

HR-viestinnän kehittäminen esi- miestyön tarpeita vastaavaksi

OP Keski-Suomi

Emmi-Maria Leppänen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma
Liiketalouden ja hallinnon ala
Henkilöstöasiantuntija

Tekijä(t) Leppänen, Emmi-Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2016
	Sivumäärä 79	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi HR-viestinnän kehittäminen esimiestyön tarpeita vastaavaksi OP Keski-Suomi		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma, Henkilöstöasiantuntija		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) OP Keski-Suomi, Henkilöstöhallinto		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää OP Keski-Suomen henkilöstöhallinnon esimiehille suunnatun viestinnän laatua. Tutkimuksen kohteena oli nykytilan viestintä, tulevaisuuden viestintä ja osaamisen kehittämisen ja työsuhteasioiden viestintä. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin strategiaa ja sen käyttöä johtamisessa sekä viestintää niin HR:n (human resources) kuin myös esimiesnäkökulmastakin. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella sekä kvalitatiivisella tutkimusotteella. Kvantitatiivisessa osiossa käytettiin Webropol-kyselyä, joka sisälsi monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Monivalinta kysymykset taulukoitiin ja avoimien kysymysten vastaukset kvantifioitiin. Kvalitatiivisessa osiossa käytettiin puhe- linhaastatteluita, jonka avulla kerättiin lisää tutkimusmateriaalia. Tutkimustulosten tavoitteena oli kerätä tietoa kaikista kolmesta pääteemasta, joiden perusteella viestintää pystyttäisiin tulevaisuudessa kehittämään. Opinnäytetyö avaa lukijalleen näkemyksen siitä, mitä HR-viestinnällä yrityksessä tarkoitetaan, mikä sen merkitys on ja kuinka HR-viestintä näyttäytyy organisaatiossa. Koska viestintä on yritysmaailmassa yrityksen elinehto, avaa opinnäytetyö lukijalleen myös viestinnän käsitettä ja merkitystä. Sekä tutkimustulokset että kehitysehdotukset kertovat lukijalle, millaisella tasolla nykyinen HR-viestintä on ja millä tavoilla HR-viestintää pystytään yhteistyöyrityksessä jatkossa kehittämään. Tutkimustulosten perusteella HR-viestinnän voidaan katsoa tukevan yrityksen strategiaa ja esimiestyötä, mutta siitä pystyttiin myös selkeästi erottelamaan kehityskohteita. Näitä olivat HR-viestinnän oikea-aikaisuus ja viestintäkanavien uudelleen tarkastelu.		
Avainsanat (asiasanat) Strategia, strateginen johtaminen, johtaminen, henkilöstöhallinto, HR, viestintä, esimiesviestintä, esimiestyö.		
Muut tiedot		

Author(s) Leppänen, Emmi-Maria	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2016
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 79	Permission for web publica- tion: x
Title of publication The development of HR-communication to match the needs of the managerial work OP Keski-Suomi		
Degree programme Business Administration, Human resources management		
Supervisor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by OP Keski-Suomi, human recourses		
Abstract The aim of the thesis was to examine the quality of communication targeted at OP Keski-Suomi's human recourse managers. The object of the study was the current state of communication, the future communication and communication related to competence development and terms of employment. The theoretical framework of the study focused on strategy and its use in management as well as on communication from the human recourses perspective and from that of the managers. The study was implemented with quantitative and qualitative research approaches. In the quantitative section a Webropol-survey with multiple choice and open questions was used. The multiple choice questions and their answers were tabulated and the answers to the open questions were quantified. In the qualitative section telephone interviews were used to collect more material for the research. The aim of the study was to collect data on all the three main themes, which would help in developing the communication in the future. The thesis gives the reader an insight into what HR-communication means in a company, what its significance is and how it shows in the organization. Since communication is the lifeblood of enterprises in the business world, the thesis elaborates on the concept and the importance of communication. Both the results of the study and the development proposals will tell the reader about the current level of HR-communication and in what ways it could be developed in the assignor company in the future. Based on the results, HR- communication can be seen as supporting the company's strategy and leadership. However, clear development targets could also be seen. These were the timeliness of communication and a re-examination of the communication channels.		
Keywords/tags (subjects) Strategy, strategic management, management, human recourses, HR, communication, management communication, managerial work.		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma.....	5
2.1	Tutkimuksen tavoitekuvaus	5
2.2	Tutkimusmenetelmät	7
2.3	Toimeksiantajan esittely	20
3	Strategia johtamisen välineenä.....	22
3.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	23
3.2	Yrityksen strategian tarkastelu.....	27
4	Viestintä yritysjohton työvälineenä	31
4.1	Sisäinen viestintä.....	33
4.2	HR-viestintä	35
4.3	HR ja viestintä esimiesosaamisen tukena	37
5	Tutkimustulokset.....	38
5.1	Nykyviestinnän tila	39
5.2	Tulevaisuuden viestinnän kehitystarpeet.....	46
5.3	Osaamisen kehittämisen- ja työsuhteasioiden viestinnän kehitystarpeet	50
6	Johtopäätökset.....	56
7	Pohdinta.....	60
	Lähteet.....	70
	Liitteet.....	74

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen kenttätoteutuksen vaiheet	7
Kuvio 2.	Tutkimuksen eteneminen.	12
Kuvio 3.	Tutkimuksen vaiheet.....	14
Kuvio 4.	OP Ryhmän rakenne	21
Kuvio 5.	OP Ryhmän neljä strategian perustekijää	28

Taulukot

Taulukko 1. Tukeeko HR-viestintä yrityksen strategiaa?	39
Taulukko 2. Tukeeko HR-viestintä esimiestyötä?	40
Taulukko 3. Koetaanko HR:n viestivän tarpeeksi.	41
Taulukko 4. Esimiesten näkemys tämän hetkisestä HR-viestinnän laadusta.	43
Taulukko 5. Esimiesten näkemys tämän hetkisen HR-viestinnän puutteista.	44
Taulukko 6. Esimiesten näkemys HR-viestinnän toimivista osa-alueista.	45
Taulukko 7. HR-viestinnän kehittämiskohteet.....	46
Taulukko 8. Esimiesten näkemys parhaimmasta viestintäkanavasta.	47
Taulukko 9. Esimiesten toiveet HR-viestinnän aihe-alueista.	49
Taulukko 10. Kokevatko esimiehet saavansa tarpeeksi tietoa työsuhdeasioihin liittyen.	50
Taulukko 11. Kokevatko esimiehet, että HR viestii heille selkeästi mahdollisista koulutuksista ja osaamisen kehittämisestä.	52
Taulukko 12. Esimiesten näkemys parhaimmasta viestintäkanavasta työsuhdeasioiden ja osaamisen kehittämisen suhteen.....	53
Taulukko 13. Pystyvätkö esimiehet mielestään viestimään vuorovaikutuksessa henkilöstöhallinnon kanssa osaamisen kehittämiseen ja työsuhdeasioihin liittyen.	54
Taulukko 14. Johtopäätöksien tiivistelmä	60

Liitteet

Liite 1. Esimiesten Webropol-kysely	74
Liite 2. Henkilöstöjohtajan haastattelukysymykset.....	77
Liite 3. Esimiesten jatkotutkimuksen haastattelukysymykset.....	78

1 Johdanto

Ihmisten kesken on ollut viestintää eri muodoissa niin kauan kuin on ollut myös itse ihmiselämää. On kuitenkin muistettava, että jokaista asiaa edeltää aina jokin, ja näin myös viestintä on kehittynyt ja muuttunut aikojen saatossa erilaisten ilmiöiden ja tapahtumien kautta semmoiseksi kuin me sen nykyään ymmärrämme. (Hertzen, Melgin & Åberg 2012, 10–12.)

John Fiske (1992, 14) määritteli viestinnän olevan merkityksen tuottamista ja sen vaihtoa, kun taas Infante, Rancer ja Womack (1997, 9) määrittelivät viestinnän hieman eri tavalla, ja he näkivät sen olevan inhimillistä symbolien käsittelyä merkityksen synnyttämiseksi toisissa ihmisissä.

Yleisesti puhuttaessa viestinnästä tarkoitamme kuitenkin vuorovaikutusta ja toimintaa ihmisten välillä. Viestintä muodostuu yleensä sekä sanallisesta että sanattomasta viestinnästä. Sanallista viestintää kutsutaan verbaaliseksi viestinnäksi mikä kattaa puheen ja kirjoituksen. Non-verbaalinen, eli sanatonta viestintä, rakentuu taas esimerkiksi ihmisen eleistä, äänistä, asennoista ja tilankäytöstä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Repo 2012, 11.)

Suomessa viestinnän tiedostusalan ammattikunnan historia ulottuu 1960- ja 1970-luvulle, jolloin alan koulutus lähti niukkaan kasvuun, sillä usein yritykset palkkasivat viestinnän henkilöt yrityksen ulkopuolelta. Vuosien saatossa yritykset alkoivat kuitenkin pohtia enemmän viestinnän merkitystä osana yritystä, ja kasvu mahdollistui myös uudistuvan teknologian myötä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Repo 2012, 102–121.)

Tässä työssä tullaan tutkimaan yhtä viestinnän monista kanavista, HR-viestintää. HR:llä tarkoitetaan henkilöstöhallintoa ja se muodostuu sanoista human resources. Anteroisen (2012) mukaan maailman johtavimpiin HR-guruihin kuuluva Dave Ulrich on määritellyt lisäksi HR:llä tarkoitettavan tarkemmin funktioita tai henkilöitä, jotka ovat vastuussa yrityksen henkilöstöhallinnon monista toimista. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi henkilöstöhallintoon kuuluvat palkkaus- ja työsuhteasiat. Toiminnallisella puolella HR osallistuu yrityksen rekrytointiprosesseihin ja on mukana perehdyttämisessä sekä koulutukseen liittyvissä asioissa.

HR:n on myös aktiivisesti pohdittava ja toteutettava omaa strategiaansa, jonka linjaukset tulevat yrityksen päästrategiasta. Ideologiana on, että HR pystyy omalla strategisella toiminnallaan auttamaan yrityksen strategian toteutumista. Vaikka HR on vahvasti kytköksissä yritykseen ja sen henkilökuntaan, saattaa HR usein viestiä ja toimia yhteistyössä myös yrityksen sidosryhmien kanssa. (Kauppinen 2012.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa OP Keski-Suomen HR-osastoa kehittämään esimiehille suunnattua viestintää niin, että se vastaa tulevaisuudessa strategian mukaisesti paremmin heidän tarpeitaan ja toiveitaan. Tutkimuksen kautta pyritään löytämään mahdollisia kehityskohteita, joita parantamalla saadaan HR-viestintä vastaamaan paremmin esimiestyön tarpeita. Tärkeää on myös kartoittaa tutkimuksen kautta tämän hetkisen viestinnän laatu, sen kattavuus ja se, kokevatko esimiehet HR-viestinnän informatiiviseksi sekä ajankohtaiseksi.

Opinnäytetyöni yhteistyöyrityksenä toimii finanssialan yritys OP Keski-Suomi. Koska viestintä aiheena on hyvin laaja, tulen tässä opinnäytetyössä rajaamaan tutkimuksen koskemaan vain OP Keski-Suomen HR-viestinnän nykytilan - ja tulevaisuuden viestinnän tarpeiden kartoittamista. Yhtenä osa-alueena kartoitan lisäksi osaamisen kehittämisen – ja työsuhteasioiden viestinnän toimivuutta. Saadun tutkimustuloksen kautta pyritään esittämään OP Keski-Suomen HR-osastolle tarvittavat viestinnän kehittämiskohteet. Työ antaa samalla arvokasta tietoa HR-osastolle siitä, millaisella tasolla esimiehet tällä hetkellä kokevat viestinnän olevan. HR saa tutkimuksen kautta myös esimiesten tärkeitä näkemyksiä siitä, mikä koetaan tällä hetkellä toimivaksi ja missä asioissa viestintää voitaisiin kehittää.

Viimeaikaisten tutkimusten valossa, joissa on tutkittu henkilöstöjohtamista, on yleisesti ollut nähtävissä, että hyvän viestinnän takaa luottamuksen ja vuorovaikutteisen ilmapiirin luominen. (Antikainen 2016, 79–86; Hännikäinen 2013, 101; Wakkola, R 2016, 29.) Tämän tutkimuksen tuloksia verrataan aikaisemmin tuotettuihin tutkimuksiin pohdintaluvussa.

2 Tutkimusasetelma

Ennen varsinaiseen tutkimukseen ryhtymistä on tärkeää, että tutkija pystyy ymmärtämään ja luomaan tutkimusongelman ja siihen soveltuvan tutkimusmenetelmän (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 125). Tästä syystä seuraavissa luvuissa perehdytään tämän tutkimuksen taustoihin, kerrotaan muun muassa tutkimuksessa käytetyistä tutkimusmenetelmistä sekä tutkimuksen vaiheista.

Tämän tutkimuksen taustalla on yhteistyöyrityksen tarve saada tietoa tämän hetkisen HR-viestinnän tilasta eli kartoittaa esimiesten näkemystä henkilöstöhallinnon viestinnästä. Koska tämän opinnäytetyön tutkija opiskelee Jyväskylän ammattikorkeakoulun HR-kärjessä, tuli opinnäytetyön aihe valikoitua myös henkilöstöhallinnon puolelta ja tukea näin erikoistumista.

Luvussa 2.1 avataan tämän tutkimuksen tutkimusongelmaa, joka on koko tutkimuksen perusta. Kun tutkimuksen ongelma on määriteltä, voidaan tutkimukselle määritellä tavoitteet. Nämä on esitelty luvussa 2.1. Luvussa 2.2 läpikäydään tutkimusmenetelmät, jotka tässä opinnäytetyössä ovat kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Lisäksi avataan tutkimuksen kannalta muita oleellisia seikkoja. Viimeinen luku 2.3 sisältää yrityskuvauksen, jonka kautta tutkija pyrkii selvittämään lukijalle, millaiselle organisaatiolle työ tehdään sekä mihin kohti henkilöstöhallinto organisaatiossa sijoittuu.

2.1 Tutkimuksen tavoitekuvaus

Tämä tutkimus tuotetaan yhteistyössä OP Keski-Suomen henkilöstöhallinnon kanssa. Koska esimiehet ovat jakautuneet eri paikkakunnille ja viestintä tapahtuu pääasiallisesti sähköisesti, koettiin tarpeelliseksi tutkia sitä, millaisena esimiehet kokevat tämän hetkisen viestinnän ja missä asioissa HR voisi kehittää toimintaansa. Esimiehiltä saadun tiedon kautta pystyttäisiin kehittämään HR-viestintää oikeaan suuntaan.

Vaikka HR-viestintää yrityksessä on paljon, tutkimus koettiin tarpeelliseksi, koska sillä haluttiin selvittää HR-viestinnän kehittämisen lisäksi se, mistä asioista esimiehet kaipaivat lisää viestintää. Lisäksi esimiehiltä haluttiin kartoittaa, millaisia viestintä kanavia pitkin he kokisivat viestinnän toimivan kohdallaan parhaiten.

Tavoitteet ja tutkimusongelma

Tässä luvussa määritetään tutkimuksen tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisuja siihen, kuinka HR voisi kehittää viestintäänsä paremmin esimiestyön tarpeita vastaavaksi.

Näin ollen tämän opinnäytetyön tutkimusongelma kuuluu seuraavasti:

- Kuinka esimiestyötä tukevaksi HR-viestintä esimiesten toimesta tällä hetkellä koetaan?

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilöstöhallinnolle heidän viestintänsä nykytilaa. Millaisena se esimiesten näkökulmasta tällä hetkellä koetaan ja kuinka sitä voitaisiin kehittää, jotta se vastaisi tulevaisuudessa paremmin esimiesten tarpeisiin. Tutkimusongelma johtaa tutkimuskysymyksiin, joiden pohjalta lähdetään tuottamaan tutkimusmenetelmän mukaisia jatkotoimenpiteitä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat

- Millaisella tasolla tämän hetkinen HR-viestintä on?
- Kuinka HR-viestintää tulisi kehittää, jotta se vastaisi paremmin tulevaisuudessa esimiestyön tarpeita?
- Kuinka HR-viestintä pystyy tukemaan osaamisen kehittämistä ja viestimään paremmin työsuhteasioissa?

Kun tutkimuskysymykset on määritelty, lähdetään niiden kautta hakemaan vastausta tutkimusongelmaan. Kuitenkin tutkimuskysymyksiä on syytä tarkastella huolella, jotta voidaan olla varmoja siitä että vastaamalla tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia itse tutkimusongelmaan. Tärkeää on myös huomioda tutkimuksen kohteena oleva organisaatio ja heidän tarpeensa, joka omalta osaltaan ohjaa tutkimuksen suuntaa. (Kananen 2011, 20.)

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmaan lähdetään hakemaan ratkaisua kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella tutkimusotteella, joista ensimmäisellä tarkoitetaan määrällistä tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus sen sijaan tarkoittaa laadullista tutkimusta. (Kananen 2011, 12; Hirsjärvi ym. 2007, 156.) Tutkimuksessa käytetään kahta tutkimusmenetelmää, koska tutkija koki yhden tutkimusmenetelmän tuottavan liian vähän tietoa. Kyselylomake, jota tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa käytetään, tavoittaa esimiehet parhaiten. Kyselylomakkeesta saatujen vastausten tueksi haetaan lisää vastauksia kvalitatiivisella tutkimusotteella, joka tässä opinnäytetyössä toteutuu puhelinhaastatteluiden kautta.

Puhelinhaastatteluita tehdään yhteensä neljä. Lisäksi osa kyselylomakkeen vastauksista analysoidaan laadullisin menetelmin. Kahden tutkimusmenetelmän käytöllä pyritään siihen, että esimiehiltä tullaan saamaan mahdollisimman kattavasti tietoa. Lisäksi tutkimuksen taustatyöksi tutkija toteutti henkilöstöjohtajan haastattelun. Tämä tutkimus rakentuu näin ollen kahdesta osa-alueesta, joita alla oleva kuva selventää (ks. kuvio 1). Kaikkia tutkimuksen vaiheita on selkeytetty seuraavien lukujen aikana. Jatkotutkimuksen haastattelukysymyksiin perehdytään paremmin tutkimusvaiheet -luvussa.



Kuvio 1. Tutkimuksen kenttätoteutuksen vaiheet

Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti kahdeksi eri menetelmäksi, joita kutsutaan kvantitatiiviseksi ja kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi. Se, kumpaa tutkimusotetta tutkimuksessa tullaan käyttämään, riippuu täysin tutkittavasta asiasta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää tutkittavan aiheen entuudestaan tunteminen. Jos aiheeseen ei ole ennen tutkimukseen lähtemistä perehdytty, ei voida tietää mitä tutkimuksessa tulisi mitata. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä tärkeää on perehtyä myös tutkimusmenetelmien lisäksi strategiaan ja viestintään, mutta myös niiden käyttöön henkilöstöhallinnon toiminnassa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen johtopäätökset laajennetaan koskemaan suurta joukkoa. Jotta tähän tilanteeseen päästään, on valikoitava tutkittava perusjoukko eli otos. Tälle otokselle esitettyjen tutkimuskysymysten kautta pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmaan. Otoksen kokoon vaikuttaa yleisesti tutkittava asia sekä tutkittavat ominaisuudet. Tässä opinnäytetyössä OP Keski-Suomen kaikki esimiehet tullaan kontaktimaan. Esimiehiä on yhteensä 19. (Vilka 2007, 55–58; Kananen 2011, 12.)

Kvantitatiivista tutkimusta on hyvä hyödyntää silloin, kun ilmiö on jo entuudestaan määriteltä, kuten OP Keski-Suomella HR-viestinnässä on jo tehty strategian mukaista esimiesviestintää. Tutkimuksen kautta saadaan kuitenkin parempi näkemys viestinnän tämänhetkisestä tilasta ja laadusta sekä saadaan tietoon esimiesten näkemys siitä, kuinka viestintää tulisi kehittää. Tämän tutkimusmenetelmän kautta voidaan nähdä viestinnän kehityskohtia ja kehittää toimintaa oikeaan suuntaan (Kananen 2011, 18).

Koska kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkimuksen vastaukset kerätään kysymyksillä, tullaan opinnäytetyössä esimiehiä lähestymään Webropol-kyselyllä, joka sisältää kahdentyyppisiä kysymyksiä. Osaan kysymyksistä haetaan vastausta monivalintakysymyksillä. Osa kyselyn kysymyksistä esitetään taas avoimina kysymyksinä, joihin esimies voi kirjoittaa oman vastauksensa.

Avoimet vastaukset voivat tuottaa paljon informaatiota, mutta ovat työläämpiä käsitellä. Jotta kyselystä saatuja vastauksia voidaan hyödyntää maksimaaliseksi ja kyselyn luotettavuutta voidaan parantaa, tullaan kyselylomakkeen avoimien kohtien vastaukset koodaamaan ja kvantifioimaan. Vaikka koodaa-

minen ja kvantifiointi ovat yhdet laadullisen tutkimuksen monista menetelmistä, niiden käyttö on tässä tutkimuksessa perusteltua avointen kysymysten kohdalla, jotta tutkimustuloksia voidaan käsitellä tarkemmin. (Kananen 2011, 30; Mäkelä 1990, 57–58.)

Kvalitatiivinen tutkimus

Yleisesti kvantitatiivista tutkimusotetta käytetään tutkittaessa suurta ihmisjoukkoa eli otosta, ei yhdeksäntoista esimiehen määrä vielä täytä määrällisen tutkimuksen vaatimuksia. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään myös laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Laadullista menetelmää, joka tässä opinnäytetyössä on suoritettu puhelinhaastattelut, päätyi tutkija käyttämään kyselylomakkeesta saatujen vastausten analysoinnin jälkeen. Vastaukset jäivät avointen kysymysten kohdalla hieman avoimiksi, joten tutkimuksen kannalta tutkija näki tärkeäksi jatkaa tutkimusta jatkokysymyksillä, jotka juontuivat kyselylomakkeesta saaduista vastauksista.

Kyselylomake sisälsi sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen laadun kannalta päätyi tutkija avoimien kysymysten vastauksien koodaamiseen ja tämän jälkeen vielä tulosten kvantifioimiseen. Koodaamisesta ja kvantifioinnista on kerrottu myöhemmin tässä kappaleessa. Samoin puhelinhaasteluiden analysointiin käytettyä käsitteellistämistä avataan seuraavien kappaleiden aikana.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja kuvaamaan ilmiötä. Kokonaisuudessaan kvalitatiivinen tutkimus on laaja kokonaisuus ja se voidaan jakaa moniin eri tutkimuksen lajeiksi, esimerkiksi kenttätutkimukseen osallistavaan tutkimukseen ja toimintatutkimukseen. Laadullisena menetelmänä tässä opinnäytetyössä olivat puhelinhaastattelut. Haastattelukysymykset juontuivat Webropolista saatujen vastausten kautta. Lisäkysymyksiä herättäneisiin vastauksiin lähdettiin siis hakemaan vastauksia puhelinhaastatteluilla. Tällä toimella haettiin lisäksi varmennusta Webropolista saatuihin vastauksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan juuri haastattelun kaltaisia metodeja, joissa tutkittavan näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esiin (Hirsjärvi ym. 2007, 156–160).

Kun kaikki neljä puhelinhaastattelua on tehty, ne tullaan litteroimaan sanatar-kasti, jonka jälkeen teksti luetaan huolellisesti läpi. Lukiessa teksteistä poiste-taan epäoleellinen ja näin tekstiä pystytään samalla pelkistämään. Pelkiste-tystä tekstistä tullaan erottelemaan tutkimuksen kannalta tärkeitä sitaatteja ja ilmaisuja, jotka viedään Excel-taulukkoon. Sitaatit ja ilmaisut viedään yhteen sarakkeeseen, jossa käsitellään niin sanottua alkuperäistekstiä. Tämän sarak-keen viereen luodaan toinen sarake, johon niin sanotut alkuperäisilmaukset tullaan pelkistämään. Tällaista tapaa toimia tekstin kanssa kutsutaan kluste-roinniksi. Kun aineisto on saatettu taulukkoon, lähdetään siitä erottelemaan tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä, joista voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tätä vaihetta kutsutaan tekstin abstrahoinniksi eli käsitteellistämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111.) Haastatteluista saatuja tuloksia tullaan viemään osaksi muista tutkimusmenetelmistä saatujen tulosten tueksi. Näin ne omalta osaltaan joko tukevat tai selkeyttävät tuloksia.

Yksi tutkimuksen kvalitatiivinen osa on myös henkilöstöjohtajan haastattelu, jota tutkija käyttää tutkimuksessa taustatukena. Haastattelun kautta saadaan myös tietoa HR:n toiminnasta. Henkilöstöjohtajan haastattelu toteutetaan aika-jaksollisesti samaan aikaan kun puhelinhaastattelut esimiehille.

Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan. Haastattelua käytetään selvittämään esimerkiksi henkilöstöhallinnon toimenkuvaa. Lisäksi tutkija käyttää haastatte-lua tutkimuksen taustatyönä, apuna esimerkiksi tutkimustuloksien pohdin-nassa sekä niiden peilaamisessa henkilöstöjohtajan näkemykseen tämän het-kisestä HR-viestinnän tilasta. Henkilöstöjohtajan haastattelukysymykset löyty-vät liitteestä 2.

Koodaaminen

Esimiehille suunnattu kyselylomake sisältää myös avoimia kysymyksiä, joihin esimiehillä on mahdollisuus vastata omin sanoin. Aineiston laadukkaamman analysoinnin kannalta tullaan sanalliset vastaukset koodaamaan ja kvantifioi-maan. Koska laadullinen tutkimusmenetelmä tuottaa tulokseksi eritasoisia kir-jallista tuotosta, tullaan tästä syystä Webropol-kyselytutkimuksesta saatuja kir-jallisia vastauksia käsittelemään koodaamalla ja kvantifioimalla.

Koodaamisella tarkoitetaan aineiston tiivistämistä, joka selkeyttää laadullista materiaalia. Esimerkiksi jos vastauksessaan henkilö kommentoi, ettei ole täysin varma asiasta, voidaan vastaus tulkita eli koodata asiayhteydestä riippuen esimerkiksi epävarmaksi. Kun aineisto on saatu koodattua, sitä pystytään jatkokäsittelmään, joka tässä opinnäytetyössä on koodatun aineiston kvantifiointi. (Kananen 2014,112–113,122.)

Kvantifiointi

Kvantifiointi on laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen työkalu, jonka avulla voidaan laskea laadullisesta aineistossa ilmeneviä asiämääriä. Esimerkiksi kuinka moni vastaajista koki vastauksessaan henkilöstöhallinnon viestinnän hyväksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivisen aineiston kvantifiointi voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, passiiviseen ja aktiiviseen kvantifiointiin. Aktiivisessa kvantifiointissa pyritään huomioimaan mahdollisimman suuria määriä erilaisia vastaajien toimintoja ja asioita korostamalla niiden toistuvuutta tai korrelaatiota. Passiivisessa kvantifiointissa keskitytään taas määrälliseen ajatteluun. Siinä korostuu tutkimusaineiston käsittely niin että tekstistä pyritään korostamaan numeraalisesti arvoja (Grönfors 1982, 147.)

Tässä opinnäytetyössä kvalitatiivisen aineiston kvantifiointi on passiivista, sillä kvantifioitava aineisto on esimiesten kirjoittamaa, jolloin henkilöitä ei ole tutkimusvaiheessa pystytty havainnoimaan. Passiivisen kvantifiointin käyttö on perusteltua myös sillä, että tutkimuksessa pyritään tuottamaan tutkimustuloksia lukuina.

Koska tämä opinnäytetyö koostuu monesta tutkimusmenetelmän osasta ja vaiheesta, seuraava kuva (ks. kuvio 2.) selventää opinnäytetyössä käytettyjen tutkimusmenetelmien käyttöä ja vaiheita, sekä tutkimusta kokonaisuutena.



Kuvio 2. Tutkimuksen eteneminen. Osuuspankin liikemerkki OP ryhmän mediapankista.

Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen raja

Koska kvantitatiivisessa tutkimuksessa etsitään määriteltyihin tutkimusongelmiin vastauksia tutkimuskysymysten kautta, on hankittava tietoa kenttätyöllä. Tiedonkeruutapa määräytyy tarvittavan tiedon pohjalta ja tässä opinnäytetyössä tutkija katsoi Webropol-kyselyn olevan paras lähestymistapa. (Kananen 2011, 18.) Kysely valikoitui yhdeksi tutkimusmenetelmäksi esimiesten tavoitettavuuden vuoksi. Koska OP Keski-Suomen toimipisteet ovat hajautettu laajalle alueelle ympäri Keski-Suomea, tavoitetaan esimiehet parhaiten Webropolin välityksellä.

Tutkijan olisi ollut lähes mahdotonta kerätä esimerkiksi teemahaastatteluiden kautta tarvittavaa tietoa, koska tutkijalla ei ollut mahdollisuutta liikkua eri paikkakuntien välillä. Lyhyiden, maksimissaan noin kahdenkymmenen minuutin puhelinhaastatteluiden katsottiin kuitenkin olevan helpommin toteutettavissa, joten ne toteutettiin tutkimuksen tueksi.

Tutkimuskysymykset koskevat nykytilan kartoittamista ja tulevaisuuden viestinnän kehittämiseen tarvittavia toimenpiteitä. Lisäksi tutkimuskysymyksillä haetaan vastausta osaamisen kehittämisen ja työsuhteasioiden viestinnän nykytilaan ja kartoitetaan esimiesten näkemyksiä tämänhetkisen HR-viestinnän laadusta.

Strategian linkittyminen HR-viestintään on olennaista. Yrityksen strategia saadaan Keski-Suomen osuuspankin yrityksen internetsivujen kautta. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään mahdolliset eroavaisuudet strategian ja itse toiminnan välillä. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa nykyviestinnän toimivuus ja tulevaisuuden tarpeet viestinnän suhteen.

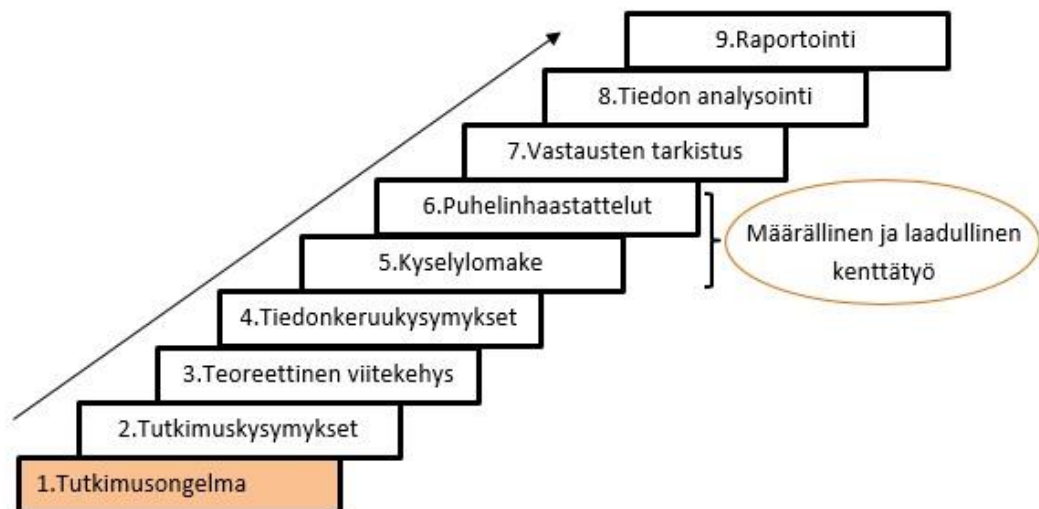
Tutkimuksen perustana on teorioiden ja mallien ymmärrys, joiden pohjalta tutkimuskysymykset muokkaantuvat. Kysymykset toimivat eräänlaisina mittareina, joiden kautta pyritään selvittämään tutkimuksen kohdetta. On kuitenkin tärkeää valita tutkimuskysymykset oikein, sillä huonosti aseteltuja kysymyksiä voidaan vahingossa tulkita väärin. Koska tutkimuksen isompi osa, Webropol-kysely julkaistaan kyselylomakkeen muodossa, on kysely syytä testata ennen julkaisua. Ulkoasu- ja mahdolliset kieliasulliset virheet on myös korjattava. Tärkeää on myös miettiä kyselystä saadun tiedon tallentamista. (Kananen 2011, 22.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksen pohjalta lähdettiin yhdessä OP Keski-Suomen henkilöstöjohtajan kanssa kartoittamaan tutkimusongelmaa selventäviä tutkimuskysymyksiä. Näiden laadittujen tutkimuskysymysten kautta laadittiin kysymyspatteristo, joka sisälsi yhteensä neljatoista tarkkaan suunniteltua kysymystä. Näistä yhdeksän oli monivalintakysymyksiä ja loput viisi olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastaajien tuli itse kirjoittaa vastaus. Kysymyspatteristo luetutettiin myös opinnäytetyöohjaajalla ennen niiden julkaisemista. Kysymyspatteristo löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä 1. Kysymykset

viettiin kyselytutkimustyökalu Webropoliin, ja sen toimivuus testattiin ennen esimiehille lähettämistä (Kananen 2011, 22).

Tutkimuksen vaiheet

Kanasen (2011, 20) mukaan kvantitatiivinen tutkimus etenee selkeän kaavan mukaan, ja hän on tuottanut määrällistä tutkimusta kuvaavan yhdeksän portaatan taulukon. Seuraava kaavio havainnollistaa tämän opinnäytetyön etenemistä vaihe vaiheelta ja se on mukailtu versio Kanasen esittämästä yhdeksän askeleen portaasta. Tässä opinnäytetyössä yhdistyy kuitenkin kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään myös kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jolloin yhdeksän askelman porrass on alkuperäiseen nähden muokattu sopimaan tähän opinnäytetyöhön.



Kuvio 3. Tutkimuksen vaiheet. (Mukaillen Kananen 2011.)

Kohdeyritys valikoitui sen yritysrakenteen, koon ja mahdollisuuksien vuoksi. Ensimmäiseen palaveriin henkilöstöjohtajan kanssa lähdettiin kolmella aiheehdotuksella, joista palaverin päätteeksi valikoitui tämän työn aihe.

Koska tutkijalla ei ollut aikaisempaa kokemusta finanssialasta, perehtyi tutkija ensin yrityksen sivujen kautta itse yritykseen, sen historiaan sekä arvoihin. Tämän jälkeen alkoi hahmottaa tutkimusongelman kautta myös tarvittava teoreettinen viitekehys.

Koska tässä opinnäytetyössä kyselylomake on avainasemassa oleva tiedonkeruumenetelmä, on tärkeää, että kyselylomake osataan tuottaa siten, että vastaajat tuottavat vastaukset tutkimusongelmaan. Vaikeaselkoiset ja väärin asetellut kysymykset sekä liian epäselvä ulkoasu voivat vaikuttaa lopputulokseen. Tärkeää on myös pohtia kyselyn pituutta, ettei vastaajan kiinnostus kyselyä kohtaan laske kyselyn täyttövaiheessa. Lomakkeen tulee täten olla asiallinen, helposti lähestyttävä ja rakenteeltaan selkeä. Näin saavutetaan paras mahdollinen lopputulos. (Kananen 2008, 23–26; Vilkkä 2007, 62–64.)

Edellä mainituista syistä tässä opinnäytetyössä käytetty kyselylomake on pyritty pitämään mahdollisimman selkeänä ulkoasultaan ja rakenteeltaan. Kyselyn kysymykset on jaoteltu selkeästi kolmeen eri kategoriaan, joita ovat nykytilan HR-viestinnän kartoittaminen, tulevaisuuden HR-viestinnän kehittämistarpeet sekä osaamisen kehittämisen- ja työsuhteasioiden HR-viestintä.

Jokaisessa tiedonkeruumenetelmässä on omat heikkoutensa, ja kuten Hirsjärvi ja muut (2009, 195–196) toteavat, on kyselylomakkeen heikkous muun muassa se, että koskaan ei voida olla täysin varmoja esimerkiksi vastaajan rehellisyydestä, tai siitä onko vastaaja ymmärtänyt kysymyksen niin kuin kirjoittaja on sen tarkoittanut ymmärrettävän. Kuitenkin kyselylomakkeen hyvänä puolena kirjoittajat näkevät sen tehokkuuden ja kontrolloitavuuden. Myös tässä opinnäytetyössä Webropol-kyselyohjelmisto antaa mahdollisuuden kysymysten muokkaukseen, tarkastelemiseen sekä uudelleen lähettämiseen. Lisäksi ohjelmisto tuottaa saaduista vastauksista raportin, jonka pohjalta tuloksia on helpompi lähteä tutkimaan ja siirtämään ohjelmistosta opinnäytetyöhön.

Tässä opinnäytetyössä käytetty kyselylomake sisälsi siis kolme pääotsikkoa, jotka jakautuivat eri osa-alueita käsitteleviin kysymyksiin. Kyselyn viimeisessä osiossa annettiin esimiehille myös vapaan sanan mahdollisuus, jossa heidän oli mahdollisuus kertoa vapaasti heitä askarruttavista HR-viestinnän asioista, tai esimerkiksi kommentoida jotain asiaa, joka heidän mielestään puuttui itse

kyselylomakkeesta. Tällä haluttiin varmistaa, että esimiehet saavat äänensä kuuluviin. Tämä kohta ei kuitenkaan kyselylomakkeessa ollut pakollinen.

Kananen (2008, 77) toteaa, että koska sähköisissä kyselyissä on vaikea saada vastapuolia vastaamaan, on tärkeää muistaa karhuta vastauksia kyselyajan edetessä jopa muutamaa otteeseen. Tämä on myös tarkoitus toteuttaa tässä opinnäytetyössä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedon analysointi aloitetaan heti vastausajan päätyttyä ja tulosten valmistuttua. On tärkeää tarkistaa tulokset ja pois sulkea mahdolliset virheelliset vastaukset. Tässä vaiheessa on myös vielä mahdollista lähteä kontaktoimaan uudemman kerran vastaajia, jos huomataan, että vastauksissa on räikeitä puutteita. Mahdolliset epäselvyydet voidaan myös tarkistuttaa vastaajilla. Tutkimukselle asetettu aikataulu tulee kuitenkin ottaa huomioon. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–222.)

Kyselylomakkeen tuottamiseen käytettiin aikaa ja sitä varten pidettiin myös yhteinen palaveri henkilöstöjohtajan kanssa, jossa päätettiin kyselyn aihepiirit ja keskusteltiin sen sisällöstä. Palaverin muistiinpanojen pohjalta tuotettiin kyselylomake, joka lähetettiin hyväksyttäväksi niin opinnäytetyön ohjaajalle kuin myös henkilöstöjohtajalle. Tarvittavien korjausten jälkeen rakentui Webropol-kysely, jonka esimiehille välitti saatesanoin henkilöstöjohtaja. Kysely lähetettiin esimiehille 24.5.2016 ja vastausaikaa esimiehille annettiin kahdeksan arkipäivää. Kyselylomake on luettavissa kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Kun Webropol avattiin esimiehille, huomasi tutkija heti ensimmäisten päivien aikana, että vastausmahdollisuuksien asetuksia tulee muokata, sillä järjestään esimiehet jättivät vastaamatta avoimiin kysymyksiin. Asiasta oltiin yhteydessä henkilöstöjohtajaan, ja hän lähestyi uudestaan esimiehiä. Tällä kertaa heille painotettiin jokaiseen kysymykseen vastaamista. Lisäksi kyselyn asetuksia muokattiin niin, että jo kerran vastanneet esimiehet pääsivät vielä lisäämään vastauksensa vastaamatta jääneisiin kohtiin. Tällä pystyttiin estämään se, ettei uudelleen Webropoliin menevä ja vastauksiaan täydentävä esimies näkyisi tilastoissa uutena vastaajana ja näin ollen vääristäisi lopullista vastaustilastoa.

Loppujen lopuksi kaikista yhdeksästätoista esimiehestä saatiin kontaktoitua yhteensä kolmetoista, eli vastausprosentti oli 68,42, pyöristettynä 68 %. Prosenttiosuus saadaan kertomalla vastanneiden määrä sadalla ja josta saatu luku jaetaan esimiesten kokonaismäärällä, eli $13 \times 100 / 19 = 68,42$.

Webropolin vastausaikaa jouduttiin myös pidentämään esimiesten lomien, että vastausten karhuamisen vuoksi. Kaiken kaikkiaan vastauksia karhuttiin kolmesti ja vastausaikaa pidennettiin hieman yli viikolla. Kun Webropol lopulta suljettiin ja tulokset oli saatu, tuotettiin niistä Webropolin omalla toiminnolla loppuraportti, jonka tutkija kävi kohta kohdalta läpi varmistuakseen siitä, ettei tuloksissa ollut epäselvyyksiä tai raportissa poikkeamia.

Webropolista saadun raportin avoimet että monivalintakysymysten vastaukset käsiteltiin tutkimusmenetelmissä kuvatuin keinoin eli taulukoiden tai koodaten ja kvantifioiden. Koska kyselylomake sisälsi avoimia kohtia, tuotti se osaltaan myös hyvin avoimia vastauksia, jotka jättivät ilmoille kysymyksiä. Tässä vaiheessa tutkimusta päädyttiin jatkotoimenpiteenä tuottamaan Webropolista saaduista vastauksista lisäkysymyksiä, joiden vastausten kartoittaminen toteutettiin puhelinhaastatteluiden välityksellä. Jatkotoimenpidehaastatteluilla haluttiin löytää vastauksia Webropol-kyselyn tuottamiin auki jääneisiin kysymyksiin. Esimerkiksi esimiesten Webropol-vastauksissa nousi esille HR-viestinnän risti-riitaisuus, joten haastatteluilla haluttiin lähteä selvittämään syytä sille, miksi esimiehet kokivat näin. Muita jatkotoimenpiteessä kartoitettuja aihe-alueita olivat viestinnän hitaus, viestintäkanava Lyncin käyttö, työsuhteasioiden vähäiseksi koettu viestintä sekä yrityksen intran ja resurssipostilaatikon toimivuus. Esimiehiltä kartoitettiin myös heidän mielipiteitään siitä, miksi he näkivät suurimman osan vastanneista kommentoineet HR-viestinnän tukevan yrityksen strategiaa että esimiestyötä vain kohtalaisesti. Heiltä kysyttiin myös, kuinka HR-viestintää tulisi heidän mielestään muuttaa, että tuki kohtalaisen sijasta olisi näille kahdelle aihe-alueelle kohtalaisen sijasta hyvää. Haastattelukysymykset ovat luettavissa kokonaisuudessaan liitteestä 3.

Haastatteluiden jälkeen kaikkia tutkimuksen tuloksia lähdettiin seuraavaksi analysoimaan ja vertaamaan niitä jo aikaisemmin kirjoitettuun teoreettiseen viitekehykseen. Kyseessä oli täten Kanasen (2011, 20) yhdeksän portaan viimeiset askeleet.

Tutkimuksen luotettavuus

Vilkan (2007, 57–60) mukaan sähköisten kyselyiden vastaajakato voi olla pahimmillaan jopa 90 %. Tätä voidaan pienentää esimerkiksi asettamalla vastaajille houkuttimeksi esimerkiksi palkinto, mutta tällaista käytäntöä ei katsottu tarpeelliseksi OP Keski-Suomen henkilöstöjohtajan kanssa käydyissä palaverissa.

Kyselyn luotettavuus myös kärsii vastaajakadon myötä (Vilka 2007, 57–60). Tässä opinnäytetyössä riskiä lähdettiin minimoimaan niin, että tiedostettiin vastaajien todellinen määrä. Näin vastaustilannetta pystyttiin seuraamaan reaaliaikaisesti ja esimiehiä pystyttiin muistuttamaan hyvissä ajoin ennen vastausajan päättymistä. Tässä tutkimuksessa kohderyhmä oli tarkkaan etukäteen tiedossa, samoin kuin heidän mahdolliset lomapäivänsä, jolloin he eivät pystyneet vastaamaan kyselyyn. Tällä pystyttiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.

Jotta vastauksia saatiin mahdollisimman paljon ja tuloksista mahdollisimman luotettavia, päätettiin yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa jatkaa kyselyn vastausaikaa niin, että myös lomalla olleet esimiehet ehtivät palata töihin ennen vastausajan päättymistä. Vastauksia jouduttiin kuitenkin myös muutamaaan kertaan karhuamaan, mutta nämä kaksi toimenpidettä tuottivat hyvän lopputuloksen, ja vastauksia kyselyyn saatiin suhteessa hyvä määrä.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman luotettavaa sekä totuudenmukaista tietoa, mutta vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä saattavat tutkimuksen pätevyys että luotettavuus silti vaihdella. Kanasen mukaan (2008, 79) Maxwell (1996, 87) on todennut, että tästä syystä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetti- ja reabiliteettikäsitteitä.

Validiteetilla viitataan siihen, että onko tutkimuksessa tutkittu tutkimusotteen kannalta oikeita asioita eli esimerkiksi, ovatko vastaajat ymmärtäneet kyselylomakkeen kysymykset niin kuin kysyjä on ne tarkoittanut ymmärrettävän. Tällainen väärinymmärrys tuottaa tutkimuksen kannalta väärää tietoa ja on tutkimuksen luotettavuutta pienentävä seikka. Reliabiliteetti taas mittaa tutkimuksen pysyvyyttä, eli jos tutkimus teetetäisiin uudestaan, saataisiinko vastaukset samat vastaukset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.)

Tässä tutkimuksessa validiteettia pystytään arvioimaan tutkimuskysymysten ja tutkimustulosten vertailulla. Onko tutkittavaan aiheeseen saatu vastaus? Tutkimuksen pystyvyyttä taas voidaan pohtia ajattelemalla, että jos OP Keski-Suomen esimiehet kontaktoitaisiin uudestaan, saataisiinko tutkimustuloksista edelleen samat vastaukset.

Laadullisten menetelmien luotettavuutta voidaan tässä opinnäytetyössä arvioida ja parantaa tuomalla selkeästi esiin tutkimuksen vaiheet. Lisäksi kyselylomakkeen laadullisten kohtien koodaaminen sekä kvantifiointi ja haastatteluiden sanatarkka litterointi ja käsitteellistäminen lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta tullaan käsittelemään tarkemmin vielä työn pohdinnat osiossa, jossa pystytään tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia ja peilaamaan niiden luotettavuutta teoriaan.

Aineiston käsittely

Kerättyä aineistoa lähdetään heti käsittelemään sen keräämisen jälkeen. Aineiston käsittely pitää sisällään itse analysoinnin lisäksi myös tulkinnan ja johtopäätökset. Kuitenkin ennen käsittelyyn ryhtymistä kerätty aineisto läpikäydään mahdollisten poikkeamien ja virheellisyyksien varalta. Puutteelliset tiedot ja lomakkeet poistetaan lopullisten vastausten joukosta, etteivät ne vääristä lopputuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–222.)

Vilkan (2007, 57–60) mukaan kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa käytetään tulosten analysointiin laskennallisia menetelmiä, joita voivat olla esimerkiksi erilaiset tilastot ja tunnusluvut. Tämä opinnäytetyö ei ole kuitenkaan puhtaasti kvantitatiivinen tutkimus, joten esimerkiksi ristiintaulukointia tutkimustuloksista ei tulla tästä syystä tekemään.

Tässä tutkimuksessa saatuja tutkimustuloksia ei lähdetä muokkaamaan tilastoiksi, vaan tulokset esitetään selkein kaavioin, joista lukija voi selkeästi nähdä vastausten jakaumat. Niistä lukijan on selkeämpi havainnoida vastauksia ja tutkimuksen kannalta taulukot antavat hyvän mahdollisuuden tulkita esimerkiksi mahdollisia kehityskohteita ja toiminnan tämän hetkistä toimivuutta.

Kyselylomakkeen laadulliset ominaisuudet taas koodataan ja kvantifioidaan. Tämä tuo lisää luotettavuutta vastausten käsittelyyn ja antaa mahdollisuuden

tekstin syvempään tarkasteluun. Puhtaasti laadullinen aineisto eli puhelinhaastatteluista saatu tuotos taas litteroidaan. Litterointi helpottaa aineiston käsittelyä.

2.3 Toimeksiantajan esittely

OP Keski-Suomen juuret ulottuvat vuoteen 1902, jolloin Osuuskassojen keskuslainarahasto Osakeyhtiö perustettiin ja valtiolta saadun suuren lainan turvin aloitettiin vuotta myöhemmin myös varsinainen lainaustoiminta. Samanaikaisesti perustettiin Jyväskylän Nisulan kaupunginosaan pankki, joka toimi alkuvaiheessa nimellä Nisulan Osuuskassa. OP Keski-Suomi on 1990-luvulla muodostunut neljäntoista keski-suomalaisen osuuspankin kombinaatiofuusiolla. Viisikymmentäluvulla Osuuspankit näyttivät sopeutumiskykynsä ihmisten muuttoliikeshäntän mukana, kun ihmiset muuttivat maalta kaupunkiin. Kuusikymmentä luvulla merkittävimmät tapahtumat olivat tietokoneiden käyttöönotto ja Pohjolan symboliksi vakiintunut karhupatsas. (OP Ryhmä: historia.)

70-luvulla voimaan astuneiden uusien pankkilainojen myötä paikallispankit saivat lähes samanarvoisen aseman liikepankkien kanssa. Samalla vuosikymmenyksellä Osuuskassoista tuli Osuuspankkeja ja markkinaosuus kehittyi olleen 80-luvun puolivälissä jo noin 25 % hyvän maineen ja luotettavuuden siivittämänä. (OP Ryhmä: historia.)

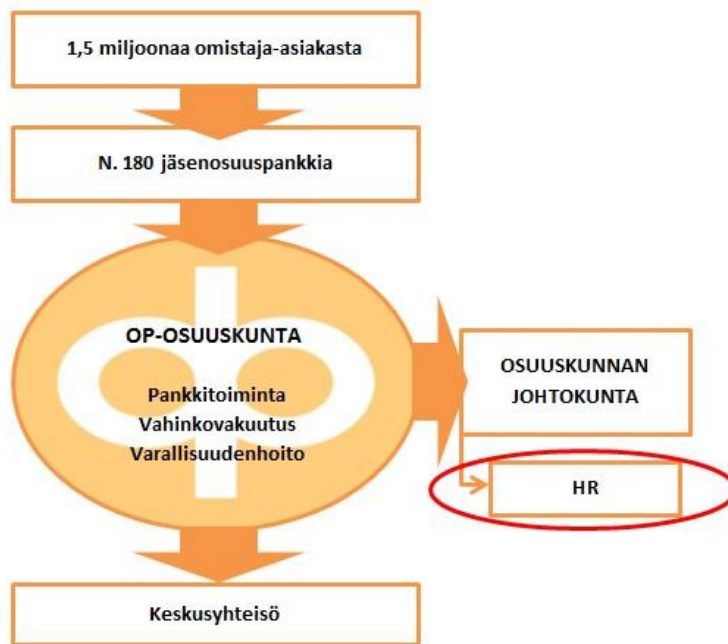
80-luvulla purkautunut säätelyjärjestelmä vapautti pankkien varainhankintaa, ja vuonna 1989 OKO listautui pörssiin. 90-luvun alkupuolella pankkitoiminta koki ennennäkemättömiä kriisin hetkiä, mutta Osuuspankkiryhmä pystyi omin voimin selviämään vaikeiden vuosien yli. (OP Ryhmä: historia.)

Osuuspankkiryhmä oli edelläkävijä sähköisten palveluiden tuottajana ja vuonna 1996 perustettiin OP-verkkopalvelu. Se oli tuohon aikaan ensimmäinen Euroopan alueella ja vasta toinen koko maailmassa.

Vuoteen 2000 saapuessa elettiin Suomessa voimakasta kasvun aikaa ja pankkiryhmä muuttui finanssiryhmäksi. Vakuutuspalveluiden yhdistäminen pankkipalveluihin osoittautui toimivaksi ja kannattavaksi sekä asiakkaiden arvostusta saavaksi kokonaisuudeksi. Vuonna 2005 OP-Ryhmä nousi Pohjola-

Yhtymä Oyj:n pääomistajaksi ja tämä laajensi ryhmän toiminnan ulottumaan nyt myös vahinkovakuutuksiin. Tämän kaupan myötä OP Ryhmästä tuli Suomessa alansa johtava finanssiryhmä. (OP Ryhmä: historia.)

Vuonna 2007 otettiin käyttöön uusi OP-Pohjola-ryhmä nimi ja OKO Pankki Oyj taas puolestaan muutti nimensä maaliskuussa Pohjola Pankki Oyj:ksi. Seitsemän vuotta myöhemmin finanssiryhmä OP-Pohjola muutti nimensä OP:ksi brändiuudistuksen myötä. Tänä päivänä OP Ryhmän muodostavat 180 osuuspankkia ja niiden keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. (OP Ryhmä: historia.) Seuraava kuvio (ks. kuvio 4.) tarkentaa OP Ryhmän rakennetta ja täsmentää samalla tämän opinnäytetyön työkenttää.



Kuvio 4. OP Ryhmän rakenne. (Mukaillen OP Ryhmän ryhmärakennetta.)

OP Keski-Suomen historia taas ulottuu vuoteen 1902. Nisulan Osuuskassa, joka myöhemmin muutti nimensä Nisulan Osuuspankiksi, oli jyvaskyläläinen paikallispankki. Nykyään se on sulautunut osaksi Keski-Suomen osuuspankkia. Kun Nisulan osuuskassa perustettiin, se toimi ensimmäiset vuotensa Nisulan Kartanon omistajan Aatos Schildin suojeluksessa. Myöhempinä vuosina

seppä Turpeinen astui johtotehtäviin ja pankki muodostui Jyväskylän palkansaajien pankiksi. Vuonna 1960 rakennettiin pankin pääkonttori Jyväskylän kauppakadulle, Asemakadun ja Kauppakadun risteykseen, jossa se toimii edelleen. Vuonna 1990 tapahtui neljäntoista keskisuomalaisen pankin kombinaatiofuusio, jolloin pankin nimi muuttui samalla Keski-Suomen osuuspankiksi. (OP Ryhmä: historia.)

Tämä opinnäytetyö tehdään yhteistyössä henkilöstöhallinnon, eli HR-osaston kanssa. Henkilöstöhallinto toimii OP Ryhmän osuuskunnasta käsin ja on kuvi-
ossa ympyröity punaisella sen havaitsemisen helpottamiseksi.

Kuten kaikissa tutkimuksissa, tulee tutkimuksen viitekehys, jota opinnäytetöissä voidaan pitää teoriaosuutena, ymmärtää, jotta tutkimus ohjautuu alusta asti oikeaan suuntaan. Viitekehys voi ohjata tutkimusta jo tutkimuskysymysten laadintavaiheessa (Kananen 2011, 28–29).

Koska tässä opinnäytetyössä selvitetään HR-viestintää, sen kehittämiskoh-
teita ja sen käyttöä osaamisen kehittämisessä, tullaan seuraavissa luvuissa syventymään teoriaosuuden kautta näihin linkittyvien osa-alueiden teoriaan.

3 Strategia johtamisen välineenä

Vaikka strategia on tänä päivänä yksi käytetyimmistä termeistä yhdistettynä liikemaailman johtamiseen ja kehittämiseen, on se silti eniten samassa asiasyhteydessä väärin käytetty termi. Sitä käytetään mutta käytännössä sitä ei kuitenkaan aina nähdä. (Kamensky 2012, 13.) Vaikka strategiaan liitetään paljon erilaisia näkemyksiä ja malleja, yhdistää niitä usein kuitenkin strategian tulevaisuuteen suuntaava katse. Strategian laadinta vaatii eri prosessivaiheita. Nämä vaiheet ovat visio, missio, arvojen määrittely, toimintaympäristön analysointi ja päämäärän ja tavoitteiden asettelu sekä näihin liittyvien strategioiden valinta. (Ruoranen 2011, 18.)

Ruoranen (2011, 18) toteaa myös, että strategian voidaan kuvata olevan yrityksen toimintatapa tai suunnitelma, jossa kokonaisuudeksi tiivistyvät yrityksen linjaamat tavoitteet, yrityspolitiikka sekä toimintaohjeet. Vaikka strategian juuret ulottuvat kreikan antiikin sota-ajoille asti, alkoi laajamittaisen strategian käyttö liike-elämässä vasta toisen maailmasodan jälkeen. Tuolloin ennätysnelisen nopeasti kasvavalle kysynnälle pyrittiin vastaamaan mahdollisimman hyvin. Monet yritykset ottivat käyttöönsä pitkän aikavälin suunnittelukäytänteitä, joilla pyrittiin määrittelemään yrityksen toiminta pidemmälle kuin vuoden päähän. Tällä käytänteellä yritykset pyrkivät määrittelemään päämääriä, tavoitteita ja budjetteja. (Juuti 2007, 14.)

3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Onnistunut strategia on yrityksen menestyksen resepti ja jopa yritykset, jotka eivät toimi virallisen strategian mukaan, joutuvat jossain muodossa silti vastaamaan strategisiin kysymyksiin. Täten strategia on osa jokaisen yrityksen toimintaa ja sitä käytetään antamaan toiminnalle suunta. Strategiaa voidaan käyttää myös yrityksen kilpailuedun kasvattamiseen, tai siihen voidaan turvautua huonoina aikoina. (Juuti 2007, 14.)

Kun muutos ympärillämme on jatkuvaa, tulee myös yrityksen johdon pysähtyä säännöllisesti tarkastelemaan, onko yrityksen toiminta menneeltä ajalta ollut strategian mukaista. Jos jotain huomataan, aloitetaan strateginen korjausliike. Koska strategia koostuu usein monista erillisistä toiminnoista ja osista, tulee se olla hyvin hallinnoitua. Vaikka strategia laaditaan yrityksen johtotasolla, toteutetaan sitä yrityksen alemmilla tasoilla. Tähän lukeutuvat esimerkiksi työntekijät ja sidosryhmät. (Kaplan ym. 2007, 279, 294–296.)

Yrityksen toiminnan takaavat sen työntekijät, joten strateginen henkilöstöjohtaminen avain asemassa, kun puhutaan markkinoilla pärjäämisestä, työtyytyväisyydestä tai tuloksekkaasta toiminnasta. Johtaminen ja sen tekeminen strategisesti oikein ovat täten yrityksen tärkeimpiä prosesseja. Sen vaikutus ulottuu kaikkeen, ja näin ollen myös johtamisen puutteet tulevat useasti selkeästi esille. Vielä tänäkin päivänä usein ajatellaan, että esimiestyö on ihmiseen ja persoonaan sisään ajettua valmista osaamista, joka täytyy vain päästää esiin.

Tuolloin esimiehen odotetaan joko onnistuvan tai epäonnistuvan. Kun johto ei harjoita aktiivista esimiestyötä suhteessa alaisiin, jää organisaation esimiestyö henkilöiden oman pärjäämisen ja sisäsyntyisten osaamisten varaan. Tämä ajaa organisaation esimiesosaamisen vääjäämättä epätasapainoon. Kun tältä halutaan välttyä, tulee henkilöstöjohtamista tarkastella sen kaikilla osa-alueilla. Pystyykö ylin johto tukemaan ja antamaan tarpeeksi koulutusta organisaation kaikille esimiestason henkilöille? (Aarnikoivu 2013, 13–17.)

Kun puhumme yrityksen strategiasta ja päämääristä, saatamme helposti unohtaa, että toiminnan takana ovat oikeat ihmiset. Yrityksen strategia, linjaukset ja päämäärät eivät toteudu itsestään, vaan ne tulee jonkun toimesta toteuttaa. Tämä tarkoittaa sitä, että ilman riittävää ymmärrystä ihmisten toiminnasta, ei voida tarkkaan analysoida sitä, miten he osallistuvat strategiseen toimintaan. (MacIntosh & Beech 2011.) Strategisen johtamisen tärkeimpiä ominaisuuksia on myös kyetä ilmaisemaan yrityksen strategia kaikille tahoille niin ymmärrettävästi ja selkeästi että jokaisella henkilöllä läpi organisaation on siitä yhtäläinen kuva, koska ilman ymmärrystä ei myöskään voida koskaan saavuttaa strategian asettamia tavoitteita. Johdon on myös ymmärrettävä, että heidän näkemyksensä yrityksen strategiasta ja sen toteuttamisesta saattaa suuresti poiketa siitä, miten henkilökunta sen kokee ja näkee. Tämän vuoksi avoin ja keskusteleva ilmapiiri yrityksen strategiaa muodostaessa on yritykselle hyvin arvokasta. (Mintzberg 2000, 29–31.)

Vaikka strategia on käsitteenä ollut jo vuosisatoja tuttu, strateginen henkilöstöjohtaminen nousi pintaan Harvard Business Schoolin ja Michiganin yliopistojen tutkijoiden aloitteesta vasta 1980-luvulla. Sitä ennen yritysten henkilöstökysymykset olivat olleet sosiaaliasioita sekä rekrytointiin ja koulutukseen liitettäviä toimia. Kuitenkin 80-luvulla nähtiin, että uudistusten myötä kehityksen perässä pysyvä yritys ei pysty toteuttamaan kilpailustrategiaansa, jos sen perustana toimii vain markkinoiden analysointi. Uudenlaisessa ajattelumallissa mukaan liitettiin henkilöstö ja sen osaaminen. Näin ollen lähdettiin liikkeelle siitä, että resurssit määräsivät strategian eikä toisinpäin. (Helsilä & Salojärvi 2009, 14–15.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen ei käsitteenä ole täysin yksiselitteinen, vaan siihen linkitetään kaksi isompaa kokonaisuutta. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa sen tulee linkittyä yrityksen liiketoimintastrategiaan, jolloin sen tavoitteet ja mittarit voidaan johtaa liiketoimintastrategian kautta. Toisaalta taas strategisessa henkilöjohtamisessa henkilöstöjohtaminen on yrityksen keskeisiä elementtejä ja näin osana koko yrityksen strategiaa, jolloin se on luonteva osa liiketoimintastrategiaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 24–25.)

Mutta mitä on strateginen johtaminen? Käsitteenä se on hyvinkin laaja ja sisältää suuria kokonaisuuksia. Se pitää sisällään muun muassa suunnan määrittelyn, eli yrityksen mission, vision ja päämäärien määrittämisen näkyväksi. Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila, jota kohti organisaation jokainen jäsen työskentelee ja tämän suunnan määrittely on johdon ensisijaisia tehtäviä. Myös esimerkkinä toimiminen on tärkeässä asemassa. Lisäksi toimintaympäristön analysoinnin ja strategian määrittely ovat strategisen johtamisen osa-alueita. Täytyy ymmärtää, millaisessa ympäristössä toimitaan, jotta toimintaa osataan ohjata oikeaan suuntaan. (Viitala 2007, 59–60.)

Jotta henkilöstöjohtaminen johtaa strategisesti haluttuihin lopputuloksiin, ei itse henkilöstöjohdon tulee unohtaa oman osaamisensa tarkastelua. Liian usein johto asettaa suuntaviivoja ja antaa ohjeita toiminnalla, mutta unohtaa ottaa ne samalla osaksi omaa toimintaansa. Strategisen johtamisen tulee heijastua näin ollen myös henkilöstöjohdon sisäisessä toiminnassa. (Ulrich 2007, 231.)

Yritystoiminnassa jatkuvan menestyksen aikaansaamiseksi on myös ymmärrettävä henkilöstön aineettoman pääoman arvo. Tällä tarkoitetaan henkilöstön osaamista, tietoja ja taitoja. Jatkuva henkilöstön kehittäminen on osaltansa myös arvovalinta, mutta myös strategisesta viisasta. Tuomalla esiin yrityksessä halun kehittää osaamista, pystytään ohjaamaan osaamista strategisesti oikeaan suuntaan, mutta myös näyttämään konkreettisesti henkilökunnalle, että he ovat yrityksen menestyksen takana, mikä taas motivoi ja sitoo henkilökuntaa. (Kesti 2010, 20.)

Voitaisiin siis todeta, että osaaminen toimii yrityksen kivijalkana, sillä ilman osaamista ei ole myöskään yritystoimintaa. Työntekijöiden ja heidän osaami-

sensa varassa on yrityksen strategian toteuttaminen ja liiketoiminnan jatkuvuuden takaaminen. Henkilöstön osaaminen heijastuu välittömästi yrityksestä ulospäin. Esimerkiksi tilanteissa, jossa henkilökunnalla ei ole ollut riittävää osaamista, näyttäytyy se usein asiakkaalle huonona laatuna tai palveluna. Hyvä osaaminen taas heijastuu positiivisella tavalla esimerkiksi asiakaskokemuksiin ja työyhteisön sisällä henkilöstön työssä jaksamiseen ja työn mielekkyyteen. Koska henkilöstö on usein yrityksen suurimpia menoeriä, ei ole yrityksen liiketoiminnalle eikä strategialle hyväksi olla välittämättä osaamisen tasosta, sen kehittämisestä ja ylläpidosta. (Viitala 2007, 8–9.)

Kun yrityksen strategia halutaan jalkauttaa organisaatioon ja viedä osaksi toimintaa, tulee seuraavaksi tarkastella organisaation osaamista. Onko organisaation yksilöillä tarvittavaa osaamista toteuttaa yrityksen strategia? Viimeaikaisissa tutkimuksissa on pystytty tunnistamaan neljä selkeää organisaatio-osaamisen kehityssuuntaa, jotka ovat onnistuessaan parantaneet yrityksen osaamisen tasoa. Näistä neljästä osa-alueesta ensimmäinen on luottamuskyvyn kasvattaminen. Sillä tarkoitetaan kaikkien organisaatiotasojen että sidosryhmien uskovan johdon ja esimiesten tekevän sen, mitä on sovittu. Toinen osa-alue on raja-aitojen poistaminen, jolla tarkoitetaan tiedon ja ajatusten vaihtoa yli hierarkian. Kolmas osa-alue on muutoskyvyn kehittäminen, jossa pyritään tilaan, missä mahdollistetaan muutos. Viimeinen osa-alue on oppimisen tila, jossa jatkuvasti ruokitaan ja ylläpidetään muutoksen aikaansaamista paikalleen jämähtämisen sijaan. (Ulrich 2007, 30–31.)

Henkilöstön osaaminen ja sen johtaminen ovat siis omalta osaltaan yrityksen strategian toteuttamista. Jotta yritys pystyy vastaamaan tämän hetkiseen markkinatilanteeseen ja kilpailuun, täytyy osaaminen olla sitä edellyttävällä tasolla. Ei kuitenkaan riitä, että yrityksessä ymmärretään osaamisen tärkeys, vaan jotta osaaminen johtaa strategisesti oikeisiin lopputuloksiin, tulee ymmärtää, millaista osaamista yrityksessä jo on ja mitä mahdollisesti tarvitaan lisää. Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle nykyosaamisen kartoittamisesta ja mahdollisten jatkotoimenpiteiden toteuttamisesta. Tässä esimiehet ovat suuressa roolissa ja viestintä osana johtamista korostuu. Jos osaamisen tasosta ei pystytä kommunikoimaan, ei sitä myöskään voida mitata tai kehittää. (Viitala 2005, 61–66.)

Koska esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä on avainasemassa, on tärkeää, että esimies kykenee viestimään alaisilleen riittävästi olevansa aina käytettävissä. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan tule unohtaa myöskään HR:n roolia, sillä HR vastaa loppupuleissa koko tiimin osaamisesta esimiehistä aina rivityöntekijään. Jos HR ei anna tarvittavia työkaluja esimiehille osaamisen kehittämiseen, vaikuttaa se suoraan myös alemmille tasoille. (Moisalo 2011, 118, 121.)

3.2 Yrityksen strategian tarkastelu

Strategisella johtamisella saadaan useita hyötyjä. Tärkeimpänä on luonnollisesti se, että organisaatiolla on ylös kirjattu tarkka tieto siitä, mihin päämäärään toiminnassa pyritään, sillä jos yritys ei tiedä toiminnalle suuntaa, ohjautuu kaikki toiminta vinoon. Hyvin kommunikoituna strategia varmistaa, että koko henkilöstö ymmärtää nämä organisaation tavoitteet ja päämäärän sekä tietää, kuinka he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa niiden saavuttamiseen. Lisäksi strateginen suunnittelu tuottaa yrityksessä innovatiivisia ja luovia ideoita, jotka toimivat yrityksen strategian tukena. (Mitchell, 2007.)

Viime kesäkuussa 2016 OP Ryhmä julkisti uuden strategiansa, jonka mukaan OP Ryhmä tähtää pitkän aikavälin strategiassaan monialaiseksi palveluyritykseksi. Tämän uuden strategian mukaan yrityksen tavoitteena on asteittain muuttua digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, johon kuitenkin liitetään vahvasti finanssiosaaminen. Uudessa strategiassaan OP Ryhmä korostaa asiakaskokemusten kehittämistä digitalisoimalla palveluita ja toimintoja. Tällä tarkoitetaan muun muassa hyvän asiakaskokemuksen syntymistä ajasta, paikasta tai palvelupaikasta riippumatta yhdistämällä vuorovaikutus ja teknologia. Strategian ensimmäisessä vaiheessa liiketoimintaa laajennetaan terveys- ja hyvinvointiliiketoimintaa kasvattamalla. (OP Ryhmä 2016; Talouselämä 2016.)

Uuden strategian taustalla on nykyajan digitaalisen murroksen myötä toimialalla jatkuvasti kehittyvä voimakas kilpailu. Kuitenkin samalla digitalisaatio

tarjoaa uusia mahdollisuuksia parantaa asiakaskokemusta ja synnyttää uudenlaista liiketoimintaa sekä tehostaa nykyisiä prosesseja. (OP Ryhmä 2016, Uutishuone.)

Tulevina vuosina OP aikoo rakennuttaa strategian mukaisesti terveys- ja hyvinvointipalveluista neljännen liiketoiminta-alueensa jo ennestään olevien pankki-, vakuutus- ja varainhoitoliiketoimintojen rinnalle. Terveys- ja hyvinvointipalveluihin laajentaminen nähdään OP:lla luontevana yritystoiminnan laajentamisena, sillä yrityksen perustehtävä on edistää omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön taloudellista menestystä sekä turvallisuutta ja hyvinvointia. OP:n laajentaminen terveys- ja hyvinvointipalveluihin on merkittävä askel finanssiyritykselle kohti monialaista palveluyritystä. (Talouselämä 2016.)

OP on linjannut nettisivuillaan (ks. kuvio 5) strategiansa neljä perustekijää, jotka ovat yrityksen perustehtävät, arvot ja päämäärät sekä kilpailuedut. (OP Ryhmä, strategian perustekijät.)

Perustehtävä	Vahvan vakavaraisuutemme ja tehokkuutemme avulla luomme kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkaillemme ja toimintaympäristöllemme.
Arvot	Ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen
Päämäärä	Maailman paras asiakasomisteinen finanssiryhmä
Kilpailuedut	Kokonaisvaltainen finanssipalvelu, parhaat keskittämisedut, lähellä asiakasta, osuustoimintaperusta, suomalaisuus ja vakaus.

Kuvio 5. OP Ryhmän neljä strategian perustekijää. (Mukaillen OP Ryhmä, strategian perustekijät.)

OP Ryhmän perustehtävä

OP Ryhmä avaa nettisivuillaan yrityksensä perustehtävän yhdellä lauseella, mutta sitäkin ytimekkäästi. Yrityksen perustehtävä on heidän mukaansa seuraava: ”Vahvan vakavaraisuutemme ja tehokkuutemme avulla luomme kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkaillemme ja toimintaympäristöllemme.” (OP Ryhmä, strategian perustekijät.)

OP Ryhmän arvot

Yrityksen arvolupaukset ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Ihmisläheisyydellä yritys lupaa aito ihmisistä välittämistä sekä tasa-arvoista kohtaamista ja arvostuksen näyttämistä kaikessa toiminnassa. (OP Ryhmä, arvot.)

Vastuullisuus näyttäytyy yrityksessä eettisenä toimintana, jossa pääpaino on pitkäjänteisten ja luottamukseen perustuvien asiakassuhteiden rakentaminen. Vahva ammattitaito on osa vastuullisuutta ja se välittyy laadukkuudesta, asiantuntemuksesta sekä luotettavuudesta. Suunnan toiminnalle ja palveluiden kehittämiseksi antaa asiakkaiden kanssa yhdessä menestyminen. Tämä lisää samalla luottamusta yritykseen. (OP Ryhmä, arvot.)

Usein asiakkaat tekevät valinnan tai ostopäätöksen kilpailevien yritysten arvoja eli hyötyä vertailemalla. Koska yrityksen arvot heijastuvat myös tuotteeseen, voidaan arvosta saatavaa hyötyä kutsua myös laaduksi. Se lupaa asiakkaalle jotain vastineeksi yritykseen käytetystä ajasta tai rahasta. Kyseessä ei siis ole vähäpätöinen asia, vaan se on yritykselle tärkeä niin imagon kuin myös kilpailuedun puolesta. (Karlöf 2004, 17.)

OP Ryhmän päämäärä ja kilpailuedut

OP Ryhmä kuvaa yrityksensä päämäärän olevan lyhyesti ja ytimekkäästi saavuttaa maailman parhaimman asiakasomisteisen finanssiryhmän aseman. Taas kilpailueduikseen OP Ryhmä on nostanut kuusi tekijää, jotka ovat listattu myös strategian perustekijät kuviossa (ks. kuvio 5). Kokonaisvaltaisella finanssipalvelulla tarkoitetaan markkinoiden kattavinta valikoimaa, ja parhaat keskittämisedut takaavat asiakkaalle toimialan monipuolisimman ja palkitsevimman keskittämiskokonaisuuden. Maan laajimmalla verkostolla konttoreita ja verkostoja OP viittaa lähellä asiakasta lupaukseen. Osuustoimintaperusta takaa

omistajuuden ja asiakkuuden yhtymisen sekä pitkäjänteisen ja vastuullisen toiminnan niin omistajien kuin myös asiakkaiden ja toimintaympäristön hyväksi. Suomalaisuus kilpailuetuna tarkoittaa OP:n halua edistää suomalaisten hyvinvointia ja kotimaisen yritystoiminnan menestystä. Vakaus kilpailuetuna tarkoittaa OP:lla pitkäjänteisyyttä, luotettavuutta ja turvallisuutta. (OP Ryhmä, kilpailuet.)

OP Ryhmän henkilöstö

OP Ryhmä on asettanut tavoitteekseen olla finanssialan vetovoimaisin ja yksi arvostetuimmista työnantajista Suomessa. Näin ollen OP Ryhmä viestiikin panostavansa henkilöstön hyvinvointiin, osaamiseen, johtamisen kehittämiseen ja palkitsemiseen sekä kannustavansa henkilöstöään osaamisen kehittämiseen läpi työuran. (OP Ryhmä: henkilöstö menestyksen takana.)

Keski-Suomen henkilöstöhallinnon toiminnan tarkastelu

Henkilöstöjohtajaa haastatteleamalla saatiin näkemystä siitä, millainen toimenkuva henkilöstöhallinnolla yrityksessä tällä hetkellä on. Henkilöstöjohtaja avaa haastattelussa esimerkiksi, millainen on HR:n toimenkuva ja mistä asioista HR viestii. Lisäksi haastattelun kautta selvitettiin, kuinka HR tukee yrityksen strategiaa ja esimiestyötä viestinnällään. Henkilöstöjohtajan haastattelukysymysten ovat luettavissa kokonaisuudessaan liitteestä 2.

Koska HR viestii strategian mukaisesti, on jokaisesta asiasta pyrittävä löytämään kytkös strategiaan linjauksiin. HR:n tärkein tehtävä on tukea liiketoimintaa ja yhdessä liiketoimintavastaavien kanssa HR sopii yhdessä niistä asioista, joista se viestii. Tärkeimpiä esimiehille suunnattuja viestintäkanavia ovat esimerkiksi esimiesten kyselytunnit, jossa esimiehet voivat kysyä työssä esiin nousseita kysymyksiä, joihin HR antaa vastauksen. Myös yrityksen intra lukeutuu tärkeimpiin viestintäkanaviin. Intrassa viestitään eri työtiloissa kohde-ryhmästä riippuen. Lisäksi sähköposti lukeutuu HR:n käyttämien viestintäkanavien joukkoon. (Tolkki 2016.)

HR tukee esimiestyötä tällä hetkellä esimerkiksi käymällä läpi esimiesten kanssa muutoksia ja uusia strategisia linjauksia. Yhdessä läpikäymällä asioita muodostuu jokaiselle selkeä kuva siitä, mitä on tapahtumassa ja jokainen hah-

mottaa sen, miksi muutoksiin ja uusiin linjauksiin on lähdetty. Toiminnalle annetaan näin ollen tarkoitus. Keskusteluyhteys säilyy pienissä sekä isoissa asioissa. Hyvän HR-viestinnän takaa avoimuus ja ennakoitavuus. Viestintä ei saa tapahtua vain olettamuksien kannalta, vaan taustalta täytyy löytyä tietoutta. Viestinnän tulee näin ollen vastata esimiestentarpeisiin. (Mts.)

HR-viestintä kokonaisuutena on hyvin laajaa, sillä HR viestii esimerkiksi rahoitusalan työehtosopimuksesta ja työsuhteasioista. Lisäksi työsuojeluun liittyvät asiat ja osaamisen kehittämisen toimet kuuluvat myös HR-viestinnän piiriin. HR viestii lisäksi myös paljon yksittäisistä alaan liittyvistä asioista. (Mts.)

Uusi strategia tuo mukanaan suurempaa keskustelun tarvetta, ja haasteena henkilöstöjohtaja näkee viestinnän oikea-aikaisuuden takaamisen ja ennakoitavuuden. Tulevaisuuden tahtotilassa HR:n nähdään viestivän oikea-aikaisesti ja olevan avoin ja vuorovaikutuksellinen. Osaamisen kehittämistä HR tukee parhaiten kehityskeskusteluiden kautta, joihin OP Keski-Suomessa sovelletaan vuosikelloajattelua, jossa pureudutaan syvemmin myös henkilön osaamisen tasoon. Jos kehityskohtia löytyy, HR tuo omalla osaamisellaan vastauksen ongelmaan. (Mts.)

Yrityksen arvojen toteuttaminen vaatii HR:ltä myös oman osaamisen ja omien viestintätaitojen tuntemista. Lisäksi asiantuntijuuden tulee olla sellaisella tasolla, jotta kykenee omalla työllään tukemaan niin esimiehiä, kuin myös liiketoimintaa. Avoimuus ja luotettavuus ovat avainasemassa ja juuri sen vuoksi HR tuottaa esimiehille jatkuvasti tutkimuksia, jotta HR saisi tietoa mahdollisista kehityskohteista. (Mts.)

4 Viestintä yritysjohdon työvälineenä

Onnistuneeseen viestintään tarvitaan aina kahden henkilön onnistunutta yhteistyötä. Viestijöiden tulee tiedostaa vastapuoli ja ymmärtää millaisen henkilön kanssa hän viestii (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 33). Kuitenkin onnistunut or-

ganisaatioviestintä tarvitsee jokaiselta organisaation jäseneltä oman ymmärryksen viestintävastuustaan. Viestintä ei saa katketa ylemmällä eikä alemmalla tasolla, omasta työasemasta riippumatta. (Korhonen & Rajala 2011, 16.)

Jokainen organisaation jäsen voi omalla panostuksellaan parantaa jokapäiväistä viestintäänsä ja pyrkiä kohti parempaa viestimistä. Suurimmat parannukset organisaatioiden viestinnöissä tapahtuvatkin pienin kehitysaskelin jokapäiväisen työn ohessa. Vaikutus viestinnän parantumiseen on kuitenkin huomattava, kun kehitystä tapahtuu 365 päivää vuodessa. (Mts. 17.)

Vaikka jokainen voi omalla panostuksellaan vaikuttaa viestinnän laatuun, on organisaation johdon suhtautuminen viestintään avainasemassa. Koska johdon henkilöt toimivat usein myös yrityksen keulakuvina, ovat heidän työnsä suurimmaksi osaksi viestintää. Tästä syystä johdon ymmärrys strategisen viestinnän tärkeydestä ja siihen sitoutumisesta on äärimmäisen tärkeää. Jotta yrityksen viestintä toimisi mahdollisimman tehokkaasti ja mutkattomasti, on viestinnästä vastaavien henkilöiden oltava jatkuvasti ajan tasalla siitä mitä itse organisaatiossa, mutta myös sen toimintaympäristössä tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa. (Mts. 50.)

Itse viestinnän suunnittelu ja sen tavoitteet pohjautuvat näin ollen yrityksen liiketoiminnan strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Viestinnän peruslinjaukset määritellään jo yrityksen strategisella tasolla, jolloin saadaan viestintä tukemaan yrityksen strategisia tavoitteita. Viestintästrategian taktisella tasolla määritellään viestinnän voimavarat, joilla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöitä, mutta myös laitteita ja resursseja. Taktisella tasolla määritellään myös viestinnän sidos- ja yhteistyöryhmät ja laaditaan viestinnän toimintaohjeet. Viestinnän operatiivisella tasolla taas tarkastellaan viestinnän suunnitelmia ja perehdytään käytännön toteutukseen sekä tulosten seurantaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9–10.)

Viestinnän myötä keskusteluun mukaan on noussut myös viestintäosaaminen. Sillä tarkoitetaan jokaisen työyhteisöön kuuluvan henkilön kykyä osata viestiä organisaatiossa. Näin ollen viestintäosaaminen on työyhteisötaito, jonka avulla henkilöiden katsotaan osaavan viestiä toisilleen asiaankuuluvalla tavalla. (Juholin 2010, 146.)

Strategisen johtamisen ja viestinnän katsotaan nivoutuvan yhteen vision esillepanton ja muutosviestinnän sekä luotauksen kautta. Visiolla johto viestii yrityksen strategiaa ja koska toimintaympäristömme muuttuu koko ajan, on muutosviestintä strategisessa johtamisessa tärkeä osa-alue. Luotauksella tarkoitetaan johdon jatkuvaa toimintaympäristön tarkkailua. Jos jotain havaitaan, siihen reagoidaan ja siitä viestitään. Näin ollen johtaminen on jatkuvaa viestintää eri tasoilta ja asioista. (Juholin 1999, 85–86.)

4.1 Sisäinen viestintä

Puhuttaessa sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, vedämme useimmiten rajan siihen, että viestien ja vuorovaikutuksen osapuolet pystytään selkeästi rajaamaan sisä- ja ulkopiiriin. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi eroa yrityksen työntekijöiden ja ulkoisten sidosryhmien välillä. Tällaista rajanvetoa ei kuitenkaan kannata tehdä liian selkeästi, sillä yritys voi usein löytää itsensä tilanteista, joissa esimerkiksi potentiaalinen työntekijä tai tärkeä sidosryhmän jäsen yltää melkein samaan asemaan kuin oma henkilöstö. (Juholin 2013, 51.)

Strateginen toiminta ei toimisi ilman viestintää. Tästä syystä viestintästrategia tai viestinnän strateginen suunnitteleminen ovat elinehto, jotka antavat käytännön viestimiselle pohjan. Tärkein tehtävä strategialla on toimia päivittäisten toimien selkärankana, jonka ympärille toiminta kerääntyy ja pysyy eheänä. (Mts. 87).

Hyvä johtaja ymmärtää, että ilman viestintää ei voi johtaa. Mitä johtajien rekrytoimiseen tulee, viestintätaitoihin on myös kiinnitetty enemmän huomiota nykyäänä. Johtajien viestintä voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan. Toisessa johtajat välittävät tietoa päätöksistä ja toisessa he taas vastaanottavat ja kommunikoivat, jotta pääsevät päätöksentekovaiheeseen. (Juholin 2009, 186–188.) Mitä avoimempi ja keskustelelevampi johto on, sitä vuorovaikutteisempi ilmapiiri vallitsee työyhteisössä. Tämä edesauttaa työyhteisön aktiivisempaa viestimistä johdolle. Tällöin myös johdon on helpompi lähestyä työntekijöitä ja vaikuttaa. (Mts. 189–190.)

Sisäinen viestintä on yksi johtamisen monista työkaluista, joka useimmiten ohjautuu esimiesten vastuulle. Vaikka sisäinen viestintä kuuluu jokaisen organisaation toimintaan, joissakin organisaatioissa sisäisestä viestinnästä vastaa erillinen osasto, esimerkiksi henkilöstöhallinto.

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena esimerkiksi yrityksen strategiasta, visiosta, arvoista, tuotteista ja palveluista sekä muutoksista ja taloudellisesta tilanteesta. (Kauhanen 2010, 174–176.)

Tulevaisuuden viestintäjohtaminen

Työpäivämme ja työpaikkamme ovat täynnä erilaista viestintää. Erilaiset kokoukset, sähköpostit, käytäväkeskustelut ja puhelinsoitot ovat kaikki osa tätä kokonaisuutta. Ilman viestintää ei olisi myöskään liiketoimintaa, sillä viestintä on yksi johtamisen tärkeimmistä välineistä. (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 13.)

Anteroinen (2012) kirjoittaa, että HR:n kiinnittyminen yrityksen strategiaan parikymmentä vuotta sitten oli Dave Ulrichin mukaan iso askel HR toiminnalle. Seuraava iso lähitulevaisuuden aalto HR:ssä Ulrichin mukaansa tulee olemaan ”outside-in” ajattelumalli. Tällä hän tarkoittaa toimintaa, jossa yritys hylkää kuppikuntakeskustelunsa ja suuntaa rohkeasti ulkomaailmaan testaamaan ideoitaan ja ajatuksiaan. Tämä tuo Ulrichin mukaan huomattavaa lisäarvoa toiminnalle, kun ajatuksia jaetaan kolmannen osapuolen kesken. Kuka olisi esimerkiksi parempi arvioiman yrityksen uudistettuja arvoja kuin yrityksen vakioasiakas? HR ei ole Ulrichin mukaan mukana pelissä, vaan HR on itse peli. Tästä syystä HR:n tulisi laajentaa osaamistaan ja esimerkiksi säännöllinen osallistuminen yrityksen markkinointipuolen asiakastapaamisiin avaisivat uusia ajattelutapoja toimintatapojen päivittämiseen. (Anteroinen 2012, 16–19.)

Esimiestoiminnassa tarvittava viestintä on hyvin moniulotteista ja vaatimukset ovat kovat. Toimiessaan linkkinä yrityksen ja työntekijöiden välillä, esimiehen tulee osata yhdistää työelämän vaatimukset ja sosiaalinen toimiminen tulosta tuottavalla tavalla. (Puro 2002, 13.)

Tämän päivän lisääntynyt sähköinen vuorovaikutus näyttäytyy myös yritysmaailmassa etäjohtamisena. Aina henkilöt eivät työskentele saman katon alla, vaan johto saattaa joutua kommunikoimaan monille paikkakunnille laajentuneiden yrityksen toimipisteiden kanssa. Tänä päivänä moni yritys kommunikoi myös

globaalisti, sillä isojen yritysten pääkonttorit voivat sijaita myös eri maassa. Etäjohtamisen rinnalla korostuu tällöin myös virtuaalijohtaminen, joka tapahtuu ympäristössä, jossa informaatioteknologia näyttelee suurta osaa, eivätkä työntekijät välttämättä edes tapaa konkreettisesti johtoa.

Tällöin herää kysymys siitä, kuinka ohjata ja motivoida sellaista henkilöä työntekoon, jonka kanssa et ole kasvotusten tekemisissä? (Humala 2007, 20–21.)

Humala (2007, 21–23) kirjoittaa Gaulatin (2006) mukaan tällaisissa virtuaalijohtamisen tilanteissa korostuvan eritoten oikeanlaisen viestinnän harjoittaminen ja uusien johtamistapojen löytäminen. Haasteena on rakentaa toimivia verkko-työympäristöjä, jota jokainen osaa käyttää. Koska teknologia on tullut jäädäkseen, on jokaisen organisaation tasolla työskentelevän syytä pyrkiä kehittämään myös omaa osaamistaan työn vaativalle tasolle, jotta kykenee tämän ajan verkkotyöskentelyyn.

4.2 HR-viestintä

HR-viestinnällä tarkoitetaan sitä viestintää, jota henkilöstöhallinto välittää sidosryhmilleen. Koska HR toimii yrityksen keskiössä toteuttaen niin yrityksen, kuin myös omaa strategiaansa, on viestintä sille niiden toteuttamisen elinehto. HR toimii viestintäketjussa yhdessä johdon, esimiesten ja muiden viestintäyksiköiden kanssa. Koska yrityksen johdon viestintä on näkyvä osa yrityksen toimintaa, HR omalla osaamisellaan varmistaa myös johdon oikeanlaisen viestinnän, jotta sen viestintä ei käännä sitä itseään vastaan. Myös esimiehille suunnattu HR-viestintä on äärimmäisen tärkeää, sillä he ovat suora linkki työntekijöihin. He pystyvät omalla toiminnallaan sitouttamaan henkilöstöä ja vaikuttamaan työmotivaatioon. Koska esimiehet kuljettavat tietoa työntekijöille taktisella ja operatiivisella tavalla, on tärkeää, että HR pystyy antamaan heille niin ajankohtaista kuin myös selkeää tietoa. HR:n tulee pystyä viestimään asiansa niin, että jokainen esimies pystyy ymmärtämään ydinasian samalla tavalla. (Moisala 2011, 215–220.)

HR:n yleisimmin käyttämiä viestintäkanavia yrityksen sisällä ovat palaverit ja kokoukset, yrityksen intra, tiedotteet ja ilmoitustaulut sekä sähköpostit ja puhelinkeskustelut. HR voi viestiä kuitenkin myös esimerkiksi työsuojeluvaltuutetun tai luottamusmiesten kautta. Myös erilaiset raportit, kuten yrityksen vuosikertomukset sisältävät HR-tietoa, joten viestintää ei välity vain esimerkiksi intran ja sähköpostien välityksellä. Lähtökohtaisesti kaiken HR:stä lähtevä viestintä eri kanavia pitkin voidaan katsoa HR-viestinnäksi. (Mts. 220–221.)

HR:n yksi suurimpia vaikeuksia on sisäinen markkinointi. Usein HR sortuu ajattelemaan, että se viestii vain niistä asioista, joista on kerrottavaa ja pelkää liiallisen viestinnän kuormittavuutta. Liiallisen viestinnän voidaan nähdä tuottavan myös katteettomia odotuksia ja aiheuttavan turhia, uudelleen kuormittavia kysymyksiä. On kuitenkin huomioitava, että organisaatio näkee ja aistii viestiksi myös sen, mitä ei kerrota, joten viestinnän vähentäminen voi aiheuttaa levotonta liikehdintää organisaatiossa. On tärkeää muistaa, että viestiä tulisi myös silloin, vaikka suurempaa viestittävää ei olisikaan. Viestintä täytyy osata kohdentaa oikein ja sitä tulee olla sopivassa suhteessa ja toistuvasti. (Mts. 221.)

HR-viestinnän kulmakiviin kuuluu myös ajan antaminen, kiinnostus työympäristöön ja sen osoittaminen. Koska HR-viestinnässä usein viestitään ajankohtaisista ja henkilöstöä liikuttavista asioista, on tärkeää pitää ne esillä ja muistaa avoimen keskustelun ylläpito. HR:n tulee muistaa ”pitää aina ovensa auki” ja olla valmiina vastaanottamaan tietoa sekä välittämään sitä nopeallakin tahdilla. Koska usein työelämässä jätämme asioita sanomatta, leimaa kiiltokuva- maisuus viestintää. Painostavat hiljaisuudet, tyytymättömyys, kahvipöydässä käytävät jupinat ovat kaikki seurausta siitä, ettei asiaan ole tartuttu siihen vaa- ditulla rohkealla, mutta oikeudellisella tavalla. HR:n tulee omalla viestinnällään osata ohjata, ottaa kantaa, kehittää aktiivisuuteen sekä tiedon ja mielipiteiden jakamiseen. HR-viestintä on samalla tiedon jakoa, mutta myös omalla taval- laan organisaation ohjaamista ja kouluttamista. Se tekee HR-viestinnästä mo- niulotteista ja vaativaa. (Mts. 222–223.)

4.3 HR ja viestintä esimiesosaamisen tukena

Useasti organisaatioista on nähtävissä se, ymmärtääkö ylin johto esimiestyön tärkeyden ja panostetaanko siihen tarpeeksi. Vaikutus ei näy vain yrityksen numeroissa ja viivan alla, vaan vaikutus ulottuu myös esimiesten alaisiin ja tätä kautta mahdollisesti koko yritystoimintaan. (Aarnikoivu 2013, 34.)

Esimiestyöhön panostaminen on yrityksen johdolle vain ja ainoastaan järkevää, sillä panostamalla esimieheen saa panostuksen moninkertaisena takaisin. Esimerkiksi jos henkilö toimii esimiehenä kymmenelle henkilölle, on hänen positiivinen vaikutuksensa kymmenkertainen. Huonolla johtamisella ja panostuksella esimies taas saattaa toiminnallaan heikentää kyseisten kymmenen työntekijän työpanosta. (Mts. 35.)

Koska esimiesten työnkuvaan kuuluu alaisiaan koskevien henkilöstöasioiden hoitaminen, on johdon tehtävä varmistaa tarvittava esimiesosaamisen (Heinonen & Järvinen 1997, 66–68). Vajaalla osaamisella on vaikutusta myös itse esimiehen omaan jaksamiseen työssä. Tietämättömyys ja osaamattomuus stressaavat yhtä lailla myös esimiestä, kuin ketä tahansa muutakin. Osaamisen kehittäminen, sen ylläpitäminen ja esimiesten kanssa tapahtuva jatkuva kommunikointi lukeutuvat näin ollen esimiestyötä ja työssä jaksamista. (Mts. 34–35.)

HR:n, joka arvioi ja koordinoi osaamisen kehittämistä, tulee ottaa toiminnan suunnittelussa huomioon oppimisen vaatimukset. Ilman oppimista ei myöskään synny osaamista ja tarvittava osaaminen juontuu yrityksen strategiasta ja sen toteuttamiseen tarvittavasta osaamisesta. Tärkeää on myös tunnistaa osaamisen kehittämisen kohteet ja yksilöiden työssään tarvitsema osaaminen. Esimerkiksi eri osastoilla työskentelevillä esimiehillä saattaa olla eroavaisuuksia työssä tarvittavassa osaamisessa. Osaamisen kehittämisestä vastaavan tulee myös ruokkia organisaatiossa ilmapiiriä, joka kannustaa ja motivoi työntekijöitään jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Tällainen vuorovaikutteinen ilmapiiri ei synny itsestään, vaan on pitkäjänteisen viestinnän tulos. (Österberg 2014, 143–150.)

Esimerkiksi työkulttuuria, työyhteisöä ja esimiehiä tarkkailemalla pystytään ymmärtämään paremmin, millaista viestintää tulisi harjoittaa. Joka vuosi samanlaisena toistuva viestintämalli alkaa pian tuntua kaavoihin kangistuneelta, eikä välttämättä enää vastaa esimiesten tarpeisiin. Samalla tavalla viestintäosaamisessa on yrityksen kannalta merkittävää määritellä myös se, millaista osaamista kenenkin ”hallussa” on sekä millaista osaamista henkilöillä toivottaisiin olevan. Näin viestintä ja osaamisen johtaminen kohtaavat oikean henkilön. (Kostiainen 2003, 92,101.)

Viestinnän tarkastelu osana johtamista ei kuitenkaan tarkoita sitä, että viestintä olisi vain yhden suuntaista ja välittyisi näin ollen johdolta alaspäin. Jokainen johtamisasemassa oleva tarvitsee avointa ja vuorovaikutteista viestintää, joten esimiesten on pystyttävä viestimään myös henkilöstöhallinnolle. Kun HR tiedostaa viestinnän merkityksen osana johtamista, se tukee työllään esimiehiä. Kun esimiehet saavat tarvittavan tuen, pystyvät he taas työskentelemään yrityksen strategian mukaisesti. (Salminen 2001, 68–71)

5 Tutkimustulokset

Seuraavassa luvussa läpikäydään tutkimuksen tulokset, jotka on jaettu tutkimuskysymysten mukaan kolmeen alalukuun. Nämä ovat nykyviestinnän tila, tulevaisuuden viestintä ja osaamisen- ja työsuhteasioiden viestinnän kehittäminen.

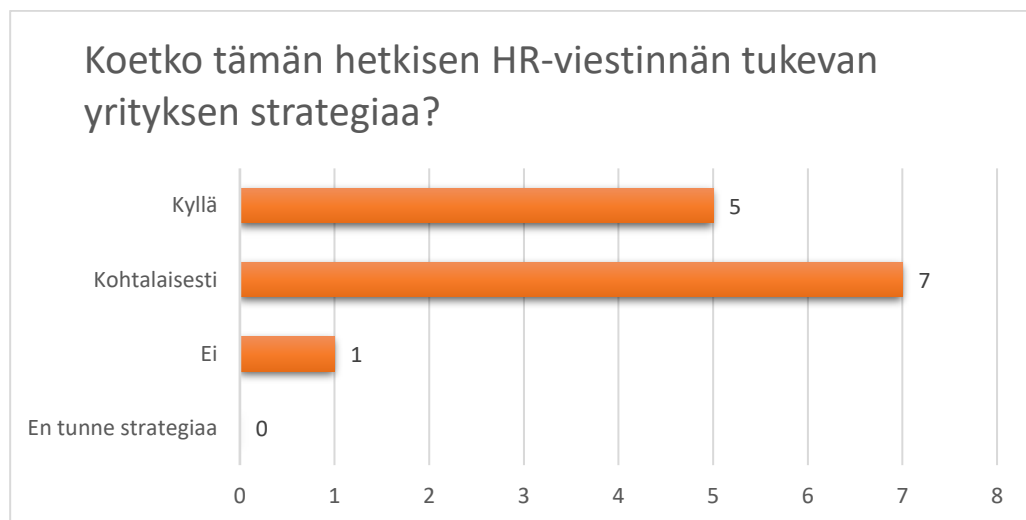
Koska tässä tutkimuksessa käytettiin kahta tutkimusmenetelmää, kvantitatiivista ja kvalitatiivista, on jokaisen aihealueen tulokset esitetty kaikkia tutkimusmenetelmiä esiin tuoden. **Määrälliset vastaukset** on esitetty suoraan taulukoiden. **Laadullisten vastauksien tulokset** on kvantifioinnin jälkeen viety myös taulukkomuotoon tulosten selkeän esittämisen vuoksi. **Puhelinhaastatteluiden tulokset** on tässä tutkimuksessa käsitteellistetty ja niistä saadut tulokset on esitetty aikaisemmin mainittujen tutkimustulosten välissä, jolloin ne omalta osaltaan tukevat tai avaavat tutkimustulosta.

Haastatteluista on myös otettu suoria lainauksia tulosten joukkoon. Ne avaavat tutkimustuloksia ja tuovat tuloksiin esimiesten näkemyksiä. Kyselyn ja monivalintakysymysten vastausprosentti oli 68 %. Avointen kysymysten vastausprosentti liikkui välillä 31 % - 42 %.

5.1 Nykyviestinnän tila

Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle strategiaa kartoittavasta kysymyksestä (ks. taulukko 1). Koska kaikki liiketoiminta ja sen osa-alueet pohjautuvat strategiaan, kartoitettiin ensimmäisessä kysymyksessä sitä, kokevatko esimiehet HR-viestinnän tukevan yrityksen strategiaa?

Taulukko 1. Tukeeko HR-viestintä yrityksen strategiaa?



Vastaukset jakautuivat suhteellisen tasaisesti. Vain yksi kolmestatoista vastanneesta esimiehestä koki, ettei nykyisellään HR-viestintä pysty tukemaan yrityksen strategiaa. Vaikka vastausvaihtoehto "kohtalainen", saikin enimmäismäärän esimiesten äänistä, on syytä huomioida positiivisesti, ettei kohta "en tunne strategiaa" kerännyt yhtäkään ääntä.

Kyselyn kohdassa kaksi (ks. taulukko 2.) kartoitettiin esimiesten näkemystä siitä, kokivatko he nykyisellään HR-viestinnän tukevan heidän omaa esimiestyötään.

Taulukko 2. Tukeeko HR-viestintä esimiestyötä?



Vastaukset jakautuivat jälleen kolmentoista esimiehen toimesta suhteellisen tasaisesti. Kuitenkin enemmistö esimiehistä koki HR-viestinnän tukevan heidän esimiestyötään kohtalaisesti. Viisi esimiestä koki sen HR-viestinnän tukevan heidän työtään ja kaksi vastanneista oli sitä mieltä, ettei HR-viestintä pysty nykyisellä viestinnällään heidän esimiestyötään tukemaan.

Nämä kaksi kysymystä, ensimmäinen ja toinen, jättivät ilmaan avoimia kysymyksiä siitä, miksi esimiehistä niin suuri osa vastasi HR-viestinnän tukevan yrityksen strategiaa, että esimiestyötä vain kohtalaisesti. Tämä aihealue oli ensimmäinen kysymys puhelinhaastatteluissa, joihin valittiin vastaamaan neljä esimiestä. Heiltä kaikilta kysyttiin ensimmäisenä, että minkä he kokivat syyksille, että suurin osa vastanneista esimiehistä koki HR-viestinnän tukevan strategiaa ja esimiestyötä vain kohtalaiseksi. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin, että mitä HR-viestinnässä pitäisi muuttua, jotta viestinnän tuki molemmilla osa-alueilla

olisi kohtalaisen sijasta hyvää. Kaikissa puhelinhaastatteluiden vastauksissa toistui toive HR-viestinnän selkeyttämisestä. Myös kolme haastateltua esimiestä korosti viestinnän säännöllisyyden olevan avainasemassa, jos HR-viestinnän tukea kohtalaisesta halutaan muuttaa hyvään.

Viestinnän pitäisi olla selkeätä ja yksiselitteistä. Hetken päästä, kun keskustellaan, niin takaportteja ei pidä lähteä hakemaan. Viestinnän tulee olla täsmällistä ja hyvin valmistelua.

Kolme esimiestä nosti vastauksessaan esille myös sen, että viestinnässä olisi tärkeää pyrkiä yksiselitteisyyteen, mikä osaltaan viittaa myös viestinnän selkeyttämiseen. Viestittävä asia ei saa jäädä tulkinnan varaan ja se pitää pystyä viestimään kaikille ymmärrettävästi ja samalla tavalla, jolloin kaikki esimiehet ovat yhtä tietoisia viestinnän sisällöstä. Yksi esimiehistä nostaa vastauksessaan esille myös HR:n ja esimiesten tiiviimmän yhteistyön merkityksen. HR ja esimiehet ovat sisäisesti toistensa asiakkaita, joten esimies kokee yhteistyön pitämisen hyvällä tasolla yhdeksi avain tekijäksi.

Kun esimiehiltä oli kartoitettu kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä strategista HR-viestintää, haluttiin seuraavassa kysymyksessä (ks. taulukko 3.) kartoittaa sitä, kokevatko esimiehet HR:n viestivän heille tarpeeksi?

Taulukko 3. Koetaanko HR:n viestivän tarpeeksi.



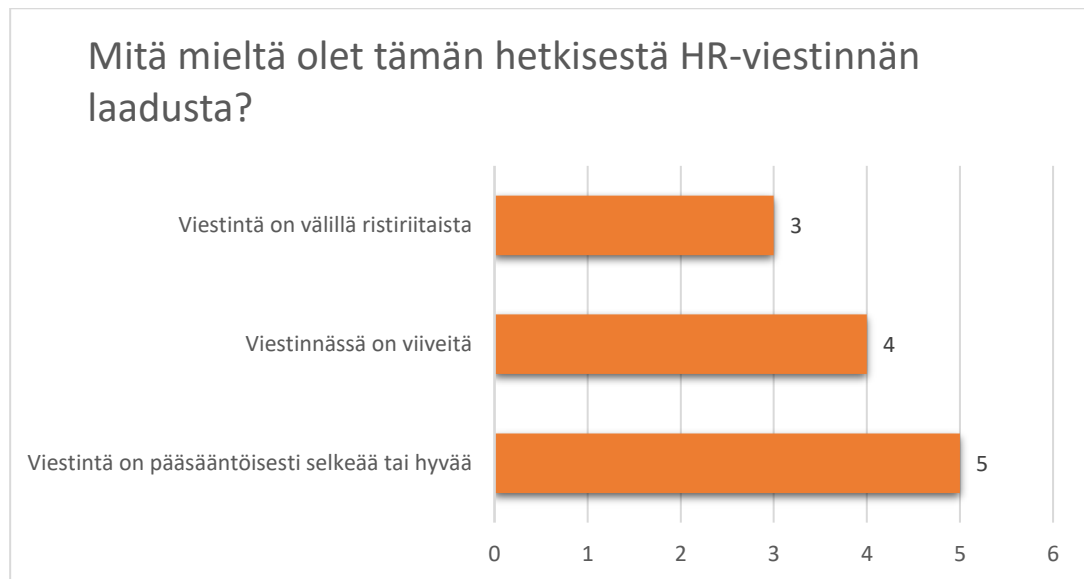
Kolmannen kysymyksen vastaukset jakautuivat entisiä tasaisemmin. Kolmesta vastauksesta kyllä ja kohtalaisesti -vastaukset saivat molemmat kuusi ääntä ja vain yksi vastanneista esimiehistä koki, ettei HR viesti hänelle tarpeeksi.

Koska myös tässä kohdassa esimiesten vastaukset jakautuivat hyvin selkeästi, lähdettiin esimiehiltä puhelinhaastattelussa kartoittamaan sitä, mikä olisi heidän mielestään sopiva sykli HR-viestinnälle. Kaikkien puhelinhaastateltujen esimiesten yhteinen näkemys oli, että kerran kuussa tapahtuva esimiehille järjestetty yhteinen viestintätilaisuus, esimerkiksi Lync-palaverin muodossa toimi määrällisesti hyvin. Kuitenkin kolme esimiestä huomautti, että akuutit asiat tulee hoitaa nopeammalla syklillä.

Yleisesti viesti kaikilta esimiehiltä oli, että viestiä pitää silloin, kun siihen on tarvetta, mutta jos se ei ole akuutti, voidaan se läpikäydä yhdessä kaikkien esimiesten kesken palaverissa. Vaikka kerran kuussa pidettävä esimiehille suunnattu Lync-palaveri sai kannatusta, pohti yksi esimiehistä yhden tunnin riittävyyttä. Hän kommentoi, että yksi tunti kuukaudessa tuntuu vähältä, jos asiaa käsiteltäväksi on paljon. Hän näkisi enemmänkin asioiden läpikäynnin olevan tehokkaampaa, jos palavereja pidettäisiin kuukaudessa esimerkiksi kaksi. Ne voisivat hänen mukaansa olla ajallisesti pienempiä, ja jos informaatiota tulisi tasaiseen tahtiin, sen pystyisi sisäistämään helpommin. Yhden tunnin mittaisessa ja joka kuukausi toistuvassa palaverissa esimies näki vaarana sen, että tietoa tulee jokaiselle niin paljon, ettei kaikkea välttämättä ehdi sisäistämään.

Myös kyselyn neljäs kohta oli avoin kysymys, jossa esimiehiltä kysyttiin, mitä mieltä he ovat HR-viestinnän laadusta (ks. taulukko 4). Koska esimiehet vastasivat kirjoittaen, kvantifioitiin kysymyksen vastaukset taulukkomuotoon. Vastauksissa oli havaittavissa kolme selkeää pääteemaa. Pääsääntöisesti vastauksista oli luettavissa esimiesten positiivinen näkemys tämän hetkisestä HR-viestinnästä, mutta vastauksissa nostettiin esiin myös kehitettävää. Toistuvia kommentteja olivat viestinnän ristiriitaisuus ja viestinnässä ajoittain ilmenevät viiveet.

Taulukko 4. Esimiesten näkemys tämän hetkisestä HR-viestinnän laadusta.



Koska esimiesten vastauksissa toistui kommentteja HR-viestinnän ristiriitaisuudesta, lähdettiin sen syytä kartoittamaan puhelinhaastatteluissa. Vaikka HR-viestinnän viivettä kommentoitiin enemmän, näki tutkija tärkeämmäksi selvittää ristiriitaisuuden syyt, kuin viestinnän viiveet. Viestintää pystyttäisiin aina nopeuttamaan, mutta jos ristiriitojen syy ei ole selvillä, viestinnän sisältö ei välttämättä korjaannu, eikä viestintä myöskään nopeudu. Tämän vuoksi esimiehille esitettiin puhelinhaastatteluissa kysymys siitä, mikä oli heidän näkemyksensä HR-viestinnän ristiriitaisuudesta ja mistä he mahdollisesti kokivat sen juontuvan.

Neljästä haastateltavasta kolme kommentoi ristiriitaisuudella kokevansa tarvitettavan HR:ltä tulevan viestinnän ja kolmannelta osapuolelta tulevan viestinnän sisällön eroja.

Sellaisissa tilanteissa on esimerkiksi tullut ristiriitaisuutta itselle eteen, että ensin on tullut HR:ltä infoa ja sitten on tullut toiselta taholta infoa ja näillä kahdella on eroa. Yhtenäinen linja talon sisällä ei ole aina toteutunut.

Ristiriitaisuutta HR-viestinnässä oli koettu esimiesten toimesta myös tes:iin (työehtosopimus) ja työvuorojärjestelyihin liittyvissä asioissa. Yksi esimies

myös kommentoi, että talon sisäinen yhtenäinen linja ei ole aina pitänyt, mikä omalta osaltaan on näin ollen näyttäytynyt viestinnässä ristiriitaisena tietona.

Viidennessä kysymyksessä (ks. taulukko 5.) esimiehiltä kartoitettiin heidän mielipidettään siitä, mitkä asiat he kokivat puutteelliseksi tämän hetkisessä HR-viestinnässä. Kysymyksen ollessa jälleen avoin, kvantifioitiin esimiesten vastaukset.

Taulukko 5. Esimiesten näkemys tämän hetkisen HR-viestinnän puutteista.



Vastauksissa korostui selkeimmin HR-viestinnältä yhtenäinen tapa toimia. Vastanneista esimiehistä viisi koki puutteita viestinnän yhteneväisessä linjassa ja tavoissa toimia, kun taas kolmen esimiehen vastauksesta oli luettavissa mielipide tavoitettavuuden heikkoudesta. Myös kolme esimiestä toi esille vastauksissaan sen, ettei viestintä välttämättä aina kulje sille parasta viestintäkanavaa pitkin.

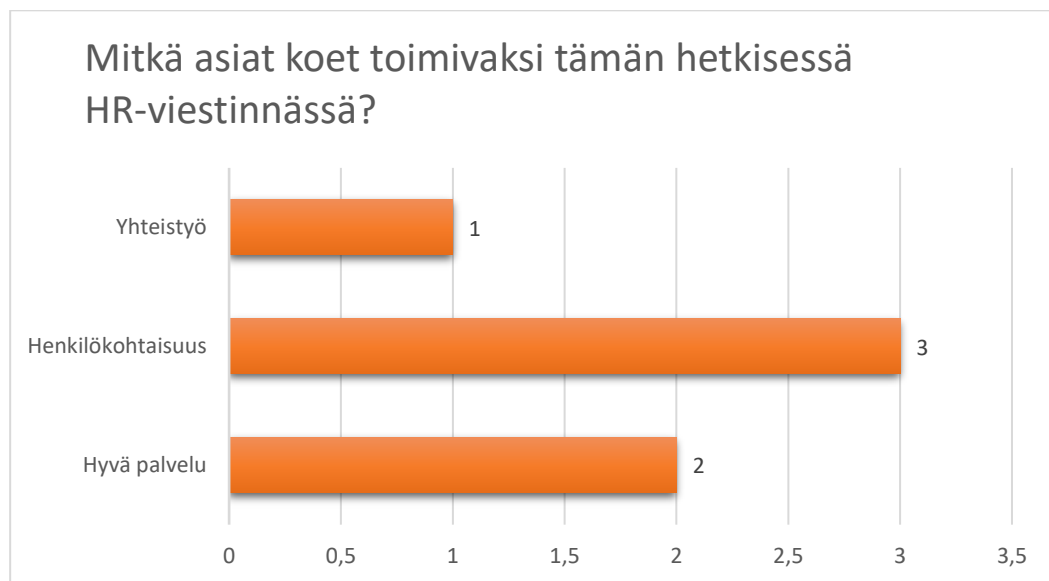
Viestintä kulkee jäljessä ja siitä johtuen asioita joutuu tekemään arjessa kiireellä tai joutuu jo etukäteen selvittämään asioita.

Vastauksia saan kyllä henkilöstöasiantuntijalta hyvin suoriin kysymyksiin, mutta yleisistä asioista, muutoksista, linjauksista olisi hyvä ajoissa informoida ja varmistaa, että asiat ymmärretään /jalkautetaan yhtäaikaaisesti.

Yhteneväinen viestintä työsuhteasioissa.

Kun esimiehiltä oli kartoitettu HR-viestinnän puutteet, kysyttiin seuraavaksi heidän näkemyksensä myös siitä, mitkä asiat he kokivat toimivaksi tämän hetkessä HR-viestinnässä (ks. taulukko 6.) Kysymyksen ollessa jälleen avoin, vastaukset kvantifioitiin taulukkomuotoon.

Taulukko 6. Esimiesten näkemys HR-viestinnän toimivista osa-alueista.



Vastauksissa korostui HR:n ja esimiehen välinen suhde, jota kommentoitiin esimerkiksi hyvällä yhteistyöllä. Vastauksissa esiin nousi myös sana luottamus, joka on ensiarvoisen tärkeää HR:n ja esimiesten välillä.

Voin luottaa siihen, että saan tietoa tärkeistä HR:n liittyvistä asioista ajantasaisesti.

HR-asiantuntijalta saa hyvin vastauksia, kun häneltä kysyy suoraan. Voin kuvitella, että se on hänelle melko työlästä, kun jokainen kysyy erikseen.

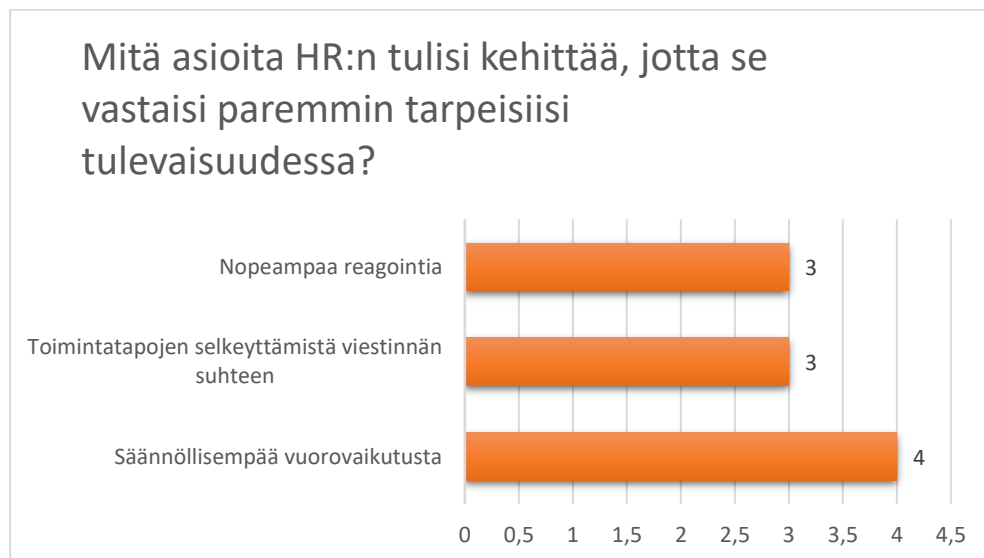
5.2 Tulevaisuuden viestinnän kehitystarpeet

Kun ensimmäisessä osiossa esimiehiltä oli kartoitettu heidän näkemyksensä tämän hetkisen HR-viestinnän tilasta, siirryttiin kyselyssä kartoittamaan esimiesten ajatuksia tulevaisuuden HR-viestinnästä.

Tulevaisuuden HR-viestintää käsittelevistä kysymyksistä ensimmäinen oli kyselyn kysymys seitsemän, jossa esimiehiltä kysyttiin, mitä asioista HR:n tulisi viestinnässä kehittää, jotta se vastaisi tulevaisuudessa paremmin esimiesten tarpeisiin (ks. taulukko 7.)

Kyseinen kysymys esitettiin esimiehille avoimena, johon he saattoivat kirjoittaa näkemyksensä tarpeellisista muutoksista. Koska vastaukset saatiin kirjallisenä, ne jälleen kvantifioitiin vastauksen selkeyttämiseksi.

Taulukko 7. HR-viestinnän kehittämiskohteet.



Esimiesten vastauksissa korostui selkeästi kolme pääteemaa, joista yksi oli nopeampi reagointi, jota kommentoitiin kolme kertaa. Myös toiminnan selkeyttäminen nousi esiin kolmesti ja säännöllisempi vuorovaikutus mainittiin vastauksissa neljä kertaa.

Selkeää tapaa hoitaa viestintä - mitä asioita hoidetaan resurssi-postilaatikosta puolin ja toisin, mitä henkilökohtaisilla posteilla. Kuningallaisuutta niiden hoitamiseen myös siten. Nopeaa reagointia - esimiehet eivät huvikseen kysele asioita vaan avulle on oikeasti tarve, koska HR-tekeminen on lisääntynyt esimiesten työssä.

Sovittujen asioiden hoitamista - Jos ehdotetaan/luvataan esim. Lync-palaveri, niin se myös hoidettaisiin.

Säännöllisempää vuorovaikutusta toivoneista esimiehistä osa kommentoi pitävänsä Lync-palaveria hyvänä tapana viestimiselle. Kommenteissa mainittiin myös viestinnän selkeyttämiseen viitaten toive siitä, että ne asiat, joita HR viestii, olisi loppuun asti hiottuja. Näin viestintä tukee esimiestyötä, kun viestinnän sisältö on loppuun asti mietittyä ja ajan tasalla olevaa.

Kun esimiesten näkemys viestinnän kehityskohteista oli kartoitettu, lähdettiin selvittämään, mitä viestinnän kanavaa he pitivät parhaimpana vaihtoehtona HR-viestinnälle. Kohdassa kahdeksan (ks. taulukko 8) kysyttiin, mikä viestintäkanava toimisi esimiesten mielestä parhaiten.

Taulukko 8. Esimiesten näkemys parhaimmasta viestintäkanavasta.



Kolmestatoista esimiehestä suurin osa oli sitä mieltä, että paras viestintäkanava olisi Lync. Myös esimiesten työtila intrassa sai kannatusta, mutta sähköpostia kannatti vain yksi. Tässä kysymyksessä heille annettiin Webropol-kyse-lyssä myös mahdollisuus ehdottaa jotain heidän mielestään toimivaa viestintäkanavaa, mutta se ei kerännyt yhtäkään vastausta.

Koska Lync sai esimiehiltä vahvaa kannatusta, haluttiin puhelinhaastatteluissa vielä lisäkysymyksenä kysyä esimiehiltä sitä, kuinka usein he kokivat tällaisen Lync-palaverin tarpeelliseksi esimiesten ja HR:n välillä?

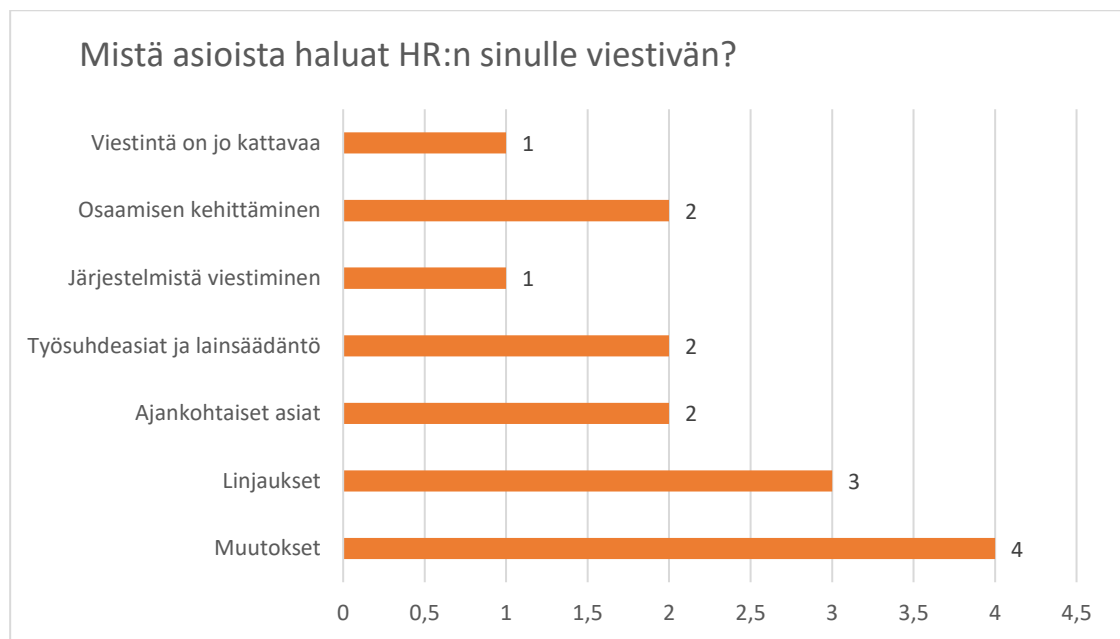
Puhelinhaastatteluista saaduissa vastauksissa korostui tämän kysymyksen kohdalla samat asiat, jotka saatiin vastaukseksi myös kolmannen kysymyksen kohdalla, jossa esimiehille esitettiin kysymys siitä, kuinka usein he haluaisivat HR:n heille viestivän. Myös Lynciä toivottiin pääsääntöisesti pidettävän kerran kuussa, ellei akuuttia viestinnän tarvetta ollut.

Yksi vastannut kommentoi aihetta myös ehdottamalla, että suurien muutok- sien tullessa olisi HR:n hyvä tiedottaa ennen isompaa Lync-palaveria aiheesta lyhykäisyydessään Lyncin kautta, jolloin palaverin alkaessa kaikilla olisi jo val- miiksi jonkinlainen kuva palaverin aiheesta. Kuitenkin jokainen esimies toi myös tässä vastauksessa esille sen, ettei tiedottamista voi jättää yhden kerran kuussa tapahtuvan Lync-palaverin varaan, vaan on osattava reagoida tilan- teen vaatimalla tavalla.

Sellaiset toimintaa ohjaavat, eli jotka eivät ole kauhean nopeita asioita niin niille riittäisi varmasti kerran kuussa. Ja kuten aikai- semminkin sanoin, niin tulee varmasti niitä nopeita aiheita, niin sil- loinhan sen viestinnän tulee olla nopeaa.

Viestintäkanavaa kartoittavan kysymyksen jälkeen selvitettiin toiveita siitä, mistä kaikesta he haluaisivat HR:n heille viestivän (ks. taulukko 9). Koska ky- symys numero yhdeksän esitettiin jälleen avoimena kysymyksenä, saadut vastaukset kvantifioitiin tulosten selkeyttämiseksi.

Taulukko 9. Esimiesten toiveet HR-viestinnän aihe-alueista.



Esimiesten vastauksissa korostuivat toiveet muutoksien ja linjauksien viestinnästä. Tasaisesti toiveissa esiintyi myös aihealueet osaamisen kehittäminen, työsuhteasiat ja lainsäädäntö sekä ajankohtaiset aiheet. Yksi vastanneista kommentoi vastauksessaan kokevansa viestinnän olevan jo kattavaa, eikä kokenut tarvetta muutoksille. Eräs toi muista poiketen esille toiveen järjestelmistä viestimisen.

Ajankohtaiset asiat, esim. muuttuvat lainsäädännöt. Esimiehet eivät ehdi arjessa paneutua ihan joka asiaan, eivätkä välttämättä aina hoksaa edes seurata.

Ajankohtaisia asioita HR-rintamalla sekä muita esiin nousseita asioita talon sisällä, joista on hyvä tietää.

Yksi esimies kommentoi ajankohtaisia asioita toivoessaan myös samalla HR:ltä apuja tilanteiden ja asioiden läpivientiin. Myös tämän kysymyksen avoimissa vastauksissa nousi esiin yhdeltä esimieheltä toive viestittävien asioiden läpikäyntiä Lyncin kautta.

5.3 Osaamisen kehittämisen- ja työsuhteasioiden viestinnän kehitystarpeet

Kahdessa aikaisemmassa luvussa läpikäytiin esimiesten näkemyksiä ja toiveita nyky HR-viestinnästä ja tulevaisuuden HR-viestinnästä. Viimeisessä tutkimuksen osa-alueessa, joka koski osaamisen kehittämisen- ja työsuhteasioihin liittyvää viestintää, lähdettiin liikkeelle kysymyksellä, jossa kartoitettiin esimiesten mielipidettä siitä, että kokevatko he saavansa tarpeeksi tietoa työsuhteasioista? (Ks. taulukko 10.) Jos vastaus oli kielteinen, toivottiin heidän kommentoivan avoimeen tekstikenttään syy sille, miksi he kokivat jääneensä ilman tietoa.

Taulukko 10. Kokevatko esimiehet saavansa tarpeeksi tietoa työsuhteasioihin liittyen.



Kysymyksen vastaukset jakautuvat suhteellisen tasan. Viisi esimiestä koki tiedon saannin kohdallaan riittäneen, kun taas kuusi kommentoi saaneensa tietoa työsuhteasioista kohtalaisesti. Yksi kommentoi kielteisesti tarkoittaen,

ettei kokenut saaneensa tarpeeksi tietoa. Hän kommentoi avoimeen tekstikenttään seuraavasti:

Näitä voisi käydä Lync-palavereissa enemmän lävitse & vinkata jos on tullut jotain uutta tärkeää, minkä voisi käydä itse luke-massa.

Koska suurin osa vastanneista esimiehistä kommentoi tiedon saannin työsuhteasioihin liittyen olleen kohtalaista, lähdettiin puhelinhaastatteluiden kautta hakemaan vastausta sille, mikä voisi olla syyn takana. Heiltä kysyttiin puhelinhaastattelussa, että mistä he uskovat tämän johtuvan ja kokivatko he esimerkiksi, ettei viestintä ole tavoittanut heitä?

Kolmen esimiehen vastauksissa oli luettavissa kommentteja siitä, että tietoa joutui etsimään ja oleellinen asia saattoi jopa hukkuu. Tämän asian esiin tuonneista kaksi kommentoi, että työsuhteasioiden hoitaminen ei välttämättä ole niin arkipäivää, joten syvempien tietojen saamiseksi niitä tulee itse kysyä ja etsiä.

Toinen vastauksen antaneista kommentoi samalla myös, että vastauksen saaminen saattaa myös kestää ja se voi välillä jopa hukkuu matkalla, mikä taas heijastuu omaan työhön.

Yksi puhelinhaastatelluista esimiehistä taas kommentoi työsuhteasioista saamaansa tietoa ristiriitaiseksi. Hän antoi esimerkin koskien työ sopimusten tekoa, jossa linjaukset ovat muuttuneet muutamaan otteeseen aiheuttaen työssä epäselvyyttä.

Neljäs esimies taas koki työsuhteasioista viestittävän hyvin, mutta ongelmana hän näki enemmänkin tiedon hukkumisen kaiken muun sekaan.

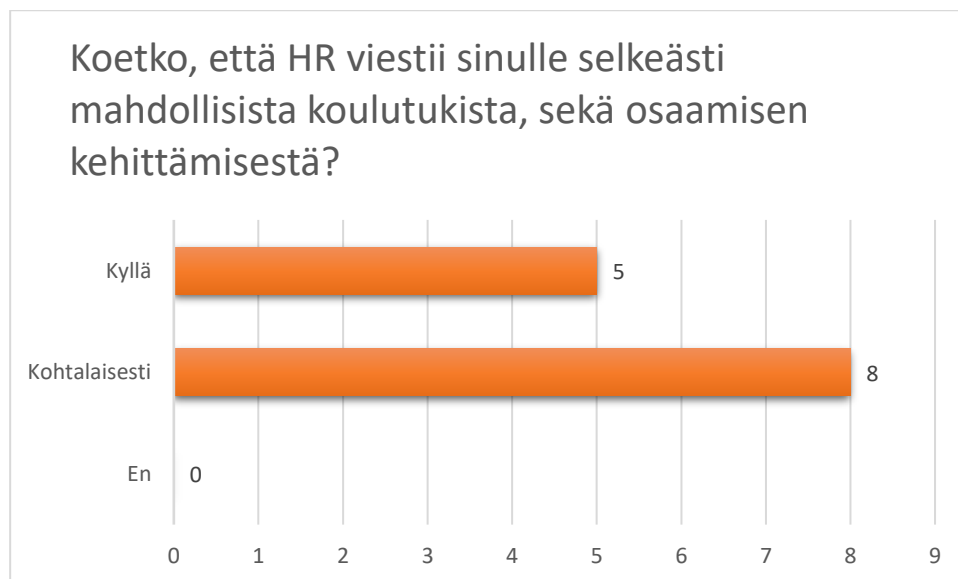
Ongelma ehkä enemmänkin on siinä, että tietoa on niin paljon, että se oleellinen hukkuu. Koen ettei se tiedon vähyydestä ole kiinni, mutta sitten mietitään, että kuka osaa kaivaa sen tiedon esimerkiksi sieltä intrasta esiin.

Sama esimies kommentoi kuitenkin myös, ettei tärkeistä asioista viestittämistä saa jättää yrityksen sisäisen intran varaan, vaan jos intraan ladataan esimiehille uutta tietoa, tulisi siitä hänen mukaansa tiedottaa esimerkiksi Lyncin tai

sähköpostin välityksellä, jotta esimiehet tietäisivät käydä lukemassa uudet tiedot.

Yhdennessätoista kysymyksessä esimiehiltä kartoitettiin heidän näkemyksiään siitä, kokivatko he saavansa tarpeeksi tietoa HR:ltä mahdollisista koulutuksista ja osaamisen kehittämisestä (ks. taulukko 11). Jos esimiehen vastaus olisi ollut kielteinen, ohjattiin heitä kirjoittamaan avoimeen tekstikenttään syy sille, miksi he kokivat asian olevan niin. Kielteinen vastausvaihtoehto ei kuitenkaan kerännyt yhtäkään vastausta. Sen sijaan esimiesten vastauksen jakautuivat suhteellisen tasan kyllä ja kohtalaisesti- vastausvaihtoehtoihin.

Taulukko 11. Kokevatko esimiehet, että HR viestii heille selkeästi mahdollisista koulutuksista ja osaamisen kehittämisestä.

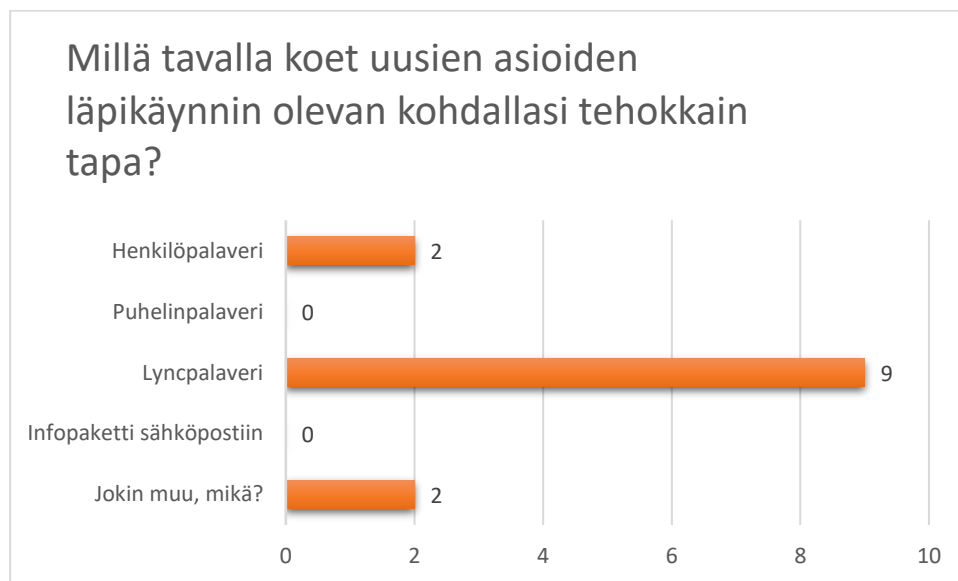


Kolmestatoista esimiehestä yli puolet koki viestinnän aihealueesta kohtalaiseksi ja viisi koki sen riittäväksi vastaamalla kyllä.

Kun heidän mielipiteensä oli kartoitettu koskien työsuhdeasioita sekä osaamisen kehittämiseen ja koulutuksiin liittyen, lähdettiin kartoittamaan seuraavaksi

sitä, mikä kanava toimisi heidän mielestään jatkossa parhaiten kyseisistä aihealueista viestimiseen (ks. taulukko 12). Jälleen vastauksissa korostettiin Lynciä.

Taulukko 12. Esimiesten näkemys parhaimmasta viestintäkanavasta työsuhteasioiden ja osaamisen kehittämisen suhteen.



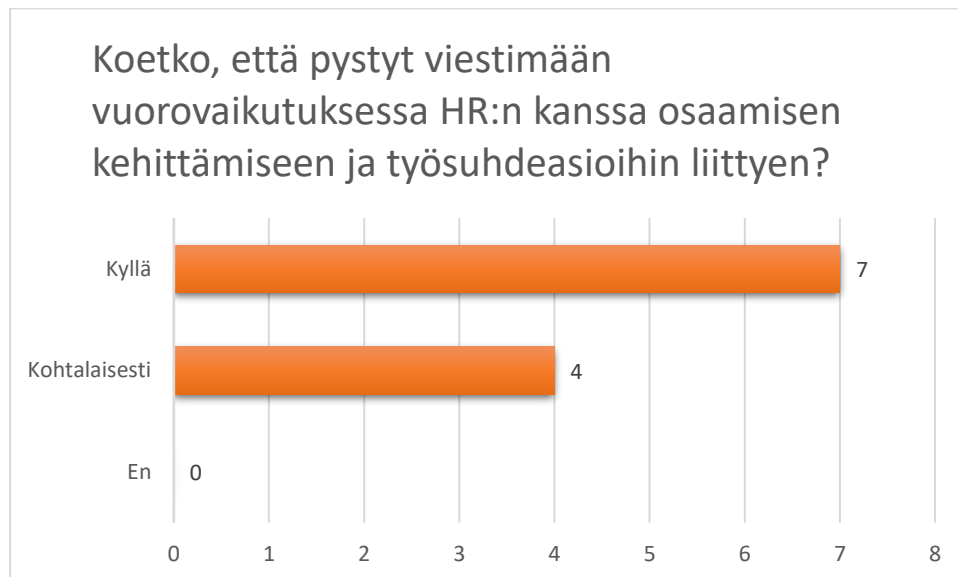
Vastausvaihtoehtoissa valmiiksi annettiin neljä vaihtoehtoa, joista Lync keräsi yhdeksän esimiehen voimin enimmäismäärän vastauksista. Infopaketti sähköpostiin ja puhelinpalaveri eivät saaneet kannatusta, mutta kaksi äänesti henkilöpalaverin puolesta. Vastausvaihtoehtoja ei haluttu rajata liiaksi ja tästä syystä heille annettiin vaihtoehdoksi myös ehdottaa itse jotain viestintäkanavaa. Jokin muu -vaihtoehto keräsi kahden esimiehen äänen ja he kommentoivat avoimeen tekstikenttään seuraavasti;

Kaikki ovat toimivia, riippuu vähän asiasta.

Osa Lyncillä ja muut intrassa esimieskansiossa tai yleisessä (asiasta riippuen) + sähköpostilla.

Toiseksi viimeisessä kysymyksessä (ks. taulukko 13) esimiehiltä lähdettiin kartoittamaan heidän näkemystään siitä, kokivatko he voivansa viestiä vuorovaikutuksessa HR:n kanssa osaamisen kehittämiseen ja työsuhteasioihin liittyen.

Taulukko 13. Pystyvätkö esimiehet mielestään viestimään vuorovaikutuksessa henkilöstöhallinnon kanssa osaamisen kehittämiseen ja työsuhteasioihin liittyen.



Suurin osa vastanneista esimiehistä koki, että vuorovaikutteinen viestiminen henkilöstöhallinnon kanssa sujuu hyvin. Vain alle puolet esimiehistä, yhteensä neljä, vastasi kokevansa vuorovaikutteisen viestinnän kohtalaiseksi. Vastausvaihtoehtojen alle annettiin myös vapaan sanan mahdollisuus, jos esimiehet halusivat avata mielipidettään sanallisesti, johon yksi kirjoitti.

Keskustelu sujuu hyvin, joskus kaipaisin nopeampia päätöksiä.

Ennen viimeistä, vapaan sanan mahdollistavaa kysymystä, lähdettiin puhelinhaastatteluissa selvittämään vielä esimiesten näkemystä yrityksen sisäisen intran toimivuudesta ja resurssipostilaatikon käytöstä, jotka molemmat mainittiin muutamaa otteeseen esimiesten avoimissa vastauksissa. Yrityksen sisäinen intra on kanava, joka on vain yrityksen henkilöstön käytettävissä. Henkilökohtaisten sähköpostien lisäksi esimiehillä ja HR:llä on käytössä resurssipostilaatikko, johon pyritään ohjaamaan kaikille esimiehille ja HR:lle tuleva sähköposti, jos viestin sisältö on sellainen, että se koskettaa useampaa. Näin vastaukset ovat yleisesti kaikkien saatavilla.

Koska Webropol-kyselyssä oli selkeästi havaittavissa se, että henkilöstöhallinnon viestintä ei näyttäytynyt kaikille samalla tavalla, halusi tutkija tulevaisuuden kannalta kartoittaa vielä lopussa yrityksen intran ja resurssipostilaatikon käyttöä viestintäkanavina. Näin ollen heille esitettiin puhelinhaastattelussa kysymys siitä, kokivatko he intran ja resurssipostilaatikon tämän hetkisen tilan ja toiminnan tukevan esimiestyötään? Lisäksi heiltä kysyttiin, että millä tavalla he muuttaisivat kyseisiä viestintäkanavia, jos he näkivät niissä kehitettävää.

Kaksi esimiestä ei nähnyt kummassakaan viestintäkanavassa muutoksen tarvetta. Resurssipostilaatikkoa kohtaan oikeastaan jokaisen esimiehen vastaus oli hyvin neutraali. Resurssipostilaatikkoa yksi kommentoi käyttävänsä vain silloin, kun asia ei ollut kiireellinen, koska välillä vastaukset hänen mukaansa viipyvät.

Intra sen sijaan kirvoitti enemmän mielipiteitä, mutta kukaan vastanneista ei suoranaisesti lähtisi intrassa mitään muuttamaan. Se nähtiin yleisesti hyvänä viestintäkanavana, mutta tiedottaminen ei esimiesten mielestä pitäisi nojautua uusissa ja isommissa asioissa täysin sen varaan. Esimerkkinä yksi kommentoi kokevansa intran enemmänkin tiedon haun paikkana, eikä niinkään uusista asioista viestimisen välineenä. Jos sinne ladattaisiin uutta tietoa, tulisi siitä hänen mukaansa tiedottaa esimiehille, jotta jokainen ymmärtäisi tuon tiedon käydä lukemassa.

Joidenkin pienten asioiden kohdalla on ihan ok, ettei mitään Lyncejä olekaan, mutta isommissa se toimii. Esimerkiksi ”hei huomatakseni tämä, menkää intraan”. Jos siinä on jotain isompaa, niin se vaatii ensin Lyncin ja sen jälkeen se voidaan tallentaa intraan.

Puolin ja toisin haasteena on se, että jos meille tulee informaatiota suoraan joltain henkilöltä, niin tiedon jälkikäteen löytäminen on haastavaa.

Tiedon pitäisi löytää siis oikea kanava ja se olisi oikea aikaista. Mieluummin niin että tiedotetaan etukäteen, eikä niin että sitä joutuu itse kysymään.

Pääsääntöisesti esimiehet siis kokivat intran, että resurssipostilaatikon toimivana, kunhan jatkossa viestinnässä kiinnitettäisiin enemmän huomiota siihen, että uusi tieto varmasti tavoittaisi kaikki.

Viimeinen esimiehille esitetty kysymys Webropol-kyselyssä oli avoimen sanan mahdollista tekstikenttä. Tähän esimiehiä ohjattiin kirjoittamaan, jos he kokivat, ettei jotain aihe-aluetta oltu käsitelty, tai he eivät olleet saaneet ilmaista mielipidettään jostain heille tärkeästä asiasta.

Viimeinen kysymys ei kuitenkaan kerännyt kuin kaksi kommenttia, joista toisessa lähetettiin erityiskiitos henkilöstöhallinnossa työskentelevälle henkilölle asioiden jämäkästä hoitamisesta. Toisessa kommentissa HR sai kiitosta osaaamisen kehittämisen viestinnästä, joka esimiehen mukaan on ollut hyvää ja koki saavansa intrasta ajankohtaista tietoa.

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka OP Keski-Suomen henkilöstöhallinto voisi kehittää esimiehille suunnatun viestintää niin, että se vastaisi tulevaisuudessa paremmin heidän tarpeitaan. Pääteemoja tutkimuksessa oli kolme, jotka olivat nykytilan kartoittaminen, tulevaisuuden viestintä ja osaaamisen kehittämisen viestintä. Näihin kaikkiin kolmeen osa-alueeseen saatiin hyvin tutkimustietoa ja joidenka johtopäätöksiä käsitellään tässä luvussa.

Nykytilan HR-viestinnän kartoittaminen

Kokonaisuudessaan HR-viestinnän nykytilan voisi kuvata tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella sijoittuvan kohtalaisen ja hyvän välimaastoon riippuen siitä, mitä asiayhteyttä tarkastellaan. Suurin osa esimiehistä oli sitä mieltä, että tämän hetkinen HR-viestintä tukee yrityksen strategiaa, että esimiestyötä kohtalaisesti. Kysyttäessä kokevatko he HR:n viestivän heille tarpeeksi, jakautuvat vastaukset tasaisemmin kohtalaisten ja positiivisten vastausvaihtoehtojen kesken.

Kun esimiehiltä kartoitettiin heidän näkemystään HR-viestinnän laadusta, sai HR-viestintä pääsääntöisesti kiitosta, sillä sen koettiin olevan hyvää ja selkeää. HR-viestinnässä kuitenkin huomautettiin olevan viiveitä ja osa esimiehistä koki viestinnän olevan välillä ristiriitaista. Puutteellisuutta koettiin olevan myös HR:n tavoitettavuudessa, yhteisissä tavoissa toimia sekä viestinnän oikea-aikaisuudessa.

Puhelinhaastatteluista saadut tulokset vahvistivat Webropolin tuloksia ja kokonaisuudessa nykytilan viestinnästä voitaisiin todeta, että HR-viestinnän kehittämiskohteet eivät ole itsessään viestinnän sisällössä vaan viestinnän kanavissa ja ajoituksessa. Vaikka HR-viestintä sai osakseen myös negatiivista palautetta, se kohdistui pääsääntöisesti nimenomaan toiminnalliseen puoleen, ei niinkään viestin sisältöön. Ristiriitaisuutta koettiin nimenomaan silloin kun tapa toimia ei ollut yhteneväinen kaikkien kesken ja informaatio ei toistunut kaikille samalla tavalla. HR-viestinnän tulisi siis löytää viestittäville asioille oikeat kanavat ja kiinnittää huomiota viestinnän oikea-aikaisuuteen.

Tällä hetkellä HR-viestinnässä toimivaksi koettiin yhteistyö HR:n kanssa sekä heiltä saatu palvelu ja henkilökohtaisuus toiminnassa. Tarkasteltaessa HR-viestinnän toimivia ja kiitosta saavia osa-alueita, voidaan päätellä, että HR-viestintä on selkeää ja hyvää, mutta hyvän laadun kumoavat toimintatavoissa ilmenevät puutteet.

Tulevaisuuden HR-viestinnän kartoittaminen

Jotta HR-viestinnässä tapahtuisi kehitystä, tulisi esimiesten mielestä HR-viestinnän kyetä tulevaisuudessa nopeampaan reagointiin ja toimintatapojen selkeyttämiseen. Esimiehet toivoivat myös säännöllisempää vuorovaikutusta.

Näistä vastauksista on tulkittavissa, että viestintää HR:n ja esimiesten välillä kyllä tapahtuu, mutta sitä ei ole koettu säännölliseksi.

Tätä johtopäätöstä tukee myös puhelinhaastatteluissa esiin nousseet kommentit siitä, että säännöllisempi, esimerkiksi kerran kuussa toteutettava yhteinen palaveri tukisi esimiehille suunnattua viestintää. Akuuttien asioiden viestinnän tarve tulee kuitenkin huomioida, sillä niiden viestintää ei voi jättää tapahtuvaksi kerran kuussa. HR:n tulee pystyä ketterään ja nopeaan viestimiseen, kuten esimiesten toiveistakin on luettavissa.

Oikean viestintäkanavan löytäminen oli tutkimustuloksissa yksi HR-viestinnän kehittämisen avain kohdista, tulee HR:n kiinnittää huomiota esimiesten vastauksissa useasti esiin nousseesta toiveesta Lync-palvelimen laajemmasta käytöstä. Lync koettiin tavoitettavuudeltaan ja toimivuudeltaan parhaimmaksi viestintäkanavaksi ja tulevaisuudessa HR:n kannattaisi käyttää kyseistä kanavaa enemmän esimiehille suunnatussa viestinnässä.

Viestittävien asioiden saralla esimiesten vastauksissa korostuivat toiveet muutoksien, linjauksien ja ajankohtaisten asioiden sekä työsuhteasioista ja lainsäädännöistä viestimiseen. Koska viestinnän kirjo on laaja, tulisi tutkijan mielestä tarkastella juuri vastauksissa korostunutta asiaa eli viestinnälle suunnattua oikeaa kanavaa ja oikeaa ajankohtaa. Vaikka nopea Lync viestintäkanava sai osakseen paljon kannatusta, ei sen varaan voi laskea koko HR-viestintää.

Puhelinhaastatteluissa kävi ilmi, etteivät haastatteluiden kohteena olleet esimiehet nähneet yrityksen intrassa puutteita, joten HR:n tulisi löytää tasapaino viestintäkanavien kesken. Laaja-alaisista asioista viestiminen voisi toimia intran välityksellä, mutta sinne ladatuista tiedotteista olisi hyvä viestiä nopeasti kaikille esimiehille, esimerkiksi juuri heidän toivomansa Lyncin kautta.

Näin välttyttäisiin myös toiminnan ristiriitaisuudelta ja saataisiin selkeytettyä toimintamallia. Viestintä myös tavoittaisi kaikki samalla tavalla, jolloin jokainen olisi tietoinen viestittävästä asioista ja yhteistyö esimiesten ja HR:n välillä tiivistyisi.

Osaamisen kehittämisen- ja työsuhteasioiden HR-viestinnän kehittämistarpeet

Koska työsuhteasioiden hyvällä hoitamisella ja osaamisen kehittämisellä on yrityksen strategian kannalta oleellinen vaikutus, on HR-viestinnän kehittäminen halutulle tasolle tärkeää, jotta tulevaisuudessa se pystyy vastaamaan tällä osa-alueella esimiesten tarpeisiin. Tarkasteltaessa sitä, kokivatko esimiehet saavansa tarpeeksi tietoa työsuhteasioista, jakautuivat vastaukset enemmän neutraalin, kuin positiivisen puolelle. Näin ollen kehitettävää löytyy ja se myös näkyi esimiesten vastauksissa. Jälleen vastauksista pystytään johtopäätöksenä toteamaan, että viestintää on ollut, mutta se ei välttämättä ole tavoittanut kaikkia tai viestintä ei ole löytänyt oikeaa kanavaa. Puhelinhaastatteluista saadut tulokset tukevat edellä mainittua, sillä niistä nousi esille muutama otteen mahdollinen tiedon hukkuminen kaiken tiedon ja viestinnän paljouteen. Koska työsuhteasioiden hoitaminen ei ole esimiehille jokapäiväistä toimintaa, kommentoitiin tiedon löytämistä välillä myös haastavaksi. Jo aikaisemminkin esimiehet toivoivat viestintään selkeyttä ja jo olemassa olevia viestintäkanavia tulisi mahdollisesti tarkastella uudelleen. Vaikka kukaan esimiehistä ei osannut antaa selkeää parannusehdotusta esimerkiksi intran suhteen, sen läpikäyminen tiedon löytämisen kannalta voisi osaltaan korjata tiedon löytämisen vaikeudet. Esimerkiksi tiedon jaottelu ja vanhojen sekä turhaksi muuttuneiden tietojen poisto saattaisi selkeyttää toimintaa.

Myös osaamisen kehittämisen viestinnässä nousi esiin kehitettävää, sillä suurin osa vastanneista koki saavansa koulutuksista ja osaamisen kehittämisestä kohtalaisesti tietoa. Kun esimiehiltä kysyttiin, mikä viestintäkanava uusien asioiden läpikäymiseen olisi heidän mielestään paras, korostui vastauksissa jälleen Lync-kanava. Näiden kahden kysymyksen ja vastauksien väliltä voisi päätellä, että koulutuksista ja osaamisen kehittämisestä on viestitty, mutta kaikkia esimiehiä se ei ole pystytty tavoittamaan toivotulla tavalla. Jälleen johtopäätöksenä voidaan todeta, että viestinnälle tulee löytää oikea kanava ja tulevaisuudessa koulutuksista sekä osaamisen kehittämisestä viestittäessä olisi syytä hyödyntää enemmän myös esimiesten toivomaa Lynciä.

Koska yhteistyö ja vuorovaikutteinen viestiminen koettiin olevan hyvällä mallilla, voidaan johtopäätöksenä tutkimustuloksista yleisesti todeta, että HR viestii ja kommunikoi esimiesten kanssa hyvin, mutta se ei aina ole oikea-aikaista eikä aina ole löytänyt oikeaa viestintäkanavaa, mikä omalta osaltaan aiheuttaa esimiesten puolella sekaannusta. Alla oleva taulukko (ks. taulukko 14) summaa tutkimustuloksissa esiin nousseet positiiviset ja kehittämistä kaipaavat asiat HR-viestinnän osalta.

Taulukko 14. Johtopäätöksien tiivistelmä

POSITIIVISET ASIAT

- YRITYKSEN STRATEGIA OHJAA HR-VIESTINTÄÄ JA ESIMIEHET KOKEVAT HR VIESTINNÄN PÄÄSÄÄNTÖISESTI HYVÄKSI JA VUOROVAIKUTTEISEKSI.

NEGATIIVISET ASIAT

- VIESTINNÄSSÄ ON HAVAITTAVISSA PAIKOITELLEN RISTIRIITAISUUTTA JA VIIVEITÄ. VIESTINTÄ EI AINA VASTAA ESIMIESTEN TARPEISIIN OIKEA AIKAISESTI.

KEHITETTÄVÄT KOHTEET

- HR:N TULEE LÖYTÄÄ OIKEAN VIESTINTÄKANAVA ERI VIESTINTÄTILANTEISIIN JA PYSTYTTÄVÄ VIESTIMÄÄN ESIMIEHILLE TILANTEEN VAATIMALLA TAVALLA OIKEA-AIKAISESTI JA SELKEÄSTI.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kautta vastaus siihen, kuinka OP:n henkilöstöhallinto voisi kehittää

viestintäänsä, jotta se vastaisi tulevaisuudessa paremmin esimiesten tarpeisiin. Tutkimuksessa saatiin tuotua selkeästi esiin kehityskohteita, mutta kartoitettua samalla myös jo hyväksi havaittuja asioita. On positiivista myös huomata, että kehittämiskohteeksi nousseet asiat ovat konkreettisesti toteutettavissa olevia ja jotka pystytään toteuttamaan panostamalla lisää viestinnän laatuun. Kehittämiskohteet eivät esimerkiksi koske uusia kalliita HR-ohjelmistoja, vaan kyse on hyvin arkisten asioiden selkeyttämisestä ja niiden huomioimisesta paremmin tulevaisuudessa.

Tutkimus antaa vastauksen näihin kehityskohteisiin. Tulevaisuudessa keskittymällä tutkimustuloksiin, saadaan viestintä vastaamaan ja tukemaan paremmin esimiesten tarpeita.

Luotettavuuden arviointi

Koska tässä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, tulee tutkimuksen luotettavuutta tarkastella molempien tutkimusmenetelmien luotettavuusarvioinnin mukaan. Kuitenkin huomioon tulee ottaa kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän suppeampi käyttö, jolloin kvantitatiivisia tutkimustuloksia ei voida puhtaasti arvioida samalla tavalla esimerkiksi tilastollisesti taulukoiden, kuin jos tutkimus olisi tuotettu pelkästään määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. Kananen (2015, 343) kirjoittaa Silvermanin (1997, 203, 207) tarkoittavan reliabiliteetilla tutkimuksen pysyvyyttä ja validiteetilla taas sitä, että tutkimuksen kannalta on tutkittu oikeita asioita. Määrällisen, että laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnin kriteeristöissä on kuitenkin eroja, joka omalta osaltaan vaikeuttaa luotettavuusarviointia.

Kahden tutkimusmenetelmän yhdistäminen samassa tutkimuksessa, eli triangulaatio, lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta, sillä se mahdollistaa tutkitavan asian tarkastelun eri näkökulmista (Kananen 2008, 84). Tässä opinnäytetyössä yhdistyvät kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Ne tukivat tässä tutkimuksessa toisiaan ja tuottivat toisiaan tukevia tutkimustuloksia. Jos tämä opinnäytetyö olisi toteutettu puhtaasti kvantitatiivisena, se ei olisi tuottanut yhtä syvällistä tutkimusta, joten tutkija voi todeta triangulaation lisänneen tutkimuksen luotettavuutta.

Määrällisessä tutkimuksessa pyritään tulosten yleistämiseen. Tässä tutkimuksessa vastausprosentti määrällisten kysymysten kohdalla oli hyvä, yhteensä 68 %. Huomioon tulee ottaa yleistettäessä, että yleistäminen tässä opinnäytetyössä koskee vain OP Keski-Suomen esimiehiä, joita tutkimuksen toteutushetkellä on ollut 19. Luku ei ole suurentunut tutkimuksen aikana. Tutkijan mielestä yleistettävyyys on näin ollen hyvä. (Aaltola & Valli 2007, 195.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavalla, kuin määrällisen tutkimuksen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkia tarkastelemalla luotettavuuden ja todellisuuden yhtymistä, siirrettävyyttä, riippuvuutta ja saturaatiota. Luotettavuuden ja todellisuuden yhtymisellä voidaan vastata kysymykseen kuinka hyvin tulokset vastaavat todellista tilannetta. Tässä opinnäytetyössä tämä luotettavuuden osa-alueen voidaan todeta onnistuneen, sillä tutkimus on tuottanut selkeitä tuloksia ja todellisuuteen siirrettäviä kehitysehdotuksia. Koska laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään, vaan ymmärtämään ilmiötä tarkoitetaan siirrettävyydellä sitä, kuinka hyvin tutkimuksen lopputulos vastaa tutkittuun aiheeseen. Riippuvuudella tarkoitetaan muun muassa tutkimuksen toistettavuutta ja pätevyyttä. Jos tutkimus teetetäisiin uudestaan, olisiko tulos edelleen sama? Siirrettävyys ja riippuvuus toteutuvat tutkijan mielestä hyvin tässä opinnäytetyössä. Tutkimuksen tulokset voidaan siirtää kehitysehdotuksina oikeaan elämään ja tutkimuksen eteneminen on pyritty kuvaamaan niin tarkasti, että uudestaan teettäessä se voitaisiin toteuttaa uudestaan samalla tavalla. (Kananen 2015, 352–352.)

Lisäksi tutkimusta toteuttaessa yksi tärkein luotettavuuden merkki on saturaatio. Se tarkoittaa tilannetta, jossa tutkimuksen vastaukset alkavat toistaa itseään. Tässä opinnäytetyössä saturaatio oli havaittavissa koodatuissa ja kvantifioituissa vastauksissa, mutta parhaiten se nousi esiin esimiesten puhelinhaastatteluissa. Puhelinhaastattelut teetettiin tukemaan aikaisempia tutkimustuloksia ja vastausten saturaatio näkyi selkeästi jo kolmannen puhelinhaastattelun kohdalla. Vastaukset alkoivat toistaa itseään ja ne tukivat hyvin jo aikaisemmin teetetyn Webropol-tutkimuksen tuloksia. Tutkija voi näin ollen todeta saturaation onnistuneen. (Mts.)

Lähteiden laaja käyttö lisää myös osaltaan tutkimuksen luotettavuutta, jota voidaan osaltaan tarkastella myös vertailemalla tulosten yhteneväisyyttä kirjoitettuun teoriaan ja joiden yhteneväisyyttä tarkastellaan seuraavissa luvuissa.

Tutkimustuloksien ja teoreettisen viitekehyksen yhteneväisyys

Tukevatko tutkimustulokset teoriaa? Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys lähti liikkeelle tutkimusongelmasta ja tutkimuskysymyksistä. Teoreettinen viitekehys tuki tutkimuksen edetessä tutkimuksen toteuttamista aina lisätutkimusvaiheeseen, joka toteutettiin esimiehille puhelinhaastatteluina. Tutkimuksesta saadut tulokset tukevat teoreettista viitekehystä ja seuraavien kappaleiden aikana pohditaan teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten yhteneväisyyttä.

Nykytilan HR-viestintä

Koska strategia luo perustan henkilöstöjohtamiselle ja myös kaikille henkilöstöprosesseille, on tutkijan mielestä erittäin positiivista huomata, että kukaan esimiehistä ei vastannut kyselyssä olevansa tietämätön yrityksen strategiasta. Tämä tutkijan mielestä kertoo siitä, että yrityksen strategia on esimiesten tiedossa. (Aarnikoivu 2013, 13–17.)

Mutta pelkkä strategian tunteminen ei riitä, vaan se tulee onnistuneesti viedä osaksi työyhteisön arkea ja toimintaa. Yrityksen uuden strategian mukaan tulee OP laajentamaan yritystoimintaansa seuraavien vuosien aikana terveys- ja hyvinvointipalveluihin, joilla yritys pyrkii tarjoamaan omistaja-asiakkaillensa kokonaisvaltaisempaa palvelua.

Kuten jo teoriassa pystyttiin toteamaan, on esimiesten osaaminen, kehittäminen ja tukeminen tärkeää, sillä esimies on suora linkki henkilöstöön. Panostamalla esimieheen, varmistetaan työn toimivuus. Tulevaisuuden uudet strategiset muutokset haastavat HR:n tarkastelemaan omaa toimintaansa, sillä vastanneista esimiehistä yli puolet koki tutkimuksessa HR-viestinnän tukevan esimiestyötään kohtalaisesti tai ei lainkaan. Koska esimiesten työnkuvaan kuuluu alaisia koskevien henkilöstöasioiden hoitaminen, on johdon tehtävä varmistaa tarvittava osaaminen. Uudet strategiset toimet tulevat varmasti tuottamaan esimiehille tulevaisuudessa lisätyötä ja HR:n tehtäviin kuuluu pystyä tukemaan esimiehiä läpi muutoksien oikea aikaisesti ja varmistaa, että jokainen esimies ymmärtää viestinnän sisällön. (Aarnikoivu 2013, 34-35.)

Koska HR toimii strategian toteuttamisen keskiössä ja viestii johdon, esimiesten sekä muiden sidosryhmien kanssa, on äärimmäisen tärkeää, että HR pystyy viestimään ajankohtaisesti ja ymmärrettävästi. Tutkimuksessa esimiehien vastauksissa esiin nousi kommentteja tämän hetkisen viestinnän ristiriitaisuudesta ja viestinnän viiveistä. Edessápäin olevien muutoksien valossa henkilöstöhallinnon tulee näin ollen pysähtyä pohtimaan tämän hetkistä viestintäänsä, sillä esimiehet kuljettavat tietoa työntekijöille taktisella, että operatiivisella tavalla. On tärkeää, että HR pystyy antamaan heille niin ajankohtaista ja selkeää tietoa, jonka ydinasian jokainen esimies pystyy sisäistämään samalla tavalla. (Moisala 2011, 215–220.)

Viestintää esimiesten toimesta toivottiin olevan säännöllisemmin, kerran kuukaudessa. Toki tässä on huomioitava, että viestintää ei saa jättää yhden tunnin pituisen palaverin varaan, vaan viestiä pitää sen lisäksi myös silloin kun siihen on aihetta. Tämä asia nousi myös esille esimiesten vastauksista ja kuten Moisala (2011) kirjoittaa, HR:n ei tule sortua ajattelemaan liiallisen viestinnän olevan kuormittavaa. Koska liian vähäinen viestintä voi aiheuttaa osaltaan myös levottomuutta ja ruokkia mielikuvitusta täysin turhista aiheista. Koska OP on tulevaisuudessa kokemassa suuria uudistuksia, viestinnän merkitys korostuu entisestään, jolloin viestintään täytyy keskittyä entistäkin tarkemmin.

Vaikka kehityskohteita tutkimuksessa nousikin esiin, oli itse tutkijastakin mukava huomata, että esimiesten taholta HR sai kiitosta henkilökohtaisesta toiminnasta. Sillä välillä ylin johto saattaa sortua liialliseen numeroiden tuijottamiseen ja unohtaa, että toiminnan ja tuloksen takana ovat oikeat ihmiset. (MacIntosh, R. & Beech, N. 2011; Mintzberg 2000, 29–31.) Vaikkakin esimiesten kommentteissa HR-viestintää kommentoitiin paikoitellen tavoitettavuudeltaan heikoksi, eikä viestinnän koettu kulkevan aina oikeaa kanavaa pitkin, on tutkijan mielestä asioiden kehittäminen ja oikeanlaiseksi saattaminen huomattavasti helpompaa, kun esimiesten ja HR:n välillä on nähtävissä jo entuudestaan luottamusta. Jos osapuolet eivät kykenisi viestimään luottamusta nauttivassa ilmapiirissä, olisi kehitystyö huomattavasti vaikeampaa.

Tulevaisuuden HR-viestintä

Tulevaisuuden suhteen esimiesten vastauksissa oli nähtävissä selkeästi toive nopeammasta reagoinnista ja nopeammasta viestinnästä. Esimiehet toivoivat

myös säännöllisempää vuorovaikutusta. Näihin vastauksiin kytkeytyi vahvasti viestintäkanava Lync, joka esimiesten vastauksissa sai eniten ääniä, kun kartoitettiin heidän mielestään parasta viestintäkanavaa. Nykypäivän teknologia kehittyessä yhä useamman johdon viestintä on siirtynyt kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä verkkoon. Tämä käytäntö jakaa ihmisten mielipiteet, sillä osan mielestä verkon ansiosta johtajat pystyvät nyt enemmän keskittymään tehtäviinsä, kun aikaa ei kulu hitaaseen viestintään. Toisten mielestä taas verkko on ajanut johtajat vain vieläkin etäisemmiksi työyhteisöstä. (Juholin 2009, 190). Haasteena on siis löytää oikeanlainen tasapaino johtamistyyliin, viestintäkanavan ja viestinnän syklin välillä. Tutkija kokisi hyödylliseksi keskustella esimiesten kanssa myös tulevaisuudessa, kun mahdollisia muutoksia viestintään on lähdetty tekemään. Tärkeää tutkijan mielestä olisi kartoittaa jatkuvasti esimiesten mielipidettä siitä, onko kehitys vienyt HR-viestintää oikeaan suuntaan, vai tulisiko sitä tarkastella ja mahdollisesti muuttaa vielä joillain osaluilla lisää.

Tutkijoiden teettämien osaamisen johtamista mittaavat kokeet ovat osoittaneet, että yritykset, jotka ovat antaneet tilaa innovatiiviselle työpaikkakulttuurille ja parantaneet samalla työilmapiiriä, ovat saaneet aikaan työntekijöiden yhteistyön paremman sujuvuuden. Tätä kautta myös työntekijät ovat pyrkineet edistämään ja lopulta maksimoimaan tiedon jakamisen toisilleen. (Vraimaki, Chatzoglou & Chatzoudes 2015, 1117–1139.) Tällaiset kokeet osoittavat sen, että aktiivinen vuorovaikutus tuottaa tulosta ja esimiesten mukaan ottaminen kehitystyöhön on OP:n tulevaisuuden kannalta tutkijan mielestä varsin varteen otettava seikka.

Tieto, aivan kuten resurssit ja teknologiset innovaatiot, ovat keskeisiä asioita yrityksen rakentaessa kestäväää kilpailuetua. Koska tulevaisuudessa OP aikoo laajentaa liiketoimintaansa uudelle toiminta-alueelle, tulee henkilöstöhallinnon pystyä vastaamaan muutoksissa viestinnällä esimiesten muutoksien mukana tuomiin tarpeisiin.

Kilpailukykyinen menestys rakentuu jatkuvista innovaatioista ja tutkija näkee, että tulevaisuudessa esimiesten ja HR:n välinen vuorovaikutus korostuu entisestään. (Martín-de Castro 2015, 143–146.) Vaikka tutkimus toi esille hyväksi havaittuja viestintäkanavia ja uusia ehdotuksia, ei tutkijan mielestä kuitenkaan

pidä unohtaa seurannan tärkeyttä. Vaikka yrityksen intra koettiin toimivaksi sellaisenaan, on tutkijan mielestä sen toimivuutta tarkasteltava jatkuvasti myös tulevaisuudessa. Tukeeko intra uuden strategian ja muutoksien myötä esimiestyötä vielä kolmen vuoden jälkeen sellaisena kuin se nyt on?

Esimiehet toivat tulevaisuuden HR-viestinnältä enemmän viestintää ja tietoa muutoksista, linjauksista ja osaamisen kehittämisestä. Tässä on tutkijan mielestä nähtävissä selkeä kaava, sillä tulevat strategiamuutokset yrityksessä tuovat mukanaan muutoksia sekä linjauksia ja osaltaan myös osaamisen kehittämisen tarpeita. Strategisessa henkilöjohtamisessa henkilöstöjohtaminen on yrityksen keskeisimpiä elementtejä ja näin osana koko yrityksen strategiaa (Helsilä & Salojärvi 2009, 24–25). Tällöin henkilöstöhallinnon tulee pystyä tulevaisuudessa omalla työpanostuksellaan vastaamaan kaikkiin tutkimuksessa esiin nousseisiin esimiesten toiveisiin, jotta saavutetaan strategisesti asetetut tavoitteet.

Osaamisen kehittämisen- ja työsuhteasioiden HR-viestintä

Onnistunut muutos vaatii yksilöiden oppimista, organisaation työntekoa sekä toimivia toiminta- ja johtamisjärjestelmiä. Tulevaisuudessa kaikki nämä osa-alueet korostuvat OP Ryhmässä, kun uusi strategia tuo esimies-, ja henkilöstöhallinnon työhön muutoksia. Onnistunut muutos vaatii paljon enemmän kuin vain tutkimustiedon esiintuonnin. Jotta muutos toiminnassa pystytään toteuttamaan, on keskeistä luoda myös ne foorumit, joissa organisaatio pystyy ne toteuttamaan. Muutoksessa ja sen toteuttamisessa on kaksi selkeää pääsuuntaa. Toinen on ylhäältä alaspäin suuntautuva johdon johtama prosessi ja toinen on alhaalta ylöspäin kohoava malli, jossa organisaatio omalla panostuksellaan osallistuu muutoksen toteuttamiseen. Kaikki tämä edellyttää aktiivista vuorovaikutusta, jotta henkilökunta saadaan sitoutettua mukaan. (Kallunki 2008, 43).

Kartoitettaessa esimiesten näkemystä HR-viestinnän toimivuutta osaamisen kehittämisen ja työsuhteasioiden viestinnässä, nousivat kehittämiskohteiksi viestinnän lisääminen ja selkeyttäminen. Koska HR toimii henkilöstöjohtamisen keskiössä ja takaa toiminnallaan myös tarvittavan osaamisen, on jatkossa tärkeää pureutua toiminnan parantamiseksi juuri näihin asioihin (Moisala 2011, 215–220).

Toimenpide ja kehitysehdotukset

Tutkimustuloksien valossa voidaan OP Keski-Suomen henkilöstöhallinnolle esittää kaksi konkreettista kehitysehdotusta. Näistä tärkeimpänä tutkija tutkimustuloksien valossa näkee viestinnän selkeyttämisen ja oikea-aikaisuuden. Lisäksi tutkija ehdottaa, että tutkimustulokset käytäisiin yhdessä henkilöstöhallinnon ja esimiesten kanssa läpi. Tutkimustuloksista yhdessä keskustelemalla osapuolet pystyisivät sopimaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä ja löytämään keskustelun kautta samalla myös uusia ratkaisuja halutun lopputuloksen saavuttamiseksi.

Viestintä koettiin esimiesten toimesta välillä hitaaksi ja siinä ilmeni paikoitellen ristiriitaisuuksia. Koska toiveeksi nousi viestinnän oikea-aikaisuus, voitaisiin OP Keski-Suomen henkilöstöhallinnossa viestinnän selkeyttämiseksi suunnitella esimerkiksi viestinnän vuosikello. OP Keski-Suomi käyttää jo vuosikellomallia kehityskeskusteluissa, joten sen laajentaminen muille osa-alueille voisi olla kannattavaa. Vaikka vuosikelloja käytetään yleensä enemmän markkinoinnin puolella, ovat usein suuret muutokset etukäteen tiedossa, jolloin viestintään pystyttäisiin myös suunnittelemaan ajoissa. Yleensä vuosikello tehdään yrityksen tilikauden mukaisesti tammi-joulukuusykillä. Vuosikello on yksi johtamisen apuvälineistä, jolla voidaan suunnitella ja hahmottaa tulevan vuoden tapahtumia. Tiedostamalla tulevaa etukäteen, suorituskyky sekä johtaminen paranevat. Lisäksi ennakkoinnilla pystytään tehostamaan ajankäyttöä, joka osaltaan parantaa tuloksia. Koska esimiehille suunnattua viestintää tehdään useammin kuin kerran kuukaudessa, tulisi vuosikellon suurempien viestintätapahtumien väliin jättää tilaa reagoida myös nopeisiin viestinnän tarpeisiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Tutkimuksessa selvitettiin myös esimiesten näkemyksiä siitä, mitkä viestintäkanavat toimisivat tulevaisuudessa HR-viestinnässä parhaiten. Ylivoimaisesti eniten kannatusta sai viestintäkanava Lync, joka mahdollistaa nopeidenkin asioiden viestimisen. Sen nykyistä käyttöä tulisi henkilöstöhallinnon ehdottomasti tarkastella uudelleen ja vastata esimiesten toiveisiin käyttämällä sitä tulevaisuudessa useammin. Lisäksi nykyisten viestintäkanavien toimivuuden tarkastelua tulee tulevaisuudessa tarkastella. Tällä tutkija tarkoittaa, ettei toimivaksi todettua kannata unohtaa, vaan sen toimintaa tulee tarkastella vuosien

varrella uudelleen. Tukevatko esimerkiksi intra ja resurssipostilaatikko vuoden päästä esimiesten tarpeita sellaisena, kuin ne nyt ovat, vai olisiko toimintamalleja syytä uudistaa.

Tulevaisuuden jatkotutkimusmahdollisuutena tutkija näkee tulevien strategisten muutoksien myötä osaamisen kartoittamisen, joka tukisi esimiesten työtä. Koska tällä hetkellä esimiehet kokivat osaamisen kehittämisestä viestittävän kohtalaisesti, olisi tulevaisuuden osaamisen takaamiseksi tärkeää selvittää viestinnän lisäämisen lisäksi myös se, mistä osaamisen kehittämisen osa-alueista esimiehet tarvitsevat viestintää. Kun tiedostetaan osaamiskartoituksen kautta osaamisen tarpeet, pystytään osaamisen kehittämisen viestintää kohdistamaan esimiehille heidän työtään tukevammin. Osaamiskartoitus on työkalu, jonka avulla pystytään kartoittamaan esimerkiksi organisaation yksilöiden tai osastojen osaamista sekä osaamisen kehittämisen kohteita (Hätönen 2011, 6–8). Lisäksi tutkija näkisi tärkeänä keskustella esimiesten kanssa heidän näkemyksestään esimerkiksi kehityskeskusteluiden jälkeen siitä, mikä osaamisen taso tällä hetkellä työntekijöiden kohdalla vallitsee. Keskustelu voisi tapahtua kaikkien esimiesten ollessa paikalla, jolloin tietoa ja ajatuksia voitaisiin vaihtaa reaaliajassa. Tällaiseen viestimiseen tutkija ei näe viestintäkanava Lyncin olevan paras ratkaisu, sillä kirjoittaminen ja vastaaminen näin laajassa kokonaisuudessa on hidasta ja aikaa vievää. Tehokkaalla kokouksella tutkija näkee paremmat mahdollisuudet onnistumiseen.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että henkilöstöjohtamisen viestintää voidaan tehostaa vuorovaikutteisuuudella, jossa viestinnästä annetaan palautetta puolin ja toisin (Hännikäinen 2013, 101).

Vuorovaikutteisuus nousi esiin myös esimiesten vastauksissa ja sen tärkeyttä korosti myös henkilöstöjohtaja haastattelussaan. Wakkolan tutkimuksessa (2016, 50–51) hyvän vuorovaikutussuhteen johtajien ja johdettavien välillä takasi hyvä yhteydenpito ja tavoitettavuus. Vuorovaikutteisessa viestimisessä korostuivat viestintäkanavat. Samoin myös tämän tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että oikean viestintäkanavan löytäminen on tärkeässä asemassa. Sisäisen viestinnän laatua tutkinut Antikainen (2016, 79-86) toteaa tutkimuksessaan sisäiseen viestintään vaikuttaneen henkilöstölle löydettyt sopivat kanavat viestiä. Tällä nähtiin olevan tutkimuksessa vaikutusta siihen, miten henkilöstö

osallistuu organisaation kehittämiseen. Koska tässä opinnäytetyössä esimiesten vastauksista pystyttiin tulkitsemaan selkeää toive tulevaisuudessa enemmän käytettävästä viestintäkanavasta, löytyy myös näistä kahdesta tutkimuksesta yhtäläisyyksiä. Vertailemalla kokonaisuutena kaikkia kolmea tutkimusta ja tätä opinnäytetyötä voidaan johtopäätöksenä todeta, että kaikissa tärkeää on ollut viestinnän vuorovaikutteisuus, osallistaminen ja oikeiden viestintäkanavien löytäminen.

Tutkimusongelman ratkaisu ja tutkimusprosessin yhteenveto

Tutkimuksessa onnistuttiin tutkijan mielestä löytämään selkeästi vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimusongelma oli, että tällä hetkellä henkilöstöhallinnolla ei ole tietoa siitä, kuinka esimiestyötä tukeväksi HR-viestintä esimiesten toimesta koetaan. Tutkimustuloksista on nostettavissa selkeästi esiin kehittämis-kohteet ja ne asiat, jotka esimiehet kokevat jo toimivaksi HR-viestinnässä.

Kokonaisuudessaan tutkimus on ollut tutkijan pätevyitymisen kannalta äärimmäisen tärkeä oppimistilanne. Tutkimuksen teko on vahvistanut tutkijan omaa osaamista henkilöstöhallinnon puolelta ja lisännyt ymmärrystä myös tutkimuksen tekemisestä. Tutkimus antaa myös yhteistyöyritykselle tärkeää tietoa nykyviestinnän tilasta sekä kehitysehdotuksia siitä, kuinka HR-viestintää voitaisiin parantaa, jotta se tulevaisuudessa vastaisi paremmin esimiesten tarpeisiin.

” The art of communication is the language of leaderships.”

James Humes

(Humes 2008.)

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2.painos. Jyväskylä : PS-kustannus.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten: esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.
- Anteroinen, S. 2012. HR viestii: Merkityksen merkitys. Dave Ulrich rohkaisee HR-ammattilaisia avaamaan ovet ja ikkunat ulkomaailmaan ja ammentamaan viisautta sidosryhmiltä. Viitattu 6.3.2016. <http://www.publico.com/magazine/pdf/707.pdf>.
- Antikainen, E. 2016. Sisäisen viestinnän rooli ketterän strategian toimeenpanossa. Maisterintutkielma. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Viitattu 1.10.2016. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/50016/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201605312791.pdf?sequence=1>.
- Chatzoudes, D., Chatzoglou, P. & Vraimaki, E., 2015. Business Process Management Journal - The central role of knowledge management in business operations. Viitattu 20.8.2016. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/detail/detail?vid=3&sid=1aa405a7-ecac-4109-8f02-eee131af1aa9%40sessionmgr4007&hid=4106&bdata=JnNpdGU9ZWZvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=109084064&db=bsh>.
- Fiske, J. 1992. Merkkien kieli: johdatus viestinnän tutkimiseen. Tampere: Vastapaino.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Henkilöstö menestyksen takana. N.d. OP Ryhmä. Viitattu 6.3.2016. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/henkilosto?id=80103&srcpl=8>.
- Hertzen, P., Melgin, E. & Åberg, L. 2012. Vuosisata suhdetoimintaa: Yhteisöviestinnän historia suomessa. Helsinki: Otava.
- Historia: vahva suomalainen menestystarina. N.d. OP Ryhmä. Viitattu 6.3.2016. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/historia?id=80114&srcpl=8>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Humala, I. 2007. Johda verkossa, virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.

Hännikäinen, E. 2013. Henkilöstöjohtamisen hajauttaminen keskijohdolle: Näkemyksiä työn haasteista ja organisaation tuesta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 15.10.2016. <http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94888/GRADU-1390984635.pdf?sequence=1>

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen: ||. Helsinki: Educa-institutti.

Infante, D., Rancer, A. & Womack, D. 1997. Building communication theory. Illinois: Waveland Press.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki : Inforviestintä.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.

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

Juuti, P. 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Oitmäki: JTO-palvelut.

Kallunki, H. 2008. Muutos ja johtaminen organisaatiossa –tapausesimerkkinä Kuusamon kaupungin perusturvan toimiala. Pro gradu –tutkielma. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 3.9.2016. <http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60865/6010.pdf?sequence=1>.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauppinen, T. 2012. Mikä on HR:n olemassaolon tarkoitus? VIA Group. Viitattu 27.5.2016. <http://www.viagroup.fi/2012/04/mika-on-hrn-olemassaolon-tarkoitus/>.

Kesti, M. 2011. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi, koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Jyväskylä: University printing house.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Repo, M. 2012, Tehoa työelämän viestintään: puhu kuulijalle. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

MacIntosh, R. & Beech, N. 2011. Strategy, strategists and fantasy: a dialogic constructionist perspective. Emerald Insight. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 24 Iss: 1, pp.15 – 37. Viitattu 28.4.2016. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/full/10.1108/09513571111098045>.

Martín-de Castro, G., 2015. Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity. Industrial Marketing Management. Viitattu 20.8.2016. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ShoppingCartURL&method=add&eid=1-s2.0-S001985011500067X&originContentFamily=serial&origin=article&ts=1477036953&md5=205b0dfbfa97be69febb3b34e2696c5c.

Mintzberg, H. 2000. The rise and fall of strategic planning. London: Pearson Education.

Mitchell, H. 2007. The 7 benefits of strategic planning. Viitattu 2.9.2016. <http://www.strategicmgmtresources.com/7Benefits.html>.

Moisala, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.

Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

OP julkisti uuden strategian: terveystalvetaista uusi liiketoiminta-alue, tulossa miljardipanostuksia. 2016. Talouselämä. Viitattu 31.8.2016. <http://www.talouselama.fi/uutiset/op-julkisti-uuden-strategian-terveystalvetaista-uusi-liiketoiminta-alue-tulossa-miljardipanostuksia-6558406>.

Puro, J.-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.

Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta. Tampere: Tampere University Press.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 28.9.2016. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä – mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.

Strategia: strategian perustekijät. N.d. OP Ryhmä. Viitattu 29.8.2016. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/strategia/strategian-perustekijat?id=80120&srcpl=8>.

Strategia: yrityksen kilpailuedut. N.d. OP Ryhmä. Viitattu 29.8.2016. <https://www.op.fi/op/opryhma/opryhma/strategia/kilpailuedut?id=80121&srcpl=8>.

Humes, J. 2008. The Fresh Business Thinking. The Art Of Communication Is The Language Of Leadership article. Viitattu 22.10.2016.

Tolkki, E. 2016. Henkilöstöjohtaja. OP Keski-Suomi. Haastattelu. 20.9.2016.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Uutishuone: OP Ryhmä tähtää uudessa pitkän aikavälin strategiassaan monialaiseksi palveluyritykseksi. 2016. PP Ryhmä. Viitattu 31.8.2016. https://www.op.fi/op/oppohjolaryhma/uutishuone/?id=80300&srcpl=1#/uutiset/20648/op_ryhma_tahtaa_uudessa_pitkan_aikavalin_strategiassaan_monialaiseksi_palveluyritykseksi.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Wakkola, R. 2016. Etätyön vuorovaikutteinen johtaminen. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Viitattu 15.10.2016. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/17147/abstract-fin.pdf?sequence=1>.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Liitteet

Liite 1. Esimiesten Webropol-kysely

Hei,

Olen Emmi-Maria Leppänen ja opiskelen viimeistä vuottani Jyväskylän ammattikorkeakoulussa pääaineenani henkilöstöjohtaminen. Teen opinnäytetyöni yhteistyössä OP Keski-Suomen HR:n kanssa ja työssäni tutkimme kuinka HR voisi kehittää viestintäänsä esimiesten tarpeita vastaavammaksi.

Vastaamalla autat tutkimustyötäni, mutta vaikutat myös HR-viestinnän kehitykseen.

Kiitos ajastasi,

Ystävällisin terveisin

Emmi-Maria Leppänen

1. Nykytilan viestintä

1. Koetko tämänhetkisen HR-viestinnän tukevan yrityksen strategiaa?

Kyllä ☐ Ei ☐ Kohtalaisesti ☐ En tunne strategiaa ☐

2. Koetko tämän hetkisen HR-viestinnän tukevan esimiestyötäsi?

Kyllä ☐ Ei ☐ Kohtalaisesti ☐

3. Koetko, että HR viestii sinulle tarpeeksi?

Kyllä ☐ Ei ☐ En osaa sanoa ☐

Vastauksen perustelu:

4. Mitä mieltä olet tämän hetkisen HR-viestinnän laadusta?

Vastausmahdollisuus kirjoittaen:

5. Mitkä asiat koet puutteelliseksi tämänhetkisessä HR-viestinnässä?

Vastausmahdollisuus kirjoittaen:

6. Mitkä asiat koet toimivaksi tämän hetkisessä HR-viestinnässä?

Vastausmahdollisuus kirjoittaen:

2. Tulevaisuuden viestintä

7. Mitä asioita HR:n tulisi viestinnässä kehittää, jotta se vastaisi paremmin tarpeisiisi tulevaisuudessa?

Vastausmahdollisuus kirjoittaen:

8. Mikä viestintäkanava toimii mielestäsi parhaiten HR-viestinnässä?

Sähköposti ☐ Intra ☐ Lync ☐ Puhelin ☐ Jokin muu, mikä?

9. Kuinka usein haluaisit HR:n viestivän sinulle?

Päivittäin ☐ Kaksi tai kolme kertaa viikossa ☐ Kerran viikossa ☐ Jokin muu, mikä?

3. Osaamisen kehittämisen- ja työsuhderoolin viestintä

10. Koetko saavasi tarpeeksi tietoa työsuhdeasioista?

Kyllä ☐ En ☐ Kohtalaisesti ☐

Jos vastasit kieltävästi, tai kohtalaisesti, kertoisitko mistä asioista toivoisit saavasi enemmän tietoa?

Vastausmahdollisuus kirjoittaen:

11.Koetko, että HR viestii sinulle selkeästi mahdollisista koulutuksista, sekä osaamisen kehittämisestä?

Kyllä ☐ Ei ☐ Kohtalaisesti ☐

Jos vastasit kieltävästi, kertoisitko miksi koet, että olet jäänyt ilman tietoa?

Vastausmahdollisuus kirjoittaen:

12.Millä tavalla koet uusien asioiden läpikäynnin olevan kohdallasi tehokkain tapa?

Henkilöpalaveri ☐ Puhelinpalaveri ☐ Lync-palaveri ☐ Infopaketti sähköpostiin ☐
Jokin muu, mikä ☐

13.Koetko, että pystyt viestimään vuorovaikutuksessa HR:n kanssa osaamisen kehittämiseen ja työsuhteasioihin liittyen?

Kyllä ☐ En ☐ Kohtalaisesti ☐

Jos vastasit kieltävästi, tai kohtalaisesti, kertoisitko meille miksi vuorovaikutteinen viestintä ei mielestäsi toimi?

14.Vapaan sanan mahdollisuus

Jäikö jokin asia mielestäsi esimerkiksi kysymättä? Kerro meille ajatuksesi:

Liite 2. Henkilöstöjohtajan haastattelukysymykset

Nykytilan viestintä

Millaisilla toimilla tämän hetkinen HR-viestintä tukee mielestänne yrityksen strategiaa?

Miten näet tämän hetkisen HR-viestinnän tukevan esimiestyötä?

Mitkä asiat takaavat mielestänne onnistuneen HR-viestinnän?

Mitkä ovat ne asiat ja osa-alueet, joista HR viestii?

Tulevaisuuden viestintä

Kuinka uudistunut strategia vaikuttaa mielestänne HR-viestintään?

Millaisia haasteita näet tulevaisuuden HR-viestinnässä?

Millainen on mielestänne yrityksen HR-viestinnän tulevaisuuden tahtotila/ta-voite?

Osaamisen kehittämisen- ja työsuhderoolin viestintä

Millä toimilla henkilöstöhallinto voi HR-viestinnällä tukea yrityksen osaamisen johtamista?

OP Ryhmä korostaa strategiassaan vuorovaikutusta, vahvaa ammattitaitoa ja digiosaamista. Millaisia toimia lupauksen toteuttaminen HR:ltä vaatii?

Kuinka ketterästi koet HR:n pystyvän viestimään esimerkiksi muutoksista tai uusista linjauksista?

Kiitos.

Liite 3. Esimiesten jatkotutkimuksen haastattelukysymykset

Hei,

Olen Emmi-Maria Leppänen ja opiskelen viimeistä vuottani Jyväskylän ammattikorkeakoulussa pääaineenani henkilöstöjohtaminen. Teen opinnäytetyöni yhteistyössä OP Keski-Suomen HR:n kanssa ja työssäni tutkimme kuinka HR voisi kehittää viestintäänsä esimiestyön tarpeita vastaavammaksi. Tähän liittyen vastasitte ennen kesän alkua Webropol-kyselyyn. Kyselyn vastaukset tuottivat muutamia avoimeksi jääneitä vastauksia ja koska tutkimuksessa halutaan löytää ratkaisuja HR-viestinnän kehittämiseen, lähestyn nyt teitä uudelleen muutamalla syventävällä jatkokysymyksellä.

Vastaamalla autat tutkimustyötäni, mutta vaikutat myös HR-viestinnän kehitykseen.

Kiitos ajastasi,

Ystävällisin terveisin Emmi-Maria Leppänen

Syventävät jatkokysymykset esimiehille

1. Noin puolet vastanneista esimiehistä koki HR-viestinnän tukevan yrityksen strategiaa, että itse esimiestyötä kohtalaisesti. Mitä HR-viestinnässä tulisi mielestäsi muuttua, jotta HR-viestinnän tuki molemmille osa-alueille olisi kohtalaisen sijasta hyvää?
2. Viestinnän nykytilaa kommentoitiin esimiesten vastauksissa paikoitellen risiiritaiseksi. Kertoisitko omin sanoin mitä uskot tällä tarkoitettavan? Voit kertoa myös esimerkkejä.
3. Osa esimiehistä kommentoi HR-viestinnän olevan välillä hidasta ja tiedon koettiin joskus saapuvan jäljessä. Mikä on mielestäsi sopiva sykli viestinnälle?
4. Viestintää ja tiedottamista toivottiin usean esimiehen vastauksessa tapahtuvan tulevaisuudessa Lyncin kautta. Miten usein näet Lync-palaverin tarpeelliseksi esimiesten ja HR:n välillä? Esimerkiksi kerran viikossa, kerran kuukaudessa etc.

5. Vastanneista esimiehistä puolet vastasi saavansa kohtalaisesti tietoa liittyen työsuhdeasioihin. Mistä uskot tämän johtuvan? Koetko esimerkiksi, ettei viestintä ole tavoittanut esimiehiä?

6. Koetko intran ja resurssipostilaatikon tämän hetkisen tilan ja toiminnan tukevan esimiestyötäsi? Millä tavalla muuttaisit kyseisiä viestintäkanavia, jos näet niissä kehitettävää?

Kiitos ajastasi.