

**SISÄISEN VIESTINNÄN SUUNNITELMA ETELÄ-PIRKANMAAN  
OSUUSPANKILLE**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, liiketalous, tradenomi (AMK)

Kevät, 2020

Marianne Kukkamäki

Liiketalous, tradenomi (AMK)  
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

---

<b>Tekijä</b>	Marianne Kukkamäki	<b>Vuosi</b> 2020
<b>Työn nimi</b>	Sisäisen viestinnän suunnitelma Etelä-Pirkanmaan Osuuspankille	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Hanna-Kaisa Sulonen	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ja selkeyttää uuden pankin sisäistä viestintää. Akaan Seudun Osuuspankki, Urjalan Osuuspankki ja Valkeakosken Osuuspankki fuusioituivat Etelä-Pirkanmaan Osuuspankiksi syksyllä 2019. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa sisäisen viestinnän suunnitelma viestintäkanavien sekä palaverikäytäntöjen osalta.

Opinnäytetyö oli toiminnallinen työ. Työssä toteutettiin viestinnän nykytilakartoitus sekä loppukartoitus kyselylomakkeen avulla ja haastateltiin pankkien avainhenkilöitä sisäisen viestinnän suunnitelmaa varten. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus koostui viestintäsuunnitelman laatimisesta uudelle organisaatiolle. Työn empiirinen osuus koostui sisäisen viestinnän nykytilakartoituksesta, lomakehaastatteluista sekä tämän opinnäytetyöntekijän omakohtaisesta havainnoinnista. Teoriaosuudessa tutkittiin kirjallisuuden ja verkkomateriaalin avulla viestinnän osa-alueita.

Nykytilakartoituksen ja haastatteluiden pohjalta selvisi haasteita ja kehityskohteita organisaation sisäisessä viestinnässä. Haasteet koostuivat pääosin yhtenäisten ohjeistusten ja selkeyden puutteesta viestintäkanavien sekä palaverikäytäntöjen osalta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda koko henkilöstöä helpottavat selkeät ja ajantasaiset sisäisen viestinnän ohjeistukset. Tutkimuksen ja työn tuloksena uudelle organisaatiolle syntyi sisäisen viestinnän suunnitelma. Suunnitelma otettiin käyttöön syksyllä 2019 ja sen toimivuutta mitattiin alkukevästä 2020 loppukartoituskyselyn avulla.

<b>Avainsanat</b>	Työyhteisöviestintä, viestintäsuunnitelma, viestintäkanavat, palaverikäytännöt
<b>Sivut</b>	66 sivua, joista liitteitä 20 sivua

Degree Programme in Business Administration  
Hämeenlinna University Centre

---

<b>Author</b>	Marianne Kukkamäki	<b>Year</b> 2020
<b>Subject</b>	An internal communication plan for Etelä-Pirkanmaan Osuuspankki	
<b>Supervisors</b>	Hanna-Kaisa Sulonen	

---

ABSTRACT

The aim of this thesis was to develop and clarify internal communication in a new bank which was founded in a fusion of Akaan Seudun Osuuspankki, Urjalan Osuuspankki and Valkeakosken Osuuspankki. Fusion occurred in the autumn of 2019. The main goal for this thesis was to create the internal communication plan considering communication channels and meeting procedures.

This thesis was practice-based, where used research methods included the survey for whole personnel in the beginning and in the end of the process. In addition, there were interviews for the key personnel of the new bank. The internal communication plan was based on the analyzed results of the surveys and interviews. Also, the author's personal experiences and observations were utilized. The theoretical background of this thesis is based a literature and online sources regarding different fields of communication.

The results of the surveys and interviews pointed out certain challenges and needs for development related to an internal communication of the organization. Mainly the challenges concerned a lack of instructions and explicitly of communication channels and meeting procedures. The goal for this thesis was to develop update and distinct guidelines for the whole personnel which would aid and support them to carry out communication activities. As a result of this thesis process, the new internal communication plan was created and introduced in autumn 2019. A functionality and impact of it was measured by the survey in spring 2020.

**Keywords** workplace communication, communication plan, communication channels, meeting procedures

**Pages** 66 pages including appendices 20 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	ORGANISAATION VIESTINTÄ .....	3
2.1	Työyhteisöviestintä .....	3
2.1.1	Sisäinen viestintä .....	3
2.1.2	Ulkoinen viestintä.....	5
2.2	Ajantasainen tieto .....	5
2.3	Viestinnän laadulliset ominaisuudet.....	6
3	VIESTINNÄN SUUNNITTELU .....	7
3.1	Organisaation viestintästrategia .....	7
3.2	Viestintäsuunnitelma .....	7
3.3	Viestinnän vastuut ja roolit .....	9
3.4	Viestinnän mittaaminen ja arviointi.....	10
4	SISÄISEN VIESTINNÄN KANAVAT JA ROOLIT ORGANISAATIOSSA .....	12
4.1	Intra .....	12
4.2	Sähköposti .....	12
4.3	Skype For Business .....	13
4.4	Teams ja Yammer .....	14
4.5	Palaverit.....	15
5	MUUTOKSET ORGANISAATIOSSA .....	17
5.1	Muutoksen vaiheet .....	17
5.2	Henkilöstön osallistaminen ja nykytilan selvittäminen.....	19
5.3	Kokeilukulttuuri osaksi organisaatiota.....	20
6	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	22
7	UUDEN ORGANISAATION SELKEÄ SISÄINEN VIESTINTÄ.....	24
7.1	Työryhmät mukana muutoksessa .....	24
7.2	Nykytilakartoitus ja tulokset .....	26
7.2.1	Viestintäkanavat ja niiden hyödyntäminen työssä .....	26
7.2.2	Palaverikulttuuri ja käytännöt .....	28
7.2.3	Sisäisen viestinnän mittaaminen ja kehittäminen .....	30
7.3	Haastatteluiden tulokset.....	31
7.4	Nykytilakartoituksen ja haastatteluiden tulosten johtopäätelmät.....	32
7.5	Loppukartoituksen tulokset ja jatkoehdotukset .....	34
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	40
9	POHDINTA.....	42
	LÄHTEET .....	44

## Liitteet

- Liite 1 Sisäisen viestinnän suunnitelma
- Liite 2 Nykytilakartoituksen kyselylomake
- Liite 3 Lomakehaastattelun kysymyspatteristo
- Liite 4 Loppukartoituksen kyselylomake

## 1 JOHDANTO

Viestintä on laaja-alaista kommunikointia erilaisissa viestintäkanavissa ja tilanteissa. Onnistunut viestintä tukee organisaation hyvinvointia sekä edistää menestystä ja onnistumisia, niin henkilökohtaisella tasolla kuin organisaatiotasollakin. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen, 2017, s. 107)

Juholin (2017, s. 24) mainitsee kirjassaan, että monessa organisaatiossa on siirrytty monikanavaiseseen sisällöntuotantoon. Monikanavaisella sisällöntuotannolla tarkoitetaan tilannetta, missä informaatio jaetaan useampaan viestintäkanavaan. Tämä voi kuitenkin johtaa huonoimmillaan siihen, että viestejä aletaan välttelemään eikä viesteihin enää reagoida halutulla tavalla. Organisaatioiden ongelmaksi voi muodostua myös viestinnän ja tiedottamisen puutteet. Viestintä ei tavoita työyhteisöä, koska viestintää ei ole tai sitä ei osata etsiä oikeasta kanavasta. Tämän vuoksi myös viestinnän tulisi olla suunnitelmallista ja sitä tulisi kehittää osana organisaation muuta strategiaa.

Akaan Seudun Osuuspankki, Valkeakosken Osuuspankki ja Urjalan Osuuspankki yhdistyivät yhdeksi pankiksi syksyllä 2019. Toimeksiantajan toiveena oli, että tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena uudelle Etelä-Pirkanmaan Osuuspankille syntyy selkeä ja ajantasainen sisäisen viestinnän suunnitelma. Suunnitelman tarkoituksena on selkiyttää viestintäkanavien käyttöä, viestintävastuita sekä palaverikäytäntöjä. Kolmen pankin yhdistyessä yhdeksi pankiksi, on tärkeää, että uudessa organisaatiossa luodaan yhtenäiset ja kaikille selkeät toimintatavat viestiä. Toimeksiantaja on toivonut, että sisäinen viestintä olisi jatkossa suunnitelmallista, oikea-aikaista ja avointa. Sisäisen viestinnän suunnitelman tavoitteena on helpottaa koko työyhteisöä ja tukea positiivista ja motivoitunutta ilmapiiriä. Sisäisen viestinnän suunnitelma otetaan käyttöön yhdistymisen jälkeen ja sen toimivuutta mitataan syksystä 2019 alkaen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten parantaa OP Etelä-Pirkanmaan sisäistä viestintää?
- Kenen vastuulla sisäisen viestinnän osa-alueet ovat?
- Mitkä viestintäkanavat ovat tärkeimmät ja merkittävimmät OP Etelä-Pirkanmaalle?
- Miten luoda onnistunut uusi palaverikulttuuri?

Opinnäytetyössä tutkimus on rajattu organisaation sisäiseen viestintään. Sisäisen viestinnän suunnitelma ei pidä sisällään ulkoista viestintää eikä sosiaalisen median ohjeistuksia. Sisäisen viestinnän suunnitelmassa ei kehitetä kriisiviestintäsuunnitelmaa eikä yhteistoimintalain puitteissa olevia ilmoituksia, keskusteluita tai palavereita. Suunnitelmassa ei oteta huomioon viestinnän visuaalista ilmettä tai ohjeistuksia. OP Ryhmällä on vahvat

brändiohjeistukset, joista ei tule poiketa. Sisäisen viestinnän suunnitelma on tarkoitettu parantamaan OP Etelä-Pirkanmaan työyhteisön sisäistä viestintää ja palaverikäytäntöjä.

OP Ryhmän visiona on olla Suomen johtavin ja vetovoimaisin finanssi-ryhmä, niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin perspektiivistä. OP Ryhmän toimialueena toimii koko Suomi ja ryhmään kuuluu yhteensä 143 itsenäistä osuuspankkia ja henkilöstöä noin 12 000. Osuuspankit ovat tunnettuja paikallisuudestaan ja ne ovat itsenäisiä vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Osuuspankit ovat yritysmuodoltaan osuuskuntia ja ne toimivat jäsen ja ääni -periaatteellaan, jossa päätöksentekoon voi osallistua pankin omistaja-asiakkaat. Osuuspankin omistaja-asiakkaaksi voi liittyä maksamalla osuusmaksun, jonka suuruus voi vaihdella osuuspankeittain. Tammikuussa 2020 omistaja-asiakkaita oli yhteensä kaksi miljoonaa. Osuuskuntana osuuspankit luovat paikallisesti yhteisöllisyyttä ja jatkuvuutta sen toimintaympäristölleen. Osuuspankit jakavat tuloksensa omistaja-asiakkaidensa hyväksi erilaisina keskittämisetuina ja varmistavat palvelukykyä jatkuvuutta. OP Ryhmän arvot johtavat ryhmän visiota ja strategiaa vahvasti eteenpäin ja ovat jokaisessa päätöksessä läsnä. Osuuspankkien toiminta perustuu sen asettamiin arvoihin, korkeaan vakavaraisuuteen ja osaavaan riskienhallintaan. OP Ryhmän arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. (OP.fi, n.d.)

Akaan Seudun Osuuspankki, Valkeakosken Osuuspankki ja Urjalan Osuuspankki toimivat itsenäisinä Osuuspankkeina. Jokaisella pankilla on yli 90 vuoden kokemus ja historia. Viime vuosien aikana OP Ryhmän pienimmät pankit ovat ryhtyneet fuusioitumaan keskenään, jotta he turvaisivat myös jatkossa paikalliset palvelut toimialueillaan. Akaan Seudun Osuuspankin, Valkeakosken Osuuspankin ja Urjalan Osuuspankin yhdistyessä Etelä-Pirkanmaan Osuuspankiksi, ne muodostavat noin 31 000 asiakkaan pankin, joista omistaja-asiakkaita on noin 17 000. Etelä-Pirkanmaan Osuuspankki on yksi Suomen vakavaraisimmista pankeista. Pankin omien varojen määrä ylittää 100 miljoonaa euroa ja se on ryhmän 23. suurin pankki. Etelä-Pirkanmaan Osuuspankissa työskentelee yhteensä 38 pankkialan asiantuntijaa erilaisissa työtehtävissä. (OP.fi, n.d.)

## 2 ORGANISAATION VIESTINTÄ

Kaikki organisoitu toiminta vaatii viestintää eikä organisaatioita olisi ilman sitä (Juholin, 2017, s. 22). Viestintä on ihmisten välistä kommunikointia sanallisesti, että sanattomasti. Viestintä mielletään usein kaksisuuntaiseksi toiminnaksi eli vuoropuheluksi, mutta viestintä voi olla myös yksisuuntaista informaation jakamista eteenpäin. Organisaation viestintä on monesti laaja-alaista ja suunniteltua. Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä tarkempaa ja prosessoidumpaa viestintä on. Organisaatiossa viestintä voidaan jaotella useamman henkilön tai tiimin vastuulle, jolloin esimerkiksi viestintäsuunnitelma antaa selkeyttä annetuista vastuista. Viestintävas-  
tuussa olevien tulee tehdä saumatonta yhteistyötä keskenään, että informaatio kulkee eteenpäin ajantasaisena ja selkeänä. (Korhonen & Rajala, 2011, s. 81–82) Tässä luvussa esitellään sisäisen viestinnän osa-alueita organisaation näkökulmasta.

### 2.1 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan pääosin organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää. Onnistunut työyhteisöviestintä muodostuu hyvästä ja avoimesta tiedonkulusta, niin organisaation sisällä kuin sen yhteistyökumppaneidenkin kesken. Työyhteisöviestinnän ensimmäiset askeleet koskevat organisaation arkisia asioita, kuten sitä, että työntekijät tietävät omat työtehtävänsä ja ovat tietoisia organisaation visiosta, toimintaympäristöstä sekä tavoitteista. Avoin viestintä luo turvallisuudentunnetta ja tukee työyhteisön motivaatiota, kun kaikille on selkeää mitä oma työtehtävä pitää sisällään, ja minkälainen merkitys sillä on organisaatioon. Työyhteisöviestinnän tarkoituksena on tukea johtamista ja viedä viestiä organisaatiossa oikealla tavalla ylhäältä alas. Organisaation visio ja tavoitteet on tärkeä saada viestittyä työyhteisölle selkeästi ja johdonmukaisesti. Tiedonkulun ketjussa voi olla kohtia, jolloin viesti ei kuitenkaan etene suunnitellusti eteenpäin. Johtaminen ja esimiestyö pitävät sisällään suuren määrän viestintää, niin kirjallista kuin sanallistakin. Johdon ja esimiehen pitää varmistua, että tiedonkulku pysyy hyvänä ja avoimena. Viestinnän ollessa reilua ja aidosti kaksisuuntaista, edistää se työyhteisön työhyvinvointia sekä motivaatiota. Työyhteisöllä tulee olla tilaisuuksia ja viestintäkanavia, jossa he voivat kertoa esimiehelle toiveistaan, tavoitteistaan sekä mahdollisista kehitysehdotuksistaan. (Honkala ym., 2017, s. 107)

#### 2.1.1 Sisäinen viestintä

Korhonen ja Rajala (2011, s. 83–84) tiivistävät sisäisen viestinnän pitävän sisällään kaiken viestinnän ja tiedonkulun sekä erilaiset vuorovaikutustilanteet organisaation ja sen henkilöstön välillä. Sisäinen viestintä on muun muassa palavereita, tervehdykset toimiston käytävillä, ilmoitukset kahvihuoneessa, lähetetyt sähköpostit kollegalle sekä tiedotteet intrassa.

Sisäistä viestintää on niin sanallinen, kuin sanatonkin viestintä eli ilmeet, eleet ja olemus. Parhaimmillaan tieto kulkee organisaatiossa ajantasaisena ja informatiivisena ja henkilöstö luottaa siihen, että heille tiedotetaan heille kuuluvista asioista. Tämä vahvistaa myös organisaation julkisuuskuva ulospäin, sillä sisäisen viestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä on yhdistää sisäinen toiminta ja ulkoinen yhteisökuva toimivaksi kokonaisuudeksi.

Sisäisen viestinnän yhteydessä puhutaan myös usein päivittäisviestinnästä. Päivittäisviestintä voi olla organisaatiossa jopa niin yleistä ja arkipäiväistä, ettei sitä edes mielletä viestinnäksi. Tarkastelemalla päivittäisviestintää, voidaan yleensä huomata, miten hyvin viestintä nivoutuu organisaation arkeen ja elämään. Kääntöpuolena päivittäisviestinnässä voi korostua myös viestinnän mahdolliset puutteet. Jos tärkeästä asiasta ei ole informoitu työyhteisöä sen vaatimalla tavalla, tai johonkin asiaan ei puututa välittömästi, voi näistä seurata suurempiakin ongelmia organisaation sisällä. (Juholin, 2017, s. 95)

Organisaation sisäinen viestintä on laaja-alaista ja sen vuoksi viestintä ei ole aina niin yksiselitteistä. Sisäinen viestintä voidaan kuitenkin jakaa karkeasti kolmeen eri osa-alueeseen, jotta sen hahmottaminen olisi selkeämpää. Ensimmäinen osa-alue on henkilökohtainen esimiehen ja alaisen välinen viestintä, toinen on osasto- ja tiimikohtainen viestintä ja kolmas osa-alue on koko organisaatiota koskeva sisäinen viestintä. Työntekijän ja esimiehen välinen viestintä koskee yleensä työhön perehdyttämistä, tavoitteiden asettamista ja seuraamista, koulutusta ja urapolun suunnittelusta sekä työssä tulevia muutoksia. Säännölliset kehityskeskustelut luovat työntekijän ja esimiehen välille jatkumon, jolloin asioista voi viestiä luontevasti oikeassa kanavassa. Osasto- ja tiimikohtaisessa viestinnässä on tärkeää ylläpitää hyvää ilmapiiriä ja viestiä ajankohtaisista, kaikkia koskevista asioista. Isoimmissa organisaatioissa voi olla useampia osastoja tai tiimejä, jolloin viestin aiheet voivat vaihdella huomattavasti. Osaston tai tiimin sisäisessä viestinnässä pyritään aina siihen, että kaikki olisivat tietoisia asioista, jotka vaikuttavat omaan sekä tiimin työhön. Tiimin kesken tulisi käydä läpi johdon asettamat tulostavoitteet, mahdolliset muutokset organisaatiossa sekä tiimin työtehtävät ja ajantasainen työtilanne. (Honkala ym., 2017, s. 108)

Kolmas osa-alue eli koko organisaatiota koskeva viestintä on osittain työyhteisön sitouttamista yhteisillä palaverilla sekä muulla toiminnalla ja osittain YT-lain määrittelemää viestintää. YT-laki koskettaa kaikkia niitä yrityksiä, missä työntekijöitä on 20 tai enemmän. Näiden yritysten on noudatettava YT-lain eli yhteistoimintalain määräyksiä ja viestittävä työyhteisölle sen säätämät asiat. Organisaation korkein johto tiedottaa työyhteisölle organisaation vision ja toiminta-ajatuksen sekä tulostavoitteet ja tulosseurannan. Yritysten tulosta seurataan yleisesti kvartaaleittain eli neljännesvuosittain ja kun tulos on selvillä, tiedotetaan siitä henkilöstölle sekä mahdollisesti myös ulkoisille sidosryhmille. (Honkala ym., 2017, s. 109)

### 2.1.2 Ulkoinen viestintä

Organisaation ulkoista viestintää voidaan pitää organisaation omien uutisten välittämistä eri tahoille. Viestinnän tavoitteena on tehdä organisaatiota tunnetuksi ja kasvattaa sen mainetta (Honkala ym., 2017, s. 102). Organisaation koosta ja toimialasta riippuen, ulkoinen viestintä voi pitää sisällään hyvinkin erilaisia tiedottamisen muotoja. Ulkoinen viestintä voi olla suppeaa ja rajoittua esimerkiksi markkinointiviestintään, tai se voi olla todella laaja-alaista, jolloin mukaan tulee yhteiskunta- ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen. Ulkoinen viestintä on todella tärkeää, sillä se toimii organisaation äänitorvena ja muokkaa muun muassa kuulijoiden mielikuvia yrityksen imagosta ja luo ihmisille organisaation brändikuvaa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, s. 117)

Ulkoisen viestinnän sidosryhmiin voi kuulua useita eri toimijoita. Yleisimpiä niistä ovat yrityksen omistajat, tuotteiden tai palveluiden jälleenmyyjät, tavarantoimittajat ja alihankkijat, toimialalla olevat kilpailijat, asiakkaat, rahoittajat, sekä media. Koska näitä toimijoita on laaja ryhmä ja organisaatioiden resurssit ovat tarkkaan mitoitettuja, tulee johdon miettiä, kenelle ja missä kanavassa asioista tiedotetaan. Yrityksen toimiala, koko sekä organisaatiossa vallitseva tilanne vaikuttaa pitkälti siihen, mitkä kohderyhmät johto valitsee tärkeimmiksi. Työvoimapulan yllättäessä yhteydet esimerkiksi oppilaitoksiin sekä opiskelijoihin nousevat tärkeiksi. Myös sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää kohdennetun mainonnan avulla. Ulkoisen viestinnän kohderyhmiä miettiessä, on yhtä tärkeää valita oikeat viestintäkanavat. Nykypäivänä mainoksia, tiedotteita ja ylipäätään informaatiota on saatavilla todella runsaasti ja useassa eri kanavassa. Jos aikaisemmin yrityksille riittivät sähköpostitiedotteet ja mainokset paikallisessa sanomalehdessä, ei se ole riittävää tiedottamista enää tänä päivänä. Ulkoinen viestintä vaatii suunnittelua ja harkintaa, niin kuin sisäisenkin viestintä. Viestinnässä tulee ottaa aina huomioon viestin sanoma, kohderyhmä sekä viestintäkanava. Jos jokin näistä puuttuu tai on huonosti valittu, viestintä on jokseenkin tai kokonaan epäonnistunut. (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2008, s. 118–119)

## 2.2 Ajantasainen tieto

Tänä päivänä työyhteisön jäsenet kaipaavat ja osittain myös vaativat ajantasaista tietoa. Vanha ajattelumalli ei enää riitä, jolloin ajateltiin, että johto kyllä tietää mitä tietoa työyhteisö tarvitsee ja milloin asioista tiedotetaan. Tärkeitä asioita saatettiin myös jättää kertomatta tai ainakin asioista yritettiin vaieta. Tiedonkulku saattoi olla yhdensuuntaista ja tieto suppeaa sekä vanhentunutta. Vanhemmat viestintämallit voivat olla poikkeuksellisesti nykypäivänäkin toimia, esimerkiksi kriisiviestinnän osalta on hyvä, että viestin sanoma on yksiselitteinen ja selkeä. Lisäksi pörssiyhtiöiden kohdalla on noudatettava tarkkoja sääntöjä ja käytäntöjä viestinnän osalta, eikä asioista voi välttämättä tiedottaa henkilöstölle ennen muita sidosryhmiä. Organisaatioiden on kuitenkin hyvä muistaa, ettei kaikki

tiedonjakaminen ole säädeltyä tiedottamista, vaan sen ulkopuolelle jää paljon muitakin viestinnän osa-alueita, joita tulee ottaa huomioon viestintää suunniteltaessa. (Juholin, 2013, s. 180–181)

Kun puhutaan ajantasaisesta tiedosta ja sen saatavuudesta, nousee esiin myös termi nimeltään vaihdanta. Vaihdannalla tarkoitetaan tiedon saatavuuden takaamista sekä mahdollisuuksia avoimeen keskusteluun ja kysymiseen. Ajantasaisen tiedon saatavuus ja tiedon vaihdanta on tärkeää niin isoissa kuin pienissäkin yrityksissä. Jos työyhteisöllä ei ole ajantasaista tietoa työn tekemisen kannalta, voi se pahimmillaan lisätä väärinymmärryksiä ja myöhästymisiä ja näkyä negatiivisina signaaleina myös asiakkaiden suuntaan. Juholin (2013, s. 180–181) mainitsee, että online-maailma siirtää painetta ja vastuuta myös yksittäisille työyhteisön jäsenille. Tällä tarkoitetaan työyhteisön jäsenten vastuuta etsiä tietoa ja jakaa sitä muille. Viestintä tehostuu, kun työn tekemisen kannalta oleellista tietoa etsitään ja jaetaan työyhteisön kesken. Ajantasainen tieto ja sen vaihdanta tulee olla koko organisaation yhteinen asia ja johdon vastuulla on se, että tietoa on saatavilla. Johdon vastuu on määritellä ne henkilöt ja kanavat, missä tietoa on ja kuka sen sinne asettaa, mutta tiedon etsiminen ja jakaminen tulee olla kuitenkin jokaisen työyhteisön jäsenen omalla vastuulla.

### 2.3 Viestinnän laadulliset ominaisuudet

Onnistuneen viestinnän yksi kulmakivistä on viestinnän laatu. Laadukas viestintä vie organisaatiota kohti sen itse asettamia tavoitteita ja tukee onnistunutta viestintää. Viestinnän laadullisia ominaisuuksia voidaan kehittää niin ulkoisen, kuin sisäisenkin viestinnän osalta. Laadukas viestintä on suunniteltua ja toimintaympäristön huomioon ottavaa, ja viestintä perustuu aina organisaation itse asettamiin ajantasaisiin linjauksiin. Sisäisen viestinnän laadulliset ominaisuudet voivat olla esimerkiksi viestinnän selkeys ja ymmärrettävyys, viestin sisällön kiinnostavuus ja ajankohtaisuus, positiivinen työnantajakuva, tiedotteiden hyvä visuaalinen ilme sekä viestien avoimuus ja näkyvyys. Laadukas viestintä luo onnistuneen viestinnän ja parhaimmillaan se lisää organisaatiossa tehokkuutta ja motivaatiota sekä parantaa työilmapiiriä. (Mikkola, 2016)

Kekäläinen (2016) mainitsee blogissaan kolme vaihetta parantaakseen organisaation sisäistä viestintää. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan organisaation nykytila. Työyhteisön osallistaminen ensimmäiseen vaiheeseen on tärkeää, että varmistetaan riittävän kattava otanta viestinnän mittaamista varten. Toisessa vaiheessa määritellään kehitettävät teemat, kuten viestintäkanavat, viestinnän sävy, henkilöstön osallistaminen sekä vuorovaikutus. Kolmas ja viimeinen vaihe on suunnitelman toteutus. Viimeisessä vaiheessa on ensisijaisen tärkeää, että uudistuksista tiedotetaan koko työyhteisöä ja organisaatio sitoutuu uusiin ohjeistuksiin. Nämä edellä mainitut toimenpiteet varmistavat viestinnän jatkuvan laadun parantamisen ja kehittämisen osana muuta organisaatiota.

### 3 VIESTINNÄN SUUNNITTELU

Tarve viestinnän suunnittelulle ja viestintäsuunnitelman käyttöönotolle vaihtelee organisaatioiden välillä. Pienemmissä yrityksissä sisäinen viestintä hoidetaan arjessa omalla painollaan, eikä tarvetta viestintäsuunnitelmalle muodostu automaattisesti. Isommassa organisaatiossa, jossa toimipaikkoja on useampi kuin yksi, viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman tärkeys kuitenkin korostuvat. Viestintäsuunnitelmaa voidaan luoda lähitulevaisuuden lyhytkestoisin tarpeisiin, tai pidemmän aikavälin suunnitelmiin. Viestintäsuunnitelma voi pitää sisällään yksityiskohtaisia askelmerkkejä tai vapaamuotoisempia suuntaviivoja viestinnän suunnittelua varten. (Juholin, 2017, s. 92–93). Tässä luvussa käydään läpi viestinnän suunnittelua organisaatiossa ja mitä asioita viestintäsuunnitelmassa tulee ottaa huomioon.

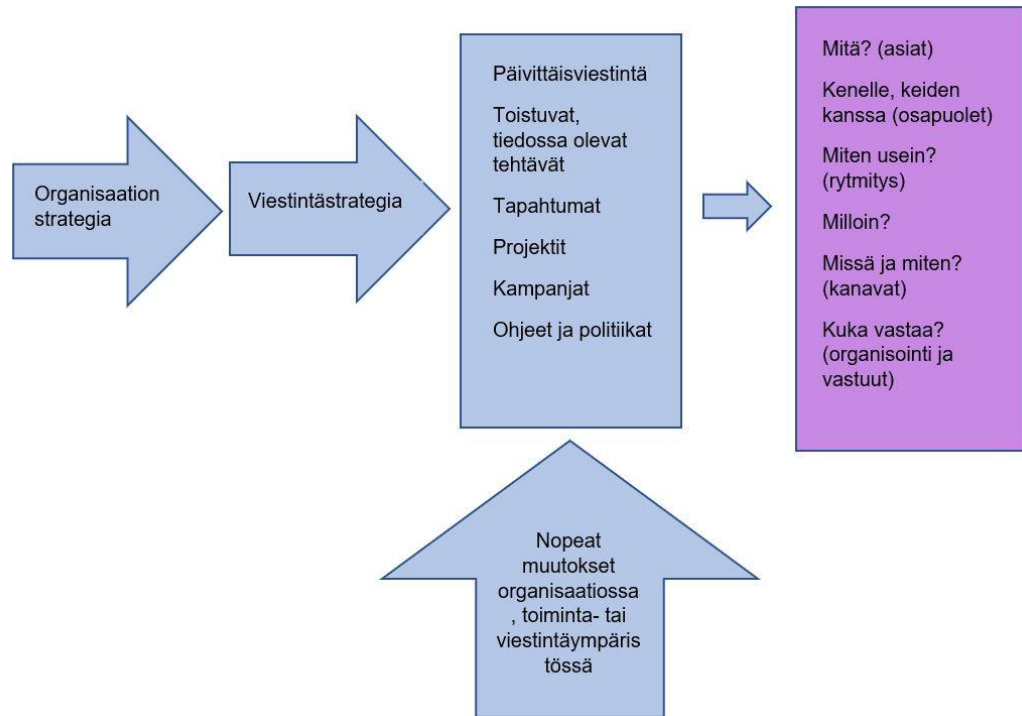
#### 3.1 Organisaation viestintästrategia

Viestintästrategian tulisi olla aina osana organisaation muuta strategiaa ja visiota. Näin viestintä ei jää erilliseksi osa-alueeksi, vaan se nivoutuu osaksi organisaation muuta toimintaa. Viestintästrategia muodostuu organisaation yleisestä tahtotilasta sekä muusta organisaatiostrategiasta. Viestintästrategian päämääränä on tulevaisuus ja selkeät linjaukset siitä, miten organisaatiossa viestitään organisaation sisällä sekä ulkopuolella. Yleisesti viestintästrategialla tarkoitetaan yhdessä sovittuja asioita, kuten tavoitteita, periaatteita ja linjauksia, mitä organisaatiossa sovelletaan, jotta viestinnälle asetetut tavoitteet toteutuvat ja ovat linjassa muun organisaatiostrategian kanssa. Organisaation tavoitteiden ja strategian lisäksi viestintästrategiassa tulee ottaa huomioon organisaatiota koskevat lait, velvoitteet ja suositukset, sidosryhmien odotukset sekä viestintäympäristö, jossa organisaatio toimii. Suurimmissa organisaatioissa viestintästrategia voi haarautua pienempiin, erillisten liiketoimintojen viestintästrategioihin ja sen jälkeen vielä erilliseksi viestintäsuunnitelmaksi, jota koko organisaatio tai liiketoiminnan tiimi noudattaa. (Juholin, 2017, s. 64–66)

#### 3.2 Viestintäsuunnitelma

Organisaation viestintästrategia antaa suuntaviivat kohti yhtenäisempää viestintäsuunnitelmaa. Kun viestintästrategian painopisteet ja päämäärät ovat selkeät, on helpompi luoda yhtenäinen viestintäsuunnitelma, johon koko organisaation henkilöstö sitoutuu. Viestinnän suunnittelun tärkein ajatus on siinä, että organisaatiossa yleisellä tasolla sovitut asiat ja tavoitteet toteutuvat kaikkialla organisaatiossa. Viestintäsuunnitelma voidaan tehdä koko organisaatiolle tai liiketoiminnan osa-alueelle. Viestintäsuunnitelmassa voidaan ottaa huomioon kaikki viestintää vaativat asiat tai osa niistä. Lisäksi viestintäsuunnitelma voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Suunnitelmaan voidaan sisällyttää esimerkiksi organisaation

päivittäisviestintä, toistuvat ja tiedossa olevat tehtävät, tapahtumat, projektit, kampanjat sekä ohjeet ja politiikat (Kuva 1). Lisäksi viestintäsuunnitelma voi pitää sisällään kriisiviestintään liittyvät ohjeistukset sekä ohjeistukset liittyen nopeisiin muutoksiin organisaatiossa, toiminta- tai viestintäympäristössä. (Juholin, 2013, s. 143)



Kuva 1. Viestinnän suunnittelun viitekehys ja osa-alueet. (Juholin, 2013, s. 143)

Työyhteisön tulee olla tietoinen organisaation yleisistä tavoitteista, arvoista sekä visiosta. Tämä mahdollistaa sen, että myös viestintää voidaan toteuttaa organisaation näköisenä ja tukea organisaation muita tavoitteita. Organisaation johdon tulee ymmärtää, että viestintä on osa organisaatiota ja sen kulttuuria, eikä vain erillinen osa-alue, jota viestinnän asiantuntijat toteuttavat. Tiedonkulun ja tasa-arvoisuuden kannalta on tärkeää, että tieto kulkee ylhäältä alas, alhaalta ylös ja myös sivusuunnassa. Juholin (2017, s. 70) korostaa kirjassaan viestinnän periaatteiden tärkeyttä ja niiden todeksi tekemistä. Jos organisaatio on valinnut yhdeksi viestinnän periaatteeksi esimerkiksi avoimuuden, tulee sen näkyä vahvasti viestinnän tyyliin ja sisällössä. Jos avoimuus ei toteudu viestinnässä, seuraa tästä usein kyräilyä ja erimielisyyksiä, mikä voi johtaa muihin ongelmiin. Viestinnän tavoitteisiin tulee siis sitoutua, sillä organisaation henkilöstö voi oikeutetusti vaatia niiden toteutumista.

Viestintää tehtäessä ja suunniteltaessa viestijän tulee miettiä kolmea pääasiaa: viestin tai tiedotteen tavoite, kuka tai mikä on kohderyhmä ja missä kanavassa asiasta viestitään. Viestintä vaatii aikaa ja tarkkuutta, jotta asiasältö tavoittaa kuulijansa oikealla tavalla. Viestinnässä on aina kaksi osapuolta, joista toinen on viestin lähettäjä ja toinen osapuoli on viestin vastaanottaja. Kummallakin puolella voi olla kuitenkin useita henkilöitä tai organisaatioita. Viestin tavoite ja kohderyhmä on aina hyvä ottaa huomioon, kun valitaan viestinnän muotoa ja kanavaa. Organisaatioissa tämä tarkoittaa sitä, että johdon tulee valita missä kanavassa asioista voi viestiä, jotta asia tulee kuulluksi ja ymmärretyksi heidän toivomallaan, ja tiedotettavalle asialle sopivalla tavalla. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo, 2007, s. 11–12)

### 3.3 Viestinnän vastuut ja roolit

Viestintästrategiasta ja viestintäsuunnitelmasta sekä viestinnän toteutumisesta vastaa viime kädessä aina organisaation ylin johto. Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma antavat organisaatiolle selkeän linjauksen siitä, miten ja missä organisaatio viestii. Viestintäsuunnitelman tulee ottaa myös kantaa siihen, kenen vastuulla viestintä ja sen jalkauttaminen organisaatiossa on. Jos organisaatiossa on erillinen viestintäyksikkö tai viestintäjohtaja, kuuluu heidän vastuulleen yleensä suurin osa viestinnällisistä asioista. Viestintävastuuta voidaan myös jakaa organisaatiossa eri liiketoiminnoille, esimerkiksi tehtävänkuvan mukaan tai viestittävän asian tavan mukaisesti oikealle henkilölle. (Juholin, 2017 s. 87)

Yhä enemmän puhutaan henkilöstön vastuusta onnistuneessa viestinnässä. Nykyään organisaation johto odottaa henkilöstöltä taitoja kommunikoida erilaisissa tilanteissa sekä viestintäkanavissa. Tällä tarkoitetaan muun muassa hyviä kommunikointitaitoja kasvokkain sekä verkossa, ja aitoa halua parantaa organisaation sisäistä viestintää omalta osaltaan. Organisaation johto sekä tiimien esimiehet toivovat henkilöstöltä halua jakaa omia onnistumisiaan sekä tekemiään havaintoja tai löytöjä, joista voisi olla hyötyä myös muulle työyhteisölle tai tiimille. Informaatiota voi olla niin paljon, että esimerkiksi tiimipalavereiden aikataulu ei riitä kaikkien asioiden läpikäymiseen, tai esimies ei huomaa nostaa jokaista uutta huomiotavaa asiaa esille. Työyhteisön tai tiimin keskinäinen tiedonjako on koettu äärimmäisen tehokkaaksi toimintatavaksi ajankäytön kannalta ja keskustelu luo hyvää ilmapiiriä ja tiivistää työyhteisöä. Organisaation johdon sekä koko muun työyhteisön tulisi ottaa vastuuta seuraavista kohdista, kun organisaatio tavoittelee hyvää ja onnistunutta viestintää:

- Jokaisen tulee varmistaa omalta osaltaan, että viestintä on aina laadukasta ja tehokasta.
- Kaikkien tulee jakaa tietoa omaan työtehtävään tai tiimin liiketoiminta-alueeseen liittyen.
- Jokaisen tulee olla oma-aloitteinen ja etsiä aktiivisesti tietoa erilaisista kanavista, verkostoista ja työyhteisöstä.

- Jokaisen vastuulla on viedä tärkeitä viestittäviä asioita myös eteenpäin, esimerkiksi esimiehelle tai muulle organisaation johdolle.
- Yleensä epäonnistunut tai puutteellinen viestintä saa palautetta. Organisaation kehittämisen kannalta myös onnistuneesta viestinnästä tulisi antaa palautetta. Lisäksi jokaisen vastuulla on tuoda ilmi erinäiset tiedontarpeet omien tai tiimin työtehtävien osalta. (Korhonen & Rajala, 2011, s. 16–20)

### 3.4 Viestinnän mittaaminen ja arviointi

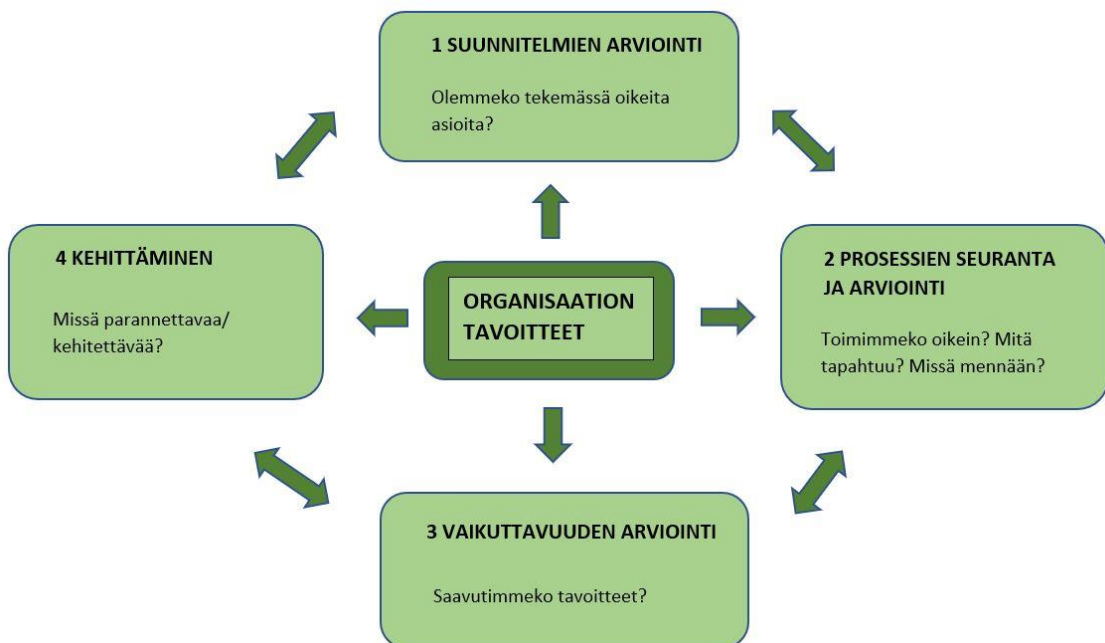
Viestintästrategiaan ja viestintäsuunnitelmaan liitetään myös yleensä viestinnän seuranta, mittaaminen sekä arviointi. Organisaatioissa on totuttu mittamaan erinäisiä lukuja ja tekemään niiden perusteella arvioita ja päätelmiä. Myös viestintää voidaan mitata usealla tavalla ja arvioida sen onnistumista ja vaikuttavuutta. Usein viestintään kohdistuu organisaation johdon asettamia tavoitteita, joten mittaaminen ja arviointi on hyvä tapa kerätä tärkeää tietoa viestintään liittyen ja kehittää viestintää oikeaan suuntaan. Viestintää voidaan jakaa myös mittaamisen kannalta erilaisiin osa-alueisiin ja organisaation tuleekin valita oikeat mittaamisen mallit ja mittarit oikean tarpeen mukaan. Viestinnän mittaaminen voidaan kokea myös monesti haasteelliseksi, sillä organisaation viestintä on moniulotteista ja sitä tapahtuu useassa tasossa, niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Organisaation on laadittava suunnitelma mittaamisen malleista ja mittareista ja valittava ne viestinnän osa-alueet, mitä organisaatiossa halutaan tutkia ja kehittää. Organisaation tulee keskittyä muutamaan kysymykseen, jotka helpottavat suunnitelman luomista, kuten, mitä ja millaisia tuloksia kyseisellä viestinnän osa-alueella halutaan saavuttaa, millaisia asioita viestinnän avulla voidaan mahdollisesti estää, ehkäistä tai minimoida, ja millä aikavälillä tuloksia odotetaan, lyhyellä aikavälillä vai esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. (Luoma-Aho & Juholin, 2017)

Mitattavia ja arvioitavia asioita organisaatiossa voi olla esimerkiksi uuden intranetin käyttöönotto ja sen käyttäjävällisyys. Uudistunutta intranettiä voidaan mitata esimerkiksi intranetistä saaduilla kävijämäärillä sekä palvelun nopeudella. Lisäksi henkilöstölle voidaan toteuttaa kyselyitä tai haastatteluita, missä selvitetään palvelun käyttäjäkokemuksia ja yleistä tyytyväisyyttä. Myös aikaisemman intranetin dataa ja käyttäjäkokemuksia voidaan hyödyntää mittaamisessa. Tämä mahdollistaa sen, että uutta ja vanhaa palvelua voidaan vertailla reilusti keskenään ja organisaation johto saa arvokasta tietoa jatkokehityksen kannalta. (Juholin, 2017, s. 280)

Viestinnän arviointi tulisi olla jatkuva prosessi, joka takaa sen, että mahdolliset puutteet havaitaan pikaisesti. Juholin (2017, s. 287) on kehittänyt arviointiin syklisen kaavion, joka auttaa organisaation johtoa arvioimaan viestinnällisiä toimenpiteitä (Kuva 2). Arvioinnin kohteena voi olla esimerkiksi viestintätekniikan nykytila tai arvio viestinnän osaamisesta, mikä taas voi olla yhteydessä henkilöstön omaan ammatilliseen kehittymiseen tai organisaation prosessien sujuvuuteen. Sykli jakaantuu neljään osa-

alueeseen: suunnitelmien arviointi, prosessien seuranta ja arviointi, vaikuttavuuden arviointi sekä kehittäminen.

Suunnitelmien arviointi perustuu tulevaisuuteen ja vaatii hyvän nykytilan tuntemuksen. Suunnittelua voidaan arvioida esittämällä kysymyksiä, kuten, perustuuko suunnitelma oleelliseen tietoon, tukevatko nykyiset suunnitelmat haluttua toimintaa ja otetaanko suunnitelmassa huomioon mahdolliset yllätykset ja ongelmat. Prosessien seuranta ja arviointi kohdistuu nykyhetkeen ja/tai äskettäin tapahtuneeseen. Tätä voidaan arvioida erilaisia analyysejä tehden ja kerätä henkilöstöltä palautetta kyselyillä. Olennaisinta tässä vaiheessa on tunnistaa nykytilanne ja analysoida tulevat mahdolliset muutokset. Vaikuttavuuden arviointia voidaan tehdä joko kampanja luonteisesti tai kokonaisvaltaisesti koko organisaatiossa. Vaikuttavuutta voidaan selvittää kysymällä kysymyksiä, kuten, millaisia vaikutuksia ja muutoksia on saatu aikaan, millaista vaikuttavuutta ei onnistuttu saamaan aikaan ja millaisia syitä sille on, ja miten viestintää ja viestinnän osamista on kehitetty. Tärkeintä on, että organisaation johdolle syntyy selkeä kuva siitä, miten oikeaan viestintä on osunut ja miten hyvin resursseja on tähän hyödynnetty. Syklin tärkein vaihe on kehittäminen. Kehittämisen vaiheeseen kuuluu arviointitiedon käsittely, vahvuuksien sekä heikkouksien löytäminen ja analysointi, kehittämiskohteiden määrittelyt sekä suunnitelma, miten asioihin tartutaan ja miten jatkossa viestintää kehitetään organisaatiossa. (Juholin, 2017, s. 287–289)



Kuva 2. Viestinnän arvioinnin dynaaminen sykli. (Juholin, 2017, s. 287)

## 4 SISÄISEN VIESTINNÄN KANAVAT JA ROOLIT ORGANISAATIOSSA

”Työyhteisöviestinnän käytännöt elävät jatkuvasti, sillä muuttuvassa ympäristössä ajantasaisen tiedon jakaminen ja vaihdanta ovat välttämättömiä” (Juholin, 2013, s. 212). Organisaatioissa voi olla käytössä useita viestintäkanavia ja kanavien tarkoitus voi jäädä joskus epäselväksi. Viestintäkanavia voidaan kuitenkin ryhmitellä sen mukaan, ovatko ne painottuneet enemmän viralliseen ja asiapitoiseen vai vapaamuotoiseen keskusteluun. (Juholin, 2013, s. 213) Seuraavassa osiossa on kerrottu OP Ryhmän yleisimmistä viestintäkanavista, joita henkilöstön tulee käyttää tai seurata päivittäin.

### 4.1 Intra

Useimmissa organisaatioissa on käytössään intranet, jonka sisältö on ainoastaan organisaation sisäisessä käytössä, eikä ulkopuoliset tahot pääse tarkastelemaan sen sisältöä. Intranetin tarkoituksena on toimia organisaation sisäisenä ilmoitustauluna. Intranetin sisältö ja tiedon ajantasaisuus vaihtelevat organisaation mukaan. Se voi pitää sisällään esimerkiksi tiedotteita ja uutisia, ohjeistuksia sekä tuotteiden ja palveluiden esittelyitä. Intranet on siirtynyt yksisuuntaisesta tiedottamisesta kohti vuorovaikutteista kanssakäymistä, joka mahdollistaa myös keskustelun ja kommentoinnin. (Juholin, 2013, s. 216).

OP Ryhmässä intranet pitää sisällään OP Ryhmän omat uutiset, palveluiden ja tuotteiden kuvaukset sekä sisäiset että ulkoiset tiedotteet. Pääsääntöisesti intraa ylläpidetään OP Ryhmän keskuksen toimesta. Intran uutisten ja ohjeiden yhteydestä löytyy yhteyshenkilö, joka vastaa kyseisen sivun tiedoista ja niiden oikeellisuudesta. Lisäksi sivuille on tuotu päivämäärä, joka kertoo lukijalle, koska sivun tiedot on viimeksi päivitetty. Intraan voidaan tuoda myös yksittäisen pankin omia uutisia, ohjeistuksia sekä muuta tärkeää informaatiota. Nämä tiedot ovat ainoastaan kyseisen pankin henkilöstön käytettävissä. Tämä mahdollistaa sen, että pankit voivat tuoda keskitetysti omat ohjeistukset samaan paikkaan, mistä muutkin samankaltaiset tiedot löytyvät. Intran tarkoituksena on kerätä kaikki tarvittava tieto yhteen paikkaan, jolloin muun muassa sähköpostin ja muun tiedottamisen määrä vähentyy. (OPintra, 2020)

### 4.2 Sähköposti

Sähköpostia on käytetty jo vuosikymmeniä ja se on monelle ihmiselle hyvin arkipäiväinen viestintäkanava. Työelämässä on otettu käyttöön uusia viestintäkanavia, mutta sähköposti on edelleen monella mittarilla se tärkein kanava. Sähköpostin merkitys on kuitenkin muuttunut, ja monessa työyhteisössä on yritetty vähentää ja ohjeistaa sähköpostin käyttöä modernimpaan suuntaan. Sähköpostin tehokkuus on kokenut inflaation sen

yleistyessä räjähdysmäisesti viime vuosien aikana. Monelle ihmiselle sähköposti aiheuttaa päänvaivaa muun muassa roskapostien paljouden takia. Sähköposti sopii parhaiten tiedottamiseen ja ilmoittamiseen, kun asia toivotaan pikaisesti vastaanottajan tietoisuuteen. Hyvä sähköpostiviesti koostuu muun muassa tiiviistä, selkeästä ja kohteliaasta sanomasta. Sähköpostilla tulisi lähettää yksi informoitava asia kerrallaan. Jos sähköposti on todella pitkä ja sisältää useamman asian, voi jokin tärkeä viesti jäädä huomaamatta. Lisäksi viestin kirjoittajan tulisi huomioida myös muut viestintäkanavat ja punnita, olisiko jokin muu viestintäkanava parempi viestin lähettämiseen. (Juholin, 2013, s. 222)

Koskela, Koskinen ja Lankinen (2007, s. 127–130) kertovat kirjassaan sähköpostiviestien kirjoitusasuista ja mahdollisista ongelmista. Jo pelkästään organisaation sisällä voi tulla tilanteita esimerkiksi liian tuttavallisista sähköpostiviestien sisällöistä, jolloin viestin lähettäjä lähestyy viestin saajaa turhan rennolla asenteella. Konservatiivisimmissä työyhteisöissä ja organisaatioissa tämä saattaa aiheuttaa ihmetystä ja väärinymmärryksiä. Viestin lähettäjän tulee miettiä, kuinka tuttu viestin saaja hänelle on ja peilata viestin sisältöä viestin saajaan ja heidän väliseensä yhteyteen. Viestintäkanavana sähköposti toimii kuitenkin erinomaisesti esimerkiksi silloin, kun viestin lähettäjä on lähestymässä hierarkiassa ylempänä olevaa henkilöä. Sähköposti voi toimia tässä tilanteessa neutraalina ja tasavertaisena lähestymistapana ja luoda näin helpomman lähestymistavan yhteydenpitoon.

Nykypäivänä on useita erilaisia viestintäkanavia, joita myös OP Ryhmässä käytetään päivittäin. Sähköposti on kuitenkin edelleen yksi tärkeimmistä viestintäkanavista, niin yhteydenpitoon kuin tiedottamiseenkin. Sähköpostia hyödynnetään kahden henkilön keskinäiseen viestintään sekä laajemman joukon yhteydenpitoon sekä tiedottamiseen. Sähköpostilla viestimistä on pyritty kuitenkin vähentämään ja osa viestittävästä asioista on siirretty Teamsiin sekä Yammeriin koko ryhmän tasolla. (OPintra, 2020)

### 4.3 Skype For Business

Skype For Business on pikaviestintäalusta, jota käytetään organisaatioissa nopeaan viestintään ja se tavoittaa vastaanottajan heti, jos kyseinen henkilö on kirjautunut Skype-sovellukseen. Viestin lähettäjä näkee sovelluksesta, onko henkilö paikalla, varattuna tai poissa. Tämä helpottaa viestin lähettäjää, sillä hän pystyy näkemään ennakkoon, onko vastaanottaja paikalla ja voiko hän ylipäätään reagoida viestiin halutussa aikataulussa. Skypessä lähetetyt viestit ovat yleensä kahdenkeskisiä, mutta se toimii myös ryhmäkeskusteluihin. Pikaviestien lisäksi Skypessä voi soittaa perinteisiä puheluita sekä videopuheluita. Sovellus toimii tehokkaaseen ja ajantasaiseen viestintään, mutta se soveltuu ainoastaan lyhyisiin viesteihin rajatun merkkimäärän vuoksi. Skypeä ei ole tarkoitettu tiedottamiseen, tai sellaisen informaation jakamiseen, mihin pitää palata jatkossa. Skypessä lähetetyt viestit katoavat, kun keskustelun sulkee. Keskustelut voidaan

tallentaa viestilokeihin, mutta se ei ole kuitenkaan tehokkain tapa etsiä tai tallentaa tärkeää informaatiota muiden luettavaksi. (OBT, n.d.)

OP Ryhmässä Skypeä on käytetty useita vuosia ja se on yksi käytetyimmistä viestintäkanavista. Skypeä hyödynnetään organisaatiossa pikaiseen viestittelyyn, kun kollega on saatava nopeasti yhteys. Skypessä voidaan keskustella yleisistä asioista ja kysyä kollegalta neuvoa yleisellä tasolla. OP Ryhmässä on kuitenkin linjattu, ettei kyseisessä viestintäsovelluksessa saa vaihtaa arkaluontoisia tietoja kuten esimerkiksi asiakkaisiin tai toimihenkilöihin liittyviä henkilökohtaisia tietoja. (OPintra, 2020)

#### 4.4 Teams ja Yammer

Teams on yrityksille ja organisaatioille kehitetty ryhmätyöskentelyyn soveltuva alusta, joka kokoaa sisälleen keskustelut, ohjelmat ja tiedostot. Teams muodostuu tiimeistä ja kanavista. Teamsin sisälle voidaan rakentaa useita eri tiimejä ja niiden alapuolelle kanavia, jolloin keskustelut ja tiedostot pysyvät näkyvillä ainoastaan kyseisen tiimin jäsenillä. Tiimin pääkanavan alle voidaan luoda yksityiskohtaisempia kanavia eri tarkoituksiin. Tämän tarkoituksena on selkeyttää ryhmätyöskentelyä ja viestintää. Teamsin sisälle on tuotu myös useampi Microsoftin ohjelma, jolloin esimerkiksi Word-tiedoston muokkaus onnistuu Teamsin sisällä. Teams vähentää myös sähköpostiviestin määrää, kun asioista voi tiedottaa suoraan Teamsissa ja tarvittavat tiedostot voidaan tuoda tiimin nähtäville kyseiseen sovellukseen. (Curry, 2019)

Teams on yksi uusimmista viestintäkanavista, mikä OP Ryhmässä on otettu käyttöön. OP Ryhmä on ottanut kyseisen viestintäkanavan vahvasti osaksi viestintää ja siirtää keskusteluita ja ryhmätyöskentelyä Teamsiin. Osalla Osuuspankeista Teams on käytössään päivittäin ja se voi pitää sisällään useita tiimejä. Tiimit voivat koostua esimerkiksi koko pankin henkilöstöstä, jonka alapuolelle voidaan tuoda esimerkiksi markkinointiin, tavoitteisiin tai kriisiviestintään liittyviä erillisiä kanavia. Tiimin jäsenet pääsevät automaattisesti näkemään kaikki sen alapuolella olevat kanavat ja osallistumaan keskusteluihin ja luomaan tiedostoja. Teamsiin voidaan rakentaa myös tiimejä, mihin kutsutaan vain osa henkilöstöstä. Isoimmat Osuuspankit ovatkin luoneet omat tiimit eri liiketoiminnoille, kuten varallisuudenhoito, henkilörahoitus sekä yrityspalvelut. Näin erillisten liiketoimintojen asiat pysyvät vain heidän tiedossaan. Osa pankeista kuitenkin pyrkii siihen, että tieto on hyvin avointa ja kaikkien saatavilla. Teamsit voidaan rakentaa niin, että pankilla on yksi yhteinen tiimi, jonka alla on erilliset kanavat eri liiketoiminnoille. Tämä mahdollistaa sen, että koko henkilöstä pääsee halutessaan näkemään liiketoimintojen kanavat. Kevään 2020 aikana OP Ryhmä tulee luopumaan erillisestä Skype For Business- sovelluksesta ja alkaa käyttämään Skype- sovellusta Teamsin sisällä. Tämä luo suuntaa sille, että Teams tulee olemaan jatkossa yhä vahvemmin jokaisen toimihenkilön päivittäisessä käytössä. (OPintra, 2020).

Yammer on kehitetty tukemaan organisaatioiden sisäistä viestintää. Se tuo organisaatioiden ja yhteisöjen henkilöstön saman palvelun äärelle ja parantaa vuorovaikutusta esimerkiksi eri liiketoimintojen tai toimipaikkojen välillä. Yammer on ottanut vaikutteita suositusta yhteisöpalvelusta Facebookista, jättäen kuitenkin palvelunsa hieman yksinkertaisemmaksi. Yammerin käytetyimmät palvelut ovat erilaiset keskusteluryhmät ja yhteisösivut, jossa käyttävät voivat jakaa ajatuksiaan ja ohjeistuksia tietyn asian ympärillä. (Conrad, 2018)

Teams ja Yammer on otettu käyttöön samaan aikaan koko OP Ryhmässä. Yammerin keskusteluryhmiä on perustettu erilaisiin aihealueisiin ja liiketoimintoihin liittyen. Ryhmät ovat kaikille avoimia ja ryhmiin voi halutesaan liittyä oman mielenkiinnon ja työtehtävän mukaan. Yammer toimii myös erinomaisena kanavana Osuuspankkien väliseen kommunikointiin. Ryhmissä voidaan kysyä ja etsiä vastauksia eri aihealueisiin liittyen. Keskusteluryhmissä käydään avoimia keskusteluita ajankohtaisista asioista, ja parhaimmillaan keskustelut tukevat ja lisäävät toimihenkilöiden omaa osaamista ja asiantuntijuutta. (OPintra, 2020)

#### 4.5 Palaverit

Työelämässä käydään erilaisia keskusteluita, erilaisissa yhteyksissä. Usein kuulee puhuttavan palavereista, kokouksista ja neuvotteluista. Palaverin perusajatuksena on se, että käsillä on jokin asia mikä pitää saattaa eteenpäin tai palaverilla on jokin päämäärä, joka vaatii neuvotteluita, miten asia saadaan etenemään sovitusti ja hallitusti. Organisaation koosta, toimialasta sekä palaverin luonteesta johtuen palavereita on erilaisia. Palaverin osallistujien tulee sopia käsiteltävistä asioista ja toimia yhteisen asian hyväksi, jotta palaverissa käsiteltävät asiat saadaan sovittua. Onnistunut palaveri vaatii osallistujilta hyvää yhteistyökykyä sekä joustavuutta. Yhteistyökyky pitää sisällään hyviä vuorovaikutustaitoja, niin kuunnellen kuin keskustellen, sekä halua yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Onnistunut palaveria varten palaverin vetäjä lähettää ja kutsuu muut henkilöt osallistumaan palaveriin, valmistelee esityksen ja lähettää osallistujille ennakoon mahdolliset ennakkomateriaalit tai keskustelunaiheet. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo, 2007, s. 119–122)

Myös Osuuspankeissa käydään viikoittain useita erilaisia palavereita. Palaverien määrä, tiheys ja aiheet voivat vaihdella Osuuspankeittain. Osuuspankin johto ja toimitusjohtaja osallistuvat selkeästi eniten erilaisiin palaverihin, sillä heidän toimenkuvaansa kuuluu mm. yhteydenpito ja raportointi OP Ryhmän keskuksen ja hallintoon. Perinteisesti Osuuspankeissa on viikoittaisella tasolla yhdestä kolmeen palaveria, johon henkilöstö osallistuu. Jokaisella Osuuspankilla on kuitenkin omat linjauksensa siitä, kuinka usein ja millä teemalla palavereita pidetään. Pääsääntöisesti palaverihin kutsutaan koko henkilöstö, jolloin käsitellään kaikkia koskettavia asioita kuten koko pankin tuloksia, tavoitteita ja yhteisiä ohjeistuksia ja uutisia. Näiden lisäksi järjestetään tiimin tai yksittäisen liiketoiminnan omia

palavereita, joissa käydään yksityiskohtaisemmin tuloksiin ja tavoitteisiin liittyvät asiat ja käydään tiettyä liiketoiminnan osa-aluetta koskevat ohjeistukset ja mahdolliset uudistukset yhdessä läpi. (OPintra, 2020)

## 5 MUUTOKSET ORGANISAATIOSSA

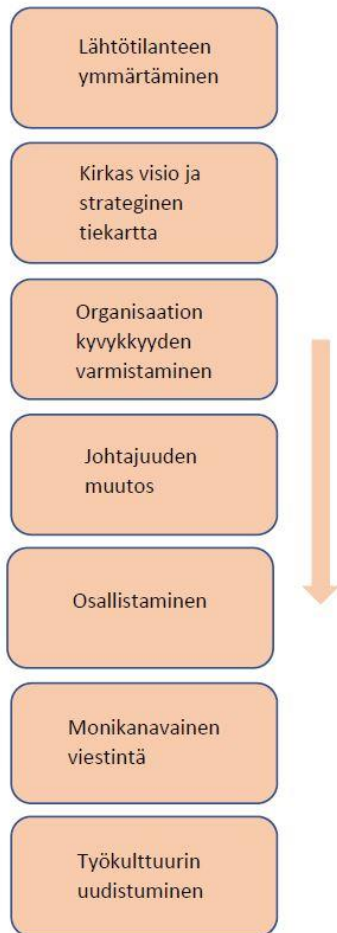
Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, niin pieniä kuin suuriakin. Organisaatioiden isoimmat muutokset voivat koskea esimerkiksi YT-neuvotteluita tai sulautumissuunnitelmia. Isot uutiset ja muutoksista kertominen ovat aina johdon vastuulla, ja niistä tulee viestiä työyhteisölle asiaan kuuluvalla tavalla, tasa-arvoisesti ja oikea-aikaisesti. (Työterveyslaitos, n.d.)

Muutokset vievät aina aikaa ja energiaa. Jotta uuteen tilanteeseen sopeutuu, muutoksen tuomat uudet haasteet ja toimintatavat pitää ottaa osaksi arkea. Johdon ja esimiesten tulisi olla innostuneita ja viestiä muutoksen tuomista asioista hyvällä energialla. Innostuneisuus ja hyvä energia yleensä tarttuvat eteenpäin henkilöstöön, ja silloin nämä edellä mainitut asiat kasvavat ja moninkertaistuvat. Muutoksen eteenpäinviemisessä on hyvä muistaa energian lisäksi myös kiitoksen antaminen sekä positiiviset palautteet ja palkitseminen. Nämä ovat erittäin tärkeitä osa-alueita, jotka lisäävät uudistumisenergiaa ja vievät organisaatiota kohti onnistunutta muutosta. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 148–149) Tässä luvussa kerrotaan organisaation muutoksista, siihen liittyvästä viestinnästä ja kokeilukulttuurista.

### 5.1 Muutoksen vaiheet

Suurimpien muutosten kohdalla organisaation johdon tulee kartoittaa uudistumisen vaiheet erityisen tarkasti. Tämä varmistaa sen, että uudistuminen etenee suunnitellusti ja visio pysyy kirkkaana mielessä koko matkan ajan. Sanotaan, että onnistuneet ja pysyvät muutokset eivät tapahdu tai toteudu itsestään. Onnistuminen vaatii päättäväisyyttä ja suunnitelmallisuutta ja sitä varten viestintä on yksi tärkeimmistä muutosjohtamisen työkaluista. (Myllymäki, 2018, s. 9)

Organisaation maaperän muokkaaminen ja toimintatapojen jatkuva uudistaminen valmistaa koko työyhteisöä kohtaamaan myös suuret muutokset. Johdon tehtävänä on varmistaa, että organisaatio on muuntautumiskykyinen ja valmis ottamaan suuriakin muutoksia vastaan. Organisaation tulisi olla aina jonkin asteisella muutosmatkalla tai uudistumisen tiellä, koska näin ulkoiset ja pakottavat muutostarpeet koettelevat organisaatiota hellemmin. Korhonen ja Bergman (2019, s. 15–16) ovat kehittäneet kaavion, jonka tarkoituksena on selkeyttää kokonaisvaltaisen uudistumisen vaiheet yksi kerrallaan (Kuva 3). Kaavio auttaa hahmottamaan muutoksen vaiheet ja sitä kautta ymmärtämään muutos prosessina. Kaavion vaiheet ovat seuraavat: lähtötilanteen ymmärtäminen, kirkas visio ja strateginen tiekartta, organisaation kyvykkyyden varmistaminen, johtajuuden muutos, osallistaminen ja monikanavainen viestintä sekä työkuulttuurin uudistuminen.



Kuva 3. Uudistumisen kaavio. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 16)

Lähtötilanteen hahmottaminen antaa organisaatiolle valmiudet pohtia tulevia muutoksia ja jäljittää ne asiat tai liiketoiminnan osa-alueet, jotka vaativat muutosta ja uudistumista. Lähtötilanteessa tulee ottaa huomioon useita asioita, kuten esimerkiksi liiketoimintaan liittyvät asiat ja muutokset sekä asiakkaat, tuotteet ja sijainti. Edellä mainitut seikat vaikuttavat organisaation lähtötilanteeseen ja määrittelevät muutoksen suuntaviivoja. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 18–19)

Muutokset ja uudistukset vaativat visiota sekä strategiaa. Ilman suunnitelmaa muutokset harvemmin menevät niin kuin on alkujaan toivottu. Muutoksesta johdettu selkeä visio ja strategian askelmerkit johdattavat koko organisaatiota läpi muutoksen ja tuovat haluttuja uudistuksia. Vision kirkastaminen koko organisaatiolle luo motivaatiota ja uskoa, että muutos on hyvä asia. Organisaation tulee myös varmistaa nykyinen organisaati rakenne sekä henkilöstön roolit ja asemat. Muutoksien yhteydessä henkilöstön työtehtävät ja roolit tulee olla linjassa valitun vision ja strategian kanssa. Työtehtävät ja roolit voivat muuttua muutosten aikana tai sen jälkeen, joten on erityisen tärkeää, että jokaisen työntekijän osaaminen tulee huomioiduksi. Selvitys varmistaa sen, että jokaisella on mahdollisuus

kehittyä osana organisaation muuta kehitystä. Lisäksi selvitys antaa selkeän kuvan organisaation johdolle, jos uusia osaajia tulee rekrytoida organisaation ulkopuolelta. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 44–45; 58–61)

Muutoksien yhteydessä tulee huomioida myös organisaation johdon ymmärrys ja muutoshalukkuus tulevaa muutosta kohtaan. Jokainen johtoasemassa oleva henkilö tulisi ottaa mukaan muutokseen. Johtoasemassa olevia henkilöitä on esimerkiksi organisaation hallitus, luottamusmiehet ja esimiehet. Johtoasemassa olevat henkilöt välittävät muutოსintoa muulle organisaatiolle ja ovat myös sitä kautta tärkeässä roolissa uudistusta ajatellen. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 80–86) Henkilöstön osallistaminen mukaan muutokseen on tärkeää ja se voidaan toteuttaa usealla tavalla. Tiedottaminen voi tapahtua viestintäkanavissa sekä kasvokkain. Tiedottamisen yhteydessä tulee aina luoda väylä kaksisuuntaiseen viestimiseen, jolloin kuuntelijan roolissa oleva henkilö voi myös esittää kysymyksiä. Henkilöstä voidaan ottaa myös mukaan muutokseen esimerkiksi kyselyiden tai pilotointien avulla. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 110–114.)

Työkulttuurin ja organisaation kulttuurin muutos on edellisten kohtien aikaansaannos. Organisaation kulttuurin muutos vaatii usean osa-alueen kehittämistä ja eteenpäin viemistä. Kaavion kaikki osa-alueet vaativat toimia ja jatkuvaa kehittämistä, että organisaatio on kykeneväinen viemään laajalaisempia muutoksia eteenpäin ja uudistamaan organisaatiota sen vaatimalla tavalla. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 132)

## 5.2 Henkilöstön osallistaminen ja nykytilan selvittäminen

Henkilöstön osallistaminen organisaation muutokseen on yksi keskeisimmistä toimista muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin voi olla yksinkertaisimmillaan sitä, että henkilöstö tulee kuulluksi ja heidän mielipiteillään on painoarvoa. Henkilöstön osallistaminen organisaation muutosprosessiin sitouttaa ja motivoi henkilöstöä läpi muutoksen. Mahdollisuus vaikuttaa organisaatioon ja muutokseen luo myös sitoutuneisuutta muutosprosessin jälkeen. Muutoksen laajuudesta riippuen henkilöstön osallistaminen voi olla lyhyt- tai pitkäkestoista ja se voi koskettaa koko henkilöstöä tai osaa siitä. Jos henkilöstöä ei oteta mukaan muutosprosessiin, työntekijät voivat kokea ulkopuolisuuden tunnetta. Työyhteisössä on tärkeää saavuttaa tunne, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. Jos koko henkilöstöä ei voida ottaa mukaan muutossuunnitteluun, pitää johdon kuitenkin varmistua siitä, että jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi esimieskeskusteluja, kyselyitä tai erilaisia viestintäkanavia. Isoimmista organisaatioissa ja laajemmista muutoksista, muutoksen toteuttamiseksi voidaan koota myös erilaisia muutostukiryhmiä eli integraatiotyöryhmiä. Työryhmien vastuulla ja tehtävänä on suunnitella ja tukea muutoksen toteutumista koko prosessin ajan. Integraatiotyöryhmän avulla johto saa kerättyä työntekijöiden ajatukset ja näkemykset suoraan muutoksen toteutukseen. (Työterveyslaitos, n.d.)

Organisaatioissa muutos lähtee liikkeelle siitä, että työyhteisössä havaitaan jokin uusi asia tai tarve. Tarve muutokselle voi kumpuilla myös havaitusta virheestä tai epäkohdasta, mikä halutaan poistaa. Organisaatioiden yhdistyminen eli fuusioituminen on usein suurin muutos mitä organisaatio voi kokea. Tästä johtuen organisaation johdon tärkeimpänä tehtävänä on luoda ensi tilassa työyhteisön uudet käytännöt ja toimintamallit osaksi organisaation arkea. (Ponteva, 2010, s. 13–15)

Muutosmatkan alussa, organisaation nykytilan kartoittaminen antaa selkeän ja realistisen kuvan organisaation sen hetkisestä tilasta. Nykytilaa selvittäessä voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia henkilöstötutkimuksia. Kyselytutkimuksen avulla organisaatio voi kerätä arvokasta tietoa työyhteisön toimintatavoista ja asenteista, joita voidaan hyödyntää muutosmatkan suunnittelussa sekä muutosprosessissa. Kyselyitä laadittaessa on kuitenkin tärkeää huomioida, että kyselyn jokainen kysymys johdattaisi vastaajia kohti organisaation visiota ja tahtotilaa. Kyselyn ulkopuolelle tulee jättää kaikki epäolennaisuudet, ettei kyselyn pääviesti unohdu tai jää vastaajille epäselväksi. Onnistunut ja hyvin mietitty kysely toimii jo osana organisaation sisäistä viestintää ja toimii eräänlaisena viestintäkanavana. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 117–119)

### 5.3 Kokeilukulttuuri osaksi organisaatiota

Yhä enemmän organisaatioissa puhutaan kokeilukulttuurista ja ketterästä kehityksestä. Nämä tarkoittavat sitä, että uusia asioita ja toimintatapoja kokeillaan joustavasti ja usein myös nopealla aikataululla. Asioita ei ole välttämättä suunniteltu pitkäjänteisesti vaan uusia toimintatapoja halutaan kokeilla joustavasti ja epäonnistuneet kokeilut unohdetaan nopeasti uusien kokeilujen alta pois. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kokeilut olisivat päättömiä tai hulluttelevia, vaan kokeiluilla pyritään pikimminkin nopeasyklisempään päätöksentekoon ja toimintatapojen testaamiseen. Yksi kokeilujen päämääränä on oppiminen ja tämän hyödyntäminen koko liiketoiminnan kehittämisessä. Kokeilun ja ketterän kehityksen tarkoituksena on aina löytää uusia keinoja tehdä asiat paremmin. Toimintatapoja ja prosesseja kehitetään jatkuvasti edistääkseen koko organisaation toimintaa. (Flykt, 2018)

Ketterä ajattelumalli ja kokeilukulttuuri vaativat organisaatiolta muutoshalua ja ennen kaikkea muutostoa. Oppiva ja avoin organisaatio haluaa viedä kokeilujen tuomat toimintatavat tehokkaasti osaksi organisaation prosesseja ja työskentelytapoja. Ihmisten omaksumiskyky kuitenkin vaihtelee henkilöittäin ja joillakin muutosten prosessointi voi viedä enemmän aikaa. Korhonen ja Bergman (2019, s. 150) mainitsevat kuitenkin kirjassaan, että vain pieni osa ihmisistä ovat sellaisia, jotka vaativat suurempia ponnisteluita hypätä mukaan muutosprosessiin. Kokeilukulttuuri vaatii työyhteisöltä muutoskykyä, joka on täysin opeteltavissa oleva asia. Kun

organisaatiossa hyödynnetään jatkuvan parantamisen kulttuuria ja asiat tehdään askel kerrallaan, myös työyhteisön muutoskyky paranee. Muutos halua organisaatio voi kehittää inspiroimalla ja rohkaisemalla työyhteisöä sekä ylläpitämällä avointa keskustelua siitä, mihin muutokset johtavat.

Muuttuvassa maailmassa organisaatioiden tulee suunnitella strategiaansa vastaamaan tämän päivän haasteita ja odotuksia. OP Ryhmä on lanseerannut uuden toimintamallin parantaakseen ryhmän toimintaa. OP Ketterä on saanut vaikutteita yleisemmin tunnetusta Enterprise Agile- mallista, missä ketterä kehittäminen tuodaan tiimitasolta organisaatiotasolle. OP Ketterä on OP Ryhmän kehittämä ja luoma toimintamalli, mikä on luotu juuri OP Ryhmän omiin tarpeisiin. OP Ketterä luo uuden ajattelutavan ja kulttuurin muutoksen, mikä koskee ryhmän liiketoimintoja, kehittämistä ja tukitoimintoja sekä haastaa ryhmän pankkeja toimimaan uudella tavalla. Toimintamallin ydin koostuu moniosaavista, itseohjautuvista tiimeistä, joilla on selkeä vastuu ja valta tehdä päätöksiä itsenäisesti. Toimintatapojen muutoksella OP Ryhmä tavoittelee työntekijäkokemuksen, asiakaskokemuksen sekä toiminnan tehokkuuden parantamista. OP Ketterän ajattelutapana on poistaa ylimääräistä byrokratiaa ja tehdä nopeitakin päätöksiä. Toimintamallia hyödynnetään eri tavoin, mutta sen peruseriaatteet pysyvät aina yhtenäisinä. OP Ketterän periaatteet ovat: asiakas on aina toiminnan keskiössä, asiakkaan tarpeisiin reagoidaan nopeasti, vastuu on itseohjautuvilla ja moniosaavilla tiimeillä ja ryhmän toiminta on läpinäkyvää. Toimintamallin ideana on jatkuva parantaminen ja oppiminen sekä hyväksi todettujen käytäntöjen jakaminen yli tiimirajojen. OP Ketterä- toimintamallissa jatkuva oppiminen ja sitä kautta jatkuva muutos on lakkaamatta läsnä arjessa. (OPintra, 2020)

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmiä sekä aineistonkeruuta ja analysointia. Tämän luvun tarkoituksena on perustella menetelmien valinnat ja tuoda tutkimus osaksi opinnäytetyötä. Johdannossa kuvattiin tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, tässä luvussa käsitellään valittuja menetelmiä tutkimuksen toteuttamiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Etelä-Pirkanmaan Osuuspankin käyttöön sisäisen viestinnän suunnitelma, jolloin toiminallinen opinnäytetyö oli tähän luonnollinen valinta. Sisäisen viestinnän suunnitelma rakennettiin kartoittamalla ja tutkimalla Etelä-Pirkanmaan Osuuspankin sisäistä viestintää. Toiminnallisella opinnäytetyöllä tarkoitetaan sellaista työtä, jolla pyritään parantamaan käytännön ohjeistuksia esimerkiksi tietyssä organisaatiossa. Toiminnallisella opinnäytetyöllä voidaan parantaa tai kehittää organisaation toimintaan liittyvää opastamista ja ohjeistamista tai tietyn toiminnon kokonaan uudelleen järjestämistä. Toiminallisen opinnäytetyön tuotoksia voi olla esimerkiksi uusittu ohjeistus tai opas, kuten kriisiviestinnän suunnitelma, perehdyttämisoras tai markkinointisuunnitelma. (Vilka & Airaksinen, 2003, s. 9)

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta pidetään kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen vastakohtana. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on tavoitteena ymmärtää ja omaksua tutkittava asia tai ilmiö perusteellisesti. Laadullinen tutkimus toimii opinnäytetyössä erinomaisesti silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on asian tai ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään yleensä haastatteluilla, kyselyillä sekä havainnoimalla. Suositeltavia haastattelumenetelmiä on yleensä lomake- tai teemahaastattelu. Lomake on strukturoitu haastattelulomake, jossa kaikilta henkilöiltä kysytään sama kysymykset, samassa järjestyksessä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijaa kiinnostaa sekä tutkimusprosessi, että tutkimustulokset. Tutkimustulokset kuvastavat sitä, miten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt kokevat ja tuntevat tutkitavan ilmiön tai asian. (Vilka & Airaksinen, 2003, s. 63)

Opinnäytetyö on tehty laadullisena tutkimuksena, jonka tukena on hyödynnetty määrällisen tutkimuksen menetelmiä kyselytutkimuksen muodossa. Opinnäytetyön aineistoa on kerätty muun muassa kyselytutkimuksena eli kyselylomakkeella, joka on pitänyt sisällään myös avoimia kysymyksiä. Laadullinen tutkimus valikoitui kuitenkin tutkimuksen menetelmäksi, koska tavoitteena oli tutkittavien pankkien sisäisen viestinnän nykytilan laaja ja kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Tutkimuksen tuloksena ja tuotoksena oli luoda Etelä-Pirkanmaan Osuuspankille heidän tarpeitaan vastaava sisäisen viestinnän suunnitelma.

Empiria luotiin kyselyiden, haastatteluiden ja opinnäytetyöntekijän omakohtaisten työssä tehtyjen havaintojen perusteella. Omien havaintojen

lisäksi opinnäytetyöntekijä on hyödyntänyt fuusion aikana toimineen sisäinen ja ulkoinen viestintä- työryhmän ajatuksia ja näkemyksiä sisäisestä viestinnästä.

Ensimmäisessä vaiheessa opinnäytetyöntekijällä oli tavoitteena selvittää organisaation sisäisen viestinnän nykytila. Nykytilaa lähdettiin selvittämään henkilöstölle suunnatun nykytilakartoituksen avulla. Nykytilakartoitusta varten henkilöstölle toteutettiin kyselytutkimus Forms-lomakkeella ja se lähetettiin sähköpostilla koko työyhteisölle toukokuussa 2019. Strukturoitujen kysymysten lisäksi kyselytutkimus sisälsi kolme avointa kysymystä. Avointen kysymysten tarkoituksena oli saada opinnäytetyöntekijälle mahdollisimman tarkka ja laaja kuva sen hetkisestä sisäisen viestinnän tilasta.

Toisessa vaiheessa opinnäytetyöntekijä lähetti nykytilakartoituksen tuloksista yhteenvedon pankin johdolle. Yhteenvedon tulokset olivat nimettömiä eikä vastauksista voinut päätellä vastaajien henkilöllisyyksiä. Yhteenvedon toimituksen yhteydessä pankin johdolle toteutettiin lomakehaastattelu. Haastattelu toteutettiin sähköpostitse ja haastattelurunko piti sisällään pääkysymyksen sekä alakysymyksiä. Alakysymysten tarkoituksena oli avartaa vastaajan mielikuvia tutkittavasta ilmiöstä ja pohtia kysytyä asiaa laajemmin. Pääkysymyksiä oli yhteensä kuusi kappaletta. Haastattelun tavoitteena oli saattaa pankin johdon tietoisuuteen organisaation sisäisen viestinnän nykytilanne ja näin ollen antaa mahdollisuus vaikuttaa sisäisen viestinnän suunnitelmaan.

Kolmannessa vaiheessa opinnäytetyöntekijä suoritti loppukartoituskyselyn koko työyhteisölle. Sisäisen viestinnän suunnitelman käyttöönotosta oli kulunut noin viisi kuukautta. Kyselylomake sisälsi yhteensä kymmenen kysymystä ja osa kysymyksistä oli samoja kuin alkukartoituskyselyssä. Loppukartoituskyselyn tavoitteena oli selvittää, oliko organisaation sisäinen viestintä sillä hetkellä paremmalla tasolla kuin aiemmin, ja mitä jatkosuunnitelmia sisäisen viestinnän kehittäminen mahdollisesti vaatii.

## 7 UUDEN ORGANISAATION SELKEÄ SISÄINEN VIESTINTÄ

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön toiminnallista osuutta. Toiminnallisen osuuden ensimmäisessä vaiheessa pankkien henkilöstölle toteutettiin nykytilakartoitus kyselylomakkeen avulla. Toisessa vaiheessa suoritettiin kolme lomakehaastattelua, kaikkien kolmen pankin avainhenkilöille. Lomakehaastattelun tarkoituksena oli kerätä mielipiteitä ja tavoitteita sisäiselle viestinnälle, huomioiden nykytilakartoituksessa esiin nousseet tarpeet. Kerätyn aineiston, havainnointien sekä teemaan liittyneen teorian pohjalta opinnäytetyöntekijä laati fuusioituneen pankin käyttöön sisäisen viestinnän suunnitelman. Viimeisessä vaiheessa, kun sisäisen viestinnän suunnitelman käyttöönotosta oli kulunut viisi kuukautta, henkilöstölle toteutettiin loppukartoituskysely. Loppukartoituksen tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, onko sisäisen viestinnän suunnitelmasta ollut hyötyä ja onko sisäinen viestintä selkeytynyt uusien ohjeistusten myötä.

### 7.1 Työryhmät mukana muutoksessa

Keväällä 2019 Akaan Seudun Osuuspankin, Valkeakosken Osuuspankin sekä Urjalan Osuuspankin henkilöstölle järjestettiin yhteistilaisuus, jonka tarkoituksena oli alustaa fuusioitumiseen liittyviä toimenpiteitä koko henkilöstölle. Pankin johto toivoi myös henkilöstön osallistumaan ja suunnittelemaan uuden pankin alkua. Uuden pankin syntyä varten perustettiin kuusi eri teemaista integraatiotyöryhmää (Taulukko 1). Työryhmien vastuulla oli suunnitella yhteisiä askelmerkkejä ja huolehtia useista erilaisista toimenpiteistä ennen ja jälkeen fuusion. Integraatiotyöryhmät olivat: Yhdistymisen ohjausryhmä, Yhdistymisen tekninen toteutus, Toimintamallit ja myynnin johtaminen, HR-asiat, Riskienhallinta ja compliance sekä Sisäinen ja ulkoinen viestintä. Jokaiseen työryhmään oli valittu pankkien johdon toimesta puheenjohtaja sekä ryhmän teeman mukaisesti muutama osallistuja. Näiden lisäksi ryhmään sai hakea jokainen toimihenkilö oman henkilökohtaisen mielenkiinnon mukaan. Työryhmissä työskenteli yhteensä viidestä kymmeneen henkilöä. (OP Etelä-Pirkanmaan sisäinen materiaali, 2019)

Työryhmien työskentely aloitettiin heti keväällä 2019 ja se jatkui pankkien yhdistymiseen asti, syksyyn 2019. Opinnäytetyöntekijä oli mukana Sisäinen ja ulkoinen viestintä -työryhmässä. Opinnäytetyössä käsitellään opinnäytetyöntekijän vastuulla ollutta sisäisen viestinnän ohjeistusten rakentamista fuusioituneelle pankille. Kaiken kaikkiaan työryhmien työskentely oli aktiivista ja onnistunutta läpi koko fuusioprosessin. Työryhmät aikatauluttivat omaa tekemistään ja raportoivat tuloksiaan sekä työryhmän edistymistä pankin johdolle. Työryhmien jäsenet kokivat ryhmätyöskentelyn mielenkiintoisena ja innostavana. Lisäksi ryhmätyöskentely mahdollisti uuden organisaation suunnittelua sekä edesauttoi tutustumista uusiin työka- vereihin.

Taulukko 1. Työryhmien esittely. (OP Etelä-Pirkanmaan sisäinen materiaali, 2019)

Työryhmän nimi	Työryhmän kokoonpano	Työryhmän tarkoitus, tavoitteet ja tulokset
Yhdistymisen ohjausryhmä	Työryhmä koostui pankin johtoryhmän jäsenistä.	Ohjausryhmän vastuulla on johtaa ja koordinoida integraatioprosessi alusta loppuun. Ohjausryhmän tavoitteena on varmistaa OP Etelä-Pirkanmaan yhteisen kulttuurin ja yhteisöllisyyden rakentuminen.
Yhdistymisen tekninen toteutus	Pankinjohtaja (Akaa) + pankkilakimies (Valkeakoski) + asiakkuusneuvoja (Urkala) + 3 ryhmään hakenutta.	Työryhmän tavoitteena on varmistaa fuusion tekninen toteutus koko fuusioprosessin aikana. Työryhmä vastaa teknisen hankkeen etenemisestä ja läpimenosta.
Toimintamallit ja myynnin johtaminen	Myyntijohtaja (Urkala) + 1 ohjausryhmän jäsen + 4 ryhmään hakenutta.	Työryhmän päätehtävänä on suunnitella OP Etelä-Pirkanmaan uudet toimintamallit. Työryhmän tehtävänä on suunnitella mm. uusi asiakkuusstrategia sekä luoda yhtenäinen myyntikulttuuri. Lisäksi tehtäviin kuuluu palvelu-aikojen sekä palvelutarjoaman suunnittelu.
HR-asiat	Pankinjohtaja (Valkeakoski) + 1 ohjausryhmän jäsen + 3 luottamushenkilöä + 3 ryhmään hakenutta.	Työryhmän tavoitteena on yhteisen kulttuurin luominen HR-asioiden näkökulmasta. Työryhmän tehtäviin kuuluu suunnitella mm. tehtäväroolit, palkkaus ja palkitseminen, työhyvinvointi, henkilöstöedut sekä työsuojelu.
Riskienhallinta ja compliance	Pankkilakimies (Valkeakoski) + toimitusjohtaja (Akaa) + myyntijohtaja (Urkala) + pankkilakimies (Akaa) + 2 ryhmään hakenutta.	Työryhmän tehtävänä on ohjeistuksien sisällön varmistaminen, niiden oikea käsittely hallintoelimissä sekä riskienhallinnan tuki. Ohjeistukset koskivat mm. asiakkaan tuntemiseen ja rahanpesun estämiseen sekä pakotteiden noudattamiseen liittyviä tekijöitä.
Sisäinen ja ulkoinen viestintä	Toimitusjohtaja (Valkeakoski) + 3 ryhmään hakenutta (sis. viestintä- ja markkinointiasiantuntijan).	Työryhmän tarkoituksena on rakentaa OP Etelä-Pirkanmaan sisäisen ja ulkoisen viestinnän pelisäännöt. Sisäisen viestinnän osalta ryhmä tavoittelee yhtenäistä viestintää. Ulkoinen viestintä kohdistuu pääosin markkinointiin sekä avajaisten suunnitteluun.

## 7.2 Nykytilakartoitus ja tulokset

Ennen fuusioitumista viestinnän tilasta toivottiin selkeää nykytilan kartoitusta ja selvityksiä. Nykytilakartoituksen tavoitteena oli antaa opinnäyte-työntekijälle mahdollisimman selkeä ja laaja käsitys sen hetkisestä sisäisen viestinnän tilasta. Nykytilakartoitus toteutettiin Forms-kyselylomakkeella keväällä 2019. Kyselylomake lähetettiin kolmen pankin henkilöstölle, myös pankin johtoryhmälle eli yhteensä 38 henkilölle. Kyselyssä vastaajia oli yhteensä 34 henkilöä eli 89,5% koko henkilöstöstä. Osallisuusprosentin ollessa näin korkea, vastauksia voidaan pitää luotettavina ja niitä voidaan tulkita vastaamaan kolmen pankin henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia.

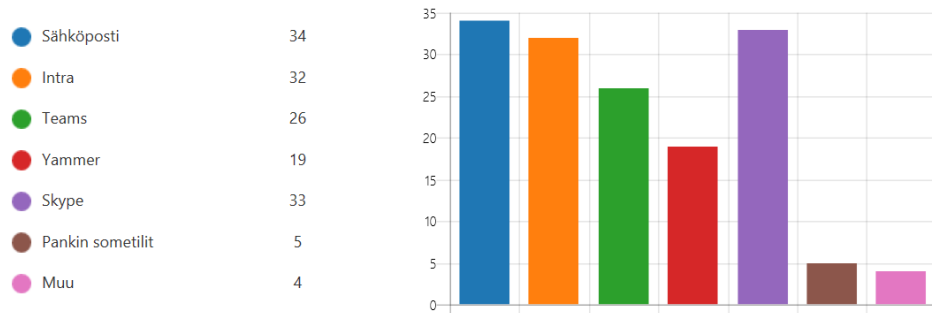
Kyselylomakkeen ensimmäiset viisi kysymystä koskivat henkilöstön taustatietoja. Tämän osion tarkoituksena oli selvittää, onko esimerkiksi yksittäisen pankin sisällä puutteita, epätietoa tai muita eroavaisuuksia verrattuna muihin pankkeihin. Kysely pyrittiin pitämään selkeänä ja yksinkertaisena kokonaisuutena. Kyselyssä oli yhteensä kymmenen kysymystä liittyen viestintään, kuten viestintäkanaviin sekä palaverikäytäntöihin. Kyselyssä kartoitettiin mitä viestintäkanavia henkilöt käyttävät töissä päivittäin, onko jokaisella tieto mistä viestintäkanavasta informaatiota etsiä, kokevatko he kyseiset viestintäkanavat helppokäyttöisiksi ja olisiko koulutuksille tarvetta. Edellä mainittujen kysymysten lisäksi kyselyssä kartoitettiin palaverikuluttuurin nykytilaa ja kysyttiin, mitä ajatuksia etäpalaverit herättävät työyhteisössä. Vapaille ajatuksille ja kommentteille kyselyyn oli luotu kolme avointa kysymystä.

### 7.2.1 Viestintäkanavat ja niiden hyödyntäminen työssä

Kyselyn ensimmäiset viestintää koskevat kysymykset koskivat viestintäkanavia. Henkilöstöltä kysyttiin mitä viestintäkanavia he käyttävät työssään päivittäin (Kuva 4). Kyselyyn oli valittu ne viestintäkanavat mitä OP Ryhmässä yleisimmin suositellaan käytettäväksi. Kyselyn kaikki kolmekymmentäneljä vastaajaa olivat valinneet sähköpostin. Sähköpostin lisäksi Skype sekä OP Ryhmän Intra olivat lähes jokaisen vastaajan käytössä päivittäin. OP Ryhmän hiljattain käyttöönottamat Teams ja Yammer eivät puolestaan olleet koko henkilöstön päivittäisessä käytössä.

6. Mitä viestinnän kanavia käytät töissä päivittäin? Voit valita useamman vaihtoehdon.

[Lisätietoja](#)

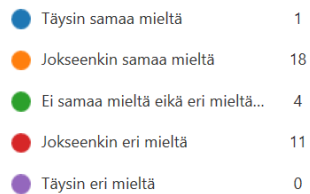


Kuva 4. Nykytilakartoitus: Viestintäkanavat.

Tiedonhakuun liittyvässä kysymyksessä, vastaukset hajaantuivat pääosin kahteen vaihtoehtoon (Kuva 5). Kahdeksantoista vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja yksitoista vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä. Neljä vastaajaa ei osannut sanoa tai ottaa kantaa kysytyyn asiaan.

8. Koen, että löydän tarvitsemani tiedon helposti tämän hetkisistä viestinnän välineistä ja kanavista, ja minulla on tieto siitä, mistä informaatiota etsiä.

[Lisätietoja](#)



Kuva 5. Nykytilakartoitus: Tiedonhaku.

Edellinen kysymys sai jatkoa avoimella kysymyksellä, jossa haluttiin selvittää, miksi vastaaja oli valinnut kyseisen vaihtoehdon. Vastaukset olivat pääosin laajoja ja samat teemat toistuivat useammassa vastauksessa. Kysymys oli pakollinen, joten kaikki vastaajat olivat vastanneet kysymykseen. Useampi vastaaja oli tyytymätön Intran toimivuuteen sekä tiedonhakuun. Intra on OP Ryhmän ensisijainen tiedonlähde, joten tiedonhaun ongelmat korostuvat henkilöstön turhautumisessa, kun tarvittavaa tietoa ei löydy. Kaksikymmentä vastaajaa oli kommentoinut, että viestintäkanavia on useita eikä ole selvyttä mistä kanavasta tietoa pitäisi etsiä.

### Kommentteja:

- ”Tieto on pirstaloitunutta, paljon eri kanavia. Yksinkertaisuus ja selkeys puuttuvat.”
- ”Intra on tietoviidakko, jossa tietoa on liikaa. Vanha tieto sekoittuu uuden kanssa ja on pelko siitä, että asioita tehdään vanhojen ohjeistusten mukaisesti.”
- ”Viestintäkanavia on paljon ja itselle ei ole aina selvää, mitä kanavaa olisi järkevintä käyttää.”
- ”Selkeämpi linja siitä, mitä tietoja löytyy Intrasta versus Yammer/Teams.”

### 7.2.2 Palaverikulttuuri ja käytännöt

Kyselyn seuraavat kysymykset koskivat palaverikulttuuria sekä palaveriin liittyviä käytäntöjä. Ensimmäinen kysymys koski palaverien kappalemäärää viikkotasolla. Kaksikymmentäviisi vastaajaa eli suurin osa henkilöstöstä osallistui 1-2 kertaa viikossa erilaisiin palaveriin. Yhdeksän vastaajaa osallistui 3-4 kertaa viikossa palaveriin, mutta kukaan henkilöstöstä ei osallistunut yli neljää kertaa.

Kyselyn seuraavalla väittämällä mitattiin henkilöstön tyytyväisyyttä palaverien sisältöön ja laatuun (Kuva 6). Kysymys rajattiin viikoittaisiin ja toistuviin palaveriin, esimerkiksi pankin yhteiseen palaveriin ja tiimipalaveriin. Seitsemäntoista vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, mutta muuten vastauksissa oli hajontaa. Henkilöstöstä vain viisi henkilöä oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

12. Olen tyytyväinen tämän hetkisten palaverien sisältöön ja laatuun. Tässä yhteydessä tarkoitetaan pankin yhteistä palaveria, tiimipalavereita, johdon palavereita yms. (palavereita jotka toistuvat viikottain).

#### Lisätietoja

● Täysin samaa mieltä	5
● Jokseenkin samaa mieltä	17
● Ei samaa eikä eri mieltä (EOS)	3
● Jokseenkin eri mieltä	8
● Täysin eri mieltä	1



Kuva 6. Nykytilakartoitus: Henkilöstön tyytyväisyys palaverien sisältöön ja laatuun.

Edellinen kysymys sai jatkoa avoimella kysymyksellä. Avoimessa kysymyksessä toivottiin lisätietoja, miksi vastaaja oli valinnut kyseisen vaihtoehdon. Vastaukset olivat pääosin laajoja ja samat teemat toistuivat useammassa vastauksessa. Kysymys oli pakollinen, joten kaikki vastaajat olivat vastanneet kysymykseen. Tiimipalaverit sekä pankin yhteiset palaverit saivat kiitosta siitä, että on aika ja paikka yhteisten asioiden läpikäymiseen. Useampi vastaaja toivoi kuitenkin lyhyempiä palavereita, missä käsitellään valmiiksi mietittyjä teemoja tehokkaammin. Yksi henkilö oli toivonut lisää avoimuutta henkilöstöasioihin, kuten työn suunnitteluun sekä työkuviin liittyvissä asioissa.

Muita kommentteja:

- ”Pankin yhteisissä palavereissa on liikaa asiaa, eikä kaikkia asioita ehditä käymään läpi.”
- ”Palaveriaiheet olisi hyvä tietää etukäteen.”
- ”Palaverikäytännöt eivät ole suunnitelmallisia; jatkossa selkeä suunnitelma.”
- ”Palaverin palvelevat pääosin tarkoitustaan. Aina on kuitenkin mahdollisuus kehittyä ja kehittää tapoja entistä paremmin palveleviksi.”

Nykypäivänä palavereita voidaan järjestää kasvotusten sekä erilaisten etäyhteyksien välityksellä. Kyselyssä haluttiin selvittää henkilöstön mieltä palavereiden järjestämiseen (Kuva 7). Vain kaksi henkilöä oli sitä mieltä, että palaverit on parempi järjestää kasvotusten.

#### 14. Tykkään kokousta mieluiten:

[Lisätietoja](#)

● Skypessä	0
● Kasvotusten	2
● Skypessä sekä kasvotusten (ku...	32



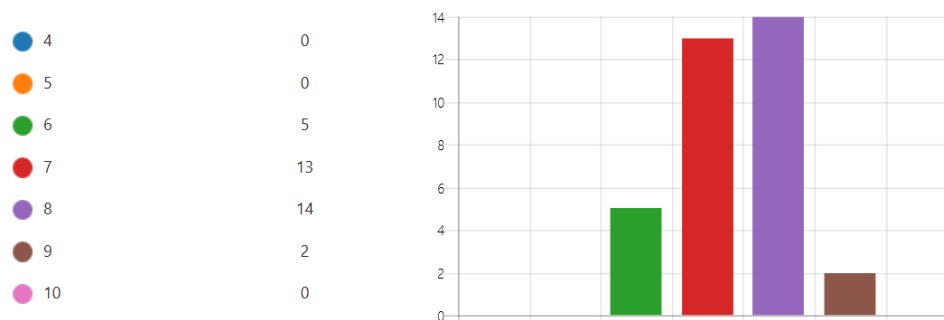
Kuva 7. Nykytilakartoitus: Palaverit kasvotusten vai etäyhteyksin.

### 7.2.3 Sisäisen viestinnän mittaaminen ja kehittäminen

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan sisäisen viestinnän kokonaisuus kouluarvosanoin (Kuva 8). Arvostelu pyydettiin numeroin 4-10, neljä on huonoin ja kymmenen parhain arvosana. Arvosana pyydettiin mittaamisen ja jatko-seurannan vuoksi. Sisäisen viestinnän arvosanan keskiarvoksi muodostui 7,08.

16. Mieti tämän hetkistä sisäistä viestintää. Onko se informatiivista ja selkeää? Tiedätkö mistä kanavasta löydät etsimäsi asiat? Ovatko palaverikäytännöt ajan tasalla? Anna kouluarvosana tämän hetkiselle sisäisen viestinnän kokonaisuudelle.

[Lisätietoja](#)



Kuva 8. Nykytilakartoitus: Sisäisen viestinnän arvosana.

Havainnointien perusteella kyselyyn oli tuotu avoin kysymys koskien viestintäkanaviin liittyvistä mahdollisista koulutustarpeista. Kysymyksen tavoitteena oli saada selkeä ja monipuolinen vastaus siihen, kaipaavatko vastaajat koulutusta viestintävälineiden ja kanavien käytössä. Avoin kysymys mahdollisti henkilöstön laajemman ja yksityiskohtaisemman vastauksen antamisen kysyttyyn kysymykseen. Kysymys oli pakollinen, joten jokaisen vastaajan oli kommentoitava kysymystä. Yhdeksän vastaajaa ei kaivannut lisäkoulutusta ja he kokivat, että viestintäkanavat olivat tuttuja ja helppokäyttöisiä. Yli puolet vastaajista olivat kuitenkin sitä mieltä, että koulutusta ja opastusta olisi hyvä järjestää yhteisesti.

Kommentteja:

- "Teams ja Yammer ovat hieman vieraita, koulutus ei olisi pahitteeksi. Työn ohella ei ole kerennyt perehtymään niihin."
- "Koulutus voisi lisätä kaikkien tietoisuutta ja yhtenäistää toimintatapoja."
- "Teams ja Yammer ovat uudempia viestintävälineitä. Lukea osaan niitä ja vastata, mutta olisiko jotain muuta työtäni helpottavia toimintatapoja?"
- "Perusasiat ok, mikäli syventävän osaamisen tarvetta on, niin koulutus saattaa tuoda lisäarvoa osaamiseen."

### 7.3 Haastatteluiden tulokset

Nykytilakartoituksen lisäksi kesällä 2019 toteutettiin lomakehaastattelu kolmen pankin avainhenkilöille. Henkilöt valikoituivat heidän asemansa ja kokemuksen perusteella. Lomakehaastattelu lähetettiin vastaajille sähköpostitse kesäkuussa 2019. Haastattelun tavoitteena oli pureutua nykytilakartoituksen tuloksiin ja sitä kautta syventää ymmärrystä siitä, mitä sisäiseltä viestinnältä toivotaan jatkossa. Haastattelu piti sisällään seitsemän pääkysymystä ja näiden lisäksi kolmen kysymyksen alla oli 1-3 apukysymystä. Apukysymysten tavoitteena oli laajentaa pääkysymysten teemoitusta ja näin ollen auttaa vastaajaa hahmottamaan kysyttyä kysymystä laajemmasta perspektiivistä. Haastattelun aikana pankit eivät olleet vielä yhdistyneet, joten tämän vuoksi esittelyissä käytetään pankkien silloisia nimiä sekä haastateltavien silloisia nimikkeitä. Haastateltavien lyhyet esitte-lyt:

1: Leena Leppälä, myyntijohtaja. Leppälä on toiminut useamman vuosikymmenen Urjalan Osuuspankissa erilaisissa työtehtävissä. Viimeisimmät vuodet Leppälä on toiminut henkilöstön esimiehenä.

2: Tuomo Smått, toimitusjohtaja. Smått on toiminut Akaan seudun Osuuspankin toimitusjohtajana vuodesta 2014.

3: Juha Luomala, toimitusjohtaja. Luomala on toiminut yli kaksi vuosikymmentä Valkeakosken Osuuspankin toimitusjohtajana. Yhdistymisen jälkeen Luomala jatkaa Etelä-Pirkanmaan Osuuspankin toimitusjohtajana.

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin organisaation sisäisen viestinnän merkitystä vastaajalle. Apukysymyksissä viitattiin avoimeen ja onnistuneeseen viestintään sekä organisaation arvoihin. Toisessa kysymyksessä karotettiin sisäisen viestinnän konkreettisia tavoitteita. Kaikki kolme haastateltavaa painottivat avoimen viestinnän tärkeyttä ja korostivat onnistuneen viestinnän merkitystä henkilöstön motivaatioon sekä sitoutumiseen. Viestinnän tavoitteina tulisi olla suunnitelmallisuus, oikea-aikaisuus sekä avoimuus, niin tiedottamisessa kuin viestimisessäkin. Lisäksi tiedottaessa tulisi kertoa selkeästi ja laaja-alaisesti kaikki sellainen informaatio, mitä kyseisellä hetkellä voi kertoa. Näiden lisäksi tulisi aina varmistua, että vuoropuhelulle jää riittävästi aikaa ja keskustelu käydään sen teemaan sopivassa viestintäkanavassa tai kohtaamisessa. (Smått, haastattelu 26.6.2019)

Kolmas kysymys liittyi sisäisen viestinnän vastuuhenkilöihin ja sisäisen viestinnän jalkauttamiseen uudessa organisaatiossa. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että viestinnän ensisijainen päävastuu on aina pankin johdolla ja esimiehillä. Tekeillä oleva viestintäsuunnitelma luo kuitenkin uusia pelisääntöjä sisäiseen viestintään ja selkeyttää sisäisen viestinnän vastuita koko henkilöstölle. Fusion yhteydessä uuteen organisaatioon tullaan valitsemaan viestintä ja-markkinointiasiantuntija, jonka vastuulla on myös osa viestinnästä, pääosin kuitenkin ulkoinen viestintä ja markkinointi. Haastattelussa korostettiin koko henkilöstön vastuuta ja osallistumista viestintään ja sen onnistumiseen. Sisäisen viestinnän jalkauttaminen tulee

tapahtumaan jatkossakin useassa eri viestintäkanavassa, kahdenkeskisissä keskusteluissa sekä palavereissa. (Luomala, haastattelu 25.6.2019)

Haastattelun neljäs ja viides kysymys koskettivat pankin palavereita. Haastateltavilta kysyttiin, kuinka usein toistuvia pankin yhteisiä tai tiimien omia palavereita tulisi olla ja mitä asioita palavereissa tulisi käsitellä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä, että pankin yhteinen palaveri voisi olla 1-2 kertaa kuukaudessa. Tiimien osalta palavereita tulisi olla useammin, mutta lyhytkestoisempina kokonaisuuksina. Fuusion yhteydessä koko henkilöstöä koskevat palaverit tulevat kokemaan suurimman muutoksen. Haastattelussa tuli ilmi toive, että jatkossa pankin palaverit voitaisiin jakaa kahteen eri teemaan, kuten ”kehityspalaveri” sekä ”myyntipalaveri”. Kehityspalaveri olisi asiasisältöinen ja johtoryhmän vetovastuulla. Myyntipalaveri keskittyisi myynnilliseen sisältöön ja olisi esimiesten vetovastuulla. (Leppälä, haastattelu 25.6.2019) Jatkossa palavereita voidaan toteuttaa tarvittaessa nopealla aikataululla, jos tiedotettavat asiat ovat sen luontoisia, että ne on saatettava henkilöstön tietoisuuteen viivyttämättä. Sisäisen viestinnän kantavia teemoja onkin tilanneherkkyys sekä ajantasaisuus. (Luomala, haastattelu 25.6.2019)

Viimeisenä haastateltavilta kysyttiin muita ajatuksia ja toiveita tulevaa sisäisen viestinnän suunnitelmaa varten. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka usein sisäisen viestinnän suunnitelmaa tulisi päivittää jatkoa ajatellen. Haastateltavat olivat yhtä mieltä, että viestintäkanavat tulisi päivittää pikaisesti ja luoda uudet, yhteiset pelisäännöt ja periaatteet sisäisen viestinnän osalta. Sisäisen viestinnän suunnitelmaa tulisi päivittää ainakin keran vuodessa, tarvittaessa jopa useammin.

#### 7.4 Nykytilakartoituksen ja haastatteluiden tulosten johtopäätelmät

Nykytilakartoituksessa sekä johdon haastattelussa kävi ilmi yhtenäisen linjauksen puute sisäisen viestinnän osalta. Viestintäkanavien osalta oli melko paljon epäselvyyttä, mutta myös palaverikäytännöt kaipasivat muutoksia. Nykytilakartoitus antoi pankin johdolle sekä opinnäytetyöntekijälle arvokasta tietoa sisäisen viestinnän nykytilasta. Pankin johdon haastattelu lisäsi opinnäytetyöntekijän tietoa siitä, mitä viestintäsuunnitelmalta ja viestinnän toteuttamiselta jatkossa odotetaan.

OP Ryhmässä käytetään useita viestintäkanavia ja se on aiheuttanut epä-tietoisuutta siitä, missä kanavassa asioista tulisi tiedottaa, tai mistä kanavasta informaatiota ja ohjeita tulisi etsiä. Nykytilakartoituksessa tuli esille, että uusimmat viestintäkanavat Teams ja Yammer ovat jääneet lähes koko henkilöstölle arjessa osittain etäisiksi viestintäkanaviksi. Harmia aiheutti muun muassa se, että kanavien eroavaisuuksista ei ole osattu viestiä tarpeeksi kattavasti. OP Ryhmä on tehnyt tietoisia päätöksiä siitä, mitä keskusteluista ja ryhmätyötiloista uusiin viestintäkanaviin on perustettu ja siirretty, mutta yksiselitteisiä ja selväpiirteisiä ohjeita pankkien omaan viestintään ei ole luotu. Sisäisen viestinnän onnistuminen lähtee liikkeelle

yksinkertaisista, mutta sitäkin tärkeämmistä asioista. Sisäisen viestinnän suunnitelmaan luodaan arkiset ja ymmärrettävät ohjeistukset siitä, mitä viestintäkanavia kaikkien tulee seurata ja mistä etsittävää tietoa jatkossa löytyy. Sisäisen viestinnän toimivuus luo tehokkuutta ja lisää motivaatiota sekä edistää työhyvinvointia pidemmällä aikavälillä. Intra pysyy edelleenkin tärkeimpänä kanavana OP Ryhmän uutisten sekä ohjeistusten osalta. Pankin omat tiedotteet, ohjeistukset, materiaalit sekä kommunikointikanavat luodaan jatkossa pääasiallisesti Teamsiin. Nykytilakartoituksessa useampi vastaaja toi ilmi Intran puutteita, kuten tiedonhaun sekä tietojen ajantasaisuuden ongelmat. Intran puutteita ei voi korjata pankista käsin, mutta tehtyjen uudistuksien myötä intran osioiden vastuuhenkilöt ottavat palautteita vastaan ja kehittävät palvelua.

Sisäisen viestinnän suunnitelmassa henkilöstön tiedonkulkuun ja ajantasaisen tiedon saatavuuteen panostetaan. Teamsiin rakennetaan liiketoimintoittain/tiimeittäin omat kanavat. Tiimien omat kanavat mahdollistavat keskustelun ja tiedonjaon oman tiimin kesken. Tämän toivotaan lisäävän avointa keskustelua tiimin sisällä ja parhaimmillaan se lisää positiivista ryhmähenkeä ja tukee työyhteisön ammatillista osaamista. Johdon haastattelussa painotettiin avointa ja oikea-aikaista viestintää. Sisäisen viestinnän suunnitelma antaa työkalut viestinnän toteuttamiseen, mutta lopputulos on kuitenkin jokaisen vastuulla. Nykytilakartoituksessa suurin osa vastaajista oli yhtä mieltä, että viestintäkanaviin liittyvät opastukset voisivat tukea viestintäkanavien sitouttamista osaksi arkea. Selkeät ohjeistukset valituista viestintäkanavista sekä opastukset viestintäkanavien käytöstä madaltavat henkilöstön kynnystä sitoutua uusiin ohjeistuksiin. Uusien ohjeistuksien myötä sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö mahdollistaa onnistuneen viestinnän.

Nykytilakartoituksen sekä haastatteluiden aikana pankit eivät olleet vielä yhdistyneet, joten myös palaverikäytännöt olivat eriäviä pankkien välillä. Nykytilakartoituksessa kaksi kolmasosaa henkilöstöstä oli tyytyväisiä palaverien sisältöön ja laatuun. Yksi kolmasosa vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Vastausten pohjalta voidaan tehdä johtopäätelmä, että vastaajien mielipiteeseen todennäköisesti vaikutti se, missä pankissa he työskentelivät kyseisenä ajankohtana sekä mihin liiketoiminnan tiimiin he kuuluivat. Palaverit koettiin yhteishenkeä ja ilmapiiriä parantavaksi toiminnaksi. Palaverit lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ovat tärkeä osa yhteisen kulttuurin muodostumisesta. Fuusion yhteydessä myös palaverikulttuuria tulisi päivittää uuden organisaation tarpeita vastaavaksi. Uudessa organisaatiossa konttoreita on kolmessa kunnassa, ja tiimien jäsenet ovat fyysisesti eri toimipisteissä. Fuusion yhteydessä etäpalaverit esimerkiksi Teamsin kautta tulevat yleistymään runsaasti. Nykytilakartoituksen mukaan lähes koko henkilöstö suhtautui etäneuvotteluihin positiivisesti, joten asennoituminen etäpalaveriin oli myönteinen. Kehityskohteita palaverien osalta oli muun muassa palaveriaiheiden toimittaminen henkilöstölle etukäteen sekä yleinen suunnitelmallisuus ja ajankäyttö. Myös pankin johto oli miettinyt palaverien uudelleen järjestämistä uuden

organisaation näköiseksi sekä entistä tehokkaammaksi. Pankin yhteisestä sekä tiimien palaverista vastaa aina pankin johto ja esimiehet, mutta sisäisen viestinnän suunnitelman tarkoituksena on luoda suosituspohjaiset mallit palaverikäytäntöihin. Uusien ohjeistuksien myötä palaverikulttuuria muokataan toimivammaksi kokonaisuudeksi, mikä palvelee paremmin niin organisaatiota kuin yksittäisiä henkilöitäkin. Tavoitteena on tehostaa ja sujuvoittaa arkea koko organisaation näkökulmasta.

## 7.5 Loppukartoituksen tulokset ja jatkoehdotukset

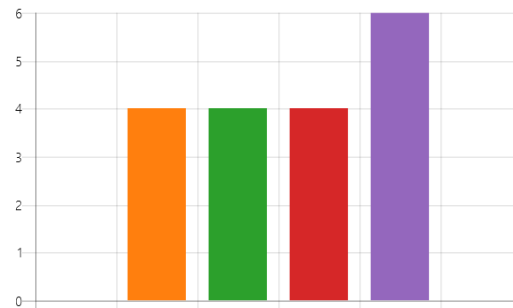
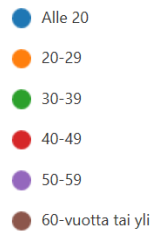
Pankit yhdistyivät Etelä-Pirkanmaan Osuuspankiksi syksyllä 2019. Sisäisen viestinnän suunnitelma esiteltiin henkilöstölle Teamsin välityksellä ja otettiin käyttöön syys-lokakuussa 2019. Sisäinen viestintä muodostui tärkeäksi osa-alueeksi yhdistymistä ajatellen ja toimeksiantaja toivoi, että sisäinen viestintä olisi selkeää, avointa ja oikea-aikaista. Sisäisen viestinnän onnistumista haluttiin mitata ja arvioida, joten henkilöstölle toteutettiin loppukartoituskysely kyselylomakkeen avulla alkukevästä 2020. Loppukartoituksen tarkoituksena oli selvittää, oliko sisäinen viestintä selkeytynyt ja kehittynyt paremmaksi kuuden kuukauden aikana. Lisäksi loppukartoituksen tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle jatkoehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

Kyselyyn vastasi yhteensä kahdeksantoista ihmistä kolmestakymmenestäkuudesta, joten osallistumisprosentti oli 50%. Vastauksia ei voida tulkita niin, että ne vastaisivat absoluuttisesti koko henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä sisäisestä viestinnästä. Vastauksia voidaan kuitenkin tulkita niin, että ne kertovat tarpeeksi luotettavan kokonaisarvion sisäisen viestinnän tilasta, ja opinnäytetyön tekijä voi nostaa esille mahdollisia kehityskohteita jatkoa ajatellen.

Loppukartoituskyselyssä oli yhteensä 12 kysymystä. Kyselyn kolme ensimmäistä kysymystä koskivat vastaajan henkilökohtaisia tietoja, kuten ikää, sukupuolta ja kokemusvuosia yhdistyneissä pankeissa. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma oli hyvin tasainen (Kuva 9). Myös kokemusvuosia kysyttäessä vastanneiden tulokset olivat hajaantuneet. Alle vuoden työssä olleita oli yksi vastaaja, 1-3 vuotta olleita oli viisi vastaajaa, 4-10 vuotta olleita oli neljä vastaajaa ja yli 10 vuotta työssä olleita oli kahdeksan vastaajaa. Loppukartoituskyselyyn vastanneet henkilöt kuvastavat hyvin organisaation ikä- ja kokemusrakennetta.

## 1. Ikä

## Lisätietoja

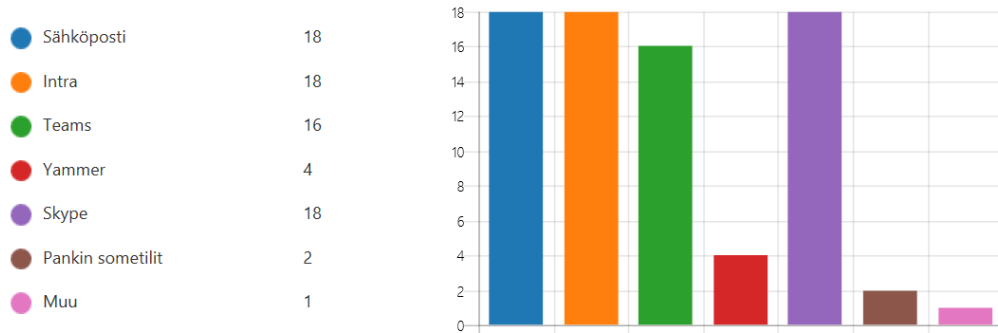


Kuva 9. Loppukartoituskysely: Vastanneiden ikäjakauma.

Nykytilakartoituksessa ennen fuusiota, sekä loppukartoituskyselyssä esitettiin sama kysymys (Kuva 10). Henkilöstöltä toivottiin tietoa siitä, mitä viestintäkanavia he käyttävät työssään päivittäin ja muuttuiko tämä tilanne viestintäsuunnitelman käyttöönoton jälkeen. Nykytilakartoituksessa Teams ja Yammer eivät olleet vielä koko henkilöstön käytössä, joten erityisesti näiden viestintäkanavien käyttöönotto kiinnosti loppukartoituksessa. Nykytilakartoituksessa kaikista vastaajista 76,5 % käytti Teamsia päivittäin ja loppukartoituksessa tulos oli 88,9%. Yammerin osalta nykytilakartoituksen tulos oli 55,9% ja loppukartoituksessa vain 22,2%. Teamsin osalta luku oli kasvanut odotetusti, mutta Yammerin luku puolestaan laskenut. Loppukartoituksessa vastaajia oli kuitenkin vähemmän kuin nykytilakartoituksessa, joten tuloksissa tulee huomioida myös tämä tekijä. Loppukartoituskyselyssä viidennessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, oliko hän ottanut jonkun viestintäkanavan paremmin osaksi arkea viestintäsuunnitelman käyttöönoton jälkeen. Kyselyssä 16 vastaajaa vastasi ”kyllä” ja kaksi vastaajaa vastasi ”en huomaa eroa aikaisempaan”, kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ”ei”. Vastauksista voidaan tulkita, että sisäisen viestinnän ja viestintäkanavien käytön suhteen on tullut parannusta viimeisten kuukausien aikana. Keskusteluita, ohjeistuksia ja materiaaleja on viety Teamsiin, joten tämä on ohjannut pakotetusti henkilöstön valintoja viestintäkanavien suhteen. Jatkossa Yammeria tulisi hyödyntää enemmän ja ottaa se osaksi tiimien keskusteluita ja palaveriteita. Yammerissa esiin tulleita nostoja voisi tuoda rohkeammin esiin koko tiimille. Yammerissa käydään erittäin informatiivisia keskusteluita eri liiketoimintoihin liittyen ja nämä edesauttavat henkilöstön ammatillista osaamista sekä verkostoitumista myös muiden OP Ryhmän pankkien kesken.

4. Mitä viestinnän kanavia käytät töissä päivittäin? Voit valita useamman vaihtoehdon.

[Lisätietoja](#)



Kuva 10. Loppukartoituskysely: Viestintäkanavat.

Loppukartoituksen vastaajista 83,3% oli yhtä mieltä, että viestintäkanavien käyttöön liittyvää ohjeistusta ja opastusta on ollut riittävästi tarjolla. Jatkossakin tulevien muutosten ja uusien ohjeistuksien myötä on hyvä ottaa tavaksi henkilöstön osaamisen varmistaminen osana muuta prosessia. Seuraavat kaksi kysymystä käsittelivät sisäistä viestintää ja valittuja viestintäkanavia. Loppukartoituskyselyssä haluttiin kysyä yksiselitteisesti, kokevatko vastaajat, että sisäinen viestintä on parantunut viimeisten kuukausien aikana. Kyselyssä 11 vastaajaa oli yhtä mieltä, että sisäinen viestintä oli kehittynyt parempaan suuntaan. Kaksi vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon ”ei” ja viisi vastaajaa ei huomannut eroa aikaisempaan. Vastaukset eivät kuvasta yksiselitteisesti koko organisaation mielipidettä, koska vastauksissa oli selkeää hajontaa eikä vastaajia ollut tarpeeksi. Lisäksi jälkikäteen tarkasteltuna kysymys on voinut olla epäselvä, eivätkä vastaajat ole tienneet mitä sisäisellä viestinnällä tässä kysymyksessä tarkalleen ottaen tarkoitetaan. Tutkimuksen yhteydessä tulee myös huomioida, että työyhteisö on kokenut suuria muutoksia fuusion yhteydessä. Sopeutuminen uusiin ohjeistuksiin ja toimintatapoihin vie oletettavasti aikaa.

Viestintäkanaviin liittyen loppukartoituksessa kysyttiin avoimena kysymyksenä, mitä kehitettävää viestintäkanavissa ja niihin liittyvissä ohjeistuksissa mahdollisesti on. Kahdeksan vastaajaa oli vastannut avoimeen kysymykseen. Teamsin tiedostojen sekä kansioden nimeämisessä on edelleen parannettavaa ja palaverien materiaaleja on vaikeahko löytää. Lisäksi OP Ryhmän intra on saanut edelleen negatiivista palautetta. Intrasta on vaikea löytää oikeaa tietoa, sillä hakutoiminnot eivät anna haluttuja osumia. Yksi vastaajista on arvioinut viestinnän menneen parempaan suuntaan, mutta toteaa, että kaikkien tulisi sitoutua annettuihin ohjeistuksiin, jotta päästään haluttuun lopputulemaan. Viestintä ei tule ikinä kokonaan valmiiksi,

mutta se kehittyi paremmaksi, jos siihen sitoudutaan koko organisaatiotasolla.

Fuusion yhteydessä kesän ja syksyn 2019 aikana toimineet työryhmät kehittivät uuden organisaation toimintamalleja. Opinnäytetyöntekijä oli mukana Sisäinen ja ulkoinen viestintä -työryhmässä. Työryhmän tavoitteena oli suunnitella ulkoista viestintää, kuten pankkien somemarkkinointia ja avajaisten teemaa ja toteutusta. Opinnäytetyöntekijän sekä työryhmän vastuulla oli luoda viestintäkanavien uudet pelisäännöt. Aiemman ymmärryksen vastaisesti Toimintamallit ja myynnin johtaminen -työryhmä valmisteli uuden organisaation palaverikäytäntöjä. Viestintäsuunnitelmaan on tuotu uusi palaverikulttuuri yhteistyössä Toimintamallit ja myynnin johtaminen -työryhmän kanssa. Loppukartoituksen seuraavat kysymykset koskivat palaverikäytäntöjä ja uusia toimintatapoja (Kuva 11). Nykytilakartoituksessa sekä loppukartoituksessa kysyttiin henkilöstön tyytyväisyyttä palavereiden sisältöön ja laatuun. Nykytilakartoituksessa vastaajista 64,7% oli jokseenkin- tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Loppukartoituksessa luku oli puolestaan 66,7%.

10. Olen tyytyväinen tämän hetkisten palavereiden sisältöön ja laatuun. Tässä yhteydessä tarkoitetaan pankin yhteistä palaveria, tiimipalavereita, johdon palavereita yms. (palavereita jotka toistuvat säännöllisesti).

Lisätietoja

● Täysin samaa mieltä	3
● Jokseenkin samaa mieltä	9
● Ei samaa eikä eri mieltä (EOS)	1
● Jokseenkin eri mieltä	4
● Täysin eri mieltä	1



Kuva 11. Loppukartoituskysely: Henkilöstön tyytyväisyys palaverikäytäntöihin.

Palaverikäytäntöihin liittyen loppukyselyssä oli myös avoin kysymys, koskien palaverikäytäntöjen mahdollisia parannusehdotuksia. Avoimeen kysymykseen oli vastannut yhdeksän ihmistä kahdeksastatoista. Vastauksissa toistuivat vahvasti samat teemat ja kommentit. Tiedotettavia asioita ja uudistuksia käydään toistuvasti läpi, useassa palaverissa. Henkilöstön tulee katsoa omaa liiketoiminnan osa-aluetta koskevat OP Ryhmän tuottamat tallenteet läpi, joten samaa asiaa voidaan tällä hetkellä toistaa tallenteessa, tiimipalaverissa sekä pankin yhteisessä palaverissa. Käsiteltävien aiheiden lisäksi ajankäytössä on edelleen jokseenkin parannettavaa. Aiheet juoksetaan nopeasti läpi, eikä yhteiselle keskustelulle jää riittävästi aikaa. Palavereiden ollessa pääosin etäyhteyksien varassa, myös tekniset ongelmat ovat lisääntyneet esitysmateriaalien jaon yhteydessä.

Palaverikäytännöt kehittyvät organisaation mukana, mutta on tärkeää, että sisäisen viestinnän osa-alueita mitataan ja arvioidaan. Mittaaminen ja arviointi mahdollistavat, että tärkeät sisäisen viestinnän osa-alueet kehittyvät oikeaan suuntaan yhdessä organisaation muiden tavoitteiden kanssa. Organisaation johdon ja esimiesten tulisi tehdä linjaukset siitä, mitä asioita käydään läpi palavereissa ja mitkä asiat jäävät henkilöstön omalle vastuulle, kuten tallenteiden katsominen. Pankin yhteinen palaveri voisi olla toistuvasti harvemmin, jolloin asialistan laatimiseen jää myös enemmän aikaa. Teknisten ongelmien vähentämiseksi Teamsissa, palaverimateriaalia tulisi juoksuttaa vain yhdestä konttorista. Mahdollisuuksien mukaan materiaali tulisi koostaa yhdeksi tiedostoksi, jolloin jakamisen tekniset ongelmat poistuvat kokonaan.

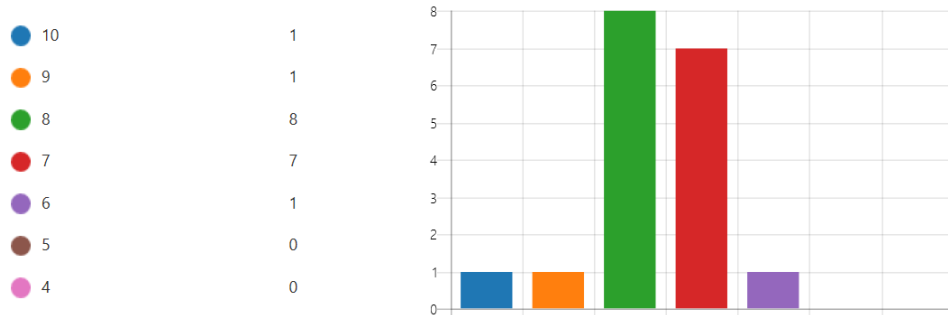
Avoimissa vastauksissa henkilöstö kaipasi kuitenkin aitoa ja helpoksi tehtyä keskustelua. Yksi vastaajista oli ehdottanut, että vanha konttorikohtainen palaverimalli otettaisiin uudelleen käyttöön. Fuusion yhteydessä tiimien muodostaminen ja palaverikäytännöt ovat olleet yksi suurimmista muutoksen kohteista. Hajautetun organisaation ongelmaksi voi muodostua kasvokkain viestimisen vähentyminen. Uudessa organisaatiossa tulee huomioida, että esimies on riittävästi jokaisessa toimipisteessä ja kaikki saavat kohdata esimiehen säännöllisesti myös kasvotusten. Lisäksi tiimipalavereita tulee kehittää ja ylläpitää, että henkilöstö tottuu uudistuneisiin käytäntöihin sekä uusiin työkaluun ja esimiehiin.

Palavereiden lisäksi tiimin omalla kanavalla Teamsissa olisi hyvä ylläpitää keskusteluita ja tehdä nostoja kaikkien nähtäväksi. Tiimiläisten ollessa fyysisesti useassa konttorissa, yhteydenpito on äärimmäisen tärkeää. Yhteydenpito luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä taas lisää innostuneisuutta ja motivaatiota omaa työtä kohtaan.

Nykytilakartoituksen sekä loppukartoituskyselyn viimeisessä kohdassa vastaajilta pyydettiin antamaan kouluarvosana sisäiselle viestinnälle (Kuva 12). Perinteinen kouluarvosana on helppo ja selkeä mittari arvioimaan sisäisen viestinnän tilaa. Nykytilakartoituksessa kesällä 2019 arvosanaksi muodostui 7,08. Loppukyselyssä keväällä 2020 arvosanaksi muodostui 7,38. Loppukartoituksessa sisäisen viestinnän arvosana oli noussut hieman. Nykytilakartoitus sekä loppukartoitus eivät ole kuitenkaan keskenään täysin vertailukelpoiset osallistumisluvun vuoksi.

12. Mieti tämän hetkistä sisäistä viestintää. Onko se informatiivista ja selkeää? Tiedätkö mistä kanavasta löydät etsimäsi asiat? Onko palaverikäytännöt ajan tasalla? Anna kouluarvosana tämän hetkiselle sisäisen viestinnän kokonaisuudelle.

[Lisätietoja](#)



Kuva 12. Loppukartoituskysely: Sisäisen viestinnän arvosana.

Loppukartoituksessa nousi esiin jo aiemmin nykytilakartoituksessa tulleita kehittämisen kohteita. Sisäinen viestintä vaatii jatkossakin kehittämistä, mittaamista sekä seurantaa. OP Ryhmässä on käytössään henkilöstön hyvinvointikysely, joka toteutetaan yleensä kerran tai kaksi vuodessa. Hyvinvointikyselyn yhteydessä myös viestinnällisiä asioita olisi hyödyllistä mitata ja arvioida. Varsinkaan uudessa organisaatiossa onnistunutta viestintää ei tule ottaa itsestäänselvytenä. Organisaation tulisi varata aikaa vuosittaiselle viestinnän suunnittelulle, että sitä voidaan kehittää vastaamaan organisaation sen hetkisiä tarpeita. Jatkossa sisäinen viestintä olisi hyvä yhdistää viestintä- ja markkinointiasiantuntijan vastuualueisiin. Etelä-Pirkanmaan Osuuspankin kokoisessa organisaatiossa sisäisen ja ulkoisen viestinnän olisi hyvä kulkea käsikädessä, jolloin se on yhtenäistä ja osa-alueet tukevat toinen toistaan.

Fuusion aikana toimineista työryhmistä oli kauttaaltaan positiivisia kokemuksia ja työryhmätyöskenteleminen koettiin mielenkiintoiseksi ja motivoivaksi tavaksi vaikuttaa yhteisiin asioihin. Henkilöstön osallistaminen muutoksiin ja uuden kehittämiseen on myös jatkon kannalta suositeltavaa. Tämä mahdollistaa henkilöstön kokemukset olla osana muutosta ja kehittää organisaatiota vieläkin paremmaksi. Henkilöstön osallistaminen viestinnän arviointiin tai jopa viestinnän suunnitteluun antaa lisäarvoa koko organisaatiolle. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta tehtyjen havaintojen perusteella työyhteisöllä on runsaasti mielipiteitä ja ehdotuksia organisaation sisäisen viestinnän kehittämistä ajatellen.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää muutostilassa olevien pankkien sisäistä viestintää. Kolmen pankin fuusioituessa yhdeksi pankiksi, myös viestintää tuli suunnitella ja kehittää vastaamaan uuden organisaation tarpeita. Fyysisesti konttorit jäivät ennalleen, joten henkilöstö sijoittui fuusion jälkeen kolmeen konttoriin ja sisäisen viestinnän suunnitelman oli tarkoitus selkeyttää ja luoda yhtenäiset sisäisen viestinnän pelisäännöt.

Ennen fuusioita henkilöstölle toteutettiin viestinnän nykytilakartoitus. Nykytilakartoituksen avulla opinnäytetyöntekijä halusi lisätietoa sen hetkistä sisäisen viestinnän tilasta omien havaintojensa tueksi. Nykytilakartoituksessa selvisi konkreettisia kehityskohteita, joihin tuli kiinnittää huomiota suunnitelmaa tehdessä. Suurin osa kyselyyn vastaajista oli yhtä mieltä, että sen hetkiset ohjeistukset viestintäkanaviin liittyen eivät olleet tarpeeksi selkeitä. Viestintäkanavien paljous ja puuttuvat ohjeistukset aiheuttivat myös sen, että viestintä oli hajaantunut useaan eri kanavaan. Informaation pirstaloituminen näkyi nykytilakartoituksessa henkilöstön turhautumisena ja täsmällisempiä ohjeistuksia kaivattiin viestinnän tueksi. Uudet viestintäkanavat olivat jääneet myös osittain etäisiksi, ja niiden käyttötarkoitukset sekä eroavaisuudet eivät olleet kaikille ennestään tuttuja.

Pankkien avainhenkilöiden haastattelut loivat selväpiirteisiä linjoja sisäisen viestinnän suunnitelmaa varten. Haastattelu toteutettiin lomakehaastatteluna ja haastattelussa toivottiin laajoja, mutta selkeitä vastauksia viestintään ja palaverikäytäntöihin liittyen. Nykytilakartoitus sekä haastattelut olivat merkittävässä roolissa kartoittamassa sen hetkistä sisäisen viestinnän tilaa ja myös sitä, mitä sisäiseltä viestinnältä toivottiin jatkossa. Viestintäsuunnitelman ideointia toteutettiin Sisäinen ja ulkoinen viestintätyöryhmässä, mutta suunnitelman laatiminen oli tämän opinnäytetyöntekijän päävastuulla. Sisäisen viestinnän suunnitelman teemat koskivat viestintäkanavia ja viestintävastuita sekä uuden organisaation palaverikäytäntöjä. Sisäisen viestinnän suunnitelmaan luotiin selkeät ja arkiset ohjeistukset viestintäkanavien käyttöön liittyen. Erityisesti Teams-viestintäalustaa rakennettiin ja luotiin uudelleen, että se parantaisi käyttäjäkokemusta ja tehostaisi sisäistä viestintää. Lisäksi Yammerin osalta luotiin suosituspohjaisia neuvoja keskusteluryhmien osalta ja rohkaistiin henkilöstöä liittymään ja osallistumaan oman liiketoiminnan keskusteluryhmiin.

Uuden organisaation palaverikäytäntöjä oli suunniteltu Toimintamallit ja myynnin johtaminen -työryhmässä. Työryhmän esitys uusista palaverikäytännöistä tuotiin sellaisenaan sisäisen viestinnän suunnitelmaan. Aikaisemmin palaverikäytännöt olivat jokseenkin eriäviä pankkien välillä, joten yhtenäisen palaverikulttuurin rakentaminen oli erityisen tärkeää heti yhdistymisen alkuvaiheessa. Nykytilakartoituksessa esiin nousi erityisesti palaverien suunnittelemattomuus ajanhallinnan sekä palaverien aiheiden

osalta. Uudessa suunnitelmassa palaverien kappalemääriä tehostettiin viikkotasolla, ja palaverien teemoituksia sekä vastuunjako suunniteltiin uudelleen. Tavoitteena oli palaverikulttuurin uudistaminen niin, että se vastaisi uuden organisaation sekä tiimien tarpeita mahdollisimman perusteellisesti.

Sisäisen viestinnän suunnitelma ja uudet ohjeistukset esiteltiin henkilöstölle ja otettiin käyttöön fuusioitumisen yhteydessä. Fuusion yhteydessä henkilöstö kokee suuria muutoksia, joten sisäisen viestinnän toimivuutta ja onnistumista haluttiin seurata ja mitata. Puolen vuoden kokeilun päätteeksi koko henkilöstölle toteutettiin loppukartoituskysely. Loppukartoituskyselyyn osallistui alle puolet henkilöstöstä, joten vastauksia ei voitu tulkita yksiselitteisesti vastaamaan koko henkilöstön mielipiteitä. Sisäisen viestinnän arvosana oli noussut mittausjakson aikana ja viestintäkanaviin liittyviä yhteisiä opastuksia oli järjestetty riittävästi. Loppukartoituskyselyn tuloksi tulkittiin suuntaa antavina ja avoimista vastauksista poimittiin tärkeäksi koettuja kommentteja. Palautteiden perusteella luotiin uusia parannus- ja jatkoehdotuksia sisäisen viestinnän osalta. Sisäisen viestinnän seuranta, mittaaminen ja arviointi koettiin tärkeänä prosessina viestinnän kehittämisen kannalta.

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa fuusioituneelle pankille sisäisen viestinnän suunnitelma. Sisäisen viestinnän suunnitelman tavoitteena oli ratkaista tälle työlle asetetut tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat: miten parantaa OP Etelä-Pirkanmaan sisäistä viestintää, kenen vastuulla sisäisen viestinnän osa-alueet ovat, mitkä viestintäkanavat ovat tärkeimmät ja merkittävimmät OP Etelä-Pirkanmaalle ja miten luoda onnistunut uusi palaverikulttuuri. Vastauksia esitettiin kysymyksiin lähettiin ratkaisemaan koko henkilöstön nykytilakartoituksen sekä pankkien johdon haastatteluilla. Jälkikäteen ajateltuna valitut menetelmät osoittautuivat hyödyllisiksi ja antoivat oikeat työkalut viestintäsuunnitelman tekoa varten. Sisäisen viestinnän suunnitelmaan luotiin uudet ohjeistukset viestintäkanavien sekä palaverikäytäntöjen osalta. Opinnäytetyö vastasi esitettiin tutkimuskysymyksiin ja antoi tutkittavalle organisaatiolle sisäisen viestinnän suunnitelman sekä mittausjakson jälkeiset tulokset ja jatkokehityskohteet. Työn tutkimuksellisessa osuudessa nykytilakartoituksessa henkilöstöltä ja johdon haastatteluissa henkilöiltä saatiin tarpeeksi luotettavia tietoja uuden viestintäsuunnitelma laatimista ajatellen.

Sisäisen viestinnän suunnitelma otettiin käyttöön syksyllä 2019 ja alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen suunnitelman onnistumista mitattiin noin kuuden kuukauden kuluttua. Alkuperäisen suunnitelman mukaan viestintäsuunnitelman toimivuutta olisi mitattu jo loppuvuodesta 2019. Kuuden kuukauden ajanjakso oli kuitenkin tarpeeksi pitkä aika, että organisaatiolla on tarpeeksi aikaa oppia ja sisäistää uudet ohjeistukset. Opinnäytetyöntekijä hyödynsi omia havaintojaan viestintäsuunnitelman luomisessa, mutta ei ollut enää mukana organisaatiossa loppuvuonna 2019. Uuden organisaation sisäisen viestinnän toimivuutta mitattiin alkukevästä 2020 loppukartoituskyselyllä.

Tutkimuksen näkökulmasta loppukartoituskysely oli mielenkiintoinen ja havainnollistava lopputulos sisäisen viestinnän kehittämiseksi tämän opinnäytetyön osalta. Lisäksi loppukartoituskyselyn tulokset mahdollistivat opinnäytetyöntekijän jatkokehittämis ehdotukset organisaatiolle. Opinnäytetyössä hyödynnetyt menetelmät ja niiden tulokset antavat organisaatiolle arvokasta tietoa sisäisen viestinnän tilasta ja helpottavat viestinnän kehittämistä jatkossa. Työn ja tutkimuksen osalta viestinnän mittaamisen ja arvioinnin tärkeys korostuivat merkittävästi. Jatkossa mittaaminen, arviointi ja kehittäminen tulisi olla kiinteä osa organisaation muuta toimintaa.

Opinnäytetyössä käytetty teoria tuki empiriaa koko työn ja tutkimuksen osalta. Laajempi ymmärrys viestintää ja viestinnän suunnittelua kohtaan auttoivat ymmärtämään tutkittavan organisaation sisäisen viestinnän toimivuutta ja sen kehittämistä. Tutkittavassa organisaatiossa tapahtui

samaan aikaan suuria muutoksia fuusion osalta, joten muutosjohtamisen ja muutoksessa viestimisen ymmärrys korostuivat suunnitelmaa tehdessä.

Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys on otettu huomioon kaikkia valintoja tehdessä. Opinnäytetyöhön liittyvät kyselyt, haastattelut ja näiden tulokset on säilytetty ainoastaan opinnäytetyöntekijän omissa arkistoissa. Haastattelut toteutettiin sähköpostitse ja haastateltavilla oli yksi viikko aikaa vastata kysymyksiin. Kysymykset oli aseteltu eri teemojen ympärille ja osa kysymyksistä sisälsi useita apukysymyksiä. Haastateltavien asemat ja taustat huomioiden, olivat he tutkimuksellisesti luotettavia henkilöitä vastaamaan haastatteluun. Jälkikäteen tarkasteltaessa sähköpostilla tehty lomakehaastattelu toimi tässä tutkimuksessa otollisena menetelmänä ja täydensi nykytilakartoitusta toivotulla tavalla.

## LÄHTEET

Conrad, A. (2018). What is Yammer, and Is It Right For Your Team? Blogijulkaisu 8.1.2018. Haettu 15.1.2020 osoitteesta <https://blog.capterra.com/what-is-yammer-and-is-it-right-for-your-team/>

Curry, L. (2019). Microsoft Teams: A Beginner's guide to Teams in Office 365. Haettu 15.1.2020 osoitteesta <https://www.chorus.co/resources/news/microsoft-teams-a-beginners-guide-to-teams-in-office-365>

Flykt, J. (2018). Kokeile, mutta älä sählää. Blogijulkaisu 30.5.2018. Haettu 28.2.2010 osoitteesta <https://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/kokeile-mutta-ala-sahlaa>

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. (2017). *Linkki. Työyhteisön viestintä*. 6. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Juholin, E. (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: Elisa Juholin & Management Institute of Finland.

Juholin, E. (2017). *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Turenki: Hansaprint Oy.

Kekäläinen, E. (2016). Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. Blogijulkaisu 27.6.2016. Haettu 15.4.2020 osoitteesta <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Korhonen, N. & Rajala, R. (2011). *Viestinnän prosessointi*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. (2007). *Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa*. Helsinki: WSOYpro.

Kortetjärvi, S., Kuronen M-J. & Ollikainen, M. (2008). *Yrityksen viestintä*. 5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2007). *Tehoa työelämän viestintään*. Helsinki: WSOYpro.

Luoma-Aho, V. & Juholin, E. (2017). Miksi viestintää mitataan? Haettu 10.4.2020 osoitteesta: <https://viestijat.fi/miksi-viestintaa-mita-taan/#a016e59b>

Mikkola, R. (2016). Mitä laatu tarkoittaa viestinnässä? Laadukas viestintä auttaa kohti tavoitteita. Blogijulkaisu 17.6.2016. Haettu 16.4.2020 osoitteesta <https://sisaltomarkkinointi.medita.fi/mita-laatu-tarkoittaa-viestinnassa>

Myllymäki, R. (2018). *Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas*. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.

OBT. (n.d.). What is Skype For Business? Blogijulkaisu n.d. Haettu 10.1.2020 osoitteesta <https://www.obtanywhere.com/blog/what-is-skype-for-business>

OP Etelä-Pirkanmaa. (2019). Sisäinen materiaali. Luettu 25.1.2020.

OP. (n.d.). Tietoa ryhmästä. OP lyhyesti. Haettu 3.1.2020 osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>

OP. (n.d.). Tietoa ryhmästä. OP Etelä-Pirkanmaan. Pankin esittely. Haettu 15.2.2020 osoitteesta <https://www.op.fi/web/op-etela-pirkanmaa/pankin-esittely>

OPintra. 2020. OP Ryhmän sisäinen intra. Luettu 10.01.2020.

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Työterveyslaitos. (n.d.). Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Haettu 25.2.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>

Työterveyslaitos. (n.d.). Työkaluja muutoksen toteuttamiseen. Haettu 8.5.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyokaluja-muutoksen-toteuttamiseen/>

Vilka, H. & Airaksinen, T. (2003). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## HAASTATTELUT

Leppälä, M. (2019). Myyntijohtaja, Urjalan Osuuspankki. Haastattelu 25.6.2019.

Luomala, J. (2019). Toimitusjohtaja, Valkeakosken Osuuspankki. Haastattelu 25.6.2019.

Smått, T. (2019). Toimitusjohtaja, Akaan Seudun Osuuspankki. Haastattelu 26.6.2019.

Liite 1

## **OP ETELÄ-PIRKANMAAN SISÄISEN VIESTINNÄN SUUNNITELMA**

”Suunnitelmallisuus, oikea-aikaisuus ja avoimuus”

Lokakuu 2019

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	ORGANISAATION VIESTINTÄ JA PELISÄÄNNÖT .....	2
3	VIESTINNÄN JALKAUTTAMINEN JA VASTUUT .....	3
4	OP ETELÄ-PIRKANMAAN SISÄISEN VIESTINNÄN KANAVAT .....	4
4.1	Intra .....	4
4.2	Sähköposti .....	4
4.3	Teams .....	4
4.4	Skype .....	5
4.5	Yammer .....	6
4.6	Palaverit.....	6
4.7	U-asema .....	7
4.8	Muut kanavat .....	7
5	VIESTINTÄKANAVIEN KÄYTTÖÖNOTTO JA OHJEISTUKSET .....	8
6	SISÄISEN VIESTINNÄN MITTAAMINEN JA ARVIOINTI .....	8
7	MARKKINOINNIN JA ULKOISEN VIESTINNÄN TAPAHTUMAKALENTERI .....	8

## 1 JOHDANTO

Tämä viestintäsuunnitelma on tehty Etelä-Pirkanmaan Osuuspankille syksyllä 2019. Viestintäsuunnitelma on ollut osa Sisäinen ja ulkoinen viestintä -työryhmässä työskennelleen opinnäytetyöntekijän aikaansaannoksia. Viestintäsuunnitelma on rajattu sisäiseen viestintään ja se on kehitetty parantamaan OP Etelä-Pirkanmaan työyhteisön sisäistä viestintää ja palaverikäytäntöjä. Suunnitelman tarkoituksena on luoda yhteiset pelisäännöt sisäisen viestinnän osalta. Ohjeistukset selkiyttävät valittujen viestintäkanavien käyttöä, viestintävastuita sekä palaverikäytäntöjä.

Sisäisen viestinnän suunnitelma otetaan käyttöön yhdistymisen jälkeen syksyllä 2019. Suunnitelmaa hyödynnetään puolen vuoden ajan ja keväällä 2020 suoritetaan henkilöstön tyytyväisyyskysely sisäisen viestinnän osalta.

Viestintäsuunnitelman tavoitteena on parantaa, tehostaa ja yhtenäistää uuden organisaation sisäistä viestintää. Lisäksi viestintäsuunnitelma toimii päivittäisen viestinnän ohjenuorana koko henkilöstölle. Viestintäsuunnitelman ajatuksena on sen jatkuva kehittäminen. Viestintää tulee mitata ja arvioida, jotta sitä voidaan kehittää paremmaksi. Tämä viestintäsuunnitelma toimii organisaation sisäisen viestinnän työkaluna, jota organisaatio voi jatkossa käyttää ja päivittää sen hetkisiä tarpeita vastaavaksi.

Viestintäsuunnitelma on luotu alun perin kirjalliseksi versioksi osaksi opinnäytetyötä, mutta toimeksiantajan toiveesta suunnitelma luotiin myös esitysmuotoon Powerpoint-tiedostoksi. Opinnäytetyöntekijä esitteli valmiin ohjeistuksen pankin yhteisessä palaverissa syksyllä 2019. Opinnäytetyöntekijä osallistui Teamsin rakentamiseen uuden ohjeistuksen mukaisesti.

## 2 ORGANISAATION VIESTINTÄ JA PELISÄÄNNÖT

Suunnitelman tavoitteena on selkiyttää koko organisaatiolle viestinnän tärkeimmät kulmakivet. Viestinnän tärkeimmät teemat ovat: suunnitelmallisuus, oikea-aikaisuus ja avoimuus. Nämä teemat toistuivat haastatte- luissa ja havainnoinneissa. Viestintä on monialaista toimintaa organisa- atiossa ja sitä tapahtuu niin kasvotusten, kuin erilaisissa viestintäkanavissa- kin (Kuva 1). Sisäisen viestinnän suunnitelman tavoitteena on luoda arkea helpottavat ohjeistukset koko organisaatiolle. Suunnitelman ideana on luoda pohja, joka ohjaa henkilöstöä oikeisiin viestintäkanaviin. Lisäksi or- ganisaation yksi tärkeimmistä viestinnän osa-alueista on palaverikäytän- nöt ja palaverikulttuurin luominen uudessa organisaatiossa. Suunnitel- maan lisätään jatkossa myös markkinoinnin tapahtumakalenteri, että kai- killa olisi tiedossa missä ja miten Etelä-Pirkanmaan Osuuspankki näkyy myös asiakkaiden ja sidosryhmien osalta.

Yhteiset viestinnän pelisäännöt luovat organisaatioon avoimuuden ja tur- vallisuuden tunnetta. Kun koko organisaatiolla on tiedossa ennakkoon, mitä ja missä tapahtuu, ei kenellekään tule yllätyksiä, tai tilanteita missä tärkeä informaatio on jäänyt saamatta. Pelisäännöiksi voidaan luetella muun muassa koko organisaation ja tiimien palavereihin osallistuminen, viestintäkanavien säännöllinen seuraaminen sekä henkilökohtainen tie- donjakamisen vastuu.



Kuva 13. Organisaation sisäinen viestintä. (Kekäläinen, 2016, haettu osoit- teesta <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi- ja-tuo-tuloksia/>)

### 3 VIESTINNÄN JALKAUTTAMINEN JA VASTUUT

Tavoitteena on avoin ja hyvinvoiva työyhteisö. Pankin johdon vastuulla on varmistaa, että viestintä on tasa-arvoista, oikea-aikaista ja avointa. Suunnitelman tarkoitus on selkiyttää sisäisen viestinnän kanavia ja vastuuhenkilöitä. Johdon tehtävänä on tiedottaa yhteistoimintalain puitteissa tulevat muutokset ja ajankohtaiset asiat. Viestintäsuunnitelman päivittämisen vastuu on Etelä-Pirkanmaan Osuuspankin johdolla. Haastatteluiden perusteella suunnitelmaa olisi hyvä tarkastella ja tarvittaessa päivittää vähintään kerran vuodessa. Johdon tehtävänä on määritellä henkilö(t) ja vastuut, jolle tämä tehtävä kuuluu.

Pankin yhteiset palaverit ovat ensisijaisesti oikea kanava asioista tiedottamiseen yleisellä tasolla. Palaverin vetäjän vastuulla on viedä palaverimateriaalit kaikkien saataville Teamsiin. Suunnitelmassa käytetään termejä, kuten ”General/Yleinen”, Files/Tiedostot sekä kanava. Myöhemmässä vaiheessa henkilöstölle pidetään yhteisesti koulutukset Teamsin sekä Yammerin osalta.

#### **Pankin yhteinen palaveri:**

Pankin yhteiset palaverimateriaalit viedään [OP Etelä-Pirkanmaan Teams](#) General/Yleinen > Files/Tiedostot > Palaverimateriaalit- kansioon. Palaverimateriaali nimetään esimerkiksi ”Palaveri 01.02.2033”.

#### **Tiimipalaverit:**

Palaverimateriaalit viedään [kanavaan](#) esim. [Varallisuudenhoito](#) > Files/Tiedostot > Palaverimateriaalit- kansioon. Palaverimateriaali nimetään esimerkiksi ”Palaveri 01.02.2033”.

Viestintä- ja markkinointipäällikön vastuulla on jakaa ulkoisen viestinnän informaatiota organisaation sisälle. Henkilöstön tulee jatkossa tietää missä tapahtumissa ja kampanjoissa pankki on mukana. Viestintä- ja markkinointipäällikkö sopii ja valmistelee asiakastilaisuudet ja pyytää tarvittaessa tukseen eri liiketoiminta-alueiden asiantuntijoita.

Yleisen informaation jakamisen vastuu on kaikilla. Teamsia ja sen kanavia hyödynnetään yleisen informaation jakamiseen. Jokaisella Teamsin jäsenellä on käyttöoikeus myös kanaviin, joten jokainen pääsee tarkastelemaan myös muiden tiimien kanavia. Yleiset nostot ja ohjeistukset tulee jakaa siinä kanavassa, mitä osa-aluetta nosto/ohjeistus koskettaa. Esimerkiksi sijoitusmuistion laadintaa koskeva pankin oma ohjeistus tulisi jakaa varallisuudenhoidon kanavassa.

## 4 OP ETELÄ-PIRKANMAAN SISÄISEN VIESTINNÄN KANAVAT

OP Ryhmässä on käytössään useampi sisäisen viestinnän kanava. Uusia alustoja on otettu käyttöön viime vuosien aikana ja käytössä on muun muassa Microsoftin ohjelmia. Tavoitteena on vähentää nykyistä sähköpostitulvaa, liiallista tiedon määrää sekä saman informaation jakamista useassa eri kanavassa.

### 4.1 Intra

Intra on OP Ryhmän pääkanava, josta löytyy uusimmat uutiset sekä ohjeistukset. Intra muuttaa Sharepoint Online pilviympäristöön vielä vuonna 2019. Tavoitteena on rakentaa ketterä ja työn tekemistä tukeva intra, jota voi käyttää myös mobiililaitteilla. Uudessa pilvi-intrassa on kehitetty hakutoimintoja, jolloin sisällöt löytyvät entistä helpommin. Intra on jatkossakin Etelä-Pirkanmaan Osuuspankin tärkein kanava uutisten ja ohjeiden osalta. Viestintä- ja markkinointiasiantuntija käy myöhemmin syksyllä 2019 pilvi-intra- koulutuksen, jolloin tarvittaessa pankki voi tehdä myös omia ohjeistuksia Intran käyttöön. Keskusteluiden siirtyessä pääosin Teamsiin, suositellaan uutisten ja kaikkia koskettavien laajempien ohjeistuksien siirtämistä Intraan omiin uutisiin ja laajennuksiin.

### 4.2 Sähköposti

Haastatteluissa kävi ilmi, että useampi henkilö kokee sähköpostin haasteelliseksi. Sähköpostia lähetetään edelleen runsaasti ja sisällöltään se on äärimmäisen vaihtelevaa. Uuden ohjeistuksen tarkoitus on vähentää sähköpostien määrää ja suunnata pankin sisäistä viestintää Teamsiin. Henkilökohtaisissa tai pientä ihmisjoukkoa koskevissa asioissa sähköposti on kuitenkin hyvä kanava informaation jakamiseen.

### 4.3 Teams

Teams on yksi OP Ryhmän yleisimmin käytetyistä viestintäalustoista ja myös Etelä-Pirkanmaan Osuuspankki tulee hyödyntämään sitä kaikin mahdollisin tavoin. Teams tulee muuttumaan loppuvuonna 2019 muun muassa Pankkini-työtilan sekä intran osalta. Uusia ominaisuuksia on tulossa ja muun muassa toivottu johdon blogi saadaan integroitua Teamsiin, jolloin toimitusjohtajan blogi löytyy jatkossa helposti.

Etelä-Pirkanmaan Osuuspankille on avattu uusi virallinen Teams [OP Etelä-Pirkanmaa](#). Vanhan Teamsin tärkeimmät kansiot ja tiedostot tullaan

siirtämään uuteen Teamsiin loka-marraskuun (2019) aikana. Myös tiimien kanavat avataan uudelleen uuden Teamsin alle.

Havaintojen perusteella on kaivattu myös erillistä ”**someseinää**”, joten Teamsiin avataan uusi kanava vapaamuotoisempaan viestittelyyn. Someseinän tarkoituksena on jakaa konttoreiden kuulumisia ja nostaa esille esimerkiksi erilaisia onnistumisia henkilötasolla.

Viestintä- ja markkinointiasiantuntija hallinnoi OP Etelä-Pirkanmaan Teamsin kanavaa ”**Markkinointi ja ulkoinen viestintä**”. Viestintä- ja markkinointiasiantuntijan päivittää kanavalle uusimmat kampanjat ja tapahtumat missä pankki on mukana. Kanavan tiedostoista löytyy myös markkinoinnin vuosikello, jota vastuuhenkilö pitää ajan tasalla. Myös pankin Facebook-sivuja ylläpitävät vastuuhenkilöt voivat olla mukana päivittämässä tätä kyseistä sivua ja olla yleisesti viestintä- ja markkinointiasiantuntijan apuna.

Teamsiin toivotaan kaikkien aktiivisuutta ja työyhteisön jokainen jäsen on vastuussa siitä, että kaikki jakavat tärkeäksi havaittua informaatiota eteenpäin. Palaverien materiaalit tallennetaan pankin Teamsin kansioihin ja tiimien palaverimateriaalit tallennetaan tiimien kanavien alle. Esimiehet ovat vastuussa, että kaikki palaverimateriaalit löytyvät jatkossa Teamsista.

Suurin osa organisaation jäsenistä koki Teamsin käytön helpoksi, mutta vierailee siellä valitettavan harvoin. Loppuvuonna 2019 kerrataan Teamsin käyttöä ja katsotaan yhteisesti arkea helpottavia toimintoja (mm. kanavien piilottaminen, ilmoitukset, turhista Teamsista poistuminen, Teamsien uudelleen järjestäminen haluttuun järjestykseen).

Teamsin rakenne:

- Teams OP Etelä-Pirkanmaa (General/Yleinen)
- Kanava: Päivittäispalvelut
- Kanava: Varallisuudenhoito
- Kanava: Henkilörahoitus
- Kanava: Yritysrahoitus
- Kanava: Someseinä/Henkilöstön kuulumiset
- Kanava: Markkinointi ja ulkoinen viestintä

#### 4.4 Skype for Business

Skypeä hyödynnetään organisaatiossa nopeaan viestittelyyn, kun kolleegaan on saatava yhteys reaaliaikaisesti. Skypessä voidaan keskustella yleisistä asioista ja kysyä kollegalta neuvoa yleisellä tasolla. OP Ryhmässä on kuitenkin linjattu, ettei kyseisessä viestintäsovelluksessa saa vaihtaa arkaluontoisia tietoja kuten esimerkiksi asiakkaisiin tai toimihenkilöihin liittyviä henkilökohtaisia tietoja. Skype-sovellus tulee poistumaan OP Ryhmän käytöstä vuoden 2020 aikana ja Skypeä käytetään jatkossa Teamsin

integraation kautta. Uudet ohjeistukset esitellään henkilöstölle myöhemmin vuonna 2020.

#### 4.5 Yammer

Yammerissa käydään mielenkiintoisia ja ajankohtaisia keskusteluja kaikille avoimissa ryhmissä. Yammerissa voi liittyä itse kiinnostaviin tai omia työtehtäviä koskettaviin ryhmiin. Tiimien esimiehet listaavat käytännönläheiset ja työtehtävien kannalta olennaiset Yammer-ryhmät ja informoivat niistä tiimejä.

Yammer-ryhmä suosituksia:

- Maksuliikeverkosto (645 jäsentä)
- Päivittäisissä tapahtuu (2477 jäsentä)
- Pivo (1311 jäsentä)
- Varallisuudenhoito (2416 jäsentä)
- Asiakkaan tunteminen ja rahanpesun estäminen (1270 jäsentä)
- Omistaja-asiakas ja edut (1229 jäsentä)
- OP-Mobiili (1239 jäsentä)
- OP-Yritysmobiili (366 jäsentä)
- Henkilöstön kuulumiset (3305 jäsentä)
- Kortit (1214 jäsentä)
- OP Markkinointi (474 jäsentä)
- Osuuspankkien yritysrahoitus (318 jäsentä)
- Uudistuva henkilöasiakasrahoitus (1664 jäsentä)

#### 4.6 Palaverit

Palaverit luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ovat tärkeä osa OP Etelä-Pirkanmaan organisaatiokulttuuria. Palavereita pidetään kasvotusten sekä verkkoyhteyksien kautta Teamsissa. Tiimien jäsenet sekä tiimin esimies ovat fyysisesti kolmessa eri konttorissa, joten etäpalavereiden käyttö yleisty jatkoksa.

Toimintamallit ja myynnin johtaminen- työryhmä suunnitteli uuden organisaation palaverikäytäntöjä. Fuusion jälkeen pankin sekä tiimien palaverit pidetään kaksi kertaa kuukaudessa. Joka toinen tiistai on pankin yhteinen palaveri ja joka toinen tiistai on tiimipalaveri. Koko pankin palavereissa toistuvat teemat ”**Kehityspalaveri**”, mikä on asiasisältöinen palaveri ja johtoryhmän vetovastuulla ja ”**Myyntipalaveri**”, mikä käsittelee myynnillisiä teemoja ja on esimiesten vetovastuulla. Henkilöstö kokoontuu konttoreittain yhteen tilaan kuuntelemaan ja osallistumaan palaveriin.

Palaverimateriaalit viedään ohjeistusten mukaisesti oikean Teamsin/kanan kansioon. Tämä mahdollistaa sen, että poissaolijat näkevät käsitellyt asiat jälkikäteen ja he osaavat tarpeen vaatiessa kysyä oleelliset asiat tiimiläisiltään tai esimieheltään.

Tiimipalavereita pidetään yhdistymisen alussa useammin ja tiimien esimiehet vastaavat palavereiden teemoista ja aikatauluista. Palavereita järjestetään mahdollisuuksien mukaan kasvokkain ja henkilöt liikkuvat konttoreiden välillä. Jatkossa palaverit järjestetään etäyhteyksin Teamsin välityksellä.

Suunnitteilla on, että vuoden 2020 alusta starttaa konttorikohtainen ”Starttivartti”, jonka ideana on keskustella ja nostaa esiin ajankohtaisia asioita. Starttivartit pidetään kaksi kertaa viikossa. Viikon alussa teemana on ”eteenpäin katsova” ja viikon lopussa on viikkokatsaus ”miten onnistuimme”. Starttivarttien vetovastuu on henkilöstöllä, eikä palaveriin ole välttämätöntä osallistumispakkoa.

#### 4.7 U-asema

OP Etelä-Pirkanmaan U-aseamalla säilytetään edelleen samat tiedostot kuin aikaisemminkin. Jos esimerkiksi pelastussuunnitelmaan tulee muutoksia, tiedotetaan asiasta OP Etelä-Pirkanmaan Teamsissa ja ohjataan tarkistamaan asia U-asemalta. U-aseman tiedostot ja kansiot käydään läpi vuoden 2019 aikana, jolloin turhat ja päällekkäiset tiedostot poistetaan. U-aseamalla pidetään pääsääntöisesti niitä tiedostoja, joita koko henkilöstö ei tarvitse työssään.

#### 4.8 Muut kanavat

Whatsapp toimii nopeaan ja kepeään viestimiseen muissa kuin työasioissa. OP Ryhmä on linjannut, että Whatsappia ei tule käyttää työpaikan viestintään työasioissa eikä työsuhteeseen liittyvissä keskusteluissa. OP Etelä-Pirkanmaa on avannut yhteisen Whatsapp-ryhmän, jota hyödynnetään ainoastaan vapaa-ajan viestittelyyn. Whatsapp-ryhmää hallinnoi useampi johtoryhmän jäsen ja ryhmään liitetään automaattisesti kaikki uudet työntekijät.

## 5 VIESTINTÄKANAVIEN KÄYTTÖNOTTO JA OHJEISTUKSET

Sisäisen viestinnän suunnitelma esitellään yhteisesti koko henkilöstölle pankin yhteispalaverissa syksyllä 2019. Esittelyn jälkeen Teams rakennetaan ja päivitetään pikaisesti uuden suunnitelman pohjalta vastaamaan uuden organisaation tarpeita ja rakenteita. Loppuvuoden 2019 aikana käydään yhteisesti läpi uusia ohjeistuksia sekä järjestetään koko henkilöstölle koulutukset Teamsin sekä Yammerin osalta.

## 6 SISÄISEN VIESTINNÄN MITTAAMINEN JA ARVIOINTI

Kesällä 2019 ennen fuusioita, kolmen pankin henkilöstölle toteutettiin nykytilakartoitus sisäisen viestinnän toimivuudesta. Nykytilakartoituksen, havaintojen sekä pankkien johdon haastatteluiden perusteella uudelle organisaatiolle luotiin sisäisen viestinnän toimintamallit viestintäkanavien sekä palaverikäytäntöjen osalta. Sisäisen viestinnän suunnitelma otetaan käyttöön yhdistymisen jälkeen syksyllä 2019. Puolen vuoden kokeilujakson päätteeksi henkilöstölle toteutetaan loppukysely. Kyselyn tavoitteena on selvittää, onko sisäinen viestintä parantunut uudessa organisaatiossa ja mitkä osa-alueet vaativat eniten kehittämistä. Varsinkaan uudessa organisaatiossa onnistunutta viestintää ei tule ottaa itsestäänselvytenä. Organisaation tulisi varata aikaa vuosittaiselle viestinnän suunnittelulle, jotta sitä voidaan kehittää vastaamaan organisaation sen hetkisiä tarpeita.

## 7 MARKKINOINNIN JA ULKOISEN VIESTINNÄN TAPAHTUMAKALENTERI

Markkinoinnin ja ulkoisen viestinnän tapahtumakalenteri tarkoitus on havainnollistaa johdolle sekä muulle organisaatiolle mitä tuleva vuosi tulee pitämään sisällään markkinoinnin ja ulkoisen viestinnän näkökulmasta. Viestintä- ja markkinointiasiantuntijan vastuulla on luoda uudelle organisaatiolle selkeä markkinointisuunnitelma ja ylläpitää sitä. Tapahtumakalenteri on powerpoint-muodossa ja se on nähtävillä koko organisaatiolle [OP Etelä-Pirkanmaan Teamsin](#) kanavassa ”[Markkinointi ja ulkoinen viestintä](#)”.

## Sisäisen viestinnän nykytilakartoitus (OP Akaa, OP Valkeakoski ja OP Urjala)

Alkukartoituskysely yllämainittujen pankkien sisäisestä viestinnästä sekä palaverikäytännöistä.

### 1. Missä pankissa työskentelet? \*

- OP Akaa
- OP Valkeakoski
- OP Urjala

### 2. Kauanko olet työskennellyt kyseisessä pankissa? \*

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-10 vuotta
- yli 10 vuotta

### 3. Ikä \*

- Alle 20
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-vuotta tai yli

4. Sukupuoli \*

- Mies
- Nainen
- Jokin muu
- En halua kertoa

5. Titteli \*

Kirjoita vastaus

6. Mitä viestinnän kanavia käytät töissä päivittäin? Voit valita useamman vaihtoehdon. \*

- Sähköposti
- Intra
- Teams
- Yammer
- Skype
- Pankin sometilit
- Muu

7. Koen, että tämän hetkiset viestinnän välineet ja kanavat ovat helppokäyttöisiä (työssä). \*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa mieltä eikä eri mieltä (EOS)
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Koen, että löydän tarvitsemani tiedon helposti tämän hetkisistä viestinnän välineistä ja kanavista, ja minulla on tieto siitä, mistä informaatiota etsiä. \*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa mieltä eikä eri mieltä (EOS)
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9. Mieti vastaustasi edelliseen kysymykseen, miksi olet sitä mieltä? Mitä enemmän avaat vastaustasi, sitä enemmän niihin voidaan paneutua kehittämistoimenpiteissä. \*

Kirjoita vastaus

10. Koen, että valmiiksi laadittu viestintäsuunnitelma toisi selkeyttä viestimiseen.

Viestintäsuunnitelman tarkoitus on tuoda jokaiselle tieto siitä, missä kanavassa viestitään mistäkin asiasta. \*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa mieltä eikä eri mieltä (EOS)
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

11. Kuinka moneen palaveriin osallistut viikoittain? Tässä yhteydessä tarkoitetaan pankin yhteistä palaveria, tiimipalavereita, johdon palavereita yms. (palavereita jotka toistuvat viikoittain). \*

- 1-2
- 3-4
- Yli 4

12. Olen tyytyväinen tämän hetkisten palavereiden sisältöön ja laatuun. Tässä yhteydessä tarkoitetaan pankin yhteistä palaveria, tiimipalavereita, johdon palavereita yms. (palavereita jotka toistuvat viikottain). \*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä (EOS)
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

13. Mieti vastaustasi edelliseen kysymykseen, miksi olet sitä mieltä? Mitä enemmän avaat vastaustasi, sitä enemmän niihin voidaan paneutua kehittämistoimenpiteissä. \*

Kirjoita vastaus

14. Tykkään kokousta mieluiten: \*

- Skypessä
- Kasvotusten
- Skypessä sekä kasvotusten (kumpi sopii kulloiseen tilanteeseen paremmin, ottaen huomioon välimatkat, palaverin kesto ja aihe yms. )

15. Kaipaanko koulutusta viestintävälineiden ja kanavien käytössä?  
Mitä enemmän avaat vastaustasi, sitä enemmän siihen voidaan paneutua kehittämistoimenpiteissä \*

Kirjoita vastaus

16. Mieti tämän hetkistä sisäistä viestintää. Onko se informatiivista ja selkeää? Tiedätkö mistä kanavasta löydät etsimäsi asiat? Ovatko palaverikäytännöt ajan tasalla? Anna kouluarvosana tämän hetkiselle sisäisen viestinnän kokonaisuudelle. \*

- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

**1. Mitä organisaation sisäinen viestintä merkitsee sinulle?**

Apukysymykset: Onko esimerkiksi avoimuudella suora vaikutus henkilökunnan motivaatioon ja sitoutumiseen? Heijasteleeko onnistunut viestintä myös suoraan henkilökunnan tuloksiin? Näkyykö organisaation arvot sisäisen viestinnän suunnitelmassa?

**2. Millaisia tavoitteita sisäiselle viestinnälle asetetaan?**

Apukysymykset: Mikä on sisäisen viestinnän kirkkain päämäärä? Mitä on onnistunut viestintä? Mitä asioita haluaisit korostaa ePOP:n (Etelä-Pirkanmaan Osuuspankin) sisäisessä viestinnässä?

**3. Miten sisäisen viestinnän vastuuta tulisi jalkauttaa organisaatiossa?**

Apukysymykset: Kuka tai ketkä ovat vastuussa sisäisestä viestinnästä ja sen eteenpäin viemisessä? Millaisia resursseja sisäisen viestinnän jalkauttamiseen käytetään?

**4. Kuinka usein mielestäsi koko organisaation tulisi kokousta yhdessä? Millaisia asioita organisaation palaverissa käydään läpi?****5. Kuinka usein mielestäsi tiimin pitäisi kokousta yhdessä? Millaisia asioita tiimipalaverissa käydään läpi?****6. Kuinka usein sisäisen viestinnän suunnitelma tulisi päivittää?****7. Muita mietteitä tai toiveita ePOP:n (Etelä-Pirkanmaan Osuuspankin) sisäisen viestinnän suunnitelmaan?**

# Sisäisen viestinnän loppukartoitus (jatkokysely)

Fuusion jälkeinen yhtenäinen sisäinen viestintä. Yhdistymisestä on kulunut aikaa viisi kuukautta. Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa sisäisestä viestinnästä (kanavat ja palaverit).

## 1. Ikä \*

- Alle 20
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-vuotta tai yli

## 2. Sukupuoli \*

- Mies
- Nainen
- Jokin muu
- En halua kertoa

## 3. Kauanko olet työskennellyt Etelä-Pirkanmaan Osuuspankissa? (Mukaan lasketaan myös työvuodet Akaassa, Valkeakoskella ja Urjalassa ennen yhdistymistä) \*

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

4. Mitä viestinnän kanavia käytät töissä päivittäin? Voit valita useamman vaihtoehdon. \*

Sähköposti

Intra

Teams

Yammer

Skype

Pankin sometilit

5. Oletko ottanut jonkun edellä mainitun viestintäkanavan paremmin osaksi arkea viimeisen viiden kuukauden aikana? \*

Kyllä

Ei

En huomaa eroa aikaisempaan

6. Koen, että löydän tarvitsemani tiedon helposti tämän hetkisistä viestinnän välineistä ja kanavista, ja minulla on tieto siitä, mistä informaatiota etsiä. \*

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Ei samaa mieltä eikä eri mieltä (EOS)

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

7. Koen, että sisäisen viestinnän kanavista on ollut riittävästi ohjausta ja tukea saatavilla. \*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä (EOS)
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Koen, että sisäinen viestintä on selkeytynyt ja parantunut viimeisen 5 kuukauden aikana. \*

- Kyllä
- Ei
- En huomaa eroa aikaisempaan

9. Mieti sisäisen viestinnän kanavia ja ohjeistuksia. Jos edellä mainituissa asioissa on mielestäsi kehitettävää, mitä se voisi olla?

Kirjoita vastaus

10. Olen tyytyväinen tämän hetkisten palavereiden sisältöön ja laatuun. Tässä yhteydessä tarkoitetaan pankin yhteistä palaveria, tiimipalavereita, johdon palavereita yms. (palavereita jotka toistuvat säännöllisesti). \*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä (EOS)
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

11. Mieti edellistä vastaustasi. Jos palaverikäytännöissä on mielestäsi kehitettävää, mitä se voisi olla?

Kirjoita vastaus

12. Mieti tämän hetkistä sisäistä viestintää. Onko se informatiivista ja selkeää? Tiedätkö mistä kanavasta löydät etsimäsi asiat? Onko palaverikäytännöt ajan tasalla? Anna kouluarvosana tämän hetkiselle sisäisen viestinnän kokonaisuudelle. \*

- 10
- 9
- 8
- 7
- 6
- 5
- 4