

Tutkimus muutosviestinnän kehittämiseksi Suomen Pan- kissa ja Finanssivalvonnassa

Essi Juvonen

Tekijä(t) Essi Juvonen	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma (AMK)	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tutkimus muutosviestinnän kehittämiseksi Suomen Pankissa ja Finanssi- valvonnassa	Sivu- ja liitesivumäärä 18 + 17
<p>Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Suomen Pankin hallinto-osastolle. Suomen Pankki on Suomen keskuspankki ja se toimii hallinnollisesti yhdessä Finanssivalvonnan kanssa.</p> <p>Sihteerikerho on toiminut vuodesta 1976 alkaen. Se koostuu pankissa ja Finanssivalvonnassa työskentelevistä sihteereistä. Sihteerikerholle suunnitellaan ilmeenmuutosta ja tämä tutkimus antaa hyvät lähtökohdat muutoksen toteutukselle.</p> <p>Olen itse osa sihteerikerho-verkoston ja tämän vuoksi tuntui luontevalta aloittaa tutkimuksen tekeminen. Tutkimusta varten haastattelin kollegoitani ja viittä sihteeriä kahdesta eri organisaatiosta. Lisäksi tein kyselyn sihteerikerholaisille, jotta myös heidän näkemykset saadaan esille tutkimukseen.</p> <p>Teoreettisessa viitekehysessä pohdin tutkimusta ja sen tuloksia muutoksen ja viestinnän kannalta.</p> <p>Opinnäytetyön lopussa kerron enemmän tutkimustulosten pohjalta kasaamastani tuotoksesta.</p>	
Asiasanat muutosviestintä, sihteeriverkosto, Suomen Pankki, Finanssivalvonta, ryhmähaastattelu, kysely	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite	1
1.2	Rakenne	2
1.3	Toimeksiantaja.....	2
2	Muutostilanteet ja viestintä	6
3	Haastatteluiden ja kyselyn kysymykset ja rakenne	8
4	Haastattelut.....	9
4.1	Organisaation ulkopuoliset haastattelut.....	9
4.2	Esimiesten ja muiden muutosten toteuttajien haastattelut	10
4.3	Haastatteluaineiston purku.....	11
5	Kysely	12
6	Lopputuotos pankille	13
7	Pohdinta.....	15
7.1	Tutkimuksen onnistuminen.....	15
7.2	Suosituksset ja jatkotoimenpiteet.....	15
	Lähteet	16
	Liitteet.....	19
	Liite 1. Ulkopuolisten organisaatioiden haastattelukysymykset.....	19
	Liite 2. Suomen Pankin osasto- ja toimistopäälliköiden haastattelukysymykset	21
	Liite 3. Suomen Pankin sihteereiden kyselyn kysymykset	23
	Liite 4. Tutkimustulosten esittely.....	25

1 Johdanto

1.1 Tavoite

Opinnäytetyöni on tehty toimeksiantona Suomen Pankin hallinto-osastolle. Työskentelin pankissa korkeakouluharjoittelijana 14.1.–5.6.2015, jonka aikana sihteerikerhon jäseneltä tuli ehdotus opinnäytetyöni kaltaisesta selvityksestä. Ideaa ehdotettiin hallinto-osastolle tehtäväksi, sillä tutkimuksen aihe ja sen osa-alueet ovat tärkeä osa osaston tehtäviä.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kerätä tietoa viestintäkommunikaatiosta yhteistoiminta- ja muutostilanteissa Suomen Pankin ja Finanssivalvonnan, jäljempänä Fiva, sihteereiltä, esimiehiltä ja muutostentoteuttajilta. Keräsin materiaalia pankin ja Fivan henkilöstöltä haastattelemalla osasto- ja toimistopäälliköitä sekä tekemällä laaja-alaisen kyselyn sihteereille. Lisäksi haastattelin sihteereitä talon ulkopuolelta, jotta saisin laajempaa näkemystä muutosviestintään ja ideoita myös muista organisaatioista. Haastatteluiden ja kyselyn tulosten pohjalta annoin kehitysideoita sihteerikerhon, pankin ja Fivan toimintaan ja kommunikaatioon siitä, kuinka muutokset ja viestintä saataisiin tehtyä mahdollisimman tehokkaasti. Tarkoituksena on luoda yhtenäisempää ja toimivampaa kommunikointia organisaatioiden sisälle. Lisäksi sihteerikerhosta yritetään luoda yhtenäisempi ja toimivampi verkosto, jota käytetään aktiivisesti erilaisiin tarkoituksiin.

Suomen Pankin virkaehtosopimuksessa (Suomen Pankki 2014) mainitaan muun muassa hallintoinfo, pankkivaltuuston- ja johtokunnan kokoukset elimiksi, joissa kaikki osapuolet voivat käyttää edustusosoikeuttaan. Tutkimuksen yksi tarkoitus oli selvittää, mitkä näistä vaikutusmahdollisuuksista ja kommunikointiväylistä koetaan mieleisiksi ja toimiviksi, mitä viestintätapoja käyttämällä saadaan ideat eteenpäin ja kuinka näitä kaikkia toimintatapoja voisi parantaa.

Haastattelua, kyselyä ja muita tiedonkeruumenetelmiä käyttäessä tulee seurata hyvää tieteellistä käytäntöä. Rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus on tärkeää muistaa tutkimusta tehdessä ja tuloksia esitellessä. Tulokset tulee esitellä avoimesti, mutta silti vastuullisesti. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 6.) Tätä käytäntöä noudattaen lupasin ulkopuolisissa organisaatioissa haastateltaville sihteereille, ettei heidän työnantajaansa paljasteta mahdollisissa julkaisuissa. Tämän vuoksi ensimmäistä organisaatiota kuvataan A:na ja toista B:nä.

1.2 Rakenne

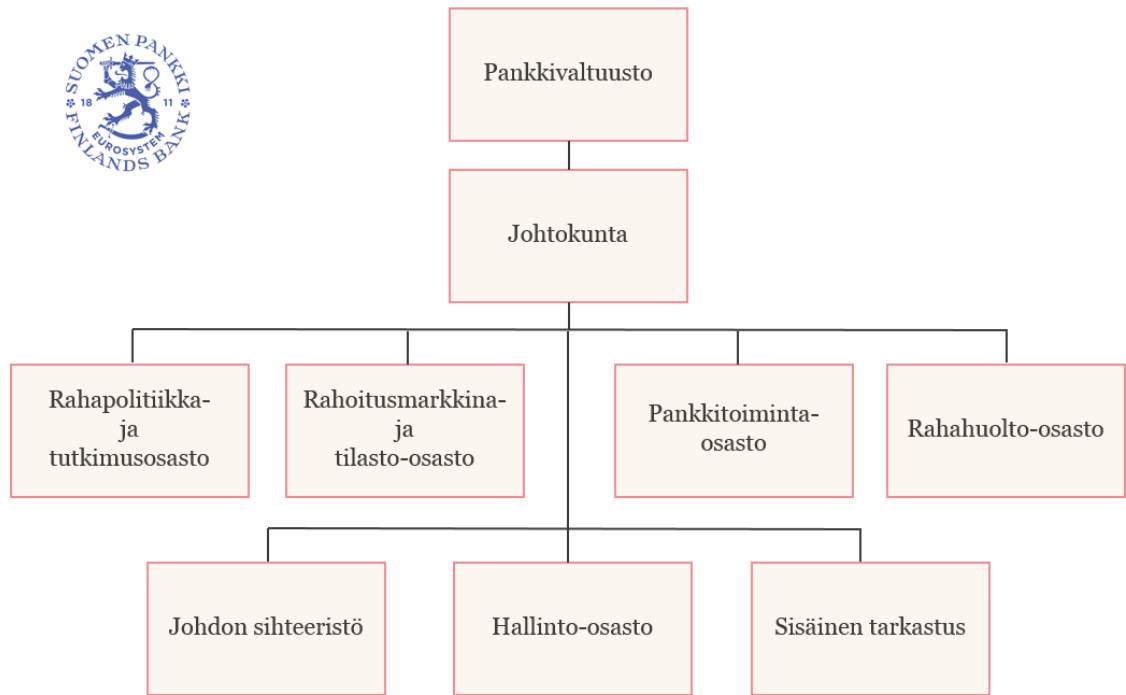
Opinnäytetyöni raportin alussa kerron tutkimuksen toimeksiantajasta hallinto-osastosta ja yleisesti Suomen Pankista ja Fivasta. Tämän jälkeen tarkistelen muutostilanteita ja viestintää erilaisista näkökulmista. Kerron, kuinka haastatteluiden ja kyselyn kysymykset ja rakenne syntyivät. Lisäksi syvennyn enemmän siihen, miten haastattelut menivät, millaiseksi ne muotoutuivat sekä miten käytin kerättyä materiaalia hyödyksi. Haastatteluiden jälkeen arvioin kyselyä; sen etenemistä, kysymyksiä ja lopputulosta. Pankille tekemääni tuotosta esittelen tämän muun tutkimusmateriaalin jälkeen. Lopuksi pohdinta osuudessa kerron lyhyesti tutkimuksen onnistumista ja suosituksesta jatkotoimenpiteitä varten.

1.3 Toimeksiantaja

Suomen Pankki on Suomen keskuspankki, joka ylläpitää hintavakautta, osallistuu eurojärjestelmän rahapolitiikkaan ja tekee laaja-alaista tutkimusta pankkisektorista. Se seuraa laaja-alaisesti rahoitusmarkkinoita ja tuottaa ajankohtaisia tilastoja. Suomen Pankki on pankkien pankki eli se tarjoaa keskuspankkipalveluja kotimaassa toimiville rahoituslaitoksille (Suomen Pankki 2016a). Näiden tehtävien lisäksi sen vastuulla on myös rahahuolto, eli setelien ja kolikoiden uusiminen ja huolto sekä väärennetyn rahan poistaminen liikkeestä (Suomen Pankki 2016b). Suomen Pankissa työskentelee noin 400 henkilöä ja Finanssivalvonnan puolella noin 200. (Suomen Pankki 2015.) Nämä kaksi organisaatiota toimivat tiiviissä yhteistyössä ja useat hallinnolliset järjestelyt hoidetaan keskitetysti, kuitenkin molemmat ovat päätöksenteossa itsenäisiä. Organisaatioiden toimitilat sijaitsevat Helsingin Kruunuhaassa ja pankin rahahuolto-osasto Vantaalla ja Oulussa.

Fiva on Suomen rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen, joka valvoo Suomessa pankki- ja vakuutuslalla olevia toimijoita sekä eläkeyhtiöitä. Sen toiminnan tarkoituksena on varmistaa luotto-, vakuutus-, eläkelaitosten ja kaikkien valvottavien luotettava toiminta ja toimintatapojen noudattaminen finanssimarkkinoilla. Toiminnalla turvataan vakuutettujen edut ja luottamus finanssimarkkinoiden vakaaseen toimintaan. (Finanssivalvonta 2016a.)

Suomen Pankissa ja Fivassa työskentelee yhteensä 34 sihteerä, eri osastoille sijoittuen. Sihteerikerhon verkosto on toiminut jo vuodesta 1976 lähtien. Yhteisiä virallisia tapaamisia järjestetään satunnaisesti ja koulutuksia ja infotilaisuuksia useammin. Esimerkkinä useat tapaamiset ElisaRing-järjestelmän käyttöön otosta. Lisäksi sihteerit järjestävät opintomatkoja eri maiden keskuspankkeihin tutustuakseen yhteistyökumppaneiden tiloihin, toimintatapoihin ja henkilöstöön.

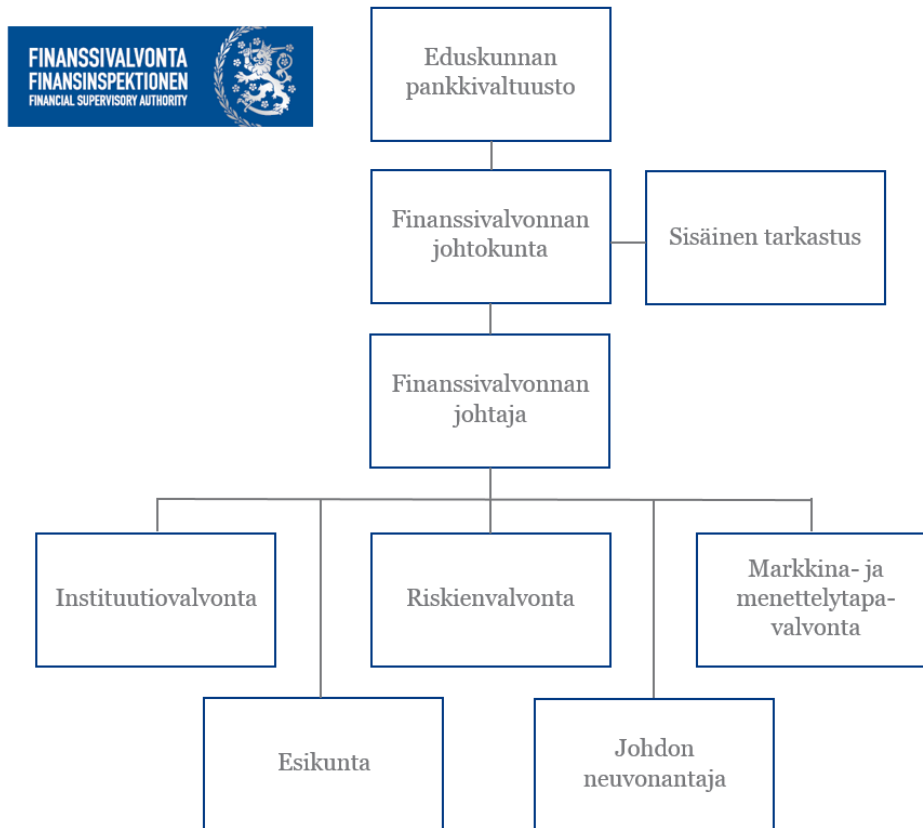


Kuvio 1. Suomen Pankin organisaatiokaavio

Suomen Pankki jakautuu seitsemään osastoon (Kuvio 1). Tämän opinnäytetyön tein toimeksiantona hallinto-osastolle, jonka vastuulla ovat pankin ja Fivan henkilöstö-, it-, taloushallinto- ja muiden organisaatioiden sisäiset palvelut (Suomen Pankki 2016c). Hallinto-osastolla sihteerin tehtävissä toimii kolme henkilöä. Johdon sihteeristön tehtäviin kuuluu toiminnan ja päätöksenteon suunnittelu, kansainväliset linjaukset, viestintä-, juridiikka- ja johtokunnan assistenttipalvelut (Suomen Pankki 2016d). Osastolla työskentelee pankin suurin sihteeritiimi, yhteensä kymmenen sihteeriiä. Pankkitoimintaosasto on puolestaan vastuussa pankin rahoitusvarallisuuden ja osan Euroopan keskuspankin valuuttavarannon sijoittamisesta (Suomen Pankki 2016e). Siellä työskentelee yhteensä kaksi sihteeriiä.

Rahahuolto-osasto toimii sekä Helsingin, Vantaan että Oulun toimipisteissä. Näissä kolmessa toimipisteessä eri toimintojen sihteerin tehtäviä hoitaa yhteensä kolme henkilöä. Osaston tehtäviä ovat rahahuolto sekä käteisen saatavuudesta ja turvallisuudesta huolehtiminen. (Suomen Pankki 2016f.) Suomen osalta hintavakauteen pyrkivän rahapolitiikan määrittelyyn euroalueella osallistuu rahapolitiikka- ja tutkimusosasto. Osasto seuraa Suomen talouden tilaa ja ottaa kantaa talouspolitiikkaan kotimaassa. (Suomen Pankki 2016g.) Sihteerin tehtävissä osastolla toimii kaksi työntekijää. Rahoitusmarkkina- ja tilasto-osastolla, jossa itse työskentelen osastosihteerinä, on lisäksi kaksi sihteeriiä. Osaston toiminta jakautuu kahteen osa-alueeseen tilastotoimintaan ja rahoitusmarkkinoiden vakauden varmistamiseen. Tavoitteena on ylläpitää ja kehittää luotettavia ja toimivia ra-

hoitusjärjestelmiä Suomessa. (Suomen Pankki 2016h.) Sisäinen tarkastus eroaa muista osastoista siinä, että siellä ei työskentele yhtäkään sihteerä. Osaston toiminta on riippumaton pankin ja Fivan tarkastuksesta ja varmistaa sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja toimivuuden. Osasto tuottaa asiantuntijapalveluita, joilla arvioidaan ja kehitetään toimintojen, prosessien ja järjestelmien luotettavuutta. (Suomen Pankki 2016i.)



Kuvio 2. Finanssivalvonnan organisaatiokaavio (Finanssivalvonta 2015)

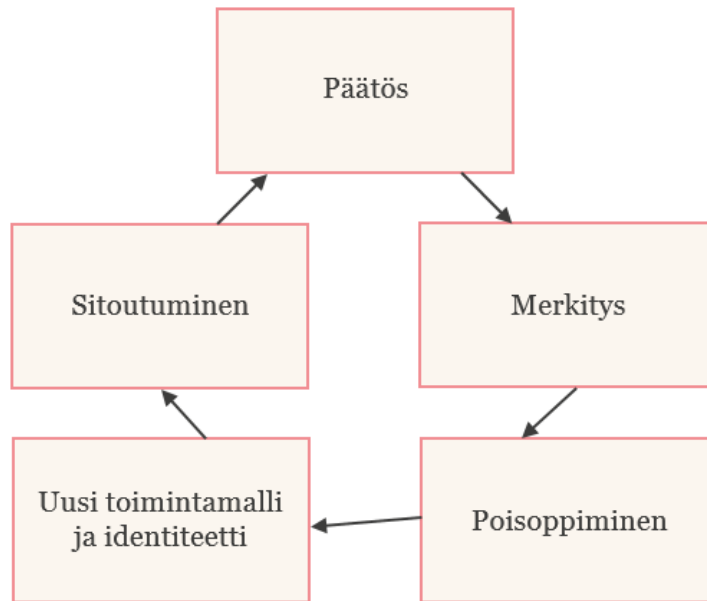
Finanssivalvonta jakautuu kolmeen osastoon (Kuvio 2). Instituutiovalvonta on nimensä mukaisesti vastuussa jokaisen valvottavan instituution valvonnasta, joka sisältää arvon, analyysin mahdollisista riskeistä ja pääomantarpeesta. Osasto tarkastelee tilinpäätöstietojen oikeellisuutta kannattavuuden ja vakavaraisuuslaskennan kautta. Lisäksi Instituutiovalvonnan vastuulla on yhteistyö muiden maiden valvontaorganisaatioiden kanssa. Osastolle työskentelee yksi sihteerä. Riskienvalvonta keskittyy luotto-, rahoitus-, sijoitus- ja operatiivisten riskien valvontaan. He tutkivat kannattavuutta ja vakavaraisuutta valvottavien toimialalla ja toimintaympäristössä. Osastolla myös kehitetään finanssimatemaattisia malleja ja tutkimusta sekä tiedonkeruun suunnittelua ja ylläpitoa. Myös Riskienvalvonnan osastolla työskentelee yksi sihteerä. Markkina- ja menettelytapavalvonta seuraa kaupankäyntiä ja markkina paikkojen toimintaa. He valvovat pankki-, vakuutus-, arvopaperisektorien palveluntarjoajien ja työttömyyskassojen menettelytapoja. Heidän vastuulla on lisäksi erilaiset

toimilupa- ja rekisteröintihakemusten käsittely ja seurata sijoittajainformaatiota ja toimintatapojen asianmukaisuutta. (Finanssivalvonta 2016b.) Osastolla on sihteerin tehtävissä neljä työntekijää. Tämän lisäksi Fivan Esikunta-yksikön alaisuudessa työskentelee kaksi sihteeriä ja yksikön alla toimivassa viestinnässä yksi sihteeri. Fivan johtajalla on oma henkilökohtainen sihteeri.

2 Muutostilanteet ja viestintä

Organisaation muutosviestintä pitää olla suunniteltua ja johdonmukaista, oli sitten kyse niin pienemmästä, kuin suuremmastakin muutoksesta. Toimintamalli pitää olla tiedossa jokaisella työntekijällä, jotta viestintä on yhdenmukaista ja läpinäkyvää. Jokaista muutosta tehtäessä on mietittävä, mikä on pääviesti joka halutaan jakaa, keille kaikille tämä tieto on tarpeellista ja hyödyllistä jakaa ja mitä kanavia tulisi käyttää, jotta viesti saadaan mahdollisimman hyvin perille kaikille osapuolille. Lisäksi on mietittävä viestinnän aikataulua; joskus kaikkea tietoa ei kannata jakaa heti, mikäli tieto on vielä epävarmaa tai se ei ole vielä ajankohtaista. Prosessin edetessä on tärkeää tiedostaa, ketä on vastuussa viestimisestä. Roolit pitää olla selkeät, jotta kaikki tietävät vastuualueensa ja kaikki tarvittava viestintä ja tehtävät tulevat tehtyä. Vastuualueiden määrittämiseen kuuluu myös johtaja-aseman määrittäminen, tämä kertoo, kuka tekee lopullisen päätöksen. Kun muutostilannetta ollaan saamassa päätökseen, on tärkeää arvioida, kuinka viestintä toimi, miksi se toimi hyvin tai huonosti, mitkä seikat vaikuttivat tähän ja kuinka varmistetaan toimiva viestintä jatkossa. (Esimiehen opas muutokseen, 2014.)

Kokoaikainen muutos on nykypäivää myös organisaatioissa ja tämä vaatii sopeutumista ja uudistumista. Tämän takia työntekijän onkin tärkeää kehittää omaa osaamista jatkuvasti, jotta mahdollistaa pysymisen kehityksen tahdissa ja näin samalla ylläpitää omaa hyvinvointiaan ja osaamisen arvostusta niin työssä kuin muillakin elämän osa-alueilla. Usein uteliaisuus ja itsensä kouluttaminen saa työntekijän löytämään uusia työssä kehitettäviä ja innostavia asioita. (Ponteva 2010, 19.) Muutoksen voidaan ajatella jakautuvan viiteen vaiheeseen: (kuvio 3) päätöksen teko, merkityksen selviäminen, vanhasta poisoppiminen, uusi toimintatapa ja identiteetti sekä viimeisenä sitoutuminen. Päätöksentekovaiheessa odotetaan organisaatiossa tapahtuvan avointa keskustelua, jossa huomioidaan ja ennakoitetaan toimintaympäristöä. Päätös pitää olla suunniteltu ja valmisteltu juuri tiettyä toimintaympäristöä varten. (Ponteva 2010, 25.)



Kuvio 3. Muutoksen vaiheet (Ponteva 2010, 25)

Kun päätöstä on mietitty riittävästi ja se on saanut lopullisen muotonsa, pitää organisaatiossa varmistaa, että tämän päätöksen merkitys on ymmärretty. Tämä saadaan aikaiseksi tukemalla henkilöstöä ja tiedottamalla kaikesta ajankohtaisesta. Tällöin vältetään mahdolliselta epävarmuudelta ja uhkakuvilta. Kun muutoksen merkitys on selkeä kaikille, tulee organisaatiossa päästää irti vanhasta. Tämä onnistuu parhaiten kun muutoksen vaiheista viestitään ja tiedotetaan selkeästi ja työntekijöiden annetaan osallistua muutokseen. Näin ihmiset totuttelevat muutokseen ja vältetään mahdolliselta muutosvastarinnalta. Kun uusi toimintatapa otetaan käyttöön, on tärkeää saada siitä osa toimintaidentiteettiä. Koulutus, tuki ja toiminnan hallinta muutoksen aikana ja toimintatavan jatkuessa on osa prosessia. Näin työntekijät saavat haastetta, aikaa ammattiroolin mukautumiselle ja samaistumiselle. (Ponteva 2010, 25.) Tämän prosessin kautta työntekijät sitoutuvat uuteen toimintamalliin ja saavat siitä kaiken mahdollisen hyödyn.

3 Haastatteluiden ja kyselyn kysymykset ja rakenne

Tapasimme muutaman kerran Sihteerikehon ilmeenmuutosta tekevän työryhmän ja hallinto-osaston päällikön kanssa ja suunnittelimme kuinka tutkimus kannattaisi toteuttaa. Päädyimme siihen lopputulokseen, että haluamme saada tietoa pankin ja Fivan sihteereiltä ja esimiehiltä, sillä he ovat todella tärkeä osa organisaatiomuutoksia ja niitä koskevaa viestintää. Tieto niin pienemmistä kuin suuremmistakin muutoksista kulkee esimiehiltä ja sihteereiltä muille organisaation työntekijöille. Päätimmekin, että pankin ja Fivan sisällä sihteerikerholaisille lähetetään kysely (liite 3), johon he voivat vastata milloin vain kyselyn ollessa avoinna. Päällikkötasolla halusimme saada vastauksia haastatteluiden avulla, jotta minä haastattelijana voisin ohjeistaa tarkemmin, mitä tarkoitamme kysymyksillä (liite 2) ja kuinka kattavia vastausten tulisi olla.

Keksimme myös idean pankin ja Fivan ulkopuolisista sihteerihaastatteluista. Pohdinkin, että olisi hyvä olla erilaisia näkemyksiä toisesta valtiohallinnon alaisesta organisaatiosta sekä muun toimialan yrityksestä. Mieleeni tuli heti kaksi kontaktiani, joihin päätin ottaa yhteyttä asian tiimoilta. Sain sovittua haastattelut valtion organisaatioon A ja yritykseen B. Näitä ulkopuolisia haastatteluja varten kokosin kysymyspaketin (liite 1), jonka avulla yritin selvittää mahdollisimman monia hyviä toimintatapoja, joita voisimme hyödyntää pankissa ja Fivassa. Näiden kaikkien vastausten pohjalta tein havainnot ja ehdotuksia, mitkä viestintäkanavat ja -tavat koetaan toimiviksi ja kuinka tämänhetkistä toimintamallia voisi parantaa. Esittelin tekemäni havainnot Power Pointin (liite 4) avulla sihteerikerhon muutosta suunnittelevalle ryhmälle ja hallinto-osaston osastopäällikölle. Esityksen avulla kerroin, mitä kohtia nostettiin esiin ongelmina ja mitä toimivina tapoina. Kerroin mitä ehdotuksia sihteereiltä ja esimiehiltä on tullut, mitä ideoita olen saanut ulkopuolisten haastatteluiden avulla ja näiden pohjalta tekemiäni parannusehdotuksia. Power Point on hyvä pohja sihteerikerhon muutoksentehtävien aloittamiseen uudistuksen toteuttaminen, jonka yhtenä tarkoituksena on lisätä tehokkuutta ja helppoutta yhteistoiminnassa ja kommunikoinnissa.

4 Haastattelut

Tekemieni haastatteluiden voidaan katsoa olevan kvalitatiivisia eli laadullisia. Tein yhteensä vain kuusi haastattelua, sillä tarkoituksena oli saada tarkkaa tietoa tiettyihin kysymyksiin. Haastattelumuotona oli puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelun kysymykset olivat samat jokaisessa saman kohderyhmän haastattelutilanteessa, mutta haastattelijana minulla oli mahdollisuus vaihdella kysymysten järjestystä, mikäli se oli etenemisen kannalta järkevää. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Haastattelun etuna on että haastateltavia on mahdollista itse haastattelutilanteessa motivoida laajempiin vastauksiin verrattuna kyselytutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 36). Haastattelija voi esimerkiksi toistaa kysymyksen eri tavalla muotoiltuna, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua aiheesta. Lisäksi myös kysymysten järjestyksellä on merkitystä, looginen järjestys voi johdatella haastateltavaan tietynlaiseen lopputulemaan. Haastattelulla on mahdollista kerätä mahdollisimman paljon tarkkaa tietoa. Materiaaliin on usein mahdollisuus tutustua etukäteen ja tämä luo tilaisuuden myös miettiä vastauksia ja etsiä tietoa ennen haastattelutilannetta. Haastattelijalla on mahdollisuus havainnoida vastauksia laajasti: mitä sanotaan ja miten. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 75–76). Haastattelussa esimerkkien kerronta on monesti laajempaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 36). Sanallisesti kerrottuna yksityiskohdat ovat usein tarkempia ja kuvaavampia kuin kirjoitettuna vastauksena.

Ryhmähaastattelun tavoitteena on usein ennemminkin keskustelun aikaansaaminen haastateltavien välille kuin haastattelu (Hirsjärvi & Hurme, 61). Tilanteessa on kuitenkin muistettava jokainen haastatteluun osallistuva yksilö, sillä haastattelun onnistumiseksi on tärkeää, että kukaan henkilöistä ei jää muiden varjoon. Tässä suhteessa yksilöhaastattelun anti on tarkempi. Haastattelijan huomio kiinnittyy vain yhden henkilön vastauksiin ja antaa enemmän haastattelijalle mahdollisuuksia täsmentäville kysymyksille.

4.1 Organisaation ulkopuoliset haastattelut

Tein kaksi talon ulkopuolista haastattelua. Ensin vierailin valtion hallinnon organisaatiossa A 29. huhtikuuta 2015. Haastatteluun saapui kolme tämän organisaation sihteeriä eri osastoilta. Haastattelu oli todella antoisa ja ideoita vaihdettiin puolin ja toisin. Haastattelun jälkeen sain todella hyvää palautetta siitä, että haastattelusta oli paljon hyötyä myös itse haastateltaville ja heidän organisaatiolleen. Tällaisesta onnistuneesta haastattelusta voi huomata sen, että vaikka perimmäisenä tarkoituksena oli minun itse haastattelijana saada

paljon hyvää tietoa suunnittelemini kysymysten avulla, voi haastattelusta syntyä laaja-alainen keskustelu, josta hyötyvät yhtäläillä molemmat osapuolet.

Toisen ulkopuolisen haastattelun tein yrityksessä B 4. toukokuuta 2015. Haastatteluun saapui kaksi organisaation sihteerii eri osastolilta ja olikin jännittävää kuulla kuinka erilaisia järjestelyitä yhden organisaation sisällä voi olla. Saimme hyvän keskustelun aikaiseksi ja oli todella mielenkiintoista huomata kuinka valtion alaisessa organisaatiossa ja yrityksessä on paljon niin eroja kuin myös yhtäläisyyksiä toimintatavoissa.

4.2 Esimiesten ja muiden muutosten toteuttajien haastattelut

Tein neljä haastattelua joihin osallistui pankin ja Fivan esimiehiä. Haastattelut olivat 11., 18., 25. toukokuuta ja 17. kesäkuuta 2015. Kaikki haastattelut kestivät noin tunnin tai puolitosta.

Ensimmäisessä haastattelussa 11.5.2015 haastateltavana oli Fivan erään osaston osastopäällikkö ja hänen alaisena työskentelevä sihteeri. Haastatteluun toi erilaisen näkökulman esimies-alainen asetelma, jota muissa haastatteluissa ei ollut. Asetelma saattaa vaikuttaa vastauksiin siinä, kuinka tarkkaan ja totuudenmukaisesti tilanteessa uskalletaan kertoa yksityiskohtia. Kyseisessä haastattelussa sain sen vaikutelman, ettei asetelma vaikuttanut vastauksiin. Tämän haastattelun pohjalta sain ideoita niin Fivan, esimiehen kuin myös sihteerin osalta ja siksi aineistoa kerääntyi paljon haastattelun aikana.

Toisessa haastattelussa 18.5.2015 oli hallinto-osaston osastopäällikkö ja kolme toimistopäällikköä. Tämä haastattelu muotoutui hieman erilaiseksi verrattuna muihin, sillä haastateltavien välistä keskustelua syntyi todella paljon. Ideoita syntyi keskustelun kautta ja itse haastateltavatkin kysyivät toisiltaan kysymyksiä ja tarkennuksia. Minun rooli haastattelijana ei tarvinnut olla kovinkaan näkyvä, sillä keskustelu eteni sujuvasti itsestään.

Kolmannessa haastattelussa 25.5.2015 haastattelin erästä pankin osastopäällikköä ja viimeisessä 17.6.2015 erästä pankin neuvonantajaa. Näistä haastatteluista pystyi helposti huomaamaan eron yksilöhaastattelun ja ryhmähaastattelun välillä. Haastattelijana minulla oli selkeästi näkyvämpi ja hallitsevämpi rooli. Myös aikataulujen yhteensovittamisen ongelma näkyi viimeisen haastattelun ajankohdassa.

4.3 Haastatteluaineiston purku

Heti haastatteluiden alussa varmistin kaikilta osallistujilta, että heille sopii keskustelun äänitys. Äänitys helpottaa keskustelutilannetta, jotta keskustelun ylös kirjaamiseen ei mene aikaa eikä näin synny turhia taukoja. Tallennuksen avulla on mahdollista syventyä tilanteeseen uudelleen aivan eri tavalla kuin kirjoitettuja muistiinpanoja lukemalla. Vaikka haastattelu kirjoitettaisiin ylös tarkasti ja kuvailevasti, menetetään siinä monia haastattelu-tilanteeseen liittyviä vivahteita, kuten äänenkäyttö ja tauotus (Hirsjärvi & Hurme 2001, 92).

Aineistoa purkaessa tein valinnan, etten litteroi eli puhtaaksikirjoita tekstiä sanasta sanaan vaan päädyin jaottelemaan erilaisia ideoita ja merkityksellisiä asioita eri teemojen alle äänitteiden pohjalta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138). Kuuntelin haastattelut läpi kaksi kertaa, jotta mikään idea tai näkökulma ei jäisi huomaamatta. Näiden kertyneiden teemojen ja otsikoiden perusteella kokosin tämän tutkimusprojektin kannalta merkityksellisimmät aiheet ja ideat, ja niistä tein esittely PowerPointin.

5 Kysely

Kyselyn tein Webropol-kyselytyökalun avulla. Lähetin sen sähköpostitse kaikille sihteerikerholaisille, jossa oli ohjeistus kyselyn täyttämiseksi. Kysely oli avoinna 28. huhtikuuta – 15. toukokuuta 2015. Kun vastausaikaa oli vielä pari viikkoa, lähetin sihteereille muistutusviestin, jotta vastauksia tulisi hieman lisää. Erilaiset kyselytutkimukset eivät ole yleensä vastaajien tärkeimpien tehtävien joukossa ja tämän vuoksi vastaaminen saattaa joskus unohtua. Monesti kyselyitä tulee useista erilaisista lähteistä jatkuvalla syötöllä ja näin ovat osa arkipäivää. Tämä voi monesti olla syynä siihen, että niihin jätetään vastaamatta. Muutamia päiviä ennen vastausajan päättymistä kävin tarkistamassa, kuinka monta vastausta kyselyyn oli tullut. Huomasin että vastauksia oli tullut vain kuusi, joten päätin laittaa vastaajille vielä kerran muistutuksen kyselystä ja siirtää vastausajan loppumaan 22. toukokuuta.

Loppujen lopuksi kyselyyn vastasi yhteensä 10 sihteerä 34:stä. Vastausprosentti oli mielestäni yllättävän pieni, sillä uskoin sihteereiden olevan enemmän kiinnostuneita kyseisestä tutkimuksesta. Oman vastauksensa kautta heillä oli mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä ja omia ideoita, joita heillä on aiheesta. Koska kommunikaatio on tärkeä osa sihteerien tehtäviä ja he ovat isossa roolissa muutosten toteuttamisessa, on tärkeää heidän oman työnsä kannalta, että he ovat kiinnostuneita aiheesta. Kysely oli avattu yhteensä 21 kertaa ilman vastauksen jättämistä. Tämä luku kertoo sen, että monet olivat käyneet katsomassa kyselyn kysymyksiä ja rakennetta joko etukäteen ennen vastausta tai katsoakseen ovatko he kiinnostuneita vastaamaan kyselyyn. Kyselyn saatteessa suosittelin tulostamaan kyselyn etukäteen ja miettimään vastauksia huolella. Kysymyksiä oli melko paljon ja ne vaativat jonkin verran aikaa vastaamiseen. Olikin tärkeää, että niitä pohtisi normaaleiden askareiden lomassa, jotta mieleen muistuisi erilaisia ja tarkkoja tapausesimerkkejä ja ideoita.

Lomaketutkimus on huomattavasti vähemmän aikaa vievä tutkimustapa kuin haastattelu. 33 sihteerin haastattelemineen olisi ollut todella iso prosessi ja haastattelut olisivat luultavasti kestäneet monia kuukausia. Tämän vuoksi kysely oli loogisempi vaihtoehto. Kyselyn toinen etu on mahdollisuus anonyymiin vastaukseen. Sihteereille lähetetty kysely täytettiin anonyymisti, eikä vastaajan tietoja kysytty missään vaiheessa. Yksi syy tähän on se, että nimettömästi vastattavaan kyselyyn vastataan usein rehellisemmin. Yksi haitta joka lomaketutkimuksessa saattaa olla, on mahdollisuus selata eteenpäin myöhemmin esiintyviin kysymyksiin, sillä tämä saattaa joskus vaikuttaa vastaajan vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 36). Lisäksi kyselyillä on monesti huono vastausprosentti. Kuitenkin sihteereidenkyselyyn tulleiden vastausten määrä kymmenen on todella hyvä, sillä 30,3 vastausprosentti on erinomainen.

6 Lopputuotos pankille

Tutkimuksen tulokset esittelin sihteerikerhon muutosta tekeväälle ryhmälle ja hallinto-osaston osastopäällikölle kokoamani Power Point -esityksen (liite 4) avulla 10. elokuuta 2015. Esitykseen kokosin tärkeimmät havainnot: mitkä viestintäkanavat ja tavat ovat toimivia, esimerkkejä hyvin toteutuneista muutoksista ja viestinnästä, uusia ideoita toimintatavoiksi ja vinkkejä erilaisiin tilanteisiin. Esityksessä on yhdistettynä kaikki tutkimuksen aikana ylös nousseet ideat niin organisaation ulkopuolisista sihteerien haastatteluista, sihteereille lähetetystä kyselystä kuin myös pankin ja Fivan päällikköhaastatteluista. Esitys on hyvä pohja sihteerikerhon muutoksentehtäville aloittaa uudistuksen toteuttaminen, jonka yhtenä tarkoituksena on lisätä tehokkuutta ja helppoutta yhteistoiminnassa ja kommunikaatiossa. Lisäksi esitystä voi hyödyntää kaikki sihteerit ja esimiehet pankissa ja Fivassa. Jotta voidaan arvioida, millaisia ideoita on tullut organisaatioidemme ulkopuolelta ja mitä pankin ja Fivan sihteereiltä ja esimiehiltä, jaottelin kokoamani löydökset näihin kolmeen osa-alueeseen. Tässä osiossa kerron ideoiden ja keskustelun yhteneväisyydestä ja eroavaisuuksista.

Organisaatioista A ja B löytyi melko paljon yhteneviä toimintatapoja niin keskenään kuin Suomen Pankkiin ja Fivaankin verrattuna. Hyviksi viestintäkanaviksi ja -tavoiksi koettiin arkipäiväiset kommunikointivälineet kuten Lync ja sen online-kokoukset ja chatti. Lisäksi säännöllistä esimiehen ja sihteerin viikkopalaveria pidettiin todella suuressa arvossa tiedonkulun kannalta. Viestinnän keinojen lisäksi organisaatioissa A ja B nostettiin esille viestimistapa, jota jokaisen kannattaisi pohtia enemmän; viestin sisältöä tulee miettiä niin kauan, kunnes osaa esittää asian kuin asian positiivisesti. Tällöin varmistaa parhaimman mahdollisen vastaanoton, vaikka uutiset olisivatkin huonoja. Pankin ja Fivan sisällä hallintoinfoa pidettiin yhtenä tärkeimpänä kokoontumisena, jossa voi vaikuttaa ja tärkeää tietoa vaihtuu esimiesten, sihteereiden ja muutostoteuttajien välillä. Päälliköt korostivat näkökulmien vaihtoa sihteerikerhon kanssa; onko asia pohdittu tältä erilaiselta kannalta ja onko asiaan varattu yhteinen käsittelyaika sihteereille ja muutostoteuttajille. Sihteerit nostivat esille Kirstun, pankin intran, uutisten ja infotilaisuuksien tärkeyden. Uutiset ovat kaikkien työntekijöiden nähtävillä ajankohtaisesti ja niistä jokainen voi poimia itselle tärkeimmän informaation. Infotilaisuudet ovat sihteereiden kannalta erittäin tärkeä osa uudistuksia ja muutoksia, sillä uutista on huomattavasti helpompi lähteä viemään eteenpäin, kun on tietoinen yksityiskohdista.

Hyvin toteutuneena muutoksena ja viestinnän keinona mainittiin avokonttori. On hienoa, että oikein toteutettuna muutos avokonttoriksi mielletään positiivisena asiana, sillä monet henkilöt kokevat idean avokonttorista pelottavana ja negatiivisena asiana. Avokonttorin

lisäksi osat haastateltavista tekevät tietyin väliajoin etätöitä, joka oli heidän mielestään joustava ja toimiva tapa työskennellä. Juomakirjauksen muutos otettiin positiivisesti vastaan pankissa ja Fivassa, kun tilaisuus yhdistettiin uusien tarjoilutuotteiden esittelyyn. Materiaalin perusteella ihmiset arvostavat paljon tilaisuuden tai tiedon yhteydessä annettuja kannustimia. Smart working -kehitysohjelma, joka on pankissa ja Fivassa vielä tälläkin hetkellä käynnissä, on yleisesti koettu hyvin toteutetuksi projektiksi. Kehitysohjelmasta alettiin viestiä riittävän ajoissa ja sihteerikerho on otettu aktiivisesti mukaan sen eri vaiheisiin ja toteutukseen. Projektilla on hyvät lähtökohdat onnistua, kun osapuolet tiedostavat siitä saatavan lisähyödyn.

Haastattelujen ja kyselyn pohjalta nousi monia hyviä ideoita uusiksi toimintatavoiksi. Yksi oli ehdotus-ominaisuus pankin ja Fivan introihin Kirstuun ja Valoon, jonka avulla voi esimerkiksi esittää ideoita kokouksessa käytäviksi aiheiksi ja näin luo elävämpää keskustelua. Esimiehet keskustelivat viestinnän tyylistä; ilmoituksia ja muita tiedottavia viestejä kirjoittaessa kannattaa korostaa ja käyttää enemmän sanoja kuten: asia on harkinnassa, pohdinnassa, suunnittelussa, ideoita otetaan vastaan. Näin luodaan kuva innovoivasta ja osallistavasta muutoksesta tai uudistuksesta ja annetaan työntekijöille vaikutusmahdollisuus. Eräässä kyselyn vastauksessa ehdotettiin perustettavaksi muutosfoorumi, jonka kautta tiedotettaisiin kaikki muutosprosessit, niiden vastuuhenkilöt ja eteneminen. Foorumissa voisi olla myös kommentointi- ja keskustelumahdollisuus, jossa kertoa omia ideoita, vaikka ei itse kuuluisi muutosta toteuttavaan ryhmään. Näin jokainen voisi tarkistaa tarvittaessa käynnissä olevan uudistuksen tai muutoksen tilanteen ja vastuuhenkilön.

Haastatteluissa ja kyselyssä pyysin antamaan vinkkejä sihteereille ja esimiehille. Organisaatiosta A ehdotettiin sihteereille osallistumista Minimessuille, jotka järjestetään muutama kerran vuodessa ja paikalle kokoontuu eri palveluntarjoajia ja muiden organisaatioiden sihteereitä. Messut ovat myös oiva tilaisuus verkostoitumiselle. Esimiehet ehdottivat, että sihteerit voisivat pyrkiä selkeyttämään tietoisuutta sihteerikerhosta. Näin esimiehille ja muille pankin ja Fivan työntekijöille olisi selkeämpää, ketkä kaikki tavoitetaan sihteerikerhon kautta sekä mitä kaikkea heiltä voi ja kannattaa ehdottaa ja kysyä. Sihteerikerho voisi selkeyttää käytäntöjään viestijänä tekemällä täsmennyksiä toimintatapoihin, tiedotukseen ja sisäiseen viestintään. Näin verkostosta luodaan yhtenäisempi ja vahvempi toimija, joka tunnetaan hyvin pankin ja Fivan sisällä. Kyselyssä nousi esille toivomus, että esimiehet ja muutoksentoteuttajat voisivat aktiivisemmin tulla esittelemään uudistuksia ja muutoksia sihteerikerhon kokouksiin. Tällä tavalla sihteerit saataisiin luonnollisesti osaksi prosessia ja muutosryhmä vinkkejä sihteereiden näkökulmasta.

7 Pohdinta

7.1 Tutkimuksen onnistuminen

Opinnäytetyön tutkimusosuus eteni erittäin hyvää vauhtia kevätkesällä 2015. Sain haastattelut sovittua melko hyvin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti ja kyselyprosessi eteni hyvää vauhtia. Kesällä haastatteluiden päätyttyä aloitin kerätyn materiaalin läpikäymisen ja kasaamaan aiheista ja ideoista sopivaa kokonaisuutta esiteltäväksi sihteereille ja hallinto-osaston osastopäällikölle. Materiaalia kertyi todella paljon; oli oma haasteensa käydä kaikki vastaukset ja keskustelut lävitse ja muokata siitä esittelykelpoista tietoa. Kun olin saanut sopivan kokoisen esityksen kasaan ja kollegat olivat palanneet kesälomiltaan, esittelin lopputuotoksen tutkimuksessa mukana olleelle ryhmälle.

7.2 Suositukset ja jatkotoimenpiteet

Suosittelen jokaista Suomen Pankin ja Finanssivalvonnan esimiestä ja sihteeriä pohtimaan, kuinka he voisivat edistää toimivaa muutoskommunikaatiota organisaatioissa. Koogaani esitystä hyödyntämällä on helppo löytää ideoita, kuinka muokata omaa viestintätapaa toimivammaksi ja huomioida muutostilanteen aiheuttama viestintätarve.

Lähteet

Esimiehen opas muutokseen 2014. Muutosviestintä. Luettavissa:
http://esimiehenopasmuutokseen.fi/files/67/EOM_Muutosviestinta.pdf. Luettu: 26.5.2016.

Finanssivalvonta 2015. Tietoa Finanssivalvonnasta. Organisaatio. Finanssivalvonnan organisaatiokaavio. Luettavissa:
http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Organisaatio/Documents/Fiva_organisaatio.pdf. Luettu: 25.5.2016.

Finanssivalvonta 2016a. Tietoa Finanssivalvonnasta. Luettavissa:
<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Pages/Default.aspx>. Luettu: 26.5.2016.

Finanssivalvonta 2016b. Tietoa Finanssivalvonnasta. Tehtävät. Fivan tehtävät osastoitain. Luettavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Tehtavat/Pages/Default.aspx>. Luettu: 26.5.2016.

Haaga-Helia 2013. Tutkintosääntö. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/opinto-opas/yleista-hhsta/tutkintosaanto>. Luettu: 14.5.2014.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy. Helsinki.

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

Suomen Pankki 2014. Intranet. Virkaehtosopimus yhteistoiminnasta. Luettu: 15.5.2015.

Suomen Pankki 2015. Suomen Pankki. Suomen Pankki. Luettavissa:
http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/Pages/default.aspx. Luettu: 25.3.2016.

Suomen Pankki 2016a. Pankkitoiminta. Pankkitoiminta. Luettavissa:
<http://www.suomenpankki.fi/fi/pankkitoiminta/Pages/default.aspx>. Luettu: 25.3.2016.

Suomen Pankki 2016b. Setelit ja kolikot. Suomen Pankki laskee liikkeeseen setelit ja kolikot Suomessa. Luettavissa:

http://www.suomenpankki.fi/fi/setelit_ja_kolikot/Pages/default.aspx. Luettu: 25.3.2016.

Suomen Pankki 2016c. Suomen Pankki. Organisaatio. Hallinto-osasto. Luettavissa:

http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/organisaatio/Pages/hallinto.aspx. Luettu: 24.5.2016.

Suomen Pankki 2016d. Suomen Pankki. Organisaatio. Johdon sihteeristö. Luettavissa:

http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/organisaatio/Pages/hallinto.aspx. Luettu: 24.5.2016.

Suomen Pankki 2016e. Suomen Pankki. Organisaatio. Pankkitoimintaosasto. Luettavissa:

http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/organisaatio/Pages/pankkitoimintaosasto.aspx. Luettu: 24.5.2016.

Suomen Pankki 2016f. Suomen Pankki. Organisaatio. Rahahuolto-osasto. Luettavissa:

http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/organisaatio/Pages/rahahuolto.aspx. Luettu: 24.5.2016.

Suomen Pankki 2016g. Suomen Pankki. Organisaatio. Rahapolitiikka- ja tutkimusosasto. Luettavissa:

http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/organisaatio/Pages/rahapolitiikka-ja-tutkimus.aspx. Luettu: 26.5.2016

Suomen Pankki 2016h. Suomen Pankki. Organisaatio. Rahoitusmarkkina- ja tilasto-osasto. Luettavissa:

http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/organisaatio/Pages/rahoitusmarkkina-ja-tilasto.aspx. Luettu: 26.5.2016.

Suomen Pankki 2016i. Suomen Pankki. Organisaatio. Sisäinen tarkistus. Luettavissa:

http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/organisaatio/Pages/sisainen-tarkastus.aspx. Luettu: 26.5.2016.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Hyvä tieteellinen käytäntö s. 6. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki. Luettavissa:

http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu: 14.5.2015.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista (352/2003). Luettavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030352>. Luettu: 14.5.2014.

Liitteet

Liite 1. Ulkopuolisten organisaatioiden haastattelukysymykset

Sihteereiden välinen kommunikaatio

- Millä tavalla organisaatiossanne on järjestetty sihteerien välinen kommunikaatio? Onko teillä esimerkiksi yhteinen postituslista tai muita menetelmiä tiedonjakamiseen ja ajan tasalla pysymiseen?
- Onko organisaationne sihteereiden yhteisöllä jokin nimike, jolla se toimii? Suomen Pankilla sihteerikunta on toiminut nimellä sihteerikerho, mutta nimi tullaan uudistamaan.

Muutoksen suunnittelu ja aloitus

- Millä lailla organisaatiossanne johto ja uudistuksia tekevät toimijat kommunikoivat sihteeristölle muutoksista?
- Mitä kautta sihteerit saavat tiedon uudistuksista? Jos tieto tulee esimerkiksi sähköpostitse, tuleeko se miltä taholta ja kuinka valmiina?
- Missä vaiheessa muutoksentekeä sihteerit saavat tietää siitä ja sen yksityiskohdistista? Onko se tarpeeksi aikaisin? Kerro esimerkki tapaus.
- Voivatko sihteerit vaikuttaa muutokseen ja sen toteuttamiseen? Jos voivat, niin miten ja missä vaiheessa muutosta? Onko sinulla ideoita kuinka sihteerit voisivat paremmin vaikuttaa tällaisiin asioihin?
- Tunnetteko että teidät otetaan mukaan muutosprosessiin, kuunnellaanko mielipiteitänne? Löytyisikö tähän jokin parempi toimintamalli, jolla kaikkien ideat saataisiin kuuluviin?

Kommunikaatiotavat

- Onko teillä ollut lähiaikoina muutoksia kommunikaatiotavoissanne?
 - Mitä eroa uudella mallilla on vanhaan? Millainen toimintamalli on?
 - Miten uusi malli on toiminut? Onko se muuttanut toimintaa paremmaksi? Millä tavalla?
- Onko teillä joitakin todella toimivia käytäntöjä, foorumeja tai toimintamalleja, jotka nopeuttavat ja helpottavat muutuskommunikaatiota?

Muutosta tehdessä

- Onko muutoksista käyty mielestänne tarpeeksi osallistavaa keskustelua ja kaikkia osapuolia kuunneltu?
- Onko muutostilanteiden roolit jaettu selkeästi?

- Oletko ollut tietoinen omasta roolistasi muutoksissa?
 - Miten teillä jaetaan roolit muutoksia tehdessä? Miksi tällä tavalla?
- Annetaanko muutokseen totuttautumiseen, sen suunnitteluun ja toteuttamiseen tarpeeksi aikaa? Onko teillä tähän jonkin lainen toimintamalli tai muu talon sisäinen oletus?
- Järjestetäänkö teillä tarpeeksi infoja/koulutusta muutoksen edetessä? Järjestetäänkö niitä sihteereille ja muulle henkilökunnalle erikseen?
 - Minkä tyyppisiä infoja/koulutuksia on järjestetty sihteereille?
 - Minkälaisia puolestaan muulle henkilökunnalle?
 - Onko mielessä tapoja/esimerkki tapauksia?
- Miten teillä varmistetaan, että henkilökunta osallistuu infoihin ja ovat tietoisia muutoksesta? Onko teillä ollut jokin toimintatapa, jolla kaikki saadaan mukaan muutokseen?

Eri osapuolien huomioiminen

- Ovatko muutokset olleet hyvin suunniteltuja, onko kaikkia osapuolia ajateltu? Onko teillä jokin keino/tapa, jotta kaikki osapuolet tulisi huomioitua?
- Onko muutoksista tiedotettu positiivisesti? Onko mielessä tapoja/esimerkki tapauksia?
- Onko muutokset otettu vastaan positiivisesti, hyväksyykö työyhteisönne helposti muutoksia? Onko mielessä tapoja/esimerkki tapauksia?
- Jos muutos ei olekaan toimiva, voiko sihteerit vaikuttaa asiaan jollakin lailla? Onko teillä jonkin näköistä toimintamallia henkilöstön tyytyväisyyden ja uudistuksen toimivuuden varmistamiseen?

Liite 2. Suomen Pankin osasto- ja toimistopäälliköiden haastattelukysymykset

Kommunikaation toimiminen

- Oletko tyytyväinen nykyiseen kommunikoinnin toimintamalliin sihteereiden ja muutostentoteuttajien välillä muutos ja uudistus tilanteissa? Tarkemmin ottaen, miten se toimii?
- Onko se toiminut hyvin vai oletko löytänyt siitä joitakin ongelmakohtia?
 - Mitä hyvää siinä on? Kerro esimerkki.
 - Mikä siinä ei toimi? Millaisia ongelmakohtia olet havainnut?

Muutoksen suunnittelu ja aloitus

- Kuinka aikaisin/missä vaiheessa muutoksesta pitäisi mielestäsi viestiä sihteereille? Missä vaiheessa itse viestit uudistuksesta heille? Esimerkkinä voit miettiä hetki sitten uudistettua pankin visuaalista ilmettä.
- Tunnetteko että sihteerit otetaan mukaan muutosprosessiin, kuunnellaanko heidän mielipiteitään?
 - Ovatko he muutoksessa tarpeeksi mukana?
 - Löytyisikö tähän jokin parempi toimintamalli, jolla heidän ideat saataisiin paremmin kuuluviin?
- Kommunikaatiotavat
- Millä tavalla esimerkin (visuaalisen ilmeen muutos) tyypisistä muutoksista ilmoitetaan sihteereille?
 - Onko muutos jo suunniteltu valmiiksi vai suunnitteilla?
 - Onko sinulla ideoita kuinka sihteerit voisivat paremmin osallistua muutokseen ja sen toteuttamiseen?
- Onko sinulla ehdotuksia, minkälainen kanssakäyminen olisi toimivaa päälliköiden ja sihteereiden kesken muutostilanteisiin liittyen?
 - Onko teillä käytössä jokin toimiva toimintatapa sihteereiden kanssa? Millainen se on ja kuinka se toimii?
 - Oletko kuullut muissa organisaatioissa olevan käytössä toimivia tapoja? Millaisia ne ovat ja miten ne toimivat?
 - Onko sinulla muita parannusehdotuksia, miten kommunikointianne voisi tehostaa tai parantaa?
- Oletteko kokeneet ideapankin olevan hyvä keino antaa omia muutos- ja kehitysideoita? Onko tämän kaltainen foorumi mielestäsi toimiva?

Muutosta tehdessä

- Onko muutoksista käyty mielestäsi tarpeeksi osallistavaa keskustelua sihteereiden kanssa? Entä muun henkilökunnan kanssa?
- Onko osastollanne jokin tietty toimintamalli, jota käytetään kun muutosta suunnitellaan ja toteutetaan? Millainen se on ja kuinka se toimii?
- Onko muutostilanteiden roolit jaettu selkeästi? Oletko ollut tietoinen omasta roolistasi muutoksissa?
- Annetaanko muutokseen totuttautumiseen, sen suunnitteluun ja toteuttamiseen tarpeeksi aikaa?
- Järjestetäänkö tarpeeksi infoja/koulutusta muutoksen edetessä? Onko mielessäsi tapoja/esimerkki tapauksia?
- Onko muutoksissa edetty innostavasti ja kannustavasti?
- Eri osapuolien huomioiminen
- Ovatko muutokset olleet hyvin suunniteltuja, onko kaikkia osapuolia ajateltu?
- Onko muutoksista tiedotettu positiivisesti? Onko mielessä tapoja/esimerkki tapauksia?
- Onko muutokset otettu vastaan positiivisesti, hyväksyvätkö työntekijät osastollanne helposti muutoksia? Onko mielessä tapoja/esimerkki tapauksia, jolloin asiat ovat menneet hyvin entä huonosti?
- Jos muutos ei olekaan toimiva, voivatko sihteerit vaikuttaa asiaan jollakin lailla? Onko työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa sihteereiden kautta, mikäli muutos ei toimi?

Lopuksi

- Onko sinulla muuta lisättävää aiheeseen liittyen?

Liite 3. Suomen Pankin sihteereiden kyselyn kysymykset

Kommunikaation toimiminen

- Oletko tyytyväinen nykyiseen kommunikoinnin toimintamalliin esimiesten ja muutoksessa mukana olevien tahojen kanssa muutos ja uudistus tilanteissa? Tarkemmin ottaen, miten se toimii?
- Onko se toiminut hyvin vai oletko löytänyt siitä joitakin ongelmakohtia?
 - Mitä hyvää siinä on? Kerro esimerkki.
 - Mikä siinä ei toimi? Millaisia ongelmakohtia olet havainnut?

Muutoksen suunnittelu ja aloitus

- Kuinka aikaisin/missä vaiheessa muutoksesta pitäisi mielestäsi viestiä sihteereille? Missä vaiheessa yleensä saat tiedon uudistuksista? Esimerkkinä voit miettiä hetki sitten uudistettua pankin visuaalista ilmettä.
- Tunnetko että sinut otetaan mukaan muutosprosessiin, kuunnellaanko mielipiteitäsi?
 - Oletko muutoksissa tarpeeksi mukana? Millä tavalla?
 - Löytyisikö tähän jokin parempi toimintamalli, jolla sihteerien ideat saataisiin paremmin kuuluviin?
- Jos huomaat puutoksia, ongelmia tai sinulla on uusi idea ehdotettavaksi, miten toimit?
 - Millä tavalla tuot asian ilmi?
 - Kenelle tai mille taholle ehdotat muutosta?
 - Miten otat häneen/tähän yhteyttä?
 - Onko tämä toimiva tapa? Miksi?

Kommunikaatiotavat

- Millä tavalla esimerkin (visuaalisen ilmeen muutos) tyyppisistä muutoksista ilmoitetaan sihteereille?
 - Onko muutos jo suunniteltu valmiiksi vai suunnitteilla, kun saat tiedon siitä?
 - Onko sinulla ideoita kuinka sihteerit voisivat paremmin osallistua muutokseen ja sen toteuttamiseen?
- Onko sinulla ehdotuksia, minkälainen kanssakäyminen olisi toimivaa päälliköiden ja sihteereiden kesken?
 - Onko teillä käytössä jokin toimiva toimintatapa esimiestesi kanssa? Millainen se on ja kuinka se toimii?

- Oletko kuullut muissa organisaatioissa olevan käytössä toimivia tapoja? Millaisia ne ovat ja miten ne toimivat?
 - Onko sinulla muita parannusehdotuksia, miten kommunikointianne voisi tehostaa tai parantaa?
- Oletteko kokeneet ideapankin olevan hyvä keino antaa omia muutos- ja kehitysideoita? Onko tämän kaltainen foorumi mielestäsi toimiva?

Muutosta tehdessä

- Onko muutoksista käyty mielestäsi tarpeeksi osallistavaa keskustelua sihteereiden kanssa? Entä muun henkilökunnan kanssa?
- Onko osastollanne jokin tietty toimintamalli, jota käytetään kun muutosta suunnitellaan ja toteutetaan? Millainen se on ja kuinka se toimii?
- Onko muutostilanteiden roolit jaettu selkeästi? Oletko ollut tietoinen omasta roolitasista muutoksissa?
- Annetaanko muutokseen totuttautumiseen, sen suunnitteluun ja toteuttamiseen tarpeeksi aikaa? Tarvitaanko johonkin toimintavaiheeseen lisää aikaa?
- Järjestetäänkö tarpeeksi infoja/koulutusta muutoksen edetessä? Onko mielessäsi tapoja/esimerkki tapauksia?
- Onko muutoksissa edetty innostavasti ja kannustavasti? Millä tavalla?

Eri osapuolien huomioiminen

- Ovatko muutokset olleet hyvin suunniteltuja, onko kaikkia osapuolia ajateltu?
- Onko muutoksista tiedotettu positiivisesti? Onko mielessä tapoja/esimerkki tapauksia?
- Onko muutokset otettu vastaan positiivisesti, hyväksyvätkö työntekijät osastollanne helposti muutoksia? Onko mielessä tapoja/esimerkki tapauksia, jolloin asiat ovat menneet hyvin entä huonosti?
- Jos muutos ei olekaan toimiva, voivatko sihteerit vaikuttaa asiaan jollakin lailla? Onko työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa sihteereiden kautta, mikäli muutos ei toimi?

Lopuksi

- Onko sinulla ehdotusta sihteerikerhon uudeksi nimeksi?
- Onko sinulla muuta lisättävää aiheeseen liittyen?

Liite 4. Tutkimustulosten esittely

Essi Juvonen
Suomen Pankki

Muutosviestintä Suomen Pankissa ja Fivassa

[Sihteerikerho, esimiehet ja
muutostoteuttajat](#)



21.7.2015

Julkinen 1

Essi Juvonen
Suomen Pankki

1. Pohdintoja ulkopuolisten organisaatioiden haastatteluiden pohjalta

[Kahdessa haastattelussa yhteensä 5 sihteerä](#)



21.7.2015

Julkinen 2



1.1 Mitkä viestintäkanavat ja -tavat ovat toimivia?

- Kyselyt
 - Mielipiteitä etukäteen
 - Muutoksen onnistuneisuudesta
- Osastoinfot
- Säännöllinen esimies-sihteeri tapaaminen
 - Esim. kerran viikossa
 - Ajankohtaiset asiat
- Viestiä pitää miettiä
 - Pohdintaa, kunnes osaat esittää asian kuin asian positiivisesti
- Sihteeritiimi tapaa kerran kk
- Sihteerit-sähköpostituslista
- Lync
 - Online kokoukset
 - Chat
- Sihteeriedustaja muutosryhmässä



1.2 Hyvin toteutuneita muutoksia ja toimivaa viestintää

- Pieni innostuslahja muutoksen toteutuksen ohella
- Avokonttori
- Tiedottaja projektin päällikkönä
- [Great Place To Work](#)
 - Kerran/kaksi vuodessa takaamassa tyytyväisyyttä
- Etäpäivät
 - Tehokasta
 - Toinen töissä, toinen kotona
 - Kun esimieskin poissa



1.3 Ideoita toimintatavoiksi

- Avointa keskustelua muutoksesta
 - Miltä tuntuu?
 - Mitä tapahtuu?
 - Miksi tapahtuu?
 - Mitä hyötyjä?
- Esimiehen sp jaettuna
 - Säästää molempien aikaa
- Kehityskeskustelu
 - Koulutustarpeen kartoitus
- Osastopäällikön video
 - Kerran viikossa
 - 5 min video
 - Ajankohtaiset asiat ja kuulumiset
- Akatemia
 - Järjestää henkilöstön koulutukset
 - Jos ei itsellä tietämystä, ulkopuoliset kouluttajat
- Kirstuun parannus
 - Ehdotus ominaisuus: osaston työtilassa voisi laittaa ehdotuksia esimerkiksi kokouksessa käytäviksi asioiksi
 - Elävämpää keskustelua
- Off the records -tapaamisia
 - Ei pöytäkirjaa
 - Kiireellisiä, ajankohtaisia asioita



1.4 Vinkkejä sihteeille

- Minimissut
 - Kerran vuodessa
 - Kaikki organisaation sihteerit kokoontuvat
 - Ulkopuolisia esittelijöitä ja muuta toimintaa
- A - tapaaminen
 - A:n sihteerien tapaaminen
 - Verkostoitumiskanava
 - 1 edustaja ja varajäsen
- Nettitiimi, matkatiimi
 - Tietyt sihteerit
- Oma aktiivisuus ja oma-aloitteisuus

2. Pohdintoja osasto- ja toimistopäälliköiden haastatteluiden pohjalta

Haastatteluissa yhteensä 8 henkilöä



2.1 Mihin muutosta toivotaan?

- Koulutuksia pyydetään innokkaasti – Ei niinkään osallistuta
- Käyttäjät joutuvat kyselemään liikaa IT:itä
- Käyttäkää hyödyksi mallivastauksia
 - Oikea sävy välitty helpommin
 - Vältetään väärinkäsityksiltä
- Käyttäkää Lynciä enemmän hyödyksi
- Viestinnän toimintatavat samankaltaisimmiksi koko talon sisällä
- Kirstu
 - Työtilojen käyttöoikeudet eivät ole tarkoitettu rajoittamaan tiedonkulkua



2.2 Mitkä viestintäkanavat ja -tavat ovat toimivia?

- Hallintoinfo – myös Lyncillä
 - Muutoksetoteuttajat käyttäkää hyödyksi
 - Esittelyitä ja muistutuksia asioista
 - Sihteerikerho: "Oletteko pohtineet asiaa tältä kannalta?"
 - "Onko asialle varattu käsittely sihteerikerhon kanssa?"
- Sihteeri tai muutama aina mukana muutoshankkeessa
 - Viestiä Sihteerikerholle: "Ketä kiinnostaisi ottaa osaa/olla mukana?"
 - "Tällaista pohjaa ajateltu"
 - Sihteerin rooli sovittuna
 - Mukana oleva sihteeri päivittää tiedot Sihteerikerholle kokouksissa tai lyhyellä viestillä



2.3 Hyvin toteutuneita muutoksia ja toimivaa viestintää

- Työajanseurantaharjoitus
 - Esiteltiin edut
 - Raakile, johon sai itse vaikuttaa
 - Pelättiin huonoa vastaanottoa
- IT-hankkeet menneet hyvin
 - Koulutustarjontaa halutessa
- Kehityskeskustelulomakkeen käyttöönotto
- Juomakirjauksen muutos
 - Yhdistettiin uusien tuotteiden esittelyyn
- Kirjaston e-lehti
 - Markkinointihenkisyyttä
- Chromen julkistus
 - Juliste ruokalassa
 - Kuva tekijöistä
- KIRSTUSSA
 - Yhteyshenkilö eri aihealueille



2.4 Ideoita toimintatavoiksi

- Sihteerit enemmän mukaan järjestelmien yms. testauksiin
 - Erityisosaamista ja tietoa
 - Vapaaehtoiset
- Kvartaalokokouksiin muutamia sihteereitä mukaan
- Osastosihteerin hetki
 - 5 min osastopalaverin loppuun
 - Tällaista suunniteltu/tulossa
 - Mielenpitoita, ideoita?
- Ideoita voi "pallotella"
 - "Tälle osa-alueelle muutosta?"
 - "Mitä muut ovat mieltä?"
- Maanantai hetki: esimies-sihteeri
 - Tämän viikon asiat
 - Mitä tulossa?
- IT-tiedottaa uutiskirje
 - Kerran kuussa
- Korostetaan enemmän:
 - Asia harkinnassa, pohdinnassa, suunnittelussa, ideoita otetaan vastaan
 - Positiivisten puolien korostus
 - Saat nämä käyttöösi
 - Näin hyödyt
 - Keitä koskee ja kuinka paljon?



2.5 Vinkkejä sihteeille

- Omalla aktiivisuudella voit käyttää "sihteerin valtaa"
 - Oma ja kuultujen puheiden ääni
 - Kyseenalaista ja kerro näkemyksiäsi
- Nostakaa uskaliaammin esille muutostarpeita sihteerikerhon kokouksissa ja myös muualla
 - Juttua liikkeelle
- Sosiaalinen media mukaan
 - #Assistenttifoorum
 - [Twiittauksia](#)
 - "Meidän olisi hyvä tietää tästä asiasta/tällaisista asioista"
 - Sähköinen foorumi: ajantasaista päivitystä kokouksista [yms](#)
- Useammin
 - Vierailupyynnöitä
 - Lync-kokouksia ja -tietopäivityksiä
 - Lyncillä joihinkin kokouksiin
- Miten tavoittaa oikeat sihteerit?
 - Selkeytystä esimiehille ja muille
 - Ketkä tavoitetaan Sihteerikerhon kautta?
 - Mitä kaikkea voi/kannattaa/saa kysyä/ehdottaa?
 - Sihteerikerho viestijänä: toimintatavat, tiedotus ja sisäinen viestintä
 - Koeryhmäkäytäntö. Milloin ja miten sihteerit mukaan testaukseen?
- Vinkkauksia
 - "Katsottehan asiaa myös tältä kannalta"
 - "Tämä onnistuisi osastollamme näin"
 - "Tälle alueelle toivotaan muutosta"
 - "Tästä aiheesta kannattaa pitää koulutus/ohjeistaa enemmän"
 - "Tätä muutosta myytävä, sillä vastaanotto luultavasti negatiivinen"
 - "Tämä voisi toimia paremmin näin"
- Sihteerikerho
 - Osastojen harmonisointi



2.6 Vinkkejä esimiehille ja muutoksentoteuttajille

- Ole tietoinen, mitä asioita sihteeri haluaa kuulla ja tietää
- Kokouksissa pohdittavaksi
 - Miten osallistamme sihteerit tähän?
 - Miten avuksi ja mitä tiedoksi?
- Vakiintuneempaa käytäntöä osastojen välille
 - Viestintä
 - Kokeilut
 - Hankkeet
- Kerran kuussa viesti osastolaisille
 - Ajankohtaiset asiat
- Huomioikaa erilaiset reaktiot
 - Mukana ja innoissaan
 - Epäilevä ja puolusteleva
- Tieto muutoksesta
 - Kun sp osastopäällikölle, samalla myös sihteeireille

Essi Juvonen
Suomen Pankki

3. Pohdintoja sihteerien Webropol kyselyn pohjalta

Vastaajina yhteensä 10 sihteeria





3.1 Mihin muutosta toivotaan?

- Viestinnän nykyiseen toimintamalliin
 - Tiedottamisen parantaminen
 - Turha rajaaminen pois
- Ennakoiva ote
 - "Tällaista aletaan suunnitella"
 - "Olisiko teillä kiinnostuneita henkilöitä kommentoimaan/testaamaan?"
- Tietoja joutuu onkimaan – On noloa jos ei tiedä tulevasta muutoksesta
 - Muutoksesta voi informoida vaikka ihan kaikki asiat ei vielä ole selvillä
 - Roolit pitäisi olla selkeästi tiedotettuina, mikäli sellaisia odotetaan otettavan
- Ei jouduta odottamaan huhupuheiden varassa
- Käyttäkää hyödyksi Sihteerikerhon kokouksia
 - Esittely sihteerikerhon kokoukseen
 - Testivaiheen kautta muutokseen
- Tilatkaa puhujia/esittelijöitä useammin kertomaan esim. työtiloista
- Toisilla menee aikaa ideaan totuttamiseen
 - Voidaan ennaltaehkäistä hyvällä ja ajoissa tapahtuvalla tiedotuksella
- Kirstu
 - Tiedonkulun jouhevuutta paremmaksi
- Muutokset nykypäivää – Positiivisuutta kehiin
 - Vanha tuttu tapa ei välttämättä aina ole se paras



3.2 Mitkä viestintäkanavat ja -tavat ovat toimivia?

- Kokoukset
 - Sihteerikerhon kokous
 - Hallintoinfo + lisäinfo esimieheltä
 - Johtoryhmän kokous
 - Osastokokoukset
 - Osastopäällikkökokous
 - Yksikköpalaverit
- Kirstun uutiset
- Infotilaisuudet
- Sähköposti: Kuvailu ja perustelut, jää jälki ja pohja jatkokeskustelulle
 - Muutoksenteuttajille
 - CC: kollegat/esimiehet
- Muutosryhmä: sp sopivalle ryhmälle: esittelytilaisuus/testausapua/kysely
- Ideapankki
- Palvelupyyntö-ilmoitus
- Käytäväkeskustelut ja muut [face to face](#) -kohtaukset
- Soitto



3.3 Hyvin toteutuneita muutoksia ja toimivaa viestintää

- Office 2013 -käyttöönotto
- Lauran käyttöönotto
- Smartworking
 - Sihteerit otettu mukaan alusta alkaen
 - Tilanpäivityksiä Sihteerikerhon kokouksissa
- Tiedonhallintajärjestelmä
 - Hyvissä ajoin
- Nopeat juoksevat tietoiskut
- Suklaat tai muut palkinnot lisänä
- Henkilökohtaisen avun tarjoaminen
- Kertoo muutoksesta tulevan hyödyn



3.4 Ideoita toimintatavoiksi

- Vinkkauksia
 - "Tällainen suunnitteilla"
 - "Tätä ajateltu pohjaksi ja tehtäväksi"
 - "Onko tarvetta muutokselle?"
 - "Onko lähdetty oikeaan suuntaan?"
- Tiedoksi Sihteerikerholle
 - Käsitteeseen kokoukseen: arvio
 - Jäsenistä edustajia työryhmään/ pienryhmä kommentoimaan
 - Esittelijä kokoukseen
 - Ehdotukset kommentoitavaksi
- Muutosfoorumi
 - Tiedoksi muutosprosessit, vastuuhenkilöt ja niiden eteneminen
 - Kommentointi ja keskustelu mahdollisuus
 - Kepeää ja ystävällistä tiedonjakoa
- Pääsy esimiehen sähköpostiin
 - Perillä toimeksiannoista ja muutoksista
- Ideointiin kannustava ilmapiiri
- Jousto/muuntelu tilanteen mukaan
- Mukana muutoksessa ja perillä siitä
 - Motivoi viemään eteenpäin
- Idean esittely kollegoille: tuki ajatuksille
 - Esimiehelle kuultavaksi
- Käyttökoulutusten korostus
 - Osallistuminen tärkeää KAIKILLE
 - Lisää tehokkuutta
 - Vähentää sihteereiden turhia opastuskäyntejä



3.5 Vinkkejä esimiehille ja muutoksentoteuttajille

- Sihteerit esimiesvalmennukseen
 - Joskus silloin tällöin
 - Näkökulma voisi auttaa molempia
- ”Tietoa on turha pihtailla”
- Muutoksentekijällä vastuu tuoda asiat sihteerien tietoon
- Tervetuloa sihteerikehon kokouksiin!
- Sihteerien sitouttaminen muutokseen
 - Käyttäjryhmä ajoissa kommentoimaan suunnitelmia ja kertomaan ideoita
 - Helpompi viedä muutos eteenpäin osastoilla ja luoda yhteishenki/positiivisempi muutosilmapiiri
- Muutosta miettiessä
 - ”Kenelle tämä tulee/Keneen tämä vaikuttaa” – heille viestiä
 - Kaikki tahot edustetuiksi
 - Muiden innostaminen mukaan
- Toimintamalli muutostilanteisiin
 - Runko
 - [Check list](#)
- ”Otamme yhteyttä, kun voitte kommentoida ja osallistua suunnitteluun”



3.6 Vinkkejä sihteeireille

- Sihteerikerho/Sihteerien verkosto
 - Yhtenäisempi ja vahvempi
 - Yhteydenpito aktiivisemmaksi
 - Ryhmänä vahvempi
 - Tunnettavuutta ja näkyvyyttä pitää lisätä
 - Luotettava kanava, johon helppoa/normaalaa ottaa yhteyttä



3.7 Sihteereiden erilaisia rooleja

- Käyttäjätuki, tukihenkilö
- Viestijä, viestinviejä, tiedottaja
- Tiedonhankkija
- Koordinoija
- Toteuttaja, suunnittelija
- Vastaaja
- Testaaja
- Käyttöönottaja
- Rauhoittelija, lohduttaja
- Tsemppaaja
- Puolestapuhuja, mainostaja
- Kouluttaja, opastaja
- Yhteydenpitäjä
- Sisältövastaava
- Järjestelmien tehokäyttäjä
- Reagoija



3.8 Sihteerikerhon uusi nimi

- Assistenttifoorum
- Sihteeri/Assistentti
 - tiimi
 - foorumi
 - pooli
 - kollektiivi
 - neuvosto
- ASSIT
- INNOT
- SP-[Fiva](#) muutosagentit
- Sihteeri sana pois!
 - "Pitäisikö vaihtaa pikkuhiljaa myös virallisiin nimikkeisiin?"