

Ajankäytön tehostaminen Lappajärven Osuuspankissa

Hannu Lehtinen

Tekijä Hannu Lehtinen	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Ajankäytön tehostaminen Lappajärven Osuuspankissa	Sivu- ja liitesivumäärä 56 + 6
<p>Kehittämishankkeen tehtävänä oli tehostaa pankin henkilöstön ajankäyttöä uudelleen organisoimalla työtä ja siirtämällä asiakasrajapinnasta toimintoja suoritettavaksi taustalla omassa erillisessä yksikössään. Hankkeella tavoiteltiin sitä, että asiakaspalvelijoiden aikaa vapautuisi enemmän käytettäväksi asiakaskohtaamisiin ja myyntityöhön.</p> <p>Hankkeen ensisijaisena tavoitteena oli siirtää tausta- ja tukitehtäviä suoritettavaksi pääkonttorille perustettavaan back officeen. Muita lyhyen aikavälin tavoitteita olivat asiakastapaamisten määrän kasvattaminen ja sitä kautta myynnin kasvattaminen. Pitkän aikavälin tavoitteina olivat pankin tuloksen parantaminen sekä asiakastyytyväisyyden ja -pidon parantaminen. Tavoitteena oli myös lisätä kehittämishalukkuutta organisaatiossa sekä valmiuksia muutosten läpiviemiseksi.</p> <p>Tietoperustana hankkeessa käytettiin muutosjohtamisen osalta Kotterin kahdeksan vaiheista muutosprosessia, Rockin SCARF-mallia, Kubler-Rossin muutokseen sopeutumisen käyrää sekä Beckhardin ja Davisin muutoskaavaa. Prosessien kehittämisen osalta tietoperustana käytettiin Harvard Business Review Pressin julkaisemaa prosessien kehittämisen käsikirjaa sekä vertaispankkien haastatteluja ja benchmarkingia.</p> <p>Tutkimus- ja kehittämismenetelminä käytettiin aivoriihiä, työajan seuranta, työryhmyöskentelyä sekä vertaispankkien benchmarkingia. Tutkimus- ja kehittämismenetelmiksi valittiin henkilöstöä osallistavia menetelmiä, joilla pyrittiin sitouttamaan henkilöstöä muutosvision mukaiseen toimintaan. Osallistamisella tavoiteltiin sitä, että hankkeeseen sitoutuminen, yhteishenki ja kehittämishalukkuus vahvistuisivat.</p> <p>Projekti on jaettavissa viiteen vaiheeseen, jotka ovat suunnittelu, tiedon kerääminen, prosessien kehittäminen, back officen perustaminen sekä seuranta ja raportointi. Muutosjohtaminen oli tärkeässä roolissa läpi projektin. Viestintä ja muutosvisioon sitouttaminen alkoivat jo suunnitteluvaiheessa. Tietoperustan kerääminen oli projektin työllistävän vaihe vertaispankkien haastatteluineen. Prosessien kehittämistä tehtiin työryhmyöskentelynä. Back officen perustamisen yhteydessä uutta toimintamallia ensin testattiin, ja käynnistämisen jälkeen toimintaa seurattiin ja palautteen mukaan edelleen kehitettiin.</p> <p>Projektin onnistumista arvioitiin uusimalla ajankäytön seuranta, sekä tekemällä päätöskysely. Ensisijaisena tavoitteena oli perustaa back office, mikä toteutui suunnitelman mukaisesti. Uuden toimintamallin hyödyt eivät hankkeen aikana konkretisoituneet täysin odotetun mukaisesti. Kuitenkin suhtautuminen toimintamalliin ja sen edelleen kehittämisen kautta saataviin hyötyihin oli hyvin optimistista.</p>	
Asiasanat Muutosjohtaminen, prosessien kehittäminen, benchmarking, back office	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämishankkeen tavoitteet.....	3
3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	5
3.1	Aivoriihi	5
3.2	Työajan seuranta	6
3.3	Työryhmätyöskentely	7
3.4	Benchmarking	8
4	Tietoperusta	10
4.1	Muutosjohtaminen.....	10
4.1.1	Kotterin kahdeksan vaiheinen muutosprosessi.....	10
4.1.2	SCARF-malli	14
4.1.3	Muutosvoima vs. muutosvastarinta	16
4.1.4	Kubler-Rossin malli muutokseen sopeutumisesta	17
4.2	Prosessien kehittäminen	19
4.2.1	BPI-prosessin vaiheet	20
4.2.2	Kehittämismalli prosessien johtamiseen.....	22
4.3	Vertaispankkien benchmarking	23
4.3.1	Back officen perustamisen syyt ja tavoitteet.....	23
4.3.2	Hankkeiden suunnittelu ja valmistelu.....	24
4.3.3	Henkilöstön ja asiakkaiden suhtautuminen muutokseen.....	25
4.3.4	Kehitystyön organisointi	27
4.3.5	Hankkeista saadut hyödyt ja mahdolliset haitat	28
4.3.6	Hankkeisiin liittyneet haasteet	29
4.4	Tietoperustan yhteenveto.....	29
5	Muutosmatka kohdeorganisaatiossa	31
5.1	Projektin kokonaiskuvaus ja työvaiheet.....	32
5.2	Muutosjohtaminen.....	35
5.3	Nykytila-analyysi	39
5.4	Vertaispankkien haastattelut ja benchmarking	41
5.5	Työryhmätyöskentely prosessin uudelleensuunnittelussa	42
5.6	Päätöskysely ja tulosten analysointi	43
6	Pohdinta.....	51
	Lähteet	55
	Liitteet.....	57

1 Johdanto

Kehittämishankkeen aiheena on ajankäytön tehostaminen Lappajärven Osuuspankissa. Aihe valittiin, koska hanke koettiin kohdeyrityksessä ajankohtaiseksi ja hyvin soveltuvaksi ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöksi. Tarve ajankäytön tehostamiseen havaittiin, kun tarkkailtiin asiakasrajapinnassa toimivien asiakaspalvelijoiden ajankäyttöä. Havaittiin, että asiakaspalvelijoiden aikaa kului huomattavan suuria määriä muuhun kuin asiakkaiden kohtaamiseen. Organisaatiossa vallitsi ajatus siitä, että siirtämällä taustalla hoitettavaksi tehtäviä, joita ei ole välttämätöntä hoitaa asiakasrajapinnassa, voitaisiin vapauttaa aikaa käytettäväksi enemmän asiakkaiden kohtaamiseen.

Sain kohdeorganisaatiolta toimeksiannon eriyttää tausta- ja tukitoimintoja suoritettavaksi muualla kuin asiakasrajapinnassa. Tästä johtuen yhtenä toimintatutkimuksen ensisijaisista tavoitteista pidettiin back officen perustamista kohdeorganisaatioon. Back officen perustaminen ajateltiin toteutettavaksi asteittain siten, että aluksi siirrettäisiin tehtävät jotka eivät vaadi ollenkaan, tai vaativat vain osittain asiakaspalvelutehtävissä toimivien osallistumista, ja lisätään tehtäviä sitä mukaa kuin ajankäytön ja tehokkuuden näkökulmasta nähdään parhaaksi. Ennen projektin aloitusta tiedettiin, että muutoksen yhteydessä tultaisiin kehittämään ja uudistamaan antolainausprosessia siten, että prosessin työvaiheita, jotka siis aikaisemmin tehtiin kaikki asiakaspalvelijoiden toimesta, jaettaisiin uudessa toimintamallissa asiakaspalvelijoiden ja back officen kesken.

Visio muutoksesta syntyi, kun muissa POP Pankeissa oli otettu käyttöön back office –toimintoja. Tästä luonnollisesti syntyi keskustelua pankkiryhmän sisällä ja saadut tulokset puoltavat tämän suuntaista kehitystä. Kohdeorganisaation toimintatavat ovat pysyneet hyvin pitkään lähes muuttumattomina, joten pidettiin myös tärkeänä tehdä arviointia siitä, olisiko niitä mahdollista kehittää ja parantaa jotenkin. Projektin aikana tarkasteltiin ja arvioitiin muitakin organisaation toimintoja perusteellisesti ja etsittiin prosesseista kehitettävää. Ensisijaisena kehittämisen kohteena pidettiin kuitenkin antolainausprosessia, koska uuden toimintamallin käyttöönotto edellytti sen uudelleensuunnittelua. Antolainausprosessi suunniteltiin uudelleen benchmarkingin keinoin saatua sekä henkilöstöä osallistavilla menetelmillä tuotettuun tietoon perustuen. Muutosprosessin aikana pyrittiin myös luomaan organisaatioon muutosmyönteistä ja kehittämishaluista ilmapiiriä.

Lyhyen tähtäyksen tavoitteina projektilla oli back officen perustamisen lisäksi asiakasrajapinnassa vapautuvan ajan myötä asiakastapaamisten määrän kasvattaminen. Kun asiakastapaamiset lisääntyvät, ja asiakasrajapinnassa työskentelevät oppivat hyödyntämään niitä myynnillisessä mielessä tehokkaasti, voidaan odottaa niistä seuraavan kasvavaa

kehitystä myös myynnissä. Pitkän tähtäyksen tavoitteena, toimintamallia sekä henkilöstön myynnillistä osaamista edelleen kehittäen, voidaan odottaa pankin tuloksen, asiakastytyväisyyden, sekä asiakasuskollisuuden paranevan. Asiakastytyväisyyden odotetaan paranevan, kun pankki ottaa aktiivisemman roolin lähestyessään asiakkaita ei pelkästään lisämyynti mielessään, vaan aidosti kiinnostuneena siitä, miten asiakkaan taloudellista tilannetta voitaisiin edelleen parantaa.

Kehittämishankkeen kohdeorganisaation toimiala on pankkitoiminta ja yhtiömuoto on osuuskunta. Osuuskunta yhtiömuotona asettaa pankin toiminnalle hieman erilaisia vaatimuksia osakeyhtiömuotoisiin pankkeihin verrattuna. Jäsentensä omistamana Lappajärven Osuuspankin tärkeimpiä tehtäviä ovat:

- Jäsentensä pankkipalveluiden saatavuuden turvaaminen
- Jäsentensä taloudellisen aseman parantaminen
- Pankin toimialueen elinvoimaisuuden ja kehityksen edistäminen
- Pankin toiminnan kehittäminen kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi

Edellä mainituista perustehtävistä johdetut arvot ohjaavat toimintaa voimakkaasti asiakaslähtöiseen suuntaan. Asiakkaat kun hyvin usein ovat myös osuuskunnan jäseniä. Yhteisöllisten arvojen lisäksi täytyy huomiota kiinnittää myös liiketoiminnalliseen kyvykkyyteen ja sen kehittämiseen, jotta toiminnan jatkuvuus saataisiin turvattua. Tehostaminen sanana voi aiheuttaa lukijalle negatiivissävyytteisiä mielikuvia. Tässä kehittämishankkeessa tehostaminen käsitteenä kuitenkin tarkoittaa kehittämistoimia, joilla toimintaa pyritään tarkastelemaan kriittisesti ja järjeistämään. Tehokkuuteen pyritään suunnittelemalla ja organisoidulla toimintoja uudelleen siten, että työntekijät pystyisivät keskittymään entistä paremmin omiin tehtäviinsä ja sitä kautta käyttämään työaikaansa tehokkaammin.

2 Kehittämishankkeen tavoitteet

Kehittämishankkeessa tutkin muissa POP Pankeissa toteutettuja back office -hankkeita sekä johdin back officen suunnittelua ja toteutusta Lappajärven Osuuspankissa. Projektin tulostavoitteena oli tehostaa ajankäyttöä Lappajärven Osuuspankissa perustamalla back office ja siirtämällä tausta- ja tukitoimintoja back officeen pois asiakasrajapinnasta. Ajankäytön tehostamisella pyrittiin ensisijaisesti vapauttamaan asiakaspalvelijoiden aikaa käytettäväksi enemmän asiakkaiden palveluun ja kohtaamiseen. Sen lisäksi, että aikaa pyrittiin vapauttamaan käytettäväksi enemmän neuvonta- ja palvelutehtäviin, keskusteltiin siitä, miten saataisiin tuotettua asiakkaalle enemmän lisäarvoa. POP Pankit pyrkivät tarjoamaan asiakaslähtöistä palvelua siten, että palvelun saatavuus on nopeaa ja asiakkaille annetaan aikaa. Erinomainen menestys asiakastytyvyisyystutkimuksissa todentaa POP Pankkien tuottaman palvelukokemuksen hyvin kilpailukykyiseksi. Jos palvelulupauksessa asiakkaalle luvataan henkilökohtaista ja nopeaa palvelua, täytyy sitä myös pystyä järjestämään. Kiristynyt kilpailu edellyttää, että entistä pienemmillä resursseilla pystyttäisiin tuottamaan entistä parempaa palvelua. Tästä johtuen pidettiin tarpeellisena tarkastella, voitaisiinko aikaa käyttää tehokkaammin.

Brett King on haastatellut kirjassaan *Breaking Banks - The Innovators, Rogues and Strategists*, *Rebooting Banking* pankkimaailman tunnettuja nimiä ja visionäärejä. Yhteenvetona pankkien asiakaskokemuksen luomisesta hän toteaa, että parasta talousneuvontaa ei saa enää pankin konttoreista. Hän viittaa tutkimustuloksiin, joiden mukaan asiakkaat eivät koe saavansa pankin konttoreista talousneuvontaa. Pankit taas perustelevat konttoreiden olemassaoloa sillä, että niistä on saatavilla talousneuvontaa. Ristiriita aiheutuu siitä, että asiakkaiden käsitys talousneuvonnasta on jotain aivan muuta kuin pankin käsitys. Asiakkaat eivät koe saavansa neuvoja silloin, kun pankki tarjoaa heille lisää palveluitaan. Tämän päivän asiakas odottaa saavansa muutakin, kuin tuotteisiin liittyvää neuvontaa. Jos pankissa ei pystytä antamaan asiakkaalle sellaista neuvontaa, mitä asiakas haluaa, etsii hän tietoa aiheesta tai ostaa palvelun jostain muualta. (King, B. s. 245).

POP Pankit pyrkivät erottautumaan kilpailijoista sillä, että asiakkaat saavat konttoreista lisäarvoa tuottavaa talousneuvontaa. Jotta asiakkaalle syntyisi kokemus siitä, että hän on saanut lisäarvoa käydessään pankissa, täytyy palvelun sisällön suunnittelua lähestyä muusta kuin tuotokeskeisestä näkökulmasta. Asiakkaan tunteminen on hyvin tärkeää, jotta hänelle osattaisiin antaa oikean suuntaisia neuvoja. Lainsäädännöstäkin johtuen on tärkeää, että pankki tuntee asiakkaansa. Konkreettisia ja perusteltuja neuvoja antamalla voidaan asiakkaalle luoda mielikuvaa tapaamisen yhteydessä syntyvästä lisäarvosta. On toki tärkeää, että pankin tuotevalikoimasta löytyvät myös tuotteet ja ratkaisut neuvojen

toteutukseen. Asiakasta tulisi kuitenkin lähestyä ensisijaisesti asiakkaan tarpeiden näkökulmasta sen sijaan, että asetetaan heti pankin tuotevalikoiman puitteissa olevat raamit, joihin ryhdytään rakentamaan ratkaisuja. Tällaisen pankkipalvelun tuottaminen vaatii huomattavan paljon asiakaspalvelijoiden aikaa. Asiakaspalvelijoiden aikaa pyrittiin kehittämishankkeessa vapauttamaan siirtämällä tausta- ja tukitehtäviksi luokiteltavia tehtäviä ja työvaiheita back officen hoidettavaksi.

Kun asiakaspalvelijoilla on enemmän aikaa käytettäväksi asiakkaiden kohtaamiseen, voidaan pitää todennäköisenä, että asiakastyytyväisyys tulee paranemaan ja saadaan myös aikaan enemmän myyntiä. Asiakaspito helpottuu ja entistä uskollisemmat asiakkaat ovat valmiita maksamaan saamastaan hyvästä palvelusta. Henkilöstö myös todennäköisesti tulee kokemaan työnsä mielekkäämmäksi toimintatapojen kehittämisen ja järjeistämisen seurauksena. Projektin tavoitteet tulevat toteutuessaan näkymään myös pankin parantuneena tuloksena. Tulostavoitteiden toteutumisen mittaamiseen tullaan käyttämään asiakas kohtaamisten kappalemääriä, uusimalla nykytila-analyysissä tehty ajankäytön seuranta, sekä toteuttamalla projektiin osallistuneille kysely projektin päätteeksi. Muista tavoitteista, kuten tulosvaikutuksesta, asiakaspidosta tai työtyytyväisyydestä saadaan tietoa vasta pidemmällä aikajänteellä, joten näiden seurantaa ei projektin aikana tehdä. Lyhyen sekä pitkän aikavälin tavoitteita on kuvattu taulukossa 1. Mittaustuloksia tai niiden kehittymistä ennen ja jälkeen projektin ei tulla esittelemään tässä raportissa, koska ne ovat liikesalaisuuden alaista tietoa.

Taulukko 1. Kehittämishankkeen ensisijaiset tavoitteet ja mittarit

	Tavoite	Mittari
Lyhyt aikaväli	Tausta- ja tukitehtävien siirtäminen bakkariin	Ajankäytön seuranta
	Asiakastapaamisten määrän kasvattaminen	Taloushetkien lukumäärä
	Myynnin kasvattaminen asiakastapaamisissa	Tavoiteseuranta ja tuotot
Pitkä aikaväli	Pankin tuloksen parantaminen	Tuloskehitys
	Asiakaspidon parantaminen	Asiakasmäärän kehitys ja -poistuma
	Asiakastyytyväisyyden parantaminen	Asiakaspalaute ja -tutkimukset

3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää pankin toimintatapoja konstruktivisella tutkimusotteella. Tutkijan roolissa minulla oli tuntemus organisaatiosta ja sen toimintatavoista ja osallistuin myös suorittavaan työhön tutkimuksen ohessa. Nykytila-analyysin ja vertaispankkien haastattelujen avulla pyrittiin nostamaan esiin kehittämiskohteita kohdeorganisaatiossa. Kehittämishankkeen yhtenä ensisijaisena tavoitteena oli perustaa kohdeorganisaatioon back office, joka vastaisi pääosin tausta- ja tukitehtävien hoitamisesta. Tällä tavoiteltiin sitä, että neuvottelijoiden aikaa vapautuisi käytettäväksi enemmän yhteydenpitoon ja tapaamisiin asiakkaiden kanssa.

Suunnittelu- ja tiedon keruuvaiheen menetelminä tutkimuksessa käytettiin aivoriisiä, työajan seuranta, työryhmätyöskentelyä sekä vertaispankkien benchmarkingia. Hankkeen onnistumista arvioitiin toistamalla työajan seuranta projektin lopussa sekä toteuttamalla päätöskysely, jossa projektiin osallistuneet arvioivat tutkijan esittämien väittämien paikkansapitävyyttä. Päätöskyselystä on kerrottu tarkemmin luvussa 5.6 Päätöskysely ja tulosten analysointi. Muutosjohtamisen työkaluina käytettiin muun muassa muutosviestintää sekä työryhmätyöskentelyä yhtenä osallistamisen muotona. Näiden menetelmien tavoitteena oli yhteishengen nostattaminen sekä henkilöstön osallistaminen ja innostuksen aikaansaaminen hanketta kohtaan. Yhtenä projektin tavoitteena oli muutosmyönteisyyden ja kehittämishalukkuuden lisääminen kohdeorganisaatiossa.

3.1 Aivoriisi

Aivoriisi on nopea ja helppo tapa tuottaa ideoita ongelmanratkaisun tai innovoinnin tueksi. Tavoitteena on stimuloida aivoja ajattelemaan spontaanisti mielikuvitusta hyväksikäyttäen uudella tavalla sekä rohkaista osallistujia irrottautumaan perinteisestä, loogisesta ajattelusta. Kriitikki ja sensurointi ovat aivoriisissä kiellettyjä. Pyrkimyksenä on lyhyessä ajassa tuottaa mahdollisimman suuri määrä ideoita ja ajatuksia. Mitä suurempi määrä tuoreita uusia ideoita ja ajatuksia saadaan talteen, sen paremmat mahdollisuudet ovat siihen, että niiden pohjalta saadaan tuotettua toimiva ja käyttökelpoinen ratkaisu. Aivoriisiä kannattaa käyttää silloin, kun halutaan ongelmanratkaisuun tuoreita näkökulmia, innovointiin esimerkiksi projektin tai kampanjan aloituksessa, tai yleensä erilaisten ratkaisumahdollisuuksien kartoittamiseksi. (Arivananthan, 2015, s. 1-2).

Aivoriihen toteuttamiseksi tarvitaan fasilitaattori, suuri määrä muistilappuja (mahdollisesti eri värisinä), valkotaulu tai kannettava tietokone sekä projektori (kysymysten esittämiseen), suuria paperiarkkeja tai taulu, joihin kiinnittää muistilappuja, suuri tila, 5-15 osallis-

tujaa (yhtä fasilitaattoria kohden), sekä minimissään 30 minuuttia aikaa. Lisäksi voidaan käyttää värillisiä pistetarroja tai vastaavia, mikäli halutaan tehdä priorisointia tai pisteytystä. Osallistujia voidaan kutsua myös muista tiimeistä tai ryhmistä. Ideoiden keräämisen jälkeen alkuperäisiä aivoriiheen osallistujia ei välttämättä enää tarvita prosessin myöhemmissä vaiheissa. (Arivananthan, 2015, s. 1-2).

Meena Arivananthan jakaa aivoriihen toteutuksen 13 vaiheeseen, jotka ovat:

1. Määrittele kysymys tai ongelma, johon haluat ratkaisun
2. Järjestä paikka – mieluiten joku epävirallinen
3. Kutsu osallistujat – pyri diversiteettiin osallistujien valinnassa
4. Aloita helpolla ”jääsärkijällä” tai inspiroivalla harjoituksella
5. Ohjeista osallistujat pelisäännöistä ja tilaisuuden etenemisestä
6. Esittele ongelma – pidä se esillä koko tilaisuuden ajan
7. Aloita reflektointi yksilötasolta – näin myös hiljaisemmat saadaan osallistumaan
8. Kerää ja lue ääneen kaikki vastaukset – laita vastaukset esille
9. Pyydä osallistujia kertomaan ensimmäiset mieleen tulevat ajatukset
10. Taltioi kaikki ideat sellaisena, kuin ne on esitetty
11. Kun ideoiden virta laantuu, odota vielä minuutti tai pari ja pysäytä ideointi
12. Ryhmittele ja prosessoivat ideat – voidaan myös pisteyttää tässä vaiheessa
13. Käsittele ja työstä aivoriihen tuotoksia työpajoissa – kerro myös osallistujille, miten heidän ideoitaan on jatkojalostettu. (Arivananthan, 2015, s. 2-4).

3.2 Työajan seuranta

Osana nykytila-analyysia kohdeorganisaatiossa tehtiin työajan seuranta. Seurannan tavoitteena oli todentaa jo tehtyjä havaintoja siitä, että asiakaspalvelijoiden työaikaa kuluu huomattavan suuria määriä tehtäviin, jotka voitaisiin suorittaa muualla kuin asiakasrajapinnassa. Työajan seuranta tehtiin jakamalla työtehtävät asiakaskontaktia vaativiin tehtäviin ja tehtäviin, jotka eivät vaadi kontaktia asiakkaaseen. Nykytila-analyysin yhteydessä työajan seurantaan osallistui projektin alussa koko henkilöstö siten, että työajan käyttöä seurattiin viiden päivän ajan. Sen lisäksi, että kerättiin tietoa työajan jakautumisesta asiakaskontaktia vaativiin ja muihin tehtäviin, pyydettiin henkilöstöltä havaintoja muista ajankäyttöön liittyvistä asioista. Tällaisia saattoivat olla esimerkiksi ongelmat ja viivästykset, jotka odottamattomasti tai jopa tiedostamatta kuluttivat työaikaa. Työajan seuranta toteutettiin myös projektin päätteeksi niille toimihenkilöille, joiden työskentelyyn muutoksella oli eniten suoraa vaikutusta. Työajan seurantalomake on esitelty luvussa 5.3 Nykytila-analyysi.

3.3 Työryhmätyöskentely

Kehittämiseen tähtäävää osallistavaa työskentelyä voidaan tehdä ryhmätyöskentelynä. Ryhmälähtöisessä työskentelyssä tarvitaan yleensä fasilitaattori, joka keskittyy ryhmäprosessien valmisteluun ja tukemiseen. Fasilitaattorin tehtävänä on puolueettomana osapuolena auttaa ryhmää ideoimaan, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Fasilitaattori varmistee, että kaikkien ideoita ja ehdotuksia käsitellään tasapuolisesti, ja että ryhmä sitoutuu yhteisiin päätöksiin. Kaikkien työryhmään osallistuneiden jäsenten osaaminen ja toiveet tulevat näin osaksi toimintaa, ja ryhmä yhdessä myös vastaa ryhmän tekemistä ideoista, päätöksistä ja ratkaisuista. (Summa & Tuominen, 2009, s. 9).

Ennen ryhmätyöskentelyn aloittamista, täytyy työskentelylle määrittää tavoitteet. Tavoitteena voi olla esimerkiksi organisaation prosessien kehittäminen, osaamisen kehittäminen, tai yhteishengen luominen. Ilman selkeää tavoitetta ryhmätyöhön käytetty aika on yleensä hukkaan heitettyä. Osallistujia valitessa kannattaa pitää mielessä, mitä työskentelyllä tavoitellaan. Jos tavoitteena on ongelmanratkaisu, kannattaa osallistujien lukumäärä pitää alle kymmenessä henkilössä. Koulutukseen tähtäävässä ryhmätyöskentelyssä osallistujien lukumäärä voi hyvin olla suurempikin. Osallistujamäärästä riippuu myös millaiset tilat ja millaista tekniikkaa tullaan tarvitsemaan. Ryhmätyön agenda laatimassa kannattaa listata keskusteluun otettavia asioita, sekä miettiä miten keskustelun halutaan ohjautuvan. Ohjelmaa valmistellessa tulee varmistaa, että tilat ja ryhmäkoko ovat sellaiset, että halutut toiminnot ovat toteutettavissa. (Mindtools 2016.)

Kun ohjelma on laadittu, mieti kuinka saat osallistajat innostumaan ryhmätyöskentelystä ja osallistumaan. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että kaikki pääsevät osallistumaan.

Ihmisten osallistamista voidaan helpottaa esimerkiksi seuraavilla vinkeillä:

- Ihmiset arkailevat yleensä tuntemattomien seurassa – jos jaat ihmisiä ryhmiin, pidä ryhmät tarpeeksi pieninä, jotta kommunikointi olisi helppoa ja kaikki osallistuisivat
 - Sekoita ryhmiin erilaisia ihmisiä – eri osastojen ihmiset voivat oppia tarkastelemaan asioita uusista näkökulmista
 - Määrittele miten taltioit ryhmien ideat – ne voidaan esimerkiksi käydä läpi ääneen tai pyytää kirjoittamaan ylös
 - Jos ryhmiä on viisi tai vähemmän, ota kaikki osallistujat mukaan arvioimaan pienempien ryhmien tuottamia ideoita – näin saadaan heti poimittua parhaat ideat.
- (Mindtools. 2016)

3.4 Benchmarking

Kai Laamasen mukaan organisaatioiden tulisi jatkuvasti etsiä mahdollisuuksia verrata toimintojaan parhaiden käytäntöjen ja innovaatioiden tunnistamiseksi. Ellei kokonaisia prosesseja voida verrata, ainakin osia niistä pystytään usein vertailemaan. Benchmarking voi Laamasen mukaan kohdistua tuotteeseen, strategiaan tai prosessiin. Vertailua voidaan tehdä sekä tuotteen ominaisuuksien välillä, että suorituskyvyn osalta. Olennaista benchmarkingin onnistumisen kannalta on, että oma toiminta on kuvattu, jotta kohteen toimintaa voidaan siihen verrata. Erilaisia benchmarkingmenetelmiä on kuvattu kuviossa 1. Tässä kehittämishankkeessa menetelminä käytettiin ryhmävertailua sekä kokemusten vaihtoa. Tietoperustaa kerättiin haastattelemalla vertaispankkeja, joissa oli toteutettu back office, ja näistä edelleen haettiin parhaita käytäntöjä back officen toteuttamiseksi omassa organisaatiossa. Haastattelujen yhteydessä jaoin myös omia ajatuksia benchmarkattaviin organisaatioihin. (Laamanen, 2012, s.216 - 219).

1. Sisäinen vertailu

- Oman organisaation eri yksiköiden, prosessien menettelyiden vertailu
- Tiedon saanti on helppoa ja avointa

2. Kilpailijavertailu

- Oman suorituskyvyn, prosessien tai tuotteen vertailu tärkeimpiin kilpailijoihin
- Tämän perusteella tietää, millaista suorituskkyä markkinoilla tarvitaan
- Kannattaa tehdä ainakin tuotteiden suhteen
- Suorituskvystä ja prosessista tietojen saanti voi olla vaikeaa

3. Paras käytäntö

- Oman suorituskvyn ja prosessin vertailu parhaisiin käytäntöihin
- Tämän perusteella tietää, millainen suorituskky on mahdollista
- Usein paras käytäntö löytyy alan ulkopuolelta
- Vaatii huolellista lähestymistä, jotta pystyy soveltamaan uusia ideoita

4. Ryhmävertailu

- Organisaatiot etsivät yhdessä parasta käytäntöä
- Menetelmä vaatii koordinaattorin, joka vetää projektia

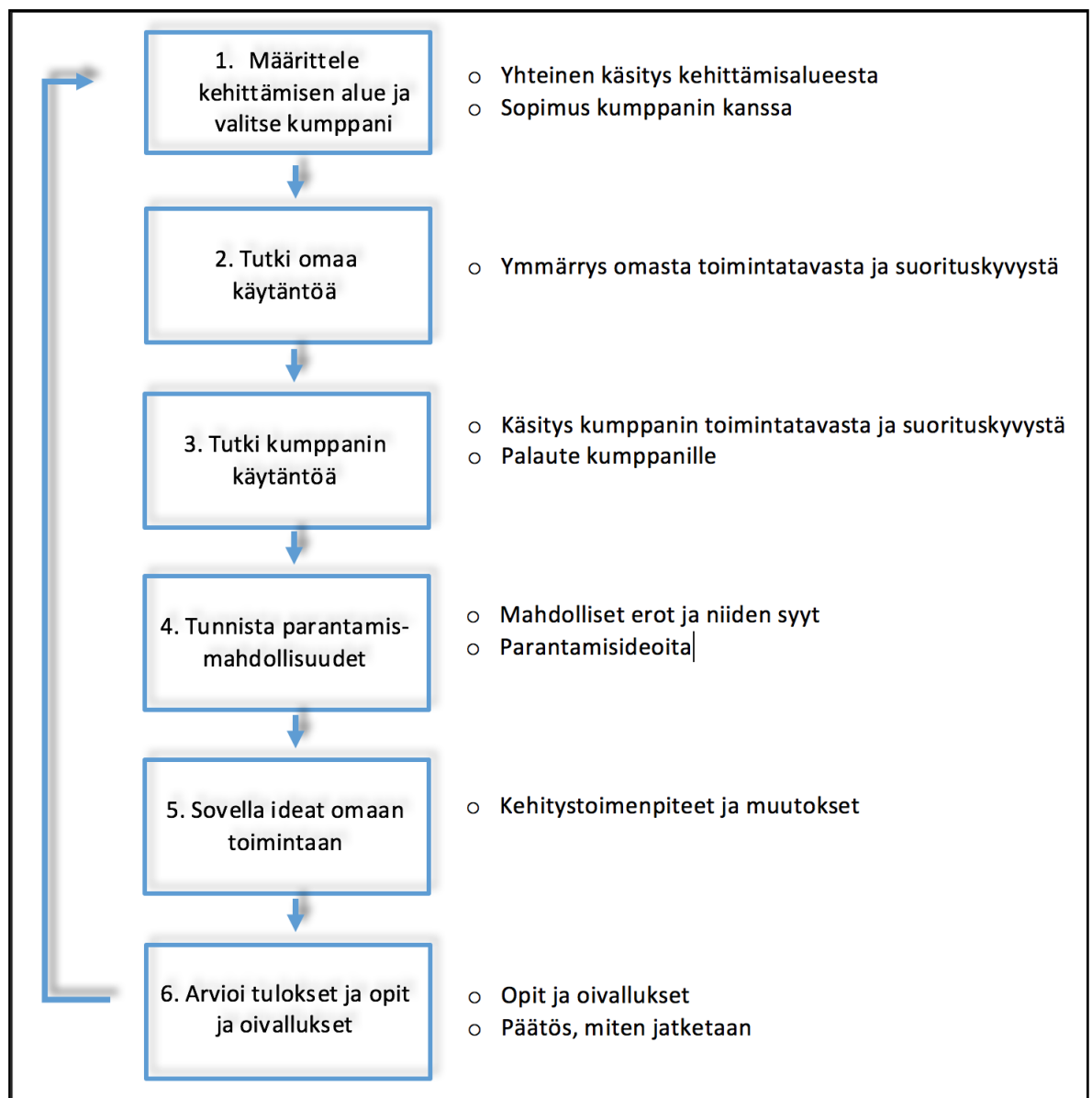
5. Kokemusten vaihto

- Organisaatiot muodostavat ryhmän, jossa opitaan toisilta
- On tärkeää asettaa selvät tavoitteet

Kuvio 1. Erilaisia benchmarkingmenetelmiä. (Laamanen, 2012, s. 219).

Benchmarkingin viitekehyksenä kehittämishankkeessa käytettiin Laamasen benchmarkingprosessin kuvausta (kuvio 2). Laamanen varoittaa benchmarkingin vaaroista huo-

mauttamalla, että vertailua tulisi tehdä vain niihin organisaatioihin, jotka ovat edenneet laadun kehittämisessä omaa organisaatiota pidemmälle. Laamanen toteaa, että tekniikat ja työkalut siirtyvät melko helposti, mutta kokonaista prosessia ei voida juurikaan siirtää. Organisaation kypsyyssasteen tulisi olla samaa luokkaa, jotta välttyttäisiin siirtämistä käytäntöjä, joiden käyttöönottamiselle ei olekaan edellytyksiä. (Laamanen, 2012, s. 220 – 221). Tämä ongelma tiedostettiin kehittämishankkeessa, ja vertailtavien pankkien todettiin olevan laadun kehittämisen näkökulmasta riittävän lähellä omaa organisaatiota. Vertailussa myös jätettiin huomioimatta käytäntöjä, jotka eivät soveltuneet otettavaksi käyttöön omassa organisaatiossa.



Kuvio 2. Benchmarkinprosessi (Laamanen, 2012, s. 220).

4 Tietoperusta

Kehittämishankkeen tavoitteena oli muuttaa hyvin pitkään käytössä olleita toimintatapoja. Tästä johtuen olennaisen osan tietoperustasta muodostivat muutosjohtamiseen sekä ihmisen käyttäytymiseen liittyvät teoriat. Muutosjohtamisen tietoperustan kivijalkana käytin Kotterin kahdeksan vaiheista muutosprosessia. Ihmisten käyttäytymiseen hain ymmärrystä David Rockin SCARF-mallin avulla. Beckhardin ja Harrisin muutoskaava auttoi hahmotamaan muutosvastarinnan voittamiseen tähtääviä toimenpiteitä kokonaisuutena. Kubler-Rossin malli muutosprosessista ja sopeutumisesta lisäsi ymmärrystä tunteiden merkityksestä ja vaikutuksesta muutokseen sopeutumisessa.

Back officen perustaminen ja toimintamallin uudistaminen edellytti antolainausprosessin osittaista uudelleensuunnittelua. Prosessien kehittämisen tietoperustana käytin Harvard Business Review Pressin kustantamaa prosessien parantamisen käsikirjaa. Tietoperustana käytin myös vertaispankkien benchmarkingia. Haastattelin viittä POP Pankkien edustajaa, jotka olivat omissa pankeissaan olleet mukana perustamassa back office -toimintoja. Benchmarkingin tuloksia on käsitelty luvussa 4.3 Vertaispankkien benchmarking. Tuloksista suuri osa on liikesalaisuuden alaista tietoa, ja siitä johtuen rajattuna pois tästä raportista. Tietoperustasta johdettua kehittämishankkeen viitekehystä kokonaisuutena on kuvattu ja esitelty luvussa 4.4 Tietoperustan yhteenveto.

4.1 Muutosjohtaminen

Muutoksen johtamiseen liittyy useita haasteita. Haasteet voivat liittyä sekä ihmisten, että asioiden johtamiseen. Suurin haaste useimmiten lienee se, ettei muutokseen osallistuvia ihmisiä saada käyttäytymään muutosvision edellyttämällä tavalla. Ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat muun muassa asenteet, tunteet, kokemukset ja historia. Uusia asioita peilataan usein omiin kokemuksiin vastaavista tai niihin verrattavista olevista asioista. Ihmisillä on myös taipumus pidättäytyä mukavuusalueellaan. Muutokset taas lähes poikkeuksetta edellyttävät mukavuusalueelta poistumista, joten on luonnollista suhtautua muutoksiin aluksi torjuvasti. Tästä johtuen muutostarve on perusteltava hyvin, jotta mahdollinen lyhytaikainen ”epämukavuus” hyväksyttäisiin.

4.1.1 Kotterin kahdeksan vaiheinen muutosprosessi

John P. Kotter aloittaa kirjansa Leading Change listaamalla kahdeksan muutoksen epäonnistumiseen johtavaa syytä tai virhettä. Ensimmäiseksi Kotter listaa liian mukavuuden tai tyytyväisyyden sallimisen vallitsevia olosuhteita kohtaan. Mikäli johdon tai henkilöstön keskuudessa vallitsee voimakas tunne siitä, että nykytilanne on hyvä eikä muutosta tarvi-

ta, on hyvin vaikea viedä läpi tai saada alkuun muutoksia. Ihmisillä on taipumus pysyä mukavuusalueellaan, ellei muutoksen tarpeellisuutta ole ymmärretty. Toiseksi Kotter listaa riittämättömän tai voimattoman ohjauksen. Muutos tarvitsee toteutuakseen vahvaa johtajuutta. Yksittäinen ihminen tai heikko koalitio on usein voimaton, jos organisaatio ei ole tottunut muutoksiin, tai jos kulissien takana jylläävät vastarintavoimat ovat liian suuret. (Kotter, 2012, s. 4 - 7).

Yritys ei ole koskaan valmis. Toimintaympäristön muuttuessa yritysten on jatkuvasti uudistuttava. Aina voidaan parantaa ja tehdä asioita paremmin. Ja näin yritysten tulee tehdä. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna tämä on itsestään selvää. Kun kaikki yrityksessä tarastelevat yritystä sen asiakkaiden silmin löytyy parannettavaa koko ajan. Jatkuva muutos ei sinällään ole itseisarvo, vaan välttämättömyys. (Alahuhta, 2015, s. 30).

Kolmantena Kotter listaa vision voiman aliarvioimisen. Muutoksen tarpeen ymmärtäminen ja vahva johtajuus eivät yksinään yleensä riitä. Ilman kunnollista visiota muutosyritykset voivat johtaa sekaviin ja yhteen sopimattomiin toimenpiteisiin muutoksen läpiviemiseksi. Neljänneksi Kotter listaa vision riittämättömän viestimisen. Vision ja muutoksen tarpeellisuuden tiedostaminen on edellytys sille, että muutosvoima saa riittävästi tukea. Jotta saataisiin ihmiset tekemään uhrauksia lyhyellä tähtäyksellä, on heidät saatava uskomaan, että pitkässä tähtäyksessä nämä uhraukset tulevat heitä hyödyttämään. Viidentenä Kotter listaa sen, että annetaan esteiden ja vastoinikäymisten lannistaa. Joskus esteenä voivat olla organisaation rakenteet. Tällöin on tärkeää, että päättävässä asemassa olevat ovat ymmärtäneet muutoksen tärkeyden ja sitoutuneet siihen. (Kotter, 2012, s. 7 - 11).

Muutos onnistuu, kun koko henkilöstö saadaan mukaan. Muutos on perusteltava ihmisille ja sen tarve on ymmärrettävä. Muutoksen suunta on määriteltävä siten, että jokainen ymmärtää sen. Viestin on oltava yksinkertainen ja kirkas, ja sen tulee sisältää vain olennaisinta. On yleistä, että kehityshankkeet herättävät aluksi innostusta, mutta sitten muutos väsähtää. Ihmisten on itse päätettävä muutoksen suunta, ja johtajien on saatava koko henkilöstö mukaan. Muutokseen on kytkettävä kaikki olennaiset johtamistekijät: ymmärrys nykytilasta, strategian määrittely, kehitysohjelmien valinnat, avainhenkilöiden valinnat, johtamismalli, prosessiarkkitehtuurin määrittely sekä yrityksen arvot, jotta se saa taakseen kaiken mahdollisen ja tarpeellisen voiman. (Alahuhta, 2015, s. 46-50).

Kuudentena Kotter listaa sen, ettei saada aikaan lyhyen tähtäyksen voittoja tai saavutuksen tunnetta välitapeissa. On vaikea pysyä innostuneena ja motivoituneena, ellei koeta, että tehdyistä toimenpiteistä saadaan konkreettisia hyötyjä. Seitsemäntenä Kotter listaa liian aikaisen juhlimisen. On tärkeää, että muutos saadaan juurrutettua osaksi arkea, en-

nen kuin todetaan, että se on onnistunut ja loppuunsaatettu. Entiseen on usein liian helppo palata. Kahdeksanneksi Kotter listaa muutoksen ankkuroinnin laiminlyömisestä. Muutos on pysyvää vasta silloin, kun siitä muodostuu tapa toimia. Uudet tavat ja käyttäytyminen täytyy juurruttaa niin syvälle organisaation kulttuuriin, että niistä tulee osa yhteisiä arvoja ja sosiaalisia normeja. (Kotter, 2012, s. 11 - 15).

Kotterin kahdeksan vaiheinen prosessi (kuviot 3) muutoksen läpiviemiseksi alkaa muutostarpeen tiedostamisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkitaan markkinoita ja kilpailutilanteen asettamia vaatimuksia omaa toimintaa kohtaan sekä tunnistetaan ja keskustellaan kriittisistä uhista, potentiaalisista uhista ja mahdollisuuksista. Seuraavaksi perustetaan muutosta ohjaava koalitio. Tämä tapahtuu siten, että kootaan tiimi, jolla on riittävästi valtaa ja voimaa johtaa muutosta. Tämän jälkeen kehitetään muutokselle visio ja strategia. Visio luodaan ohjaamaan muutosprosessin toimenpiteitä ja strategialla varmistetaan vision toteutuminen. Visio muutoksesta viestitään organisaatiolle käyttämällä kaikkia mahdollisia keinoja ja kanavia. (Kotter, 2012, s. 23).

1. Korosta muutoksen tarpeellisuutta ja kiireellisyyttä
2. Kokoa muutosta ohjaava tiimi
3. Laadi muutokselle visio ja strategia
4. Viesti muutosvisiosta
5. Mahdollista muutosvision mukainen toiminta
6. Varmista konkreettiset lyhyen tähtäyksen onnistumiset
7. Vakiinnuta onnistumiset ja tee lisää muutoksia
8. Juurruta uudet tavat ja käyttäytyminen yrityskulttuuriin

Kuvio 3. Kotterin kahdeksan vaiheinen muutosprosessi (Kotter, 2012, s. 23).

Suuri visio voi olla käyttökelpoinen myös silloin, kun vain kourallinen ihmisiä ymmärtää ja jakaa sen. Mutta voimalliseksi visio muuttuu vasta silloin, kun suuri osa toimintaan osallistuvista sisäistää sen ja tavoitteet muuttuvat yhteisiksi. Jaettu tahtotila auttaa ihmisiä motivoitumaan sekä koordinoimaan toimintaansa muutosta tukevaksi. Viestin muotoilu yhteisesti ymmärrettävään ja hyväksyttävään muotoon ei ole helppoa ja useimmiten siinä kompastellaan joko liian vähäisen, epä johdonmukaisen tai toistuvan, mutta sekavan viestinnän takia. Epäonnistumiset viestinnässä johtavat usein muutoksen viivästymiseen. Kotterin mukaan vision viestinnässä onnistumisen avaintekijät ovat (kuviot 4): yksinkertaisuus,

havainnollistaminen, useiden kanavien käyttö, toisto, esimerkillä johtaminen, epäjohdonmukaisuuksien selittäminen auki sekä kahdensuuntainen kommunikaatio. (Kotter, 2012, s. 87-92).

Visio on suunniteltu inspiroimaan ihmisiä. Voimakkaan vision avulla voidaan esimerkiksi ymmärtää, miksi jotain tehdään eri tavalla kuin kilpailijat tekevät. Visio tuottaa tekemiselle tarkoituksen ja toimii ihmisten välisenä liimana yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Voimakas visio auttaa myös asettamaan tavoitteita. Kun lopullinen tahtotila on jaettu ja ihmiset ovat sen tavoitteluun yhteisesti sitoutuneet, on helpompaa tunnistaa ja asettaa välitavoitteita. Yleensä organisaatiot pyrkivät siihen, että henkilöstö omaksuu johtajiensa visiot ja toimivat niiden mukaisesti. Toisten visioiden seuraaminen ei kuitenkaan synnytä syvällisempää sitoutumista. Syvälinen sitoutuminen syntyy vasta silloin, kun visiosta tulee henkilökohtainen ja organisaatio saavuttaa erinomaisia tuloksia, mikäli henkilökohtaiset visiot ovat yhteneväisiä organisaation vision kanssa. (Straw, Scullard, Kukkonen ja Davis, 2013, s. 19-22).

- **Yksinkertaisuus**
Eliminoi jargon ja käytä helposti ymmärrettävää kieltä
- **Vertauskuvat ja havainnollistaminen**
Kuvat ja vertaukset voivat kertoa enemmän kuin tuhat sanaa
- **Käytä useita kanavia**
Isot ja pienet kokoukset, muistiot ja lehdet, viralliset ja epäviralliset kanssakäymiset – ovat kaikki tehokkaita kun halutaan levittää sanaa
- **Toisto**
Ideat uppoavat syvemmälle vasta kun ne on kuultu useampaan kertaan
- **Esimerkillä johtaminen**
Tärkeiden henkilöiden esimerkki ja vision mukainen käyttäytyminen tukee viestintää
- **Epäjohdonmukaisuuksien selittäminen auki**
Epäjohdonmukaisuudet, joita ei ymmärretä, vesittävät viestinnän uskottavuutta
- **Kahdensuuntainen kommunikaatio**
Kahdensuuntainen kommunikaatio on aina voimakkaampaa kuin yhdensuuntainen

Kuvio 4. Avaintekijät muutosvision tehokkaassa viestinnässä (Kotter, 2012. s. 92)

Muutostiimi toimii muutoksen roolimallina ja viestii omalla esimerkillään haluttua käyttäytymistä organisaatiolle. On tärkeää, että organisaatiossa mahdollistetaan laaja-alainen

toiminta muutosvision saavuttamiseksi. Poistetaan aktiivisesti esteitä ja muutetaan rakenteita ja järjestelmiä sellaiseksi, että ne tukevat visiota, sekä rohkaistaan ottamaan riskejä ja kyseenalaistamaan totuttuja toimintatapoja. Jotta motivaatio muutoksen toteuttamiseksi säilyy, on muutos suunniteltava sellaiseksi, että konkreettisia tuloksia voidaan saavuttaa lyhyellä tähtäyksellä. Näiden tuloksien saavuttamiseen osallistuneet palkitaan näkyvästi, jotta muutkin huomaisivat, että muutosta tukevasta toiminnasta palkitaan ja annetaan tunnustusta. (Kotter, 2012, s. 23).

Muutosvision viestintää suunniteltaessa on tärkeää, että tiedetään, kenelle viestitään ja että tunnetaan yleisö. Viestinnän ongelmakohtia kannattaa pohtia ja niihin varautua jo etukäteen. Apuna viestinnän suunnittelussa voidaan käyttää seuraavia apukysymyksiä:

- Kenen kanssa suuntaa haetaan ja sitoutumista halutaan rakentaa?
- Millaisia tarpeita yleisöllä tai yleisöillä on?
- Mitä yleisö tietää, mitä sen tarvitsee tietää ja mitä se haluaa tietää?
- Mitä kysymyksiä yleisössä voi herätä visioon liittyen?
- Mikä motivoi yleisöä?
- Mitkä asiat tulevat vaatimaan eniten työtä?
- Ketkä voivat tukea viestintää toimimalla muutosagentteina?
- Miten muotoilen viestin mahdollisimman selkeäksi ja läpinäkyväksi?
- Mikä on viestin ydinsisältö ja saanko kiteytettyä sen alle kahdeksaan sanaan?
- Missä ja miten voin toistaa viestiä jatkuvasti? (Straw, Scullard, Kukkonen ja Davis, 2013, s.102-103).

Muutoksella saavutetut hyödyt on saatava konsolidoitua osaksi organisaation toimintaa. Järjestelmät, rakenteet ja käytännöt, jotka sotivat muutosvisiota vastaan tai eivät ole yhteensopivia sen kanssa, joudutaan muuttamaan. Palkataan, palkitaan tai ylennetään henkilöitä, jotka pystyvät toteuttamaan ja jalkauttamaan muutosvisiota sekä ylläpidetään muutosprosessia uusilla projekteilla ja hankkeilla. Viimeiseksi ankkuroidaan uudet tavat, ajatukset ja käyttäytyminen osaksi organisaation kulttuuria. Parannetaan suorituskkyä kannustamalla henkilöstöä asiakas- ja tuottavuuskeskeisempään ajatteluun ja korostetaan uuden käyttäytymisen vaikutuksia organisaation menestykseen. (Kotter, 2012, s. 23).

4.1.2 SCARF-malli

Ihmisen käyttäytymistä muutostilanteessa voidaan tarkastella esimerkiksi muutosjohtamisen asiantuntijan David Rockin kehittämän SCARF -mallin avulla. Mallin perustana on ajatus siitä, että ihmistä ohjaavat perusvaistot kertovat jonkin asian olevan lähestyttävä (hyvä tai palkitseva) tai vältettävä (uhka). Ajatus perustuu siihen, että ihmisen aivoihin on

ohjelmoitu selviytymisvaistot, jotka laukaisevat meissä automaattisesti tietynlaista toimintaa. Ihmisille tyypillistä käyttäytymistä on uhkien välttäminen ja palkitsevien asioiden tavoittelu. Samansuuntaista käyttäytymistä on havaittu myös sosiaalisten tarpeiden kohdalla. SCARF –malli käsittää viisi käyttäytymistä ohjaavaa ajuria. Nämä ovat Status (asema), Certainty (varmuus), Autonomy (autonomia), Relatedness (yhteenkuuluvuus) ja Fairness (oikeudenmukaisuus). (Rock, 2008, s. 1).

Statuksella tarkoitetaan suhteellista tärkeyden tunnetta verrattuna toisiin ihmisiin. Esimerkiksi juoksukilpailussa voittaminen luo tunnetta statuksen nousemisesta, mikä puolestaan lisää mielihyvän tunnetta. Hyvä esimerkki statuksen nousemisesta on ylennys työpaikalla. Nouseminen ”nokkimisjärjestyksessä” suhteessa muihin tuntuu palkitsevalta. Jos taas status on uhattuna, ihminen asettuu helposti puolustusmoodiin ja kokee tilanteen uhkaavaksi. Statukseen kohdistuvaa uhkaa saatetaan luoda myös vahingossa. Esimerkiksi ohjeiden antaminen saatetaan kokea statusta uhkaavaksi. Se voi luoda mielikuvaa siitä, että vastaanottaja ei ole tehokas työssään. Statuksen nousuun liittyvää tunnetta voidaan luoda myös ilman suuria kustannuksia. Oppimisen mahdollistaminen tai positiivisen palautteen antaminen ovat edullisia statusvaikuttamisen keinoja. (Rock, 2008, s. 3 – 4).

Varmuus tarkoittaa sitä, että ihmisellä on käsitys siitä, mitä nyt tai lähitulevaisuudessa tapahtuu. Epävarmuuden tunnetta voi syntyä esimerkiksi, jos jokin asia tuntuu kädessä erilaiselta, kuin mihin aivot ovat tottuneet. Ihminen on varuillaan silloin, kun kokee epävarmuutta. Varmuuden tunteen ja ennustettavuuden lisääminen taas on aivoille palkitsevaa. Esimerkiksi tutuissa paikoissa voi tuntea mielihyvän tunnetta, koska ympäristö on ennestään tuttu ja turvalliseksi koettu. Muutokset luovat usein epävarmuuden tunnetta. Epävarmuuden tunnetta voidaan vähentää monin keinoin. Suunnittelemalla ja pilkkomalla kokonaisuuksia pienempiin osiin voidaan yleensä lisätä varmuuden tunnetta. Pilkkominen auttaa hahmottamaan sitä, miten asiat tulevat etenemään. Myös aikamääreiden asettaminen luo varmuuden tunnetta, kun tiedetään, milloin jokin asia tulee tapahtumaan. (Rock, 2008, s. 4 – 5).

Autonomian tunne tarkoittaa sitä, että ihminen pystyy vaikuttamaan ympäristöönsä ja että hänellä on vaihtoehtoja. Autonomian tunteen lisääntyminen vaikuttaa ihmiseen palkitsevasti. Autonomian tunteen väheneminen johtaa yleensä siihen, että ihminen kokee uhkaa ja reagoi puolustautumalla. Esimerkiksi pikkutarkka johtaminen (mikromanagementointi) voi aiheuttaa ihmisessä autonomian tunteen vähenemistä, koska silloin rajoitetaan hänen itsemääräämisoikeuttaan. Autonomian tunnetta voidaan lisätä esimerkiksi tarjoamalla vaihtoehtoja sen sijaan, että kerrotaan mitä pitää tehdä. Voidaan myös lisätä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, kuten esimerkiksi liukuvat työajat tai itsenäinen päätök-

senteko työtehtävissä, kunhan on sovittu järkevät rajat, joiden puitteissa toimitaan. (Rock, 2008, s. 5).

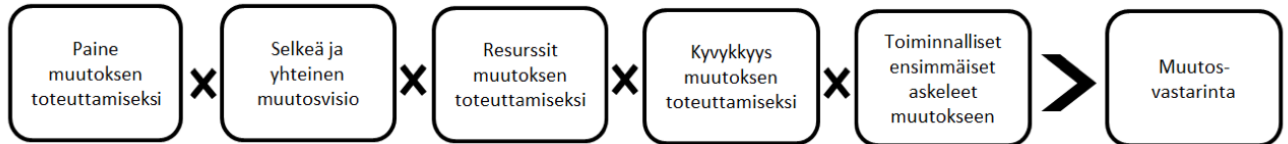
Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan sitä, miten toisiin ihmisiin suhtaudutaan sen perusteella kuuluvatko he samaan sosiaaliseen ryhmään. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että ”itsensä kaltaisilta” tai ”samaan porukkaan” kuuluvilta ihmisiltä saatuun tietoon suhtaudutaan usein kuin omiin ajatuksiin. Yhteenkuuluvuuden tunne linkittyy vahvasti luottamukseen. Omassa sosiaalisessa ryhmässä oleviin luotetaan ja kun joku tekee jotain epäluottamusta aiheuttavaa, johtaa se usein puolustusreaktioon (tässä tapauksessa vetäytymiseen). Mitä syvempi luottamus on, sitä enemmän yhteistyötä tapahtuu ja informaatiota jaetaan. Globaalisuus aiheuttaa haasteita ihmisten yhteenkuuluvuuden osalta. Voi olla vaikeaa saada aikaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun ei ole koskaan tavannut toista ihmistä ja kulttuuri, taustat ja käyttäytyminen ovat erilaiset. Yhteenkuuluvuutta voidaan lisätä esimerkiksi jakamalla henkilökohtaista tietoa tarinoiden, kuvien tai videoiden muodossa. (Rock, 2008, s. 5 – 6).

Oikeudenmukaisuuden tunteen tarve on yksi syy siihen, miksi ihmiset tekevät vapaaehtoistyötä. Vapaaehtoistyön kautta ihminen kokee olevansa vähentämässä ympärillään näkemäänsä epäoikeudenmukaisuutta. Epäoikeudenmukaisuus on niin voimakas tunne, että se voi aiheuttaa jopa fyysistä pahaa oloa. Epäoikeudenmukaisina pidettyjä ihmisiä kohtaan ei myöskään yleensä tunneta empatiaa. Tunteen epäoikeudenmukaisuudesta voi laukaista esimerkiksi tunne siitä, että toisilla on erilaiset säännöt työyhteisössä. Leikkaukset tai henkilöstövähennykset osastolla, joka tuottaa hyvin tai jopa kannattelee tuottamattomia osastoja voi tuntua epäoikeudenmukaiselta. Tai se, että puhutaan yrityksen arvoista, mutta liiketulos kuitenkin ratkaisee päätöksenteossa. Oikeudenmukaisuuden tunnetta voidaan parantaa lisäämällä päätöksenteon läpinäkyvyyttä, sekä lisäämällä kommunikointia ja osallistamalla henkilöstöä päätöksentekoon. Selkeät pelisäännöt, odotusten ja tavoitteiden määrittely auttavat parantamaan tunnetta oikeudenmukaisuudesta. (Rock, 2008, s. 6).

4.1.3 Muutosvoima vs. muutosvastarinta

Beckhard ja Harris kehittivät 1987 (kuvio 5) kaavan $M = [T \times H \times EA] > V$, joka sisältää muutoksen toteutumiseen tarvittavat tekijät. Kaavassa M tarkoittaa tapahtuvaa muutosta, T tarkoittaa tyytymättömyyttä nykytilanteeseen, H tarkoittaa halua toteuttaa muutosvisio, EA tarkoittaa muutoksen ensimmäisiä askelia ja V tarkoittaa vastarintaa. Periaatteena kaavassa on, että tyytymättömyyden nykytilaan, halun muutosvision toteuttamiseen ja ensimmäisten muutosaskelten on oltava suuremmat kuin muutosvastarinta. Kertomerkki

tarkoittaa sitä, että jos jokin tekijöistä on hyvin pieni tai nolla, muutosvastarinta jää suuremmaksi kuin muutoksen tekijät. Jos tyytymättömyyttä nykytilaan ei ole, uskottava tai pakottava muutosvisio puuttuu tai muutoksen toteutukselle ei ole konkreettista suunnitelmaa, muutosvastarinta on tällöin suurempi kuin muutoksen tekijät ja muutosvoima jää pieneksi. (Green, 2007, s. 46).

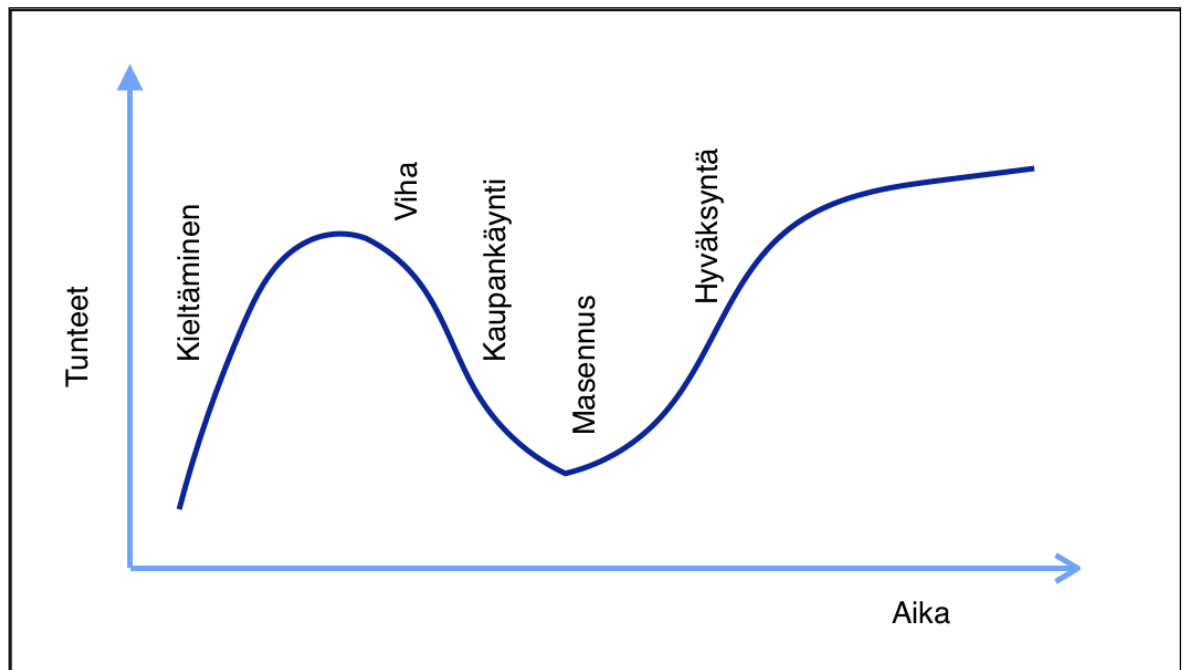


Kuvio 5. Beckhardin ja Harrisin muutoskaava (mukaillen, Green, 2007, s. 170).

Analysoimalla kaavan osatekijöitä ennen muutosta sekä muutosprosessin aikana voidaan arvioida muutokseen osallistuvien sitoutumista ja kykyä muutokseen. Muutosvastarintaa voi ilmetä eri muodoissa ja eri vaiheissa muutosprosessia. On tiedostettava, että muutoksen tarpeellisuuden kyseenalaistaminen ei välttämättä ole muutosvastarintaa. Nykytilaan tyytyväiset realistit voivat esimerkiksi tiedustella miksi ryhdytään korjaamaan jotain mikä ei ole rikki. Näitä kysymyksiä kannattaa kuunnella herkillä korvalla, koska ne kertovat siitä, että muutosvisiota ei ole ymmärretty, tai se on ymmärretty, mutta sitä ei ole hyväksytty. (Green, 2007, s. 170 – 172).

4.1.4 Kubler-Rossin malli muutokseen sopeutumisesta

Elizabeth Kubler-Rossin vuonna 1969 kehittämän mallin avulla voidaan tarkastella, miten ihminen suhtautuu ja sopeutuu muutokseen. Kubler-Ross tutki miten potilaat reagoivat saatuaan kuolemaan johtavan ennusteen. Tämän tutkimuksen pohjalta hän kehitti mallinsa muutosprosessista ja siihen sopeutumisesta (kuvio 6). Saatuaan kuulla järkyttävän uutisen, potilaat yleensä kävivät läpi viisi vaihetta, jotka olivat kieltäminen, viha, kaupan käynti, masennus ja lopulta hyväksyntä. Mallia voidaan soveltaa hyvin myös vähemmän järkyttävään muutokseen suhtautumiseen. (Cameron & Green, 2012, s. 36).

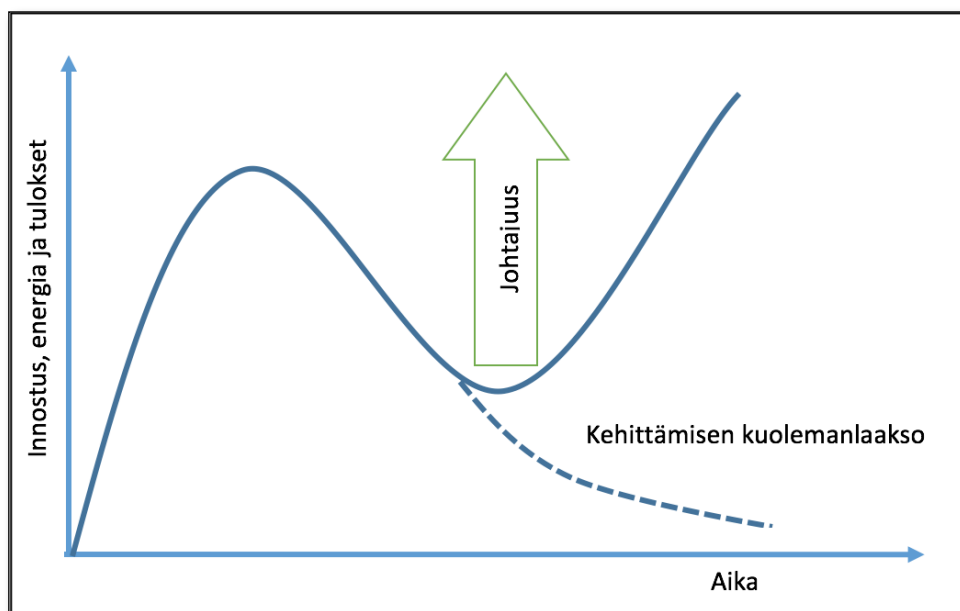


Kuvio 6. Kubler-Rossin malli muutospöressistä ja sopeutumisesta (mukaillen, Cameron & Green, 2012, s. 37).

Saatuahan kuulla suuresta muutoksesta ihminen yleensä kieltäytyy uskomasta asiaa. Tunteet ovat turtana ja epäusko vallitsee. Samankaltaisia tuntemuksia voi aiheuttaa esimerkiksi suosikkijoukkueen häviö urheilussa. Ihminen sulkeutuu ja samalla kieltäytyy hyväksymästä tapahtunutta ja altistumasta siitä aiheutuvalle surulle. Kun tapahtunutta aletaan tiedostaa, siirrytään seuraavaan vaiheeseen, joka on viha. Ryhdytään esittämään kysymyksiä, kuten miksi minä tai miksi tällaista tapahtuu juuri minulle. Viha ja turhautuminen kohdistuvat monesti ulkopuolisiin, mutta monet syyttävät myös itseään. Vihan tunne on tavallaan jatkumoa kieltämisen tunteelle. Muutosta ei haluta hyväksyä ja vihan tunteella syrjäytetään muita, todellisia tunteita. (Cameron & Green, 2012, s. 37 - 38).

Uuvutettuaan itsensä vihalla ihminen yleensä pyrkii hakemaan kontrollia tilanteeseen käymällä kauppaa itsensä tai jumalan kanssa. Kaupankäynnillä pyritään ostamaan lisää aikaa. Kysytään esimerkiksi että, jos teen näin tai noin, niin voinko saada lisää aikaa. Kun ihmiselle selviää, ettei kaupankäynnillä pääse ulos tilanteesta, seuraa masennusvaihe. Masennuksen aikana surraan menetettyä tulevaisuutta ja tehdään luopumistyötä. Toisilla tämä näyttäytyy apatiana ja surullisuutena, toisilla taas sekavina tunteina ja epäjohtomukaisena käyttäytymisenä. Masennusvaiheesta siirrytään hyväksyntään. Tässä vaiheessa hyväksytään tapahtuva asia ja ymmärretään siihen liittyvät realiteetit. Ihminen kykenee käsittelemään asiaa ja tunteitaan sekä valmistautuu tulevaan. (Cameron & Green, 2012, s. 38 - 39).

Johtajien toiminnalla ja johtajuudella on suuri merkitys muutosvoiman aikaansaamisessa. Laamanen kutsuu masennusvaihetta kehittämisen kuolemanlaaksoksi. Hänen mukaansa tarvitaan johtajuutta, jotta voidaan viedä muutos yli kehittämisen kuolemanlaakson (kuvio 7). Johtajuudella tässä tarkoitetaan asioihin paneutumista sekä vahvaa uskoa muutoksella saataviin hyötyihin. Laamanen suosittelee, että prosessien kehittämisessä valmisteluun ja käynnistämiseen käytettäisiin vähintään puolisen vuotta. Näin varmistetaan, että muutoksen eteen jaksetaan työskennellä seuraavat 5 vuotta. Ratkaisevaa muutoksen onnistumisessa on ihmisten sitoutuminen. Sitoutumisen aikaansaamiseksi osallistujien täytyy tiedostaa muutos sekä ymmärtää ja hyväksyä se. Aito sitoutuminen tarkoittaa sitä, että ihmiset toimivat oma-aloitteisesti muutoksen puolesta. Sitoutumisen edellytyksenä yleensä on se, että ihmiset osallistetaan muutokseen. (Laamanen, 2012, s. 260-266).

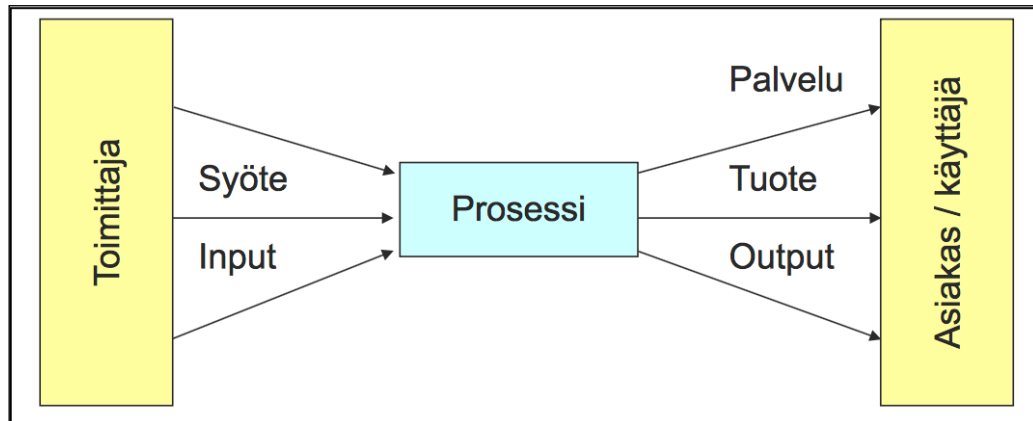


Kuvio 7. Kehittämisen kuolemanlaakson ylittäminen johtajuuden avulla (mukaillen, Laamanen 2012, s. 265).

4.2 Prosessien kehittäminen

Kai Laamanen kirjassaan Johda liiketoimintaa prosessien verkkona määrittelee liiketoimintaprosessin sekä toimintaprosessin seuraavasti: ”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.” Laamasen mukaan prosessin käsite koostuu toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky (kuvio 8). Prosessiajattelu lähtee liikkeelle asiak-

kaan tarpeista ja siitä millaisia syötteitä tarvitaan, jotta voitaisiin asiakkaan tarpeet tyydyttää. (Laamanen, 2012, s. 19-21.)



Kuvio 8. Prosessi (Laamanen, 2012, s. 20.)

4.2.1 BPI-prosessin vaiheet

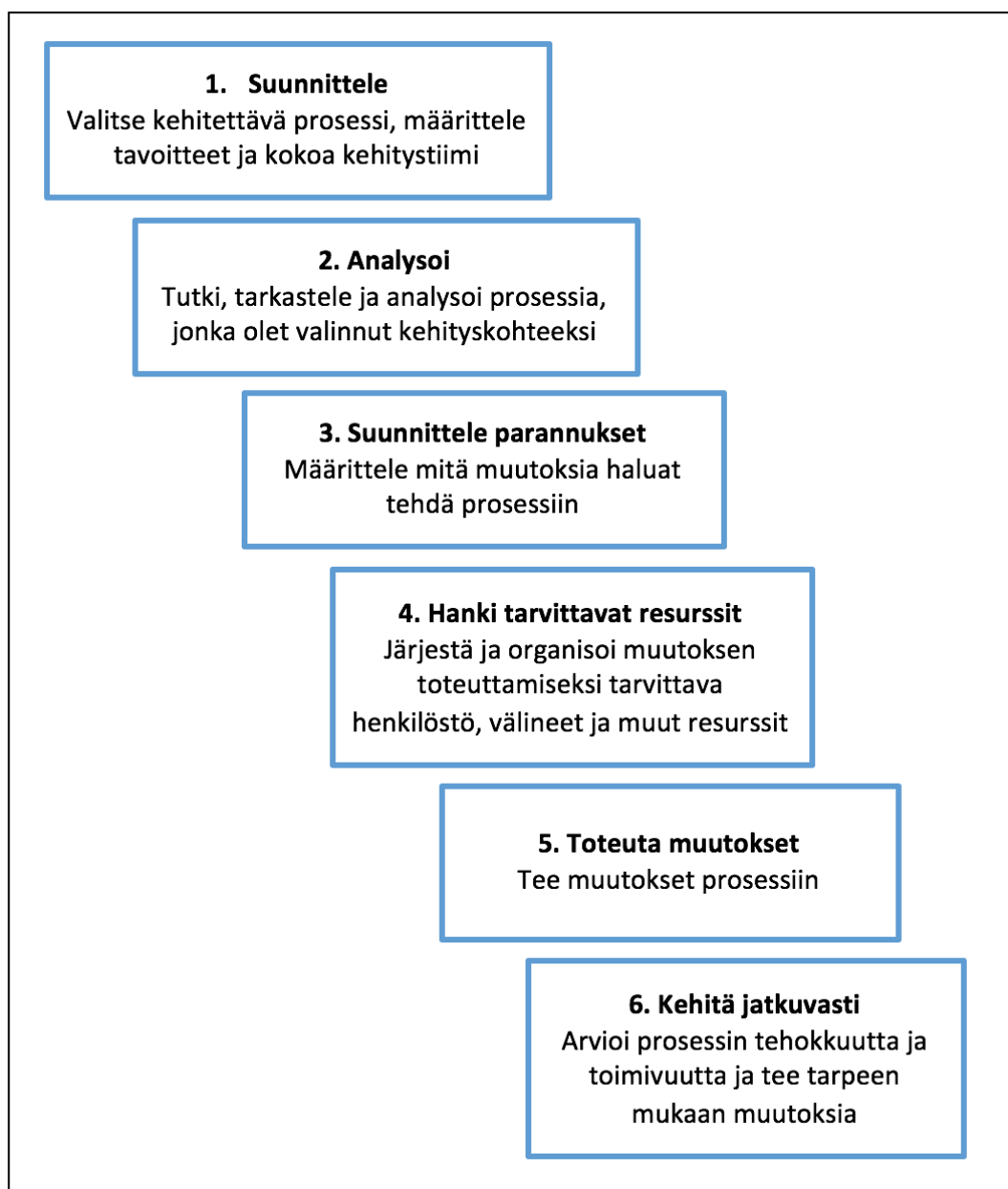
Prosessien kehittämisen viitekehyksenä käytin kehittämishankkeessa Harvard Business Review Pressin Improving Business Processes –käsikirjan BPI-prosessin vaihteita (kuvio 9). BPI on lyhenne sanoista Business Process Improvement. BPI:n tavoitteena on nimen­sä mukaisesti kehittää ja tehostaa prosesseja palvelemaan paremmin organisaation ja sen asiakkaiden tarpeita. Kun organisaatio tuntee tai on mallintanut prosessinsa, mahdol­listuu niiden syvällisempi tarkastelu ja mittaaminen. Sen avulla voidaan ymmärtää pa­remmin esimerkiksi henkilöstön toiminnan ja osaamisen vastaavuutta asiakkaan tarpei­siin. Prosesseja kehittämällä voidaan säästää aikaa sekä rahaa esimerkiksi yksinkertais­tamalla monimutkaisia ja kalliita prosesseja ja auttaa organisaatiota toimimaan kustannus­tehokkaammin tai ketterämmin. (Harvard Business Review Press, 2010, s. 12-17).

Liiketoimintaprosessin kehittäminen kannattaa aloittaa seuraavasti (Harvard Business Review Press, 2010, s. 20.):

- Tunnista ongelmakohtia
- Valitse kehitettävä prosessi
- Määritä kehitystyön rajaus, tavoitteet ja aikataulu
- Kokoa kehitystiimi
- Sitouta organisaatio

Ongelmakohtien tunnistamisessa voivat auttaa esimerkiksi asiakkaiden valitukset ja pa­lautteet, virheiden korkea määrä, suorituskyvyn heikkeneminen, henkilöstön turhautumi­nen tai hämmennys monimutkaisia prosesseja kohtaan. Ongelmia voi syntyä monien pro-

sessien yhtäaikaista vaikutuksesta. Kehitettävän prosessin valinnassa voidaan käyttää apuna esimerkiksi prosessimatriisia, jossa prosessit pisteytetään sen mukaan miten suuria hyötyjä, ja miten helposti on saavutettavissa. Pisteytystekijöitä voivat olla esimerkiksi potentiaaliset säästöt, asiakasvalitusten lukumäärä, parantamismahdollisuudet, kehittämisen helppous ja henkilöstön turhautumisen määrä. Eniten pisteitä saanut prosessi valikoidaan kehityskohteeksi. Kehitystyö täytyy rajata, ettei se laajene liikaa ja fokus saadaan pidettyä riittävän tarkkana. Tavoitteiden merkitys organisaatiolle on hyvä kuvata mahdollisuuksien mukaan numeroina, jotta muutoksen tärkeys voidaan perustella sidosryhmille ja henkilöstölle ja näin saada aikaan vahvempaa sitoutumista muutokseen. Aikataulua suunniteltaessa on hyvä tunnistaa ja määritellä mitä välietappeja vision saavuttaminen edellyttää. (Harvard Business Review Press, 2010, s. 20-24).



Kuvio 9. BPI:n kuusi vaihetta (Harvard Business Review Press, 2010, s. 17).

4.2.2 Kehittämismalli prosessien johtamiseen

Kari Tuomisen kehittämismalli prosessien johtamiseen (kuvio 10) vie prosessien kehittämisen hieman syvemmälle. Kahdeksan vaiheisen mallin ajatuksena on, että prosessien kehittämisen kautta siirrytään prosessien johtamiseen. Aluksi organisoidaan ja käynnistetään kehittämisohjelma. Organisaatio tehdään tietoiseksi kehittämistarpeesta, koulutetaan ohjaava tiimi, valitaan kehitettävät prosessit, nimetään prosessien omistajat ja määritellään ohjelman tavoitteet. Seuraavaksi määritellään ja käynnistetään kehittämisprojekti. Kehitettävän prosessin sisältö määritellään, tehdään suunnitelma projektin läpiviemiseksi, muodostetaan ja koulutetaan kehittämisestä vastaava ryhmä ja aloitetaan työskentely. (Tuominen, 2000, s. 173).

1. Kehittämisohjelman organisointi
2. Kehittämisprojektin määrittely
3. Prosessin määrittely, mittaaminen ja ymmärtäminen
4. Prosessin kehittäminen
5. Jatkuva mittaaminen ja oppiminen
6. Jatkuva prosessin kehittäminen
7. Yksittäisen prosessin johtaminen
8. Prosessien johtaminen

Kuvio 10. Kehittämismalli prosessien johtamiseen (Tuominen, 2000, s. 172).

Prosessin kehittämisestä vastaava ryhmä kuvaa prosessin käyttämällä vuokaavioita, mittaa prosessin suorituskyyä, tunnistaa prosessin ongelmakohdat ja tekee kehitysehdotukset. Tämän jälkeen tehdään muutokset prosessiin, varmistetaan parannusten käytettävyys ja laaditaan suunnitelma muutetun prosessin käyttöönotosta. Prosessille laaditaan mittaristo, jolla saadaan palautetta sen toimivuudesta. Prosessille laaditaan jatkuvan parantamisen malli ja periaatteet, jotta varmistetaan sen jatkuva kehittäminen. Kehitettyjä prosesseja johdetaan prosessijohtamisen periaatteita noudattaen. Prosessien omistajat ja kehittämisryhmä ovat vastuussa sekä prosessin jokapäiväisestä toiminnasta, että jatkokehityksestä. Prosessin päätavoitteena on oltava asiakastytyvyyden, tehokkuuden ja joustavuuden varmistaminen. Yksittäisen prosessin johtamisesta siirrytään prosessien johtamiseen. Organisaation toimintaa johdetaan prosessien ja niiden kehittämisestä vastuussa

olevien verkostona. Verkosto on vastuussa siitä, että työntekijöitä ja työvälineitä kehitetään organisaation tarpeiden mukaisesti. (Tuominen, 2000, s. 173).

4.3 Vertaispankkien benchmarking

Yksi tutkimuksen ensisijaisista tavoitteista oli perustaa pankkiin back office. Koska muissa POP Pankeissa oli perustettu aikaisemmin back office -toimintoja, käytin tutkimusmenetelmänä benchmarkingia. Haastattelin viittä sellaisen POP Pankin edustajaa, joissa oli otettu käyttöön back office. Haastateltavat olivat Ossi Karesvuo Kyrönmaan Osuuspankista, Mikko Yli-Kuivila Lapuan Osuuspankista, Eija Lintala Kurikan Osuuspankista, Henna Järvenpää Reisjärven Osuuspankista ja Kirsi Valtonen Sievin Osuuspankista. Tavoitteenani haastatteluissa oli saada tietooni parhaita käytäntöjä vertaispankeista. Haastattelukysymyksiä oli kaiken kaikkiaan 37 (Liite 2) ja ne olivat laadittu kuuden pääteeman ympärille. Teemat olivat:

1. Miksi back office perustettiin ja mitä sillä tavoiteltiin
2. Miten hankkeen suunnittelua tehtiin
3. Miten asiakkaat ja henkilöstö suhtautuivat muutokseen
4. Miten toimintoja järjestettiin uudelleen
5. Mitkä olivat hankkeesta saadut hyödyt ja mahdolliset haitat
6. Mitä haasteita hankkeeseen liittyi ja miten niitä taklattiin?

4.3.1 Back officen perustamisen syyt ja tavoitteet

Syitä back officen perustamiselle mainittiin kaiken kaikkiaan kymmenen. Näistä kymmenestä selvästi korostuivat asiakaskohtaamisten määrän kasvattaminen, tausta- ja paperitöiden kuormittavuus asiakasrajapinnassa sekä tehokkuuden parantaminen. Tärkeimpinä tavoitteina pidettiin asiakashuoltojen määrän lisäämistä, tehokkuuden parantamista, toimintojen keskittämistä sekä työn tekemisen järjeistämistä. Syitä ja tavoitteita back officen perustamiselle mainittiin useita ja ne vaihtelivat hieman pankkien erilaisista tilanteista johtuen. Henkilöstön ikärakenne muun muassa vaikutti erään pankin tarpeisiin varautua eläköitymisiin ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Selkeästi esille nousivat tavoitteina myös asiakirjojen sekä asiakashuoltotilanteen laadun parantaminen, kustannussäästöt ja myynnin kasvattaminen asiakaskohtaamisia lisäämällä.

Pankkiryhmässä on keskusteltu paljon myynnillisyyden roolista ja tärkeydestä pankkien liiketoiminnan tuloksellisuudessa. Ratkaisuna tähän myynnin sekä samalla myös asiakaspidon varmistamiseen on kehitetty POP Taloushetki –nimellä lanseerattu asiakaskohtaminen. Taloushetken tavoitteena on varmistaa, että asiakkaalla on käytössään oikeat ja

tarpeita vastaavat pankkipalvelut. Taloushetken aikana keskustellaan myös asiakkaan tulevaisuuden haaveista ja unelmista sekä siitä, miten pankki voi auttaa niiden saavuttamisessa. Sen jälkeen, kun Taloushetki lanseerattiin ja siitä ryhdyttiin puhumaan, on pankeissa otettu näitä asiakaskohtaamisia tavoitteisiin ja osaksi henkilöstön palkitsemisjärjestelmää. Ongelmaksi Taloushetkien pitämisessä muodostui se, että asiakasrajapinnassa työskentelevien aikaa kului huomattavan suurina määrinä sellaisiin töihin, jotka eivät varsinaisesti tuoneet lisäarvoa asiakkaalle, eikä Taloushetkien pitämiseen ollut riittävästi aikaa. Tästä syystä pankit joutuivat tarkastelemaan henkilöstön ajankäyttöä ja etsimään ratkaisuja siihen, miten asiakasrajapintaan saataisiin enemmän aikaa käytettäväksi Taloushetkiin. Samalla voitiin ratkaista joitakin lainsäädännön ja määräyksien asettamia vaatimuksia muun muassa luottopäätösprosessiin liittyen. Esimerkiksi luottoasioiden valmistelu ja valvonta saataisiin toteutettua määräysten mukaisesti, jos ne eriytettäisiin toisistaan.

”Kokonaisuus luotonannossa oli sellainen, että jokaisella konttorilla se vei resursseja ensinnäkin luottoneuvottelijasta, ja hän tai joku muu teki paperit, jolloin katsottiin, että papereita teki 10-15 henkeä. Tehostettiin toimintaa ja sitä kautta laatu paranee ja yhdenmukaistuu papereissa. Yhtenä tärkeimpänä oli myös, että asiakastilanne rauhoittuu ja saadaan laadukkaampia asiakaskohtaamisia. Pyrittiin mahdollisimman paljon saamaan asiakasneuvotteluja, soittoja ja huoltoja.” (Haastateltava A).

4.3.2 Hankkeiden suunnittelu ja valmistelu

Hankkeen suunnitteluun ja valmisteluun käytetty aika vaihteli noin puolesta vuodesta noin vuoteen. Kahdessa pankissa hanke oli toteutettu puolessa vuodessa ja kolmessa aikaa kului noin vuosi. Henkilöstön osallistaminen suunnitteluun vaihteli jonkin verran pankeittain. Hankkeet käynnistyivät johtovetoisesti siten, että johtoryhmä tai esimiehet valmistelivat alustavat suunnitelmat ja esittelivät ne henkilöstölle. Pääasiassa perustettavat back officet olivat tarkoitettu antolainausprosessin tueksi. Suunnittelussa tarvittava antolainauksen osaaminen ja prosessin tuntemus olivat antolainauksen kanssa työskentelevien toimihenkilöiden hallussa, joten pääasiassa heitä osallistettiin suunnittelutyöhön. Osaamista ja prosessin tuntemusta oli myös työhön osallistuvien esimiesten hallussa. Yhdessä pankissa suunnitteluun osallistuivat johto ja esimiehet. Päälinjat ja uuden prosessin kuvaukset tehtiin pääasiassa esimies- ja johtovetoisesti, mutta yksityiskohtien suunnitteluun osallistui myös henkilöstö.

Suunnittelua tehtiin yleensä käytännössä siten, että listattiin tehtäviä ja työvaiheita, jotka olisi mahdollista ja haluttaisiin siirtää back officeen. Pääasiassa nämä tehtävät olivat sellaisia, jotka tehtiin nyt asiakasneuvottelijan toimesta asiakasrajapinnassa, mutta eivät sinällään edellyttäneet asiakaskontaktia. Ensisijaisena tavoitteena lähes kaikilla pankeilla oli

siirtää luottoasiakirjojen valmistelu back officeen, joten siihen liittyvät tehtävät ja työvaiheet olivat tärkeimpinä tarkastelun kohteina.

Lähes jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että henkilöstöä olisi kannattanut osallistaa enemmän suunnittelutyöhön. Muutosvastarintaa oltaisiin näin saatu taklattua tehokkaammin hankkeen alussa. Myös joitain käytännön työhön liittyviä seikkoja oltaisiin osattu ottaa paremmin huomioon, mikäli suorittavan työn tekijät olisivat osallistuneet suunnitteluun enemmän. Lähes kaikki pankit olivat tutustuneet muitten pankkien (POP Pankki tai Säästöpankki) tapaan organisoida taustatoiminnot erilliseksi yksiköksi. Muitten pankkien back office –toimintoja siis käytettiin hyväksi omien toimintojen uudelleenjärjestämisen suunnittelussa.

”Siitä kun se runko oli tehty, oli sen jälkeen koko poppoo mukana asiakaspalvelusta, jotka luottoneuvotteluihin osallistuu. Tunti puolitoista työpäivän päälle kerran kahdessa viikossa. Mietittiin mitä toimeksiantoja sinne bakkäriin menee, ja mihin toimihenkilöt vie papereita, ja mihin ne palautetaan, ettei tule aikasyöppöjä.” (Haastateltava B).

4.3.3 Henkilöstön ja asiakkaiden suhtautuminen muutokseen

Lähes poikkeuksetta pankkien henkilöstöjen keskuudessa ilmeni muutosvastarintaa. Muun muassa hankkeen tarpeellisuutta kyseenalaistettiin, haluttiin pitää kiinni omista tuntuista töistä, ja koettiin vieraaksi uusi toimenkuva. Työn sisältö oli merkittävästi muuttumassa, koska muutoksen jälkeen taustatehtävät (muun muassa paperityöt) tehtäisiin back officessa. Uudessa toimintamallissa asiakaspalvelijoilta odotettiin hyvin aktiivista yhteydenpitoa asiakkaisiin. Tavoitteena yhteydenpidossa oli saada asiakkaat käymään pankissa, jotta heille voitiin pitää Taloushetkiä. Taloushetken tavoitteena taas on varmistaa, että asiakkaalla on oikeat ja tarpeita vastaavat palvelut käytössä, ja että asiakkaan taloutta hoidetaan siten, että hänellä on mahdollisuus saavuttaa tavoitteitaan ja toteuttaa unelmi-
aan.

Hyvin yleistä oli, että palveluneuvojat odottivat asiakkaiden lähestyvän heitä tarpeineen. Uudessa toimintamallissa pyrittiin siihen, että palveluneuvojat olisivat aktiivisempia lähestymään asiakkaita entistä konsultatiivisemmalla otteella. Tämä edellyttää pankkitoimihenkilöltä uudenlaista ajattelua ja suhtautumista asiakkaaseen. Asiakaspalvelijan täytyy herättää luottamusta ja pystyä rakentamaan avoimen keskustelun ilmapiiriä. Muutoin keskustelu voi jäädä pintapuoliseksi ja todelliset asiakkaan haaveet, toiveet ja tarpeet voivat jäädä piiloon. Konsultoiva talousneuvonta edellyttää toimihenkilöltä myös rohkeutta. Sitä, että asiakkaalle uskalletaan sanoa, miten hänen tulee toimia, jotta hän saavuttaisi itselleen asettamansa tavoitteet.

Henkilöstön keskuudessa vallitsevaa muutosvastarintaa pyrittiin yleensä vähentämään keskustelemalla siitä, miksi muutos oli tarpeellinen ja miten se käytännössä tulisi vaikuttamaan toimihenkilöiden työnkuvaan. Pankeissa, joissa henkilöstö osallistui uuden toimintamallin suunnitteluun, koettiin muutosvastarinta pienemmäksi, kuin pankeissa joissa hankke toteutettiin enemmän esimiesvetoisesti. Neljässä pankissa viidestä back officeen siirtyvät toimihenkilöt löytyivät oman organisaation sisältä. Näistä yhdessä back office toteutettiin siten, että vuorot olivat kiertävät, eli ketään ei siirretty pysyvästi. Vain yhdessä pankissa back officen toimihenkilö rekrytoitiin organisaation ulkopuolelta. Ulkopuolelta rekrytoidun perehdyttämiseen sekä järjestelmien kouluttamiseen kului huomattavan paljon aikaa.

Kaikissa pankeissa todettiin, että henkilöstön suhtautuminen hankkeeseen toteutuksen jälkeen oli positiivinen. Kommentit olivat sen suuntaisia, että uudesta toimintatavasta ei suostuttaisi luopumaan. Hyödyt ovat konkretisoituneet asiakaspalvelijoille siten, että aikaa on ollut enemmän käytettävissä asiakkaille. Henkilöt, jotka ovat siirtyneet back officeen, ovat olleet myös tyytyväisiä. Pääosin back officeen siirtyvät henkilöt olivat itse olleet halukkaita siirtymään pois asiakasrajapinnasta, joten hekin kokivat työnsä muutoksen jälkeen mielekkäämmäksi. Koettiin hyväksi, että keskittymistä vaativiin tehtäviin pystyttiin muutoksen myötä keskittymään paremmin ja ilman katkoksia. Asiakaskohtaamiset koettiin selvästi rauhallisemmiksi, kun asiakaspalvelijan ei tarvinnut stressata papereiden valmistelusta ja tulostamisesta ennen asiakaskohtaamista tai pahimmillaan sen aikana.

Asiakkaiden suhtautumisesta todettiin, ettei muutos juurikaan näkynyt asiakkaalle. Joissain tapauksissa palvelu oli hidastunut tai nopeutunut. Asiakkaat ovat tottuneet hyvin nopeaan ja joustavaan palveluun. Uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen laina-asiakirjojen valmisteluun eivät vaikuttaneet enää pelkästään asiakaspalvelijan aikataulut vaan myös back officen aikataulu. Kiireiselle asiakkaalle saatiin aikaisemmin usein tehtyä laina-asiakirjat jo saman päivän kuluessa. Asiakkaita jouduttiin muutoksen jälkeen opettamaan siihen, että asiakirjojen valmisteluun tarvitaan enemmän aikaa (kahdesta kolmeen päivään). Pääosin asiakkaat olivat suhtautuneet tähän ymmärtäväisesti. Pankit näkivät asiakkaiden saaman hyödyn suurempana, kuin niin sanotut haitat (esimerkiksi joissakin tapauksissa hidastunut palvelu), koska nyt aikaa pystyttiin käyttämään enemmän asiakkaan kanssa keskusteluun. Liiketoiminnallista hyötyä tästä oli saavutettu lisämyynnin sekä parantuneen asiakaspidon kautta. Asiakastyytyväisyyden koettiin pääosin parantuneen. Vapautuneen ajan myötä asiakaspalvelijoiden tavoitettavuus parantui ja reagointi asiakkaiden yhteydenottoihin yleensä nopeutui.

”Ainahan muutoksessa on vastarintaa, se on selvä, mutta alkuvaiheessa otettiin jo porukka miettimään miten lähdetään viemään eteenpäin. Osallistettiin henkilöstöä ja annettiin mahdollisuus vaikuttaa juttuun. Ensimmäinen vastarinta oli siinä, että kun lainapaperit menevät bakkariin, niin mitä lainaneuvottelijat tekevät tiskissä. Papereiden taakse oli myös helppo piiloutua, niin ei tarvinnut soitella ja lähestyä asiakkaita”. (Haastateltava C).

4.3.4 Kehitystyön organisointi

Ensisijaisena tavoitteena yleensä oli vapauttaa asiakaspalvelijoiden aikaa siirtämällä laina-asiakirjojen valmistelu pois asiakasrajapinnasta. Näin ollen tärkeimmät back officeen tehtävät olivat laina-asiakirjojen valmistelu asiakaspalvelijoiden toimeksiantojen mukaisesti. Muut back officeen siirrettävät tehtävät vaihtelivat jonkin verran pankkikohtaisesti, mutta ainakin raporttien seuranta ja tarkastukset yleensä siirrettiin taustalle. Ainakin yhdessä pankissa back officeen siirrettiin myös ottolainauksen tehtäviä (tilien ja niihin liitettyjen palvelusopimuksien avaamiseen liittyviä tehtäviä). Työn julkisuudesta johtuen prosessien yksityiskohtia ei tässä yhteydessä voida kuvata tarkemmin.

Back officeen siirrettäviä tehtäviä haettiin listaamalla töitä, tehtäviä ja työvaiheita. Listaa tarkasteltiin ja pohdittiin mitkä tehtävät vaativat keskittymistä ja toisaalta mitkä tehtävät eivät edellytä asiakaskontaktia ja näin olisivat tehtävissä taustalla. Useimmiten johto- tai ohjausryhmät laativat karkean tason kuvaukset uudesta toimintamallista, minkä jälkeen henkilöstöä osallistettiin yksityiskohtaisten käytäntöjen suunnitteluun. Kun back officeen siirretyt tehtävät eivät enää kuormittaneet asiakasrajapintaa, pystyttiin asiakaspalvelijoiden ajankäyttöä suuntaamaan entistä enemmän asiakkaita lähestyvään toimintaan sen sijaan, että palvelualoite tulisi aina asiakkailta.

Uuden toimintamallin suunnittelussa otettiin huomioon myös lainsäädännön aiheuttamat rajoitteet. Esimerkiksi laina-asiakirjojen valmistelu ja valvonta tulisi suorittaa ns. neljän silmän periaatteella, jotta välttyttäisiin tilanteilta, joissa valvottaisiin itse omia tekemisiä. Lainsäädännön asetukset sekä finanssivalvonnan suositukset olivat yleensä ohjenuorana, kun uusia toimintamalleja suunniteltiin. Puheluiden ohjauksiin tuli yleensä myös muutoksia. Osassa pankeista puhelinkeskuksena toimi back office, ja osassa back officeen ei ohjattu ollenkaan puheluita.

”Antolainausohjausryhmä ja johtoryhmä oli tässä mukana. Jälkeenpäin ajateltuna olisi voinut olla enemmänkin mukana ne henkilöt, jotka näitä tekevät käytännössä. Kehitystyöhön osallistuvat kuitenkin osasivat ja tunsivat prosessit hyvin”. (Haastateltava D).

4.3.5 Hankkeista saadut hyödyt ja mahdolliset haitat

Selkeimpinä hyötyinä haastatteluissa esiin nousivat tehokkuuden ja laadun parantuminen. Asiakasneuvottelut olivat rauhoittuneet, kun ns. paperityöt eivät kuormittaneet asiakaspalvelijaa. Asiakaspalvelijat pystyivät keskittymään asiakkaaseen entistä paremmin ja myös tapaamiseen valmistautumiseen jäi enemmän aikaa. Neljä viidestä haastattelusta pankista totesi, että asiakaskohtaamisten määrä oli lisääntynyt. Osassa haastatteluista pankeista uusi toimintamalli näkyi jo myös parantuneena tuloksena. Hyvä valmistautuminen ja keskittyminen asiakastapaamiseen auttavat asiakaspalvelijaa saavuttamaan parempia tuloksia sekä myynnillisesti, jolla on pankin tulosta parantava vaikutus, että laadullisesti, jotta asiakas kokee saavansa parempaa palvelua ja lisäarvoa tapaamisen yhteydessä pankista saatujen neuvojen muodossa.

Muita esiin nousseita merkittäviä hyötyjä olivat muun muassa:

- selkeytynyt vastuunjako
- tekemisen järkeistäminen
- työn mielekkyys on parantunut
- oikeat ihmiset tekevät oikeita asioita
- enemmän aikaa uusasiakashankintaan
- kuluja saatu pienemmäksi karsimalla turhia palveluita asiakkailta
- asiakastarpeeseen reagointi on yleensä nopeutunut
- stressi työympäristössä on vähentynyt
- asiakirjojen tasalaatuisuus on parantunut.

Pääosin mahdollisia haittoja tiedusteltaessa vastaukset olivat, että ei ole ollut haittoja. Kuitenkin esiin nousi muun muassa avainhenkilöriskeihin liittyviä sekä osaamisen katoamiseen tai liialliseen keskittymiseen liittyviä huolenaiheita. Joissain tapauksissa palvelun saatavuus on voinut myös hidastua, johtuen siitä, että vanhassa toimintamallissa esimerkiksi laina saatettiin tehdä asiakaspalvelijan toimesta saman tien. Toimintamallin muutoksen johdosta asiakkaita on jonkin verran jouduttu ”kouluttamaan” siihen, että täytyy varata aika tapaamiselle, ja että pankille täytyy antaa aikaa palvelun tuottamiseksi.

”Kriittisesti on ajateltu toimintoja. Mitä kannattaa kenenkin tehdä ja missä. Ihmisiä on erilaisia, niin sellaiset ihmiset on saatu taustatehtäviin, jotka eivät asiakaspalvelua halua tehdä.” (Haastateltava E).

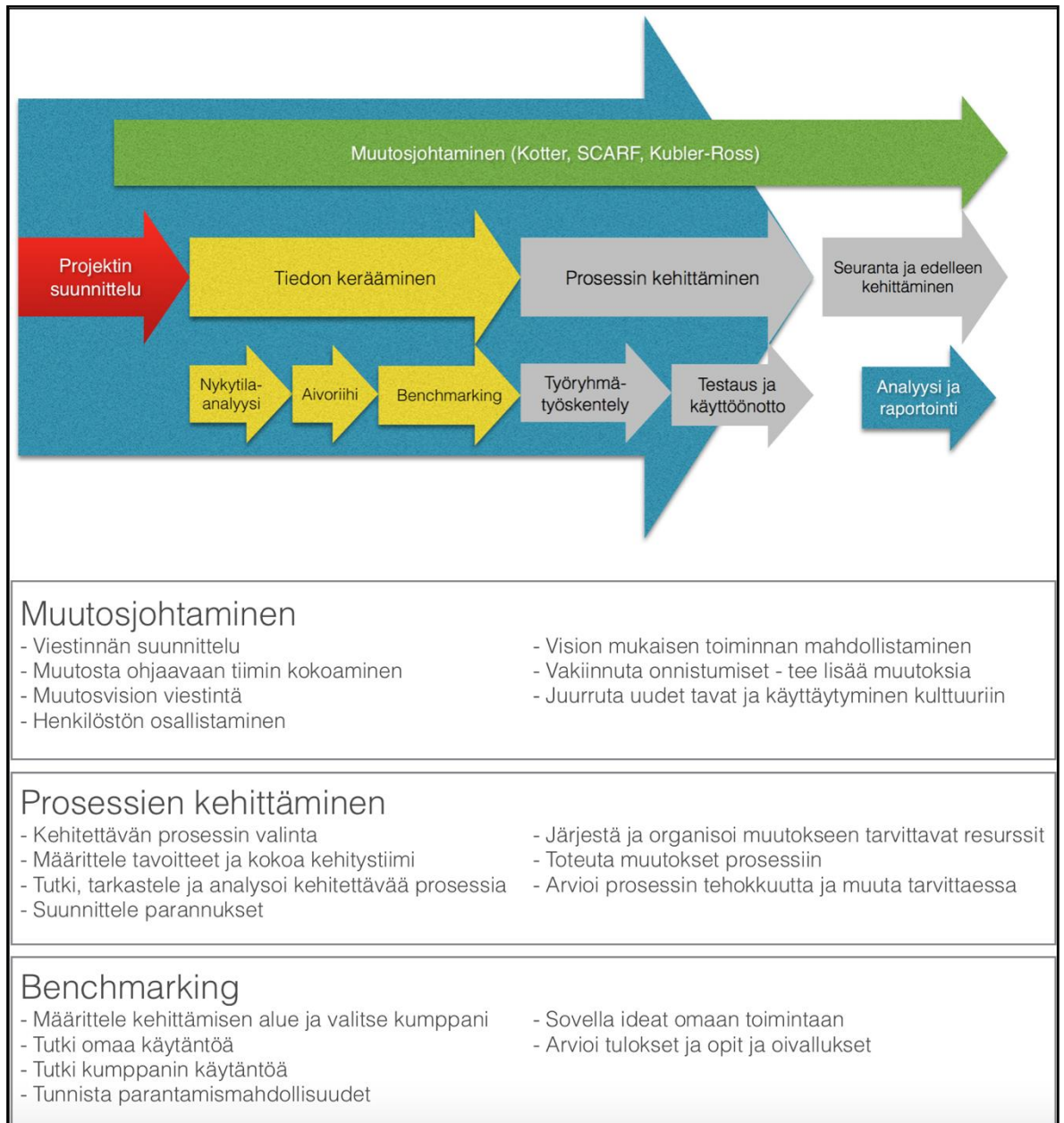
4.3.6 Hankkeisiin liittyneet haasteet

Muutosvastarinta koettiin pääsääntöisesti suurimmaksi haasteeksi. Sitä pyrittiin yleensä vähentämään ja taklaamaan keskustelemalla ja korostamalla muutoksesta saatavia hyötyjä. Yleensä muutoksen jälkeen henkilöstö oli kokenut toimintamallin muutoksen hyväksi, eikä olisi halunnut enää palata vanhaan malliin. Haasteeksi koettiin myös vanhasta toimintamallista poisoppiminen. Omista tutuista töistä luopuminen koettiin usein vaikeaksi ja luopujalle olisi voitu antaa enemmän valmennusta. Eräässä pankissa suunnitteluun ja perustamiseen käytettiin hyvin paljon aikaa, mistä johtuen henkilöstön keskuudessa aikaan saatu innostus kerkesi lopahtaa. Pankissa, jossa back officen toimihenkilö rekrytoitiin pankin ulkopuolelta, kului valitun henkilön kouluttamiseen huomattavan paljon aikaa. Tästä johtuen toimintamallista saatujen hyötyjen konkretisoituminen viivästyi. Tärkeimpänä neuvona back officen perustajalle pidettiin henkilöstön mukaan ottamista suunnittelu- ja valmistelutyöhön. Näin voitaisiin varmistaa, että henkilöstö on sitoutunut uuden toimintamallin mukaiseen työskentelyyn. Samalla voitaisiin valmistella henkilöstöä muutokseen ainakin henkisesti tasolla.

”Meillä meni aika pitkään, että saatiin käytäntöön. Käyttöönotto viivästyi ja siitä aiheutui, että henkilöstön innostus lopahti. Olisi voinut asettaa tavoitteita ja mittareita selkeämmin bakkäriille.” (Haastateltava C).

4.4 Tietoperustan yhteenveto

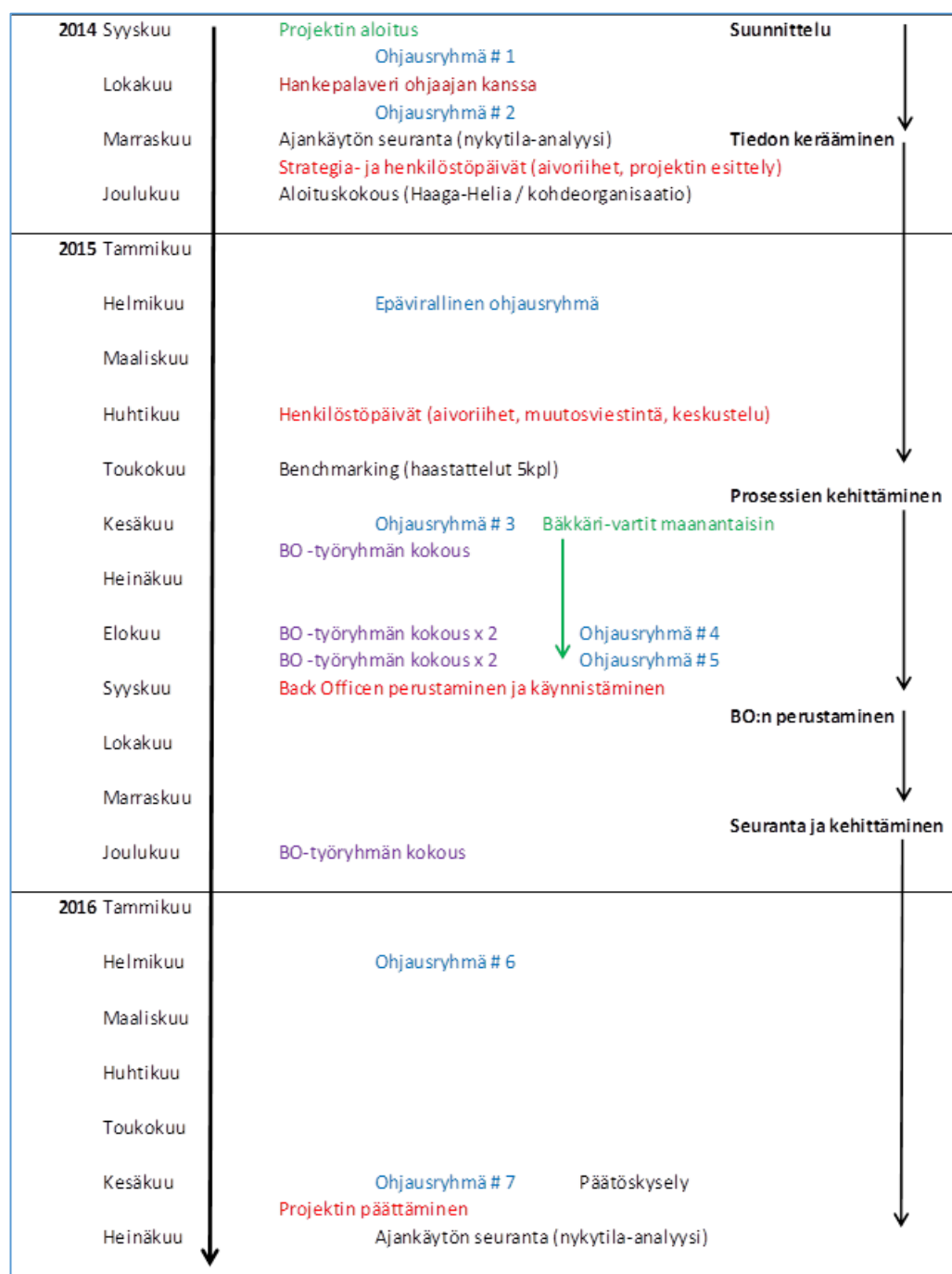
Organisaatio ei ole tottunut suuriin muutoksiin, mistä johtuen muutoskyvykkyyden katsottiin olevan melko alhaisella tasolla. Toiminta ja tavat tehdä työtä ovat olleet hyvin stabiileja, lukuun ottamatta sääntelyyn ja lainsäädännön muutoksiin reagoimista. Tästä johtuen merkittävän roolin tietoperustassa sai muutosjohtamista käsittelevä teoria. Prosessien kehittämistä suunniteltiin tehtäväksi työryhmätyöskentelynä. Harvard Business Review Pressin käsikirja prosessien kehittämiseen soveltui tähän tarkoitukseen mainiosti. Toimihenkilöiden aikaisemmat kokemukset prosessien kehittämiseen osallistumisesta olivat vähäisiä. Osallistavat kehittämismenetelmät ylipäänsä olivat kehitystyöhön osallistuneille uusia, joten käsikirja-tyyppinen lähestymistapa sopi organisaation ja kehittämishankkeen tarpeisiin erinomaisesti. Merkittävässä roolissa oli myös vertaispankkien benchmarking. Benchmarkingin avulla saatiin tietoa ja kokemuksia siitä, miten vastaavia back office – hankkeita oli toteutettu muissa POP Pankeissa. Kuviossa 11 on esitetty yhteenveto tietoperustan käyttämisestä kehittämishankkeessa.



Kuvio 11. Tietoperustasta johdettu kehittämishankkeen viitekehys

5 Muutosmatka kohdeorganisaatiossa

Tässä luvussa kuvataan muutosprosessin vaiheita ja etenemistä. Aluksi kuvataan muutosprosessin vaiheita ja projektia kokonaisuutena (kuvio 12.). Tämän jälkeen esitellään tietoperustan soveltamista käytäntöön hankkeen aikana, kuvataan kehittämismenetelmiä käytännössä, sekä esitellään projektiin osallistuneiden kokemuksia projektin onnistumisesta. Liikesalaisuuden alaista tietoa ei ole voitu tuoda tähän raporttiin esiteltäväksi. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi prosessien kuvaukset tai tulostavoitteisiin liittyvien mittareiden tulokset.



Kuvio 12. Projektin kokonaiskuvaus työvaiheineen

5.1 Projektin kokonaiskuvaus ja työvaiheet

Muutostarpeen olemassaolo ja kiireellisyys oli tiedostettu organisaation päättävällä tasolla. Etsin opinnäytetyölleni aihetta ja katsoimme työnantajan kanssa ajankäytön tehostamisen soveltuvan hyvin opinnäytetyönä tehtävän kehittämishankkeeni aiheeksi. Muutosta ohjaavaan tiimiin otettiin mukaan kaikki organisaation suorittavan osan päättäjät eli toimitusjohtaja, pankinjohtajat, sekä projektipäällikkönä ja tutkijana minut. Hallituksen jäsenen ottamista ohjausryhmään pohdittiin myös, mutta totesimme, että ohjausryhmän päätös- ja vaikutusvalta on riittävä ilman hallituksen osallistumistakin. Muutokselle laadittiin visio ja strategia, joka hyväksyttiin yhteisesti ohjausryhmässä. Tutkijana ryhdyin toteuttamaan vision ja strategian mukaista viestintää henkilöstölle. Viestintää toteutettiin sähköpostitse sekä henkilöstöpäivien yhteydessä. Strategia- ja henkilöstöpäivien yhteydessä hanketta esiteltiin henkilöstölle ja osallistettiin henkilöstöä muutoksen suunnitteluun. Samassa yhteydessä viestittiin henkilöstölle muutostarpeen olemassaolosta ja kiireellisyydestä. Muutosvisioon liittyvää muutosmyönteisyyden ja -herkkyyden tärkeyttä pyrittiin viestinnän yhteydessä korostamaan.

Henkilöstöä kannustettiin ja rohkaistiin viestinnän yhteydessä muutosvision mukaiseen toimintaan. Nykyisistä toimintatavoista ja -malleista kannustettiin etsimään parannettavaa, sekä esittämään kehitysehdotuksia. Organisaation ajattelutapaa ja käyttäytymistä pyrittiin ohjaamaan muutosprosessin aikana entistä enemmän asiakas- ja tuottavuuskeskeisempään suuntaan. Lyhyen tähtäyksen onnistumisia saatiin aikaan toimintatapojen järjeistämisen yhteydessä heti muutosten toteutumisen jälkeen. Turhaa työtä etsittiin ja karsittiin sekä pyrittiin hyödyntämään tekniikkaa uusien tehokkaampien toimintatapojen käyttöön-otossa. Esimerkiksi sähköisen arkistoinnin ja tiedonsiirron hyödyntäminen organisaatiossa on melko vähäistä. Tuottamattomia työvaiheita pyrittiin karsimaan, tai nopeuttamaan niitä hyödyntämällä entistä enemmän tekniikkaa. Onnistumisia pyrittiin juhlistamaan sitä mukaa, kun pieniä muutoksia toteutettiin ja hyödyt konkretisoituivat. Henkilöstön keskuuteen pyrittiin luomaan toisia kannustavaa ja kehittämishakuisempaan ajatteluun rohkaisevaa ilmapiiriä.

Suurin henkilöstölle näkyvä muutos oli antolainausprosessin uudelleensuunnittelun jälkeen tehtävien jakaminen asiakaspalvelijoiden ja back officen kesken. Organisaation koosta johtuen laki ei asettanut velvoitteita yhteistoimintamenettelystä, mutta henkilöstöä osallistettiin silti hankkeeseen aktiivisesti koko projektin ajan. Uudelleensuunnittelun jälkeen uutta antolainausprosessia testattiin ja se otettiin käyttöön, kun mahdollisiin ongelmakohtiin oli varauduttu riittävällä huolellisuudella. Testausvaiheessa pidettiin rinnalla

mahdollisuutta palata vanhaan toimintamalliin. Uuden mallin käyttöönoton jälkeen tavoitteena oli, että pankinjohtajat työtä johtaessaan valvoisivat, että henkilöstö toimii uusien toimintamallien mukaisesti. Harjoitteluvaiheessa jouduttiin kuitenkin usein palaamaan vanhaan toimintamalliin back officen ruuhkautuessa työkuormasta tai poissaoloista johtuen. Tutkijana tarkkailin testaus- ja harjoitteluvaiheessa prosessien toimivuutta, pyysin osallistujilta palautetta ja kehitysehdotuksia. Tarvittaessa teimme muutoksia toimintamalleihin. Kehitystyötä tehtiin työryhmätyöskentelyn keinoin siten, että työryhmään osallistuvat antolainausprosessiin osallistuvat työntekijät sekä yleensä myös projektin ohjausryhmä eli operatiivinen johto.

Uudesta toimintamallista saatuja hyötyjä arvioitiin, kun prosessi oli ollut käytössä noin 9 kuukautta. Tarvittaessa prosessiin voidaan edelleen tehdä muutoksia seuranta- ja palautetietoon perustuen. Jatkuvan parantamisen mallia sovelletaan prosessin edelleen kehittämisessä myös jatkossa. Muutosmyönteisyyttä ja oman työn kehittämishalua pyrittiin projektin aikana juurruttamaan organisaation kulttuuriin. Organisaation muutostarpeet ja kehittämiskohteet otetaan henkilöstöpäivien ohjelmaan yhdeksi keskusteltavaksi aiheeksi, jotta saadaan ylläpidettyä myönteistä suhtautumista muutoksiin ja taklattia jo ennalta mahdollista muutosvastarintaa.

Projektin työvaiheet ovat kuvattuna kuviossa 13. Suunnitteluvaihe alkoi syksyllä 2014, ja se sisälsi projektisuunnitelman laatimisen, toimintatavoista sekä vastuista ja valtuuksista sopimisen sekä projektin resursoinnin. Projektisuunnitelmaa työstettiin yhteistyössä koulun ja kohdeorganisaation kanssa. Toimintatavoista sovittiin hankkeen aloituspalaverissa, jossa mukana oli tutkijan lisäksi opinnäytetyön ohjaava opettaja sekä kohdeorganisaation edustaja. Vastuista ja valtuuksista sovittiin sisäisesti kohdeorganisaatiossa. Riittävien valtuuksien antamista tutkijalle pidettiin erityisen ratkaisevana muutoshankkeen onnistumisen kannalta. Resursoinnista sovittiin, että tutkijalle annettiin valtuudet käyttää kohdeorganisaation henkilöstöä projektin tarpeisiin.

Tiedon keräämisvaihe sisälsi nykytila-analyysin, vierailut muihin POP Pankkeihin sekä näiden edustajien haastattelut, henkilöstön suunnittelupalaverit, teoriatiedon keräämisen sekä toimintasuunnitelman laatimisen. Nykytila-analyysistä kerrotaan tarkemmin sitä käsittelevässä alaluvussa, kuten myös vertaispankkien benchmarkingista ja haastatteluista. Teoriatiedon tarpeiksi tunnistettiin projektin alussa muutosjohtamista sekä prosessien kehittämistä käsittelevä tieto. Alkuvaiheessa teoriatiedon tarpeen nähtiin painottuvan prosessien kehittämiseen, mutta tutkimuksen aikana painopiste siirtyi selvästi enemmän muutosjohtamisen puolelle.

Projektin tulostavoitteista johtuen, kehitettäväksi prosessiksi valikoitui antolainausprosessi. Antolainausprosessin tuki- ja taustatehtävät todettiin eniten neuvottelijoiden työaikaa vieviksi, ja näiden siirtämistä pois asiakasrajapinnasta pidettiin projektin onnistumisen kannalta tärkeänä. Prosessien kehittämistä tehtiin pääasiassa työryhmätyöskentelyn keinoin. Työryhmätyöskentelyä on kuvattu tarkemmin omassa alaluvussaan. Resurssimäärittelyä tehtiin benchmarkingin kautta saatuun tietoon perustuen sekä työryhmätyöskentelyssä tekemällä tarvemäärittelyä. Prosessikuvaus syntyi myös työryhmätyöskentelyn lopputuotoksena. Osaamisen ja resurssien tarvemäärittelyn jälkeen henkilöstöä ryhdyttiin kouluttamaan sekä sisäisesti, että organisaation ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumalla.

Työryhmätyöskentelyn tuloksena saatiin lista tehtävistä ja toiminnoista, jotka back officeen siirrettäisiin. Syyskuussa 2015 back office perustettiin pääkonttorille Lappajärvelle, ja sitä ryhdyttiin testaamaan. Tutkijana olin fyysisesti läsnä, kun back officen toimintaa käynnistettiin ja ryhdyttiin testaamaan. Neuvottelijoita pyydettiin etukäteen varaamaan erilaisia antolainauksen tapauksia, joita ryhdyttäisiin testaamaan. Uudistettua prosessia testattiin ja samalla tehtiin havaintoja ongelmakohdista tai mahdollisista epäselvyyksistä. Osa ongelmista voitiin ratkaista heti paikalla. Joitakin suurempia ongelmia jouduttiin käsittelemään myöhemmin työryhmässä tai projektin ohjausryhmässä. Muutokset prosessissa aiheuttivat jonkin verran muutostarpeita pankin ohjeistuksiin. Näitä ohjeistuksien muutostarpeita käsiteltiin pankin hallinnon toimesta ja niihin tehtiin tarvittavilta osin muutoksia. Raportin julkisuudesta johtuen pankin sisäisiä prosesseja tai ohjeistuksia ei käsitellä tässä syvällisemmin.

Back officen toimintaa seurattiin ja arvioitiin sekä kerättiin palautetta prosessiin osallistuvilta toimihenkilöiltä. Havaittuihin ongelmakohtiin puututtiin mahdollisimman pikaisesti ja suurempiin ongelmiin etsittiin ratkaisuja työryhmätyöskentelyn kautta. Muulla henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua keskusteluun ja esittää kysymyksiä yhteisissä aamupalaverissa. Muutos ei näkynyt asiakkaille juuri muutoin kuin siten, että kaksi henkilöä oli siirretty pois asiakasrajapinnasta. Hankkeen onnistumista arvioitiin seuraamalla luottoneuvotteluita käyvien toimihenkilöiden ajankäyttöä vastaavalla tavalla kuin projektin alussa nykytila-analyyseissä. Lisäksi onnistumista arvioitiin toteuttamalla kysely projektin päätteeksi niille, jotka kehitystyöhön olivat osallistuneet. Back officen toimintaa seurataan ja arvioidaan jatkuvasti ja prosessiin tehdään tarpeen vaatiessa muutoksia tai tarkennuksia. Seuranta ja arviointia tekevät esimiehet yhdessä back officessa työskentelevien toimihenkilöiden ja asiakasneuvottelijoiden kanssa.



Kuvio 13. Projektin työvaiheet

5.2 Muutosjohtaminen

Tässä alaluvussa esitellään muutosjohtamisen tietoperustan soveltamista käytäntöön kehittämishankkeen aikana. SCARF-mallia sekä Kubler-Rossin mallia käytettiin hankkeessa muutoksen aiheuttamien inhimillisten reaktioiden ja ihmisten käyttäytymisen ennakointiin ja ymmärtämiseen. Muutosviestinnällä pyrittiin vähentämään muutosvastarintaa ja sitoutamaan henkilöstöä muutosvisioon ja sen mukaiseen toimintaan. Osallistamalla edelleen pyrittiin sitouttamiseen sekä yhteishengen nostattamiseen ja innostuksen luomiseen.

Kehittämishankkeessa oli selvästi tunnistettavissa statukseen vaikuttavia tekijöitä. Esi-merkiksi työpisteet vaihtuivat ja osa työntekijöistä siirtyi pois omista työhuoneistaan. Hankalaksi tilanteen teki se, että statuksen alenemista saattoi syntyä myös asiakkaiden silmissä, mikä osaltaan saattoi kasvattaa henkilön tunnetta oman statuksen alenemisesta

vielä lisää. Tästä saattoi seurata käyttäytymistä joka ei tukenut muutosvisiota. Jos tällaista käyttäytymistä havaittiin, pyrittiin siihen vastaamaan perustelemalla muutoksen tärkeyttä sekä korostamalla sitä, että työhuoneita tarvittiin organisaation yhteisiä tavoitteita tukevaan käyttöön.

Epävarmuuden tunnetta pyrittiin ehkäisemään kertomalla selkeästi vaiheittain, mitä muutoshankkeen yhteydessä tulee tapahtumaan. Asioista keskusteltiin mahdollisimman avoimesti henkilöstöpäivien yhteydessä, ja epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä ja ajatuksia kannustettiin nostamaan esiin keskusteltavaksi. Projektisuunnitelmassa oli hanke purettu vaiheittain osiin ja kuvattu mitä missäkin vaiheessa tullaan tekemään. Suunnitelman yhteydessä esitettiin myös aikataulu, josta hankkeen etenemistä voitiin seurata. Henkilöstöpäivien yhteydessä keskusteltiin avoimesti siitä, miten työvaiheet olivat edenneet ja millaisia päätöksiä oli tehty. Vaikka hankkeen tuotoksen lopullisesta muodosta ei ollut varmuutta, henkilöstölle viestittiin siitä, millainen visio ohjaavalla ryhmällä siitä tarkasteluhetkellä valitsi.

Autonomian tunnetta pyrittiin lisäämään osallistamalla henkilöstöä muutoksen suunnitteluun. Henkilöstöpäivien yhteydessä pidettiin aivoriihiä, joissa pohdittiin muutoksessa huomioon otettavia tärkeitä tekijöitä. Muutoksen aikana korostettiin sitä, että jokaisella on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omaan työhönsä. Omaan työhön oli mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi ehdottamalla, miten työprosessin vaiheita voitaisiin tehdä paremmin. Viestinnässä kannustettiin osallistumaan muutosprosessiin ja korostettiin sitä, että kaikki muutosehdotukset huomioidaan. Toisaalta se, että prosessit kuvattiin ja tehtiin ohjeistus työvaiheisiin, saattoi aiheuttaa tunnetta siitä, ettei töitä enää saa tehdä ”omalla tavalla”. Periaatteena kuitenkin oli, että edelleen itsenäiselle päätöksenteolle annetaan rajat, joiden puitteissa voidaan toimia omatoimisestikin.

Yhteenkuuluvuuden tunteen luominen muutosprosessin aikana nähtiin hyvin haasteelliseksi. Muutoksen onnistumisen kannalta olisi ollut edullisempaa, jos yhteenkuuluvuuden tunne olisi ollut voimakas jo ennen muutosprosessin aloittamista. Haasteet liittyivät siihen, että Helsingin konttorin ja pääkonttorin välimatka on n. 400 kilometriä ja henkilöstön yhteisiä tapahtumia on yleensä kaksi kolme kertaa vuodessa. Viikoittaisilla yhteisillä puhelinpalavereilla on ollut varmasti myönteinen vaikutus yhteenkuuluvuuteen, mutta tutkijan mielipide oli, että yhteenkuuluvuuden tunteen olisi pitänyt olla voimakkaampi. Me-henkeä on yritetty organisaatiossa aikaisemmin, ja yritettiin muutosprosessin aikanakin, vahvistaa. Iskulauseena hankkeessa käytettiin seuraavaa: ”tehdään yhdessä työstämme parempi”. Iskulauseella korostettiin sitä, että organisaation jäsenillä oli yhteisenä tavoitteena tehdä

omasta organisaatiosta parempi paikka työskennellä ja toimintaa kehittämällä mahdollistaa sen toimintaedellytykset jatkossakin.

Organisaatiossa on aikaisemminkin keskusteltu oikeudenmukaisuudesta muun muassa tavoiteasetannan yhteydessä. Työstä saatava kompensaatio on luonnollinen kohde oikeudenmukaisuutta arvioitaessa. Ongelmalliseksi on koettu lähinnä tavoitteiden asettaminen siten, että korkeammasta tuottavuudesta olisi mahdollista saada kompensaatiota. Organisaatiossa on myös tehtäviä, jotka eivät suoraan näy tuloksessa. Näiden tehtävien tavoiteasetannassa on ja tulee olemaan haasteita myös kehittämishankkeen jälkeen. Oikeudenmukaisuuden tunnetta pyrittiin lisäämään siten, että tavoiteasetantaa uudistettiin. Tavoitteita esitettiin asetettavaksi enemmän tiimi- ja konttorikohtaisesti sen sijaan, että seurattaisiin yksittäisten työntekijöiden suoriutumista. Tällä pyrittiin siihen, että töitä ja tehtäviä voitaisiin keskittää ja jakaa ilman tunnetta siitä, että tuottamattomia työvaiheita suorittava työntekijä menettää mahdollisuuden tulospalkkioon. Toisaalta myös työntekijäkohtaisia suorituksia seurataan, mikä mahdollistaa tuottavuuden kompensoimisen henkilökohdasta palkanosaa arvioitaessa. Hankkeen viestinnässä kannustettiin henkilöstöä tuomaan esiin havaittuja epäkohtia (mukaan lukien epäoikeudenmukaisuutta aiheuttavat tekijät), jotta ne voitaisiin ottaa huomioon päätöksenteossa.

Vaikka Kubler-Rossin malli perustuukin ”kuolemantuomion” saaneiden reaktioihin, voidaan sitä hyödyntää myös vähemmän järkyttävien muutostilanteiden aiheuttamien reaktioiden arvioinnissa. Kehittämishankkeessa muutostarpeen esittäminen aiheutti aluksi kielämisreaktioita henkilöstössä. Tämä on ymmärrettävää, koska organisaatiolla ei ole suoranaista hätää tai pakkoa uudistumiselle. Vihavaihe näyttäytyi lähinnä siten, että kyseenalaistettiin muutoksen tarvetta. Esitettiin argumentteja kuten, näin on tehty aina ja asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä. Lähellä eläkeikää olevat työntekijät vastustivat eniten toimintatapojen muuttamista projektin alussa. Kaupankäyntiä on tehty siten, että kysymyksiä herättäneisiin seikkoihin on yhdessä avoimesti keskustelemalla haettu ratkaisuja. Masennusvaihe näkyi lähinnä siten, että hankkeeseen osallistuminen ja keskustelu olivat hyvin vähäistä. Muutosvision sulattelu otti selvästi aikaa. Ero hankkeeseen suhtautumisessa oli ensimmäisten henkilöstöpäivien ja toisten henkilöstöpäivien välillä huomattava. Toisilla henkilöstöpäivillä oli havaittavissa jo selkeä siirtymä hyväksyntävaiheen suuntaan.

Parantamalla organisaation muutosherkkyyttä ja lisäämällä tietoisuutta jatkuvasta muutostarpeesta voidaan vähentää yksittäisten muutosten aiheuttamia tunteiden voimakkaita heilahteluja. Perusmyönteinen suhtautuminen muutoksiin loiventaa reaktioiden voimakkuutta ja auttaa pääsemään nopeammin mukaan muutosprosessiin. Vastaanottajan ollessa Kubler-Rossin käyrän alkupuolella voi olla turhan optimistista kuvitella, että hän olisi

kykeneväinen ottamaan vastaan tai käsittelemään objektiivisesti muutosviestintää. Kehittämishankkeen yksi tavoite onkin organisaation totuttaminen muutoksessa elämiseen. Tällä pyritään siihen, että muutoksia olisi helpompaa ja nopeampaa toteuttaa myös jatkossa.

Kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena oli toimeksiannon mukaisesti back officen perustaminen kohdeorganisaatioon. Tästä johtuen henkilöstön keskuudessa vallitsi projektin alkuvaiheessa hyvin innostunut ja odottava ilmapiiri. Back officen oletettiin käynnistyvän hyvin pian projektin alkaessa. Ensimmäinen viestinnällinen haaste liittyi siis henkilöstön odotusten todenmukaistamiseen ilman, että innostus hanketta kohtaan lopahtaisi. Henkilöstön keskuudessa oli selvästi havaittavissa turhautumista, kun projektin aikataulu esiteltiin ja todettiin, että back officen käynnistymisen ennustettiin tapahtuvan tarvittavien selvitysten jälkeen noin vuoden kuluttua projektin aloituksesta. Viestintä henkilöstölle pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeänä ja avoimena. Projektin alussa pyrittiin tietoisesti olemaan kuvaamatta lopputulosta tai visiota siitä liian tarkasti, ettei oltaisi liikaa rajattu tai ohjattu ajatuksia. Viestinnässä korostettiin, että henkilöstöllä on nyt aidosti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja osallistua kehitystyöhön.

Viestintää suunniteltaessa käytettiin tietoperustassa esiteltyjä apukysymyksiä. Henkilöstöpäivien yhteydessä viestintä oli hyvin avointa, ja oli tärkeää, että muutostiimillä (käytännössä ohjausryhmä) oli yhtenäinen käsitys muutosvisiosta ja sen toteuttamiseen oltiin sitouduttu. Muutostiimi valmistautui keskusteluihin pohtimalla etukäteen muun muassa sitä, mitä kysymyksiä yleisössä voi herätä visioon liittyen, mikä motivoi yleisöä, ja mitkä asiat tulevat vaatimaan eniten työtä. Kotterin mukaan visio muuttuu voimalliseksi vasta silloin, kun suuri osa toimintaan osallistuvista sisäistää sen ja tavoitteet muuttuvat yhteisiksi. Tähän luonnollisesti hankkeen aikana viestinnällä pyrittiin.

Viestintästrategiana oli tiedottaa henkilöstöä säännönmukaisesti aina kun projektiin liittyviä päätöksiä tehtiin, sekä silloin kun projektin vaiheita saatiin valmiiksi. Näin varmisteltiin, että henkilöstöllä oli tarvittavat tiedot projektin etenemisestä sekä käsitys siitä, miten projekti tulee vaikuttamaan omaan työhön. Lisäksi tiedotettiin käsiteltävistä aiheista aina ennen henkilöstöpäivillä pidettyjä aivoriihiä, jotta henkilöstöllä olisi mahdollisuus kerätä ajatuksiaan esitettäväksi. Prosessien kehittämisvaiheessa ryhdyttiin pitämään lisäksi viikoittaista ”bäkkäri-varttia”, jossa käsiteltiin ajankohtaisia projektiin liittyviä aiheita ja kaikilla oli mahdollisuus osallistua keskusteluun. Tällä pyrittiin nostamaan esiin henkilöstön keskuudessa vallitsevia muutokseen liittyviä pelkoja ja ajatuksia, jotka voisivat synnyttää muutosvastarintaa.

Henkilöstöä osallistettiin kehittämishankkeeseen henkilöstöpäivien yhteydessä sekä työryhmätyöskentelyssä. Henkilöstöpäivillä pidettiin aivoriihiä ja tehtiin ryhmätöitä, jotka liittyivät kehittämishankkeeseen. Viestinnän onnistumisen kannalta henkilöstöpäivät olivat tärkeässä roolissa, koska ne mahdollistivat avoimen keskustelun henkilöstöä askarruttavista aiheista. Keskustelua pyrittiin herättämään ryhmätöiden ja aivoriihiä avulla. Tavoitteena oli myös parantaa yhteishenkeä ja korostaa sitä, että teemme yhdessä töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Innostus, vastaanotto ja osallistuminen olivat aluksi selkeästi vaisumpaa. Toisilla henkilöstöpäivillä osallistuminen oli selvästi innostuneempaa. Keskusteltavaa oli selvästi enemmän sen jälkeen, kun henkilöstölle oli annettu aikaa sulatella ja sisäistää tulossa olevaa muutosta.

Osallistamisen ensisijaisena tavoitteena pidettiin henkilöstön sitouttamista muutokseen ja innostuksen luomista projektia kohtaan. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja osallistuminen sen suunnitteluun lisäsivät henkilöstön halukkuutta osallistua projektiin. Tutkijana kaipasin ja odotin kuitenkin, että halukkuus osallistumiseen olisi ollut suurempi. Esimerkiksi yhteiselle kehitysfoorumille avatut dokumentit ehdotusten, ajatusten ja toiveiden esittämiseksi jäivät käyttämättä. Osasyynä tähän voi olla toki se, ettei kyseistä foorumia ole juurikaan käytetty organisaatiossa aikaisemmin, ja se ehkä koettiin kanavana vieraaksi. Yhteinen foorumi avattiin, jotta ajatukset ja esitykset varmasti tulisivat talteen ja kerätyksi samaan paikkaan. Jonkin verran näitä kaivattuja ajatuksia sain suoraan sähköpostilla ja siirsin ne itse foorumille kaikkien nähtäväksi.

Aivoriihet toteutettiin siten, että osallistujat jaettiin satunnaisesti pieniin ryhmiin. Ryhmät pohtivat vastauksia siihen, mitä seikkoja oli otettava huomioon back officen perustamisessa. Vastauksia etsittiin muun muassa kysymyksiin mitä asiakkaat arvostavat eniten nyt ja miten varmistetaan, että nämä asiakkaiden kriittisinä pitämät tekijät saataisiin säilytettyä myös uudessa toimintamallissa. Lisäksi pohdittiin uhkia ja mahdollisuuksia, joita uusi toimintamalli toisi tullessaan. Aivoriihiä tavoitteena oli kerätä henkilöstön ajatuksia ja ideoita kehittämisen tueksi, nostaa esiin mahdollisia pelkoja ja ennakkoluuloja uutta toimintamallia kohtaan, sekä taklata ja vähentää muutosvastarintaa.

5.3 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysi toteutettiin seuraamalla henkilöstön ajankäyttöä noin yhden työviikon ajalta siten, että voitiin erottaa asiakaskontaktia tarvitsevien toimintojen ja taustatehtävien vaatima aika. Samalla pyydettiin henkilöstöltä havaintoja ja kommentteja ajankäyttöön liittyen. Nykytila-analyysin avulla pyrittiin löytämään ajankäyttöön liittyviä tai muita ongelmia, joihin ryhdyttäisiin työryhmätyöskentelyn keinoin rakentamaan ratkaisuja.

Aikaseurantalomakkeella (kuvio 14) oli selvästi eriytetty asiakaskontaktia vaativat sekä tuki- ja taustatehtävät. Asiakaskontaktia vaativat tehtävät käsittivät tapaamiset, neuvottelut, palvelutilanteet, puhelut sekä sähköposteihin ja portaaliviesteihin vastaamisen. Tuki- ja taustatehtävät käsittivät tulostamisen, postituksen, arkistoinnin, tiedon tai ohjeiden etsimisen, sopimusten valmistelun, raporttien tarkastuksen ja lainojen tarkastuksen. Lisäksi lomakkeella oli seuranta muille tehtäville, jotka käsittivät tauot (kahvi, tauko, lounas) ja palaverit. Lomakkeelle oli kuvattu työpäivän eteneminen tunneittain. Toimihenkilöt piirsivät lomakkeelle viivaa työn ohessa sen tehtävän tai toiminnon kohdalle, jota kulloinkin suorittivat.

Nimi:										
Tehtävä:										
Työpiste:										
klo										
Asiakasyhteys	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
tapaaminen / neuvottelu / palvelutilanne										
puhelimessa										
sähköpostit / portaaliviestit										
klo										
Tuki- ja taustatehtävät	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
tulostus / postitus / arkistointi										
tiedon etsiminen / sopimusten valmistelut										
raporttien ja lainojen tarkastus										
klo										
Muut	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
kahvilla / tauolla / lounaalla										
palaverissa										
Huomioita ajankäytöstä tänään:										

Kuvio 14. Nykytila-analyysissä käytetty aikaseurantalomake

Nykytila-analyysistä voitiin todentaa aikaisemmin havainnoimalla saatua näkemystä siitä, että huomattavan suuri määrä neuvotteluja käyvien toimihenkilöiden ajasta kului tehtäviin, jotka eivät vaatineet asiakaskontaktia. Seuranta tehtiin ja lomakkeet saatiin kaikkiaan 13 toimihenkilöltä, joista 5 osallistuivat asiakkaiden kanssa käytäviin lainaneuvotteluihin. Seurattavien toimihenkilöiden tehtävänkuvat vaihtelivat, mikä näkyi selvästi myös ajankäytössä. Kassapisteellä työskentelevän toimihenkilön aikaa kului enemmän, mutta katkonaisesti asiakaskontakteihin verrattuna lainaneuvotteluja käyviin toimihenkilöihin. Asiakasneuvotteluita käyvien toimihenkilöiden ajankäytöstä oli havaittavissa, että ennen ja jälkeen tapaamisen aikaa käytettiin paljon tiedon etsimiseen tai sopimusten valmisteluun. Neuvotte-

lijoiden ajankäytössä havaittiin jonkin verran katkonaisuutta, kun puhelut katkaisivat tukija taustatehtävien suorittamisen.

Ajankäytön seuranta uusittiin back officeen siirtyneiden ja neuvotteluja käyvien toimihenkilöiden toimesta projektin päättyessä. Seurannan tuloksista havaittiin, että back officeen siirtyneiden toimihenkilöiden työajan käyttö keskittyi tausta- ja tukitehtävien suorittamiseen, mikä olikin hankkeen tavoitteena. Neuvottelijoiden ajankäytössä oli myös havaittavissa tavoitteen mukaista kehitystä. Kehitys ei kuitenkaan ollut aivan halutun ja odotetun mukaista. Hyödyt eivät siis vielä projektin päättyessä konkretisoituneet täysin halutulla tavalla. Syistä keskusteltaessa saatiin kuitenkin näkemystä siitä, mihin suuntaan toimintaa tulisi edelleen kehittää, jotta tavoitteet saavutettaisiin.

5.4 Vertaispankkien haastattelut ja benchmarking

Organisaatioiden tulisi jatkuvasti etsiä mahdollisuuksia verrata toimintojaan parhaiden käytäntöjen ja innovaatioiden tunnistamiseksi. Koska muissa POP Pankkeissa oli jo perustettu back office -toimintoja, oli näiden vertaispankkien benchmarking luonnollinen valinta tutkimusmenetelmäksi. Vertaispankkien laadullinen kypsyysaste koettiin suurin piirtein omaa organisaatiota vastaavaksi, joten toimintamallien ja käytäntöjen vertailulle ei nähty esteitä. Haastattelin viittä POP Pankin edustajaa, jotka olivat mukana perustamassa back office -toimintoja omissa organisaatioissaan.

Kolme viidestä haastattelusta sain järjestymään haastateltavien työpaikoille siten, että matkustin itse paikan päälle. Kaksi viidestä haastattelusta tein puhelimitse. Kasvotusten suoritettavat haastattelut olivat jonkin verran hedelmällisempiä, koska niissä syntyi enemmän hyödyllistä keskustelua ja vuoropuhelua ohi haastattelun. Jälkeenpäin ajateltuna olisi kannattanut pyrkiä saamaan haastattelut mahdollisimman tiiviiksi, ja varata aikaa keskustelulle niiden jälkeen. Koska haastattelut venyivät pitkiksi, oli niiden purkaminen työlästä ja aikaa vievää. Purin haastattelut Excel-taulukkoon siten, että mikäli vastaukset olivat luokiteltavissa, luokittelin ne. Muussa tapauksessa litteroin vastaukset auki vastaajittain.

Benchmarkingia tehtiin siten, että verrattiin haastateltujen pankkien toimintatapoja toisiinsa ja haettiin niistä omaan organisaatioon parhaiten sopivaa käytäntöä. Tämä tapahtui siten, että työryhmässä keskusteltiin omasta antolainausprosessista sekä sen vaiheista ja vertailtiin benchmarkattujen pankkien toimintatapojen ja käytäntöjen soveltuvuutta omiin tarpeisiin. Työryhmässä todettiin, että yksikään benchmarkatuista prosesseista ei sellaisenaan soveltunut suoraan käyttöön otettavaksi omassa organisaatiossa, mutta kaikista niistä löysimme jotain, mitä pystyimme hyödyntämään oman prosessin uudelleensuunnit-

telussa. Benchmarkatut toimintatavat ovat liikesalaisuuden alaista tietoa, eikä niitä tästä johtuen kuvata tässä raportissa.

5.5 Työryhmätyöskentely prosessin uudelleensuunnittelussa

Työryhmätyöskentely organisoidi siten, että työskentelyyn osallistuivat back officeen siirtyvät toimihenkilöt sekä henkilöt, jotka tekivät antolainaukseen liittyviä tehtäviä. Myös ohjausryhmän jäsenet kutsuttiin työryhmän kokouksiin ja he usein osallistuivatkin työskentelyyn. Tutkijana toimin fasilitaattorina työryhmässä ja ohjasin sen työskentelyä. Laadin uimaritamallin mukaisen karkean tason kuvauksen prosessista benchmarkingin tuloksena saadun yhteenvedon ja ohjausryhmälle muodostuneen vision perusteella. Työryhmä ryhtyi työstämään tätä karkean tason prosessikuvausta vaihe vaiheelta. Jokaisen työvaiheen kohdalla työryhmä pohti yksityiskohtaisella tasolla sitä, miten mitään kannattaisi tehdä ja toteuttaa omassa organisaatiossa. Tutkijana esitin muitten POP Pankkien erilaisia toimintatapoja ja työryhmä joko valitsi organisaatioon parhaiten soveltuvan tavan tai yhdisteli muitten pankkien toimintatapojen parhaita käytäntöjä, tai muodosti uuden parhaana pitämänsä käytännön. Työryhmän aikaansaannokset esiteltiin ja hyväksyttiin projektin ohjausryhmässä.

Käytännössä työryhmässä siis olivat mukana kaikki, joihin muutos vaikuttaisi heti ja joiden toimenkuvat muuttuisivat välittömästi uuden toimintatavan käyttöönotossa. Työryhmä koontui prosessin kehittämisvaiheessa viikoittain. Odotukset tutkijaa kohtaan olivat suuret ja otti aikansa ennen kuin työryhmän jäsenet huomasivat, ettei valmista ratkaisua ollut olemassa, vaan se täytyi yhdessä rakentaa. Prosessia kuvattiin uimaritamallia hyväksi käyttäen. Työryhmä pureutui prosessin työvaiheisiin ja pohdiskeli mahdollisia ongelmakohtia ja sitä, miten niitä voitaisiin taklata. Keskustelu työryhmässä oli yleensä varsin hedelmällistä ja rakentavaa.

Tutkijana pidin tärkeänä, että työryhmään osallistuivat juuri ne, kenen työhön muutoksella oli suurin välitön vaikutus. Osallistamalla pyrittiin varmistamaan tarvittava sitoutuminen uuden toimintamallin käyttöönottovaiheessa. Työryhmätyöskentelyssä esiin tulleita ajatuksia, pelkoja ja tunteita muutosta kohtaan pyrittiin tuomaan esiin ja käsittelemään koko henkilöstön kanssa yhteisesti viikoittaisessa ”bäkkäri-vartissa”. Uusi toimintamalli otettiin käyttöön syyskuussa 2015 siten, että tutkijana olin fyysisesti läsnä pääkonttorilla kolmen päivän ajan. Kolmen päivän aikana toimintamallia testattiin ja tarvittaessa muokattiin. Testausvaiheessa pääkonttorille oli varattu antolainaukseen liittyviä tapauksia, joten testaamista päästiin tekemään oikeilla tapauksilla. Käytöönoton jälkeen prosessin kehittämistä jatkettiin työryhmätyöskentelyssä. Raportoin työryhmän havainnoista projektin ohjausryh-

mälle, jossa otettiin edelleen kantaa siihen, palveleeko toimintamalli organisaation tarpeita suunnitellun mukaisesti. Ohjausryhmässä keskusteltiin myös esiin nostetuista uuden toimintamallin epäkohdista ja ongelmista.

5.6 Päätöskysely ja tulosten analysointi

Projektin päättyessä arvioitiin kyselytutkimuksella projektin onnistumista siten, että kehittämissuunnitelmaan osallistuneet arvioivat tutkijan esittämien väittämien paikkansapitävyyttä kuusiasteisella kyselylomakkeella (kuviot 15, 16 ja 17). Väittämiä oli kaikkiaan 18 ja jokaista niistä arvioitiin asteikolla erittäin heikosti, heikosti, melko heikosti, melko hyvin, hyvin, erittäin hyvin. En osaa sanoa vastausvaihtoehto jätettiin tarkoituksella pois, jotta saataisiin kannanotto joko väittämän puolesta tai vastaan. Vastausvaihtoehdot pisteytettiin siten, että vaihtoehto erittäin heikosti saa pisteen 1, heikosti pisteen 2, melko heikosti pisteen 3, melko hyvin pisteen 4, hyvin pisteen 5, ja erittäin hyvin pisteen 6.

Kyselytaulukon lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus vastata avoimeen kysymykseen ”Mitä ajatuksia projektin alku / keski / loppuvaiheeseen liittyen haluaisin jakaa ja mistä voisimme ottaa opiksi seuraavissa kehityshankkeissa”. Kyselyyn vastasi 6 henkilöä, joista 5 osallistui aktiivisesti työryhmätyöskentelyyn. Vastaajista kaksi olivat myös projektin ohjausryhmän jäseniä. Yksittäisten väittämien kohdalla esiintyi suurtakin hajontaa. Yhteenveto kyselyn tuloksista esitetään väittämille laskettujen pisteiden keskiarvojen muodossa (Taulukko 2.) Pisteiden tarkastelussa on syytä ottaa huomioon, että on käytetty asteikkoa 1 – 6 pistettä, jolloin keskimmäisen pisteen arvo on 3,5 (eikä 2,5 kuten se olisi asteikolla 0 – 5). Pisteiden hajontaa väittämien sisällä on kuvattu kuvioissa 18, 19 ja 20.

Vastaa:

Vastaa vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa onnistumista tai väittämien kohdalla väittämän paikkansapitävyyttä

Projektin alkuvaihe (suunnittelu) syksy 2014 - kevät 2015	Erittäin heikosti	Heikosti	Melko heikosti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin
1. Suhtautumiseni hanketta kohtaan projektin alussa oli myönteinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Projektin ja muutosvision viestintä hankkeen alussa onnistui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Hankkeen tavoitteet ja hyödyt esiteltiin hankkeen alussa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Hankkeen tavoitteet ja hyödyt olivat ymmärrettävät ja realistiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Pystyin sitoutumaan hyvin hankkeeseen ja sen tavoitteisiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitä ajatuksia projektin suunnitteluvaiheeseen liittyen haluaisin jakaa ja mistä voisimme ottaa opiksi seuraavissa kehityshankkeissa?

Kuvio 15. Päätyöskyselyn sivu 1/3 (Projektin alkuvaihe)

Vastaa:

Vastaa vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa onnistumista tai väittämien kohdalla väittämän paikkansapitävyyttä

Projektin keskivaihe (toteutus) kevät 2015 - syksy 2015	Erittäin heikosti	Heikosti	Melko heikosti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin
6. Työryhmytyöskentelyn tehokkuus ja organisointi kokonaisuutena onnistui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Minulla oli mahdollisuus vaikuttaa hankkeen lopputulokseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vaikutusmahdollisuudet lisäsivät halukkuuttani osallistua kehitystyöhön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Olin aktiivinen osallistujia kehitystyössä ja toin esiin omia ajatuksiani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Tiesin mitä minulta odotettiin ja sain tukea kun sitä tarvitsin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Tietoa jaettiin riittävästi ja pystyin sitoutumaan hankkeen tavoitteisiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitä ajatuksia projektin toteutusvaiheeseen liittyen haluaisin jakaa ja mistä voisimme ottaa opiksi seuraavissa kehityshankkeissa?

Kuvio 16. Päätyöskyselyn sivu 2/3 (Projektin keskivaihe)

Vastaaja:

Vastaa vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa onnistumista tai väittämien kohdalla väittämän paikkansapitävyyttä

Projektin loppuvaihe (seuranta ja kehittäminen) syksy 2015 - kevät 2016	Erittäin heikosti	Heikosti	Melko heikosti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin
12. Seuranta- ja kehitysvaiheessa huomattuja epäkohtia saatiin korjattua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Sain osallistua kehitystyöhön ja pystyin vaikuttamaan lopputulokseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Tiesin mitä minulta odotettiin ja sain tukea kun sitä tarvitsin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Hankkeen aikana organisaatiossa vallitsi kehittämishaluinen ilmapiiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Hanke onnistui mielestäni kokonaisuutena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Jatkamalla kehitystyötä hankkeella tavoitellut hyödyt tullaan saavuttamaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Organisaation kyvykyys ja valmiudet muutosten läpiviemiseksi ovat parantuneet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitä ajatuksia projektin loppuvaiheeseen liittyen haluaisin jakaa ja mistä voisimme ottaa opiksi seuraavissa kehityshankkeissa?

Kuvio 17. Päätyöskyselyn sivu 3/3 (Projektin loppuvaihe)

Projekti on kyselyn mukaisesti jaettavissa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat 1. alkuvaihe (suunnittelu), 2. keskivaihe (toteutus) ja 3. loppuvaihe (seuranta ja kehittäminen). Väittämät 1-5 käsittelivät projektin alkuvaihetta. Väittämät 6-11 käsittelivät projektin keskivaihetta. Väittämät 12-18 käsittelivät projektin loppuvaihetta. Tutkijana pidin kyselyn tuloksia melko hyvin odotuksiani vastaavina. Tuloksista on havaittavissa, että pisteytys projektin loppuvaiheelle on heikompaa, kuin alku- ja keskivaiheessa. Alku- ja keskivaiheessa pystyin antamaan omaa työpanostani ja huomioitani projektin hyväksi huomattavasti enemmän, kuin projektin loppuvaiheessa. Tämä johtui siitä, että organisaatiossa tapahtui odottamattomia ja ennakoimattomia henkilöstömuutoksia.

Näiden työpaikalla tapahtuneiden muutosten lisäksi jouduin tekemään ajankäytön priorisointia myös henkilökohtaisessa elämässä, mistä johtuen minulla ei ollut mahdollisuuksia osallistua projektin edistämiseen sen loppuvaiheessa haluamallani intensiteetillä. Aikataulu- ja tutkijan ajankäyttöön liittyvät riskit toteutuivat siis sekä työpaikalla, että henkilökohtaisessa elämässä. Totesimme myös sekä projektin aikana, että sen päättyessä, että projektin tavoitteet olisi saavutettu paremmin, mikäli tutkijana olisin pystynyt olemaan enemmän läsnä pääkonttorilla, mihin back office perustettiin. Fyysinen läsnäoloni pääkonttorilla sekä tutkijana, että muutoksen johtajana olisi varmasti parantanut muutosprosessin tehokkuutta ja kasvattanut muutosvoimaa. Tämän suuntaista palautetta annettiin

myös kyselyn avoimissa kysymyksissä. Taulukossa 2 esitellään päätöskyselyn väittämien saamien pisteiden keskiarvot.

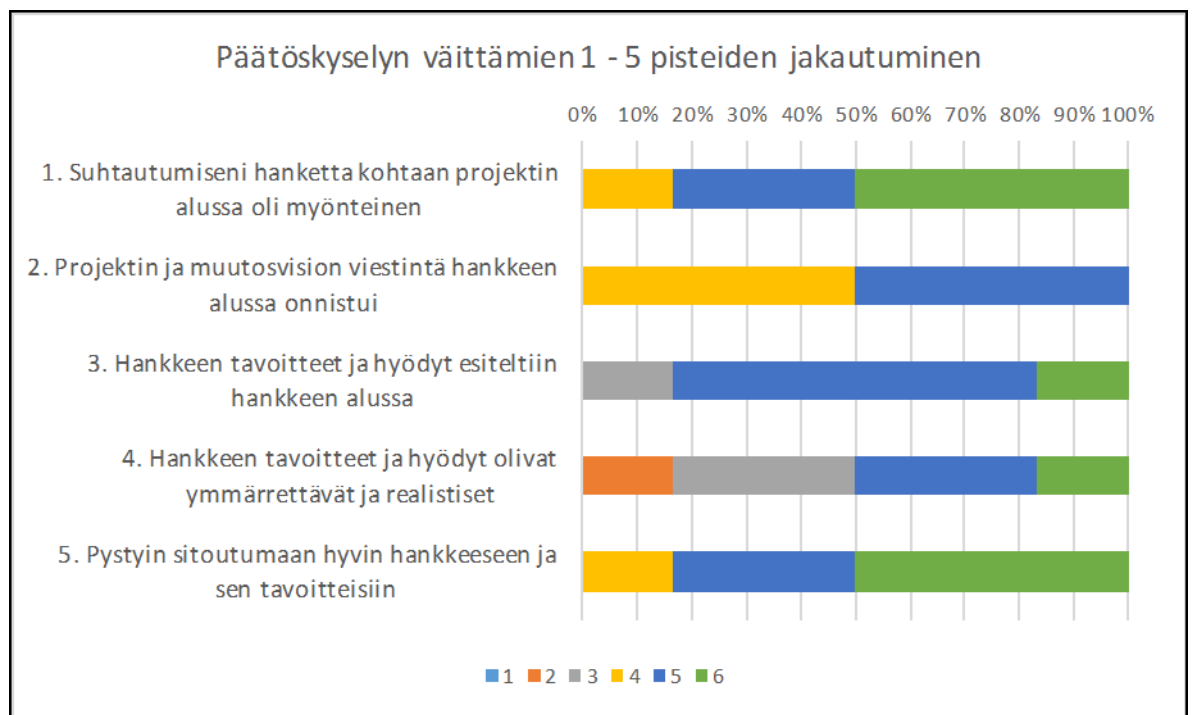
Taulukko 2. Projektin päätöskyselyn väittämien pisteiden keskiarvot

Väittämä	Pisteet (ka) min 1 - max 6
1. Suhtautumiseni hanketta kohtaan projektin alussa oli myönteinen	5,33
2. Projektin ja muutosvision viestintä hankkeen alussa onnistui	4,50
3. Hankkeen tavoitteet ja hyödyt esiteltiin hankkeen alussa	4,83
4. Hankkeen tavoitteet ja hyödyt olivat ymmärrettävät ja realistiset	4,00
5. Pystyin sitoutumaan hyvin hankkeeseen ja sen tavoitteisiin	5,17
6. Työryhmytyöskentelyn tehokkuus ja organisointi kokonaisuutena onnistui	4,00
7. Minulla oli mahdollisuus vaikuttaa hankkeen lopputulokseen	4,83
8. Vaikutusmahdollisuudet lisäsivät halukkuuttani osallistua kehitystyöhön	4,80
9. Olin aktiivinen osallistuja kehitystyössä ja toin esiin omia ajatuksiani	4,50
10. Tiesin mitä minulta odotettiin ja sain tukea kun sitä tarvitsin	4,83
11. Tietoa jaettiin riittävästi ja pystyin sitoutumaan hankkeen tavoitteisiin	5,00
12. Seuranta- ja kehitysvaiheessa huomattuja epäkohtia saatiin korjattua	3,50
13. Sain osallistua kehitystyöhön ja pystyin vaikuttamaan lopputulokseen	4,33
14. Tiesin mitä minulta odotettiin ja sain tukea kun sitä tarvitsin	4,33
15. Hankkeen aikana organisaatiossa vallitsi kehittämishaluinen ilmapiiri	3,17
16. Hanke onnistui mielestäni kokonaisuutena	3,67
17. Jatkamalla kehitystyötä hankkeella tavoitellut hyödyt tullaan saavuttamaan	5,20
18. Organisaation kyvykkyys ja valmiudet muutosten läpiviemiseksi ovat parantuneet	4,33

Projektin alussa kohdeorganisaation henkilöstö suhtautui projektiin hyvin odottavasti. Päätöskyselyssä väittämän ”Suhtautumiseni hanketta kohtaan projektin alussa oli myönteinen” pisteiden keskiarvo oli 5,33 eli suhtautuminen oli hyvä (5 = hyvin, 6 = erittäin hyvin). Koska vastaavia hankkeita oli toteutettu muissa POP Pankeissa aikaisemmin, henkilöstö odotti, että toiminta olisi organisoitu nopeasti jonkin valmiin uuden mallin mukaiseksi. Projektin luonteesta johtuen jouduin hillitsemään henkilöstön odotuksia, mikä laski projektia kohtaan vallinnutta innostusta. Suunnitelman mukaisesti uuden toimintamallin käyttöönotto oli ajoitettu noin vuoden päähän projektin aloituksesta. Projektin viestinnässä korostettiin osallistumisen mahdollisuuksia ja pyrittiin innostamaan henkilöstöä etsimään kehittämisen kohteita ja mahdollisuuksia.

Väittämän 2. ”Projektin ja muutosvision viestintä hankkeen alussa onnistui” pisteiden keskiarvo oli 4,50 eli vastaajien mielestä muutosvision viestintä onnistui melko hyvin tai hyvin.

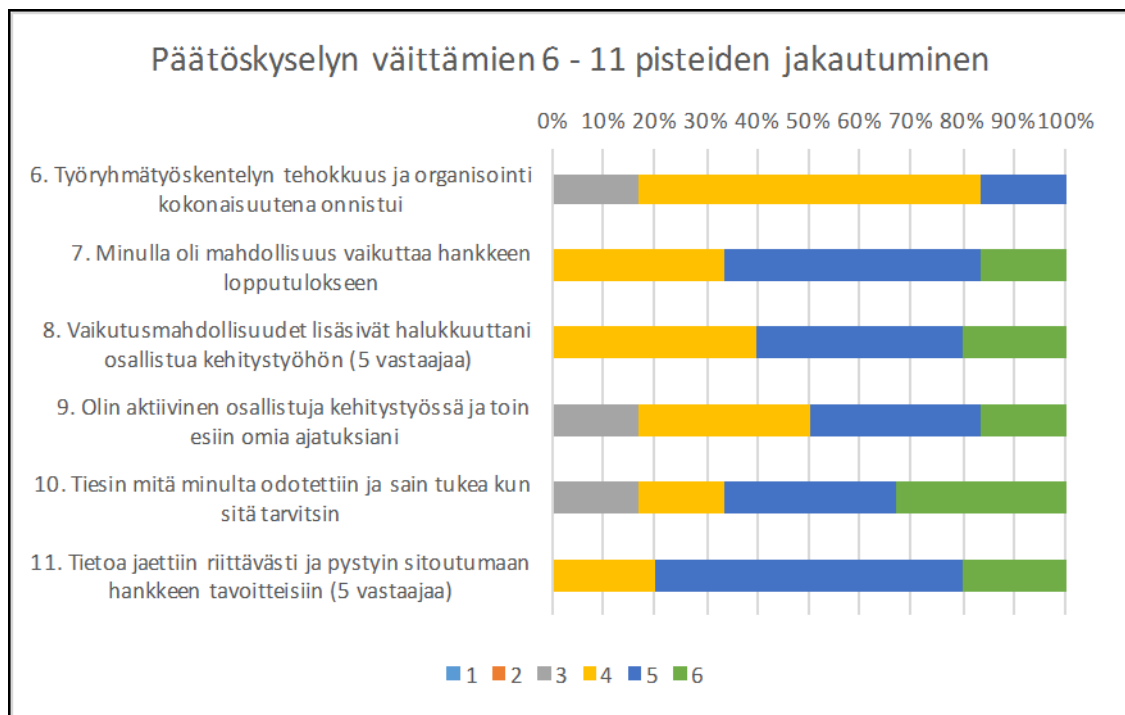
Väittämän 3. ”Hankkeen tavoitteet ja hyödyt esiteltiin hankkeen alussa” pisteiden keskiarvo oli 4,83 eli tässä onnistuttiin vastaajien mukaan hyvin. Väittämän 5. ”Hankkeen tavoitteet ja hyödyt olivat ymmärrettävät ja realistiset” pisteiden keskiarvo oli 4,00 eli tässä onnistuttiin melko hyvin. Vaikka hyötyjen ymmärrettävyys ja realismi eivät olleet erinomaisella tasolla, väittämän 5. ”Pystyin sitoutumaan hyvin hankkeeseen ja sen tavoitteisiin” pisteiden keskiarvo oli 5,17 eli vastaajien sitoutuminen hankkeen tavoitteisiin oli hyvällä tasolla.



Kuvio 18. Päätöskyselyn väittämien 1 – 5 pisteiden jakautuminen

Varsinaista osallistamista tapahtui henkilöstöpäivien yhteydessä, intranetin kautta avatun foorumin kautta, sekä työryhmätyöskentelyssä prosessin kehittämisvaiheessa. Tutkijana pyrin luomaan vaikutusmahdollisuuksia ja madaltamaan kehitysehdotusten ja ajatusten esittämisen kynnyksiä. Osallistaminen selvästi nosti innostusta ja hävensi epäluuloja ja pelkoja projektia kohtaan, mutta olin silti hieman pettynyt siitä miten vähäiseksi ideoiden ja ajatusten esittäminen lopulta jäi. Osallistamisen tavoitteena oli luoda yhteishenkeä ja tuottaa ideoita toiminnan kehittämiseksi. Siitä saadut hyödyt kuitenkin jäivät vähäisemmiksi, kuin mitä tutkijana odotin ja olisin toivonut.

Väittämän 6. ”Työryhmätyöskentelyn tehokkuus ja organisointi kokonaisuutena onnistui” pisteiden keskiarvo oli 4,00 eli prosessien kehittäminen työryhmätyöskentelynä onnistui vastaajien mielestä melko hyvin. Väittämän 7. ”Minulla oli mahdollisuus vaikuttaa hankkeen lopputulokseen” pisteiden keskiarvo oli 4,83 eli vaikutusmahdollisuudet koettiin hyväksi. Väittämän 8. ”Vaikutusmahdollisuudet lisäsivät halukkuuttani osallistua kehitystyöhön” pisteiden keskiarvo oli 4,80 eli osallistamisen vaikutus kehittämishalukkuuteen koettiin hyväksi. Väittämän 9. ”Olin aktiivinen osallistuja kehitystyössä ja toin esiin omia ajatuksia” pisteiden keskiarvo oli 4,50 eli oma osallistumisaktiivisuus koettiin melko hyväksi tai hyväksi. Väittämän 10. ”Tiesin mitä minulta odotettiin ja sain tukea, kun sitä tarvitsin” pisteiden keskiarvo oli 4,83 eli tässä onnistuttiin vastaajien mielestä hyvin. Väittämän 11. ”Tietoa jaettiin riittävästi ja pystyin sitoutumaan hankkeen tavoitteisiin” pisteiden keskiarvo oli 5,00 eli tässä onnistuttiin vastaajien mielestä hyvin.



Kuvio 19. Päätöskyselyn väittämien 6 – 11 pisteiden jakautuminen

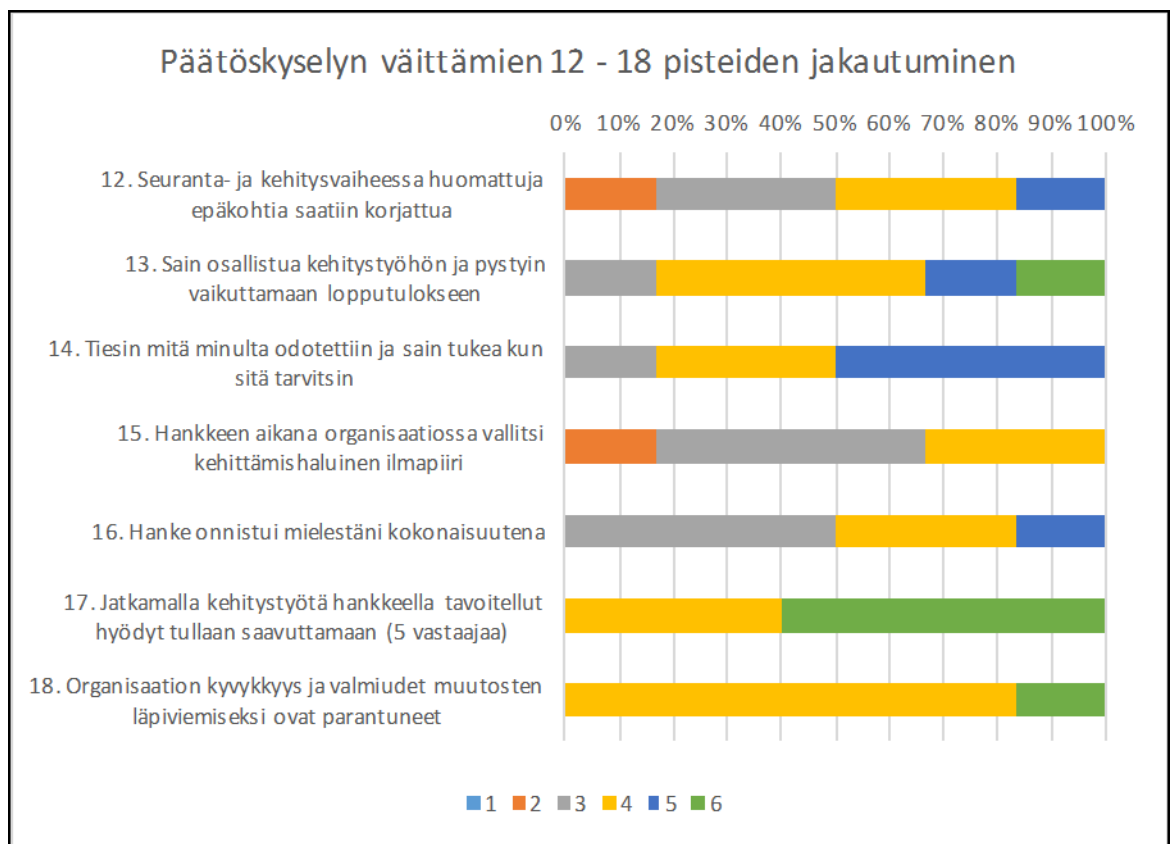
Projektin onnistumisen kannalta kriittisimmissä vaiheissa (back officen käynnistäminen sekä seuranta ja edelleen kehittäminen) en pystynyt tutkijana osallistumaan hankkeen edistämiseen niin vahvasti, kuin olin suunnitellut. Organisaatiossa tapahtuneet henkilöstömuutokset sekä tutkijan henkilökohtaiset ajankäytölliset velvoitteet aiheuttivat sen, että riski projektiin varattujen resurssien riittävyydestä aktualisoitui. Erinomaisiin tuloksiin pääseminen olisi edellyttänyt enemmän tutkijan läsnäoloa ja osallistumista hankkeeseen pääkonttorilla Lappajärvellä, mihin back office perustettiin. Muutosjohtajan fyysisen läsnäolon tarpeesta keskusteltiin ja sen tärkeys kyllä huomattiin ja tiedostettiin projektin edetessä. Olosuhteet vain eivät sallineet tutkijan irrottamista Helsingin konttorin linjatöistä. Läsnäolon tarpeellisuudesta annettiin palautetta myös päätöskyselyssä. Päätöskyselyn pisteistä on nähtävissä, että seuranta- ja kehitysvaiheen onnistuminen jäi heikommaksi, kuin hankkeen kahden ensimmäisessä vaiheessa.

Päätöskyselyyn vastanneet kokivat osallistuneensa kehittämistyöhön melko hyvin tai hyvin. Koin kuitenkin tutkijana, että kehittämiseen osallistuvat usein odottivat, että heille annettaisiin valmiita ratkaisuja sen sijaan, että yhdessä olisi etsitty ja esitetty ideoita ja ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Odotin, että kehittämistyöhön osallistuvat olisivat halunneet tuoda julki ja esittää huomaamiaan epäkohtia tai parannusehdotuksia aktiivisemmin. Kehittämisaktiivisuuden jääminen laimeahkoksi saattoi johtua myös siitä, että organisaatiossa on totuttu tekemään asioita, kuten on aina ennenkin tehty, tai niin kuin johtajat määräävät tehtäväksi. Seurantavaiheessa odotin, että toimintamallia testatessa ja käytettäessä minulle olisi esitetty enemmän rakentavia kommentteja ja parannusehdotuksia. Palauttekeskusteluissa kommentointi keskittyi kuitenkin usein kritisomaan uutta toimintamallia ja siinä havaittuja epäkohtia. Kommentit olivat toki tervetulleita ja toimimattomuuksien esiin nosto toivottua, mutta olisin odottanut, että niiden ratkaisemiseksi olisi tehty myös esityksiä.

Väittämän 12. "Seuranta- ja kehitysvaiheessa huomattuja epäkohtia saatiin korjattua" pisteiden keskiarvo oli 3,50 eli tässä onnistuttiin melko heikosti tai melko hyvin. Väittämän 13. "Sain osallistua kehitystyöhön ja pystyin vaikuttamaan lopputulokseen" pisteiden keskiarvo oli 4,33 eli vastaajat kokivat osallistuneensa ja vaikuttaneensa lopputulokseen melko hyvin. Väittämän 14. "Tiesin mitä minulta odotettiin ja sain tukea, kun sitä tarvitsin" pisteiden keskiarvo oli 4,33 eli projektin loppuvaiheessa vastaajat kokivat tässä onnistumisen hieman heikommaksi kuin projektin keskivaiheessa (väittämä 10).

Päätöskyselyssä väittämän 15. "Projektin aikana organisaatiossa vallitsi kehittämishaluisen ilmapiiri" sai kaikkein heikoimman pisteiden keskiarvon 3,17 eli tässä onnistuttiin melko heikosti. Voidaan siis todeta, että henkilöstön sitouttaminen muutosvisioon ja sen mu-

kaiseen toimintaan ei onnistunut tavoitteiden ja odotusten mukaisesti. Väittämän 16. ”Hanke onnistui mielestäni kokonaisuutena” pisteiden keskiarvo oli 3,67 eli vastaajien mielestä hanke onnistui melko hyvin. Väittämän 17. ”Jatkamalla kehitystyötä hankkeella tavoitellut hyödyt tullaan saavuttamaan” sai pisteiden keskiarvon 5,20 (5 = hyvä) eli vastaajat suhtautuivat hankkeen aikana luodun toimintamallin edelleen kehittämiseen optimistisesti. Projektin aikana saadut kokemukset kehittämiseen osallistumisesta toivottavasti lisäsivät organisaation ja sen jäsenten valmiuksia tulevien kehittämishankkeiden läpiviemiseen. Väittämän 18. ”Organisaation kyvykkyys ja valmiudet muutosten läpiviemiseksi ovat parantuneet” pisteiden keskiarvo oli 4,33 eli vastaajien mielestä valmiudet parantuivat melko hyvin (4 = melko hyvin, 5 = hyvin).



Kuvio 20. Päätöskyselyn väittämien 12 – 18 pisteiden jakautuminen

6 Pohdinta

Kohdeorganisaatiossa oli suunniteltu back officen perustamista jo ennen projektin aloittamista. Koska etsin samoihin aikoihin kehittämishankkeelleni aihetta, päätimme toteuttaa back officen perustamisen opinnäytetyönäni. Muissa POP Pankeissa oli perustettu taustatoimintoja aikaisemmin, joten luontevasti yhdeksi tutkimusmenetelmäksi valittiin benchmarking. Haastattelin viittä henkilöä, jotka olivat omissa organisaatioissaan olleet mukana back officen perustamisessa. Haastattelut ja niiden tulosten purkaminen ja analysointi oli projektin työllistävin osuus. Paitsi työllistävin, tämä vaihe oli ehkä myös kaikkein opettavaisin. Muutokseen suhtautuminen henkilöstön keskuudessa oli hyvin samankaltaista muissakin POP Pankeissa. Tein hyvin paljon samansuuntaisia havaintoja omassa hankkeessa, kuin mitä haastateltavat olivat tehneet omissa hankkeissaan. Laadullisesti vertailtavien organisaatioiden toiminta oli hyvin lähellä omaa organisaatiota, minkä koettiin helpottavan käytäntöjen vertailua sekä sovittamista oman organisaation tarpeisiin.

Kehittämishankkeen vaikutukset koskettivat koko organisaation suorittavaa osaa. Antolainausprosessi suunniteltiin uudelleen siten, että suuri osa asiakasrajapinnassa aikaisemmin tehdyistä tausta- ja tukitehtävistä siirtyi back officen hoidettavaksi. Työpisteet vaihtuivat ainakin osittain, ja back officeen siirtyvät työntekijät siirtyivät työskentelemään taustalle (pääkonttorille Lappajärvelle) perustettuun yksikköön. Back officeen siirrettiin kaksi henkilöä, kuten suunnitteluvaiheessa oli arvioitu. Puheluiden ohjausta järjestettiin osittain uudelleen. Pyrkimyksenä oli muuttaa puhelujen ohjausta sellaiseksi, etteivät puhelut aiheuttaisi tarpeettomia katkoksia keskittymistä vaativiin töihin. Kuitenkin siten, että palvelun saataavuus ja asiantuntevuus pysyisivät hyvällä tasolla. Asiakkaat voivat soittaa edelleen suoraan omalle tutulle asiakaspalvelijalle, mutta puheluita välitettäessä kiinnitetään entistä enemmän huomiota siihen, voidaanko kyseistä asiakaspalvelijaa häiritä heti, vai jätetäänkö soittopyyntö, tai voidaanko asia hoitaa jonkun muun toimihenkilön kanssa.

Muutoksella tavoiteltiin sitä, että laina-asiakkaiden palvelun vasteaika ja laatu saataisiin tasaisemmaksi, tärkeää kilpailutekijää joustavuutta unohtamatta. Toimintatapoja yhtenäistämällä ja prosesseja kuvaamalla pyrittiin siihen, että hiljaista tietoa sekä osaamista saataisiin siirrettyä organisaation sisällä. Neuvontaa asiakasrajapinnassa antavien toimihenkilöiden tehtävänkuva ja rooli muuttuivat hankkeen seurauksena. He joutuivat luopumaan joistakin tehtävistään, mutta saivat vastaavasti keskittyä entistä enemmän asiakkaille lisäarvoa tuottaviin neuvontatehtäviin. Tavoitteena oli, että projektin jälkeen asiakasrajapinnassa neuvontaa antavat asiakaspalvelijat käyttäisivät huomattavasti enemmän aikaansa asiakkaiden kontaktointiin ja konsultatiiviseen myyntityöhön.

Kehittämishankkeen yhtenä osatavoitteena oli innostaa ja kannustaa henkilöstöä etsimään kehittämiskohteita omasta työstä sekä etsimään ratkaisuja toiminnan tehostamiseksi ja järjeistämiseksi. Muutoksen aikana pyrittiin mahdollisuuksien mukaan tarkastelemaan myös muita pankin ydintoimintoja ja löytämään niistä parannettavaa. Tavoitteena oli, että kaikessa tekemisessä tarkasteltaisiin mahdollisuuksia järjeistää ja tehostaa toimintaa, ja että keskityttäisiin entistä enemmän asiakkaille ja pankille lisäarvoa tuottaviin tehtäviin. Tehokkuutta tavoiteltiin arvioimalla työvaiheiden suorittamistapoja ja pohtimalla keinoja saada työn tekemisestä nopeampaa hyödyntämällä tekniikkaa tai karsimalla mahdollisia turhia työvaiheita.

Projektin aikana keskusteltiin ja tehtiin arviointia myös kassapalveluhenkilökunnan työtehtäviin liittyen. Joitakin tehtäviä tullaan mahdollisesti myöhemmin siirtämään back officeen, mutta projektin aikana tähän ei nähty tarvetta. Hyödyllistä keskustelua käytiin kuitenkin asiakasohjaukseen liittyvistä toimintatavoista sekä puheluiden ohjaamisesta. Asiakkaat ovat tottuneet siihen, että he pääsevät suoraan asioimaan tutun toimihenkilön kanssa tai, että hänelle voi soittaa ja saada puhelimella kiinni melko pikaisestikin. Asiakkaita pyrittiin projektin yhteydessä opettamaan siihen, että syvällisempää perehtymistä vaativille asioille on varattava enemmän aikaa, ja vastaavasti yksinkertaisemmat asiat voidaan hoitaa myös jonkun toisen toimihenkilön kanssa. Soittopyyntöjen ottamista lisättiin ja sillä pyrittiin siihen, että asiakkaat voisivat halutessaan edelleen asioida tutun toimihenkilön kanssa. Organisaatiolle saataisiin näin toimimalla enemmän päätösvaltaa ajankäytöstä ja tehtävien priorisoinnista.

Muutoshankkeen yhteydessä ei arvioitu henkilöstövähennyksien tarvetta, vaikka tavoitteena olikin ajankäytön tehostaminen. Tämä tuotiin henkilöstölle tiedoksi heti alkuvaiheessa. Myöskään projektin edetessä ei havaittu pelkoa oman työpaikan säilymisestä henkilöstön keskuudessa. Pankin henkilöstöstä osa on tulossa eläkeikään, joten mikäli projektin jälkeen havaitaankin työvoiman tarpeen vähentyneen, voidaan siihen reagoida eläköitymisten kautta mahdollisten irtisanomisten tai muiden järjestelyjen sijaan. Ajatuksena oli, että muutoksen jälkeen työtä riittää samalle määrälle työntekijöitä. Tehtävien painotus vain tulisi muuttumaan. Asiakaspalvelijoille tausta- ja tukitehtävistä vapautuva aika tullaan käyttämään uusien ja jo olemassa olevien asiakkaiden parempaan palvelemiseen. Nykyisiä asiakkaita kontaktoimalla tavoitellaan lisämyyntiä, asiakastyytyväsyyden ja asiakaskokemuksen parantamista sekä asiakaskohtaisen kannattavuuden nostamista. Vapautuva aika käytetään siis pääasiassa olemassa olevien asiakkuuksien jalostamiseen ja uusasiakashankintaan.

Koin sekä hyväksi, että huonoksi sen, että visio back officen toteutuksesta omassa organisaatiossa oli jo olemassa ja sen suuntaviivat määritelty. Hyvää siinä oli se, että henkilöstön toiveita omista tehtävänkuvista pystyttiin toteuttamaan. Huonoa taas se, että ennalta määritetyt raamit ohjasivat toimintamallin suunnittelua tiettyyn suuntaan, eikä tilaa luovuudelle ja uusille ajatuksille välttämättä aina ollut. Esimerkkinä mainittakoon, että back officen siirtyvät toimihenkilöt odottivat pääsevänsä irti asiakaskontakteista siirryttyään taustatoimintoja suorittamaan. Tämä ajatus aiheutti sen, että kehitystyössä rajautuivat pois tai jäivät vähäiselle huomiolle toimintamallit, joissa asiakaskontakteja olisi myös taustatoiminnoissa.

Projektin johtamisen koin ajoittain melko haastavaksi. Työskentelin projektin aikana Helsingin konttorilla, kun back office perustettiin pääkonttorille Lappajärvelle. Ryhmätyöskentelyssä käytettiin hyväksi useimmiten videoneuvotteluyhteyttä. Jälkeenpäin tarkasteltuna sanoisin, että projektissa erinomaisten tulosten saavuttaminen olisi edellyttänyt enemmän fyysistä läsnäoloani pääkonttorilla muutosjohtajan roolissa. Kuten todettu, muutosvoiman aikaansaaminen ja ylläpitäminen edellyttävät vahvaa johtajuutta sekä muutosvision mukaista aktiivista keskustelua ja viestintää. Henkilöstömuutokset kohdeorganisaatiossa sekä ajankäytölliset haasteet henkilökohtaisessa elämässäni tekivät hyvin vaikeaksi linjatyöstä irrottautumisen ja pääkonttorille matkustamisen. Tästä johtuen uuden toimintamallin kehitystyö juuri kriittisimmässä seurantavaiheessa jäi liian vähäiselle huomiolle.

Yhtenä jatkotutkimusaiheena, ja mahdollisena uuden toimintamallin kehityssuuntana esiin nousi ajatus siitä, että asiakaspalvelu keskittyisi antolainausprosessin osalta vain myyntiin, ja back office hoitaisi prosessin muut työvaiheet. Jatkotutkimusaiheena nousi esiin myös ajatus siitä, että taustatoiminnot tai ainakin osa niistä toteutettaisiin pankkiryhmässä yhteisesti. Näin toimimalla voitaisiin esimerkiksi asiantuntijuutta keskittää pienemmälle joukolle ja hyödyntää entistä laajemmin koko pankkiryhmän käytössä. Näin toimimalla voitaisiin käytettävissä olevia resursseja ohjata tehokkaammin, eikä jokaisen pankkiryhmän yksikön tarvitsisi välttämättä ylläpitää niin raskasta erikoisosaamisarsenaalia. POP Pankit muodostivat hiljattain yhteenliittymän, minkä seurauksena antolainauksen ja vakuuksien ohjeistuksia tullaan yhtenäistämään. Yhteisten ohjeistuksien kautta myös joitakin toimintoja olisi ehkä mahdollista ja järkevääkin yhtenäistää. Tällaisesta kehityksestä luonnollisena seurauksena voisi olla yhteisten taustatoimintojen organisointi ainakin niiltä osin, kuin se POP Pankkien itsenäinen päätösvalta, ja kilpailulainsäädäntö huomioon ottaen tulee mahdolliseksi.

Opinnäytetyöprosessi alkoi ensimmäisen lukuvuoden syksynä 2014. Alku oli hyvin vauhdikas, ja suosituksena oli, että projektisuunnitelmat olisivat valmiina jo saman syksyn ai-

kana. Koin, että kohdallani olisi ollut kuitenkin hyödyllisempää opiskella opinto-ohjelmaan kuuluvia kursseja ennen kehittämishankkeen aloittamista. Koin, että sain kursseilta paljon sellaista osaamista ja työkaluja, joita olisin voinut soveltaa kehittämishankkeessani. Esimerkiksi muutosjohtamisen kurssille osallistuessani koin turhautumista, kun en ollut osannut opinnäytetyössäni ottaa huomioon kurssilla opetettuja asioita. Tällä varmastikin oli omaa oppimista edistävä vaikutus, mutta opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista se ei tukenut.

Koen, että tämän kehittämishankkeen aikana oma osaamiseni johtajana on kehittynyt merkittävästi. Osaltaan myös siksi, että hankkeen aikana nousin organisaatiossa esimiesasemaan. Muutosprosessi ja sen johtaminen käytännössä, sekä käyttämäni tietoperusta kulkivat ajoittain jopa hämmästyttävän hyvin käsi kädessä yhtä matkaa. Samaiset tietoperustassa esitetyt haasteet, ongelmat ja ihmisten käyttäytymiseen liittyvät seikat konkretisoituivat oman organisaation muutosmatkaa eteenpäin luotsatessa. Oman oppimisen ja erityisesti muutosjohtamisen osaamisen syventämisen näkökulmasta hanke oli erittäin hyödyllinen. Koen, että hankkeesta saamani kokemuksen myötä omat valmiuteni muutosjohtajana sekä kehityshankkeiden organisoijana ovat merkittävästi parantuneet.

Lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus : Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo Oy. Jyväskylä.

Arivananthan, M. 2015. Brainstorming / Tools / UNICEF KE Toolbox. UNICEF 2015. Luet-
tavissa: http://www.unicef.org/knowledge-exchange/files/Brainstorming_production.pdf.
Luettu: 28.8.2016

Cameron, E. Green, M. 2012. Making sense of change management: a complete guide to
the models, tools, and techniques of organizational change. 3rd edition. CPIGroup Ltd.
Croydon.

Green, M. 2007. Change management masterclass: a step by step guide to successful
change management. MPG Books Ltd. Bodmin.

Harvard Business Review Press. 2010. Improving business processes : expert solutions
to everyday challenges. Harvard Business School Publishing. Boston.

Järvenpää, H. 25.5.2015. Konttorinjohtaja. Reisjärven Osuuspankki. Puhelinhaastattelu.
Helsinki.

Karesvuo, O. 18.5.2015. Toimitusjohtaja. Kyrönmaan Osuuspankki. Haastattelu. Isokyrö.

King, B. 2014. Breaking Banks - The Innovators, Rogues, and Strategists Rebooting
Banking. John Wiley & Sons Singapore Pte.Ltd. Singapore.

Kotter, J. 2012. Leading Change. Harvard Business Review Press. Boston.

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Laa-
tukeskus Excellence Finland. Espoo.

Lintala, E. 19.5.2015. Konttorinjohtaja. Kurikan Osuuspankki. Haastattelu. Kurikka.

Mindtools. 2016. Planning a Workshop – Organizing and Running a Successful Event.
Luettavissa: <https://www.mindtools.com/pages/article/PlanningAWorkshop.htm>. Luettu:
28.8.2016.

Rock, D. 2008. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. Luettavissa: http://www.davidrock.net/files/NLJ_SCARFUS.pdf. Luettu 4.5.2015.

Straw, J., Scullard, M., Kukkonen, S., Davis, B. 2013. The Work of Leaders: How Vision, Alignment, and Execution Will Change the Way You Lead. John Wiley & Sons, Inc. San Francisco.

Summa, T. Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja – Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Luettavissa: http://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf. Luettu: 28.8.2016.

Tuominen, K. 2000. Managing change: practical strategies for competitive advantage. ASQ. Milwaukee.

Valtonen, K. 26.5.2015. Konttorinjohtaja. Sievin Osuuspankki. Puhelinhaastattelu. Helsinki.

Yli-Kuivila, M. 19.5.2015. Konttorinjohtaja. Lapuan Osuuspankki. Haastattelu. Seinäjoki

Liitteet

Liite 1. Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma opinnäytetyön kehittämistehtävään

6.9.2014

1. Tausta

Kehittämistehtävän aiheena on back officen perustaminen POP pankissa (Lappajärven Osuuspankki). Aiheeseen päädyttiin, koska hanke koettiin kohdeyrityksessä ajankohtaiseksi ja hyvin soveltuvaksi ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöksi. Tarvittavat päätökset hankkeen toteuttamisesta on tehty, joten projektin toteutumiseen liittyvää epävarmuutta ei ole. Selvitykset siitä, miten vastaavia hankkeita on toteutettu muissa POP Pankeissa, ovat käynnistyneet. Aihe on ajankohtainen ja hankkeen suunnittelu voidaan käynnistää heti.

Tarve back officen perustamiselle on havaittu, kun on tarkkailtu asiakasrajapinnassa toimivien asiakaspalvelijoiden ajankäyttöä. On havaittu, että asiakaspalvelijoiden aikaa kuluu huomattavan suuria määriä muuhun kuin asiakkaiden kohtaamiseen. Siirtämällä back officen hoidettavaksi tehtäviä, joita ei ole välttämätöntä hoitaa asiakasrajapinnassa, voidaan vapauttaa aikaa käytettäväksi enemmän asiakkaiden kohtaamiseen.

Back officen perustaminen on ajateltu toteutettavaksi asteittain siten, että aluksi siirretään back officeen tehtävät jotka eivät vaadi ollenkaan, tai vaativat vain osittain asiakaspalvelutehtävissä toimivien osallistumista, ja lisätään tehtäviä sitä mukaa kuin ajankäytön ja tehokkuuden näkökulmasta havaitaan tarpeelliseksi. Toteutustapa tulee kuitenkin tarkentumaan, kun tarvittavat taustaselvitykset ja suunnitelmat valmistuvat. Hanke on suunniteltu toteutettavaksi vuoden 2015 aikana.

2. Projektin tehtävä

Projektin tehtävänä on nykytila-analyysin kautta nostaa esiin ajankäyttöön liittyviä ongelmia, tutkia aikaisemmin POP Pankeissa toteutettuja back office -hankkeita sekä oletettavasti suunnitella ja toteuttaa pankin back officen perustaminen Lappajärven Osuuspankissa. Projektissa tutkitaan, miten muissa POP Pankeissa on toteutettu vastaavia hankkeita, selvitetään näissä hankkeissa havaittuja ongelmakohtia sekä pyritään benchmarkingin kautta löytämään parhaat ratkaisut toimintatapojen kehittämiseen ja ajankäytön tehostamiseen omassa organisaatiossa.

3. Tulostavoitteet

Projektin tulostavoitteena on tehostaa ajankäyttöä Lappajärven Osuuspankissa todennäköisesti perustamalla back office ja siirtämällä toimintoja back officeen pois asiakasrajapinnasta. Ajankäytön tehostamisella ja järjeistämällä pyritään ensisijaisesti vapauttamaan aikaa käytettäväksi enemmän asiakkaiden palveluun ja kohtaamiseen.

Kun aikaa jää enemmän käytettäväksi asiakkaiden kohtaamiseen, voidaan pitää todennäköisenä, että asiakastytyytyväisyys tulee paranemaan ja saadaan aikaan enemmän myyntiä. Asiakaspito helpottuu ja entistä uskollisemmat asiakkaat ovat valmiita maksamaan saamastaan hyvästä palvelusta. Henkilöstö myös todennäköisesti tulee kokemaan työnsä mielekkäämmäksi toimintatapojen kehittämisen ja järjeistämisen jälkeen.

Projektin tavoitteet tulevat toteutuessaan näkymään myös pankin parantuneena tuloksena. Tulostavoitteet tarkentuvat nykytila-analyysin tulokinnan jälkeen ja tavoitteille pyritään laatimaan mittarit, jotta niiden saavuttaminen olisi todennettavissa. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi asiakaskohtaamisten kappalemääriä, prosessien läpimenoaikoja, henkilöstön tyytyväisyys, asiakkaiden tyytyväisyys, palveluiden vasteajat ja reagointinopeus yhteydenottoihin.

4. Rajaus

Hanke suunnitellaan ja toteutetaan Lappajärven Osuuspankin tarpeisiin räätälöitynä. Kuvaukset pyritään kuitenkin rakentamaan siten, että niitä voidaan hyödyntää myös muissa POP Pankeissa. Projektiin ei oteta lisätehtäviä, ellei huomata tähän pakottavaa tarvetta. Ohjausryhmä päättää mahdollisten lisätehtävien ottamisesta. Päällekkäisiä tähän projektiin olennaisesti vaikuttavia projekteja ei ole käynnissä. Muiden pankkiryhmien toteuttamia back office -hankkeita ei tulla tutkimaan, ellei niistä ole saatavilla tietoa suhteellisen helposti. Rajausta voidaan tarkentaa nykytila-analyysin tulokinnan jälkeen.

5. Ympäristö

Projekti toteutetaan Lappajärven Osuuspankissa. Suunnittelu- ja selvitysvaiheessa tullaan tekemään vierailuja muihin POP Pankeihin, joissa vastaavia hankkeita on jo toteutettu. Lisäksi tullaan projektin tiimoilta olemaan yhteydessä POP Pankki -liittoon, joka on POP Pankkien katto-organisaatio ja vastaa POP pankkien liiketoimintaedellytysten ylläpidosta ja liiketoiminnan kehittämisestä.

Tiedonkeruuta harjoitetaan haastattelemalla muiden POP Pankkien työntekijöitä lähinnä siltä osin, kuin he ovat osallistuneet back officen perustamiseen omissa organisaatioissaan. Lisäksi suoritetaan kyselyitä ja ajankäytön seuranta oman organisaation henkilöstölle mahdollisten olemassa olevien muiden ongelmien selvittämiseksi.

Haastattelut tullaan suorittamaan kasvotusten tai puhelimitse. Jos havaitaan tarpeelliseksi suorittaa laajempia kyselyitä, tullaan ne todennäköisesti toteuttamaan verkossa. Muiden pankkiryhmien back office -toimintoja ei selvitetä, ellei niistä ole saatavilla tietoa helposti. Jos muiden pankkiryhmien back office -toimintoja selvitetään, suoritetaan selvitykset haastattelemalla pankkien toimihenkilöitä tai etsimällä tietoa internetistä ja kirjallisuudesta.

6. Työvaiheet, osatehtävät ja alustava aikataulu

Projektin työvaiheet jäsennetään seuraavasti:

1. Suunnittelu (syyskuu - marraskuu 2014, n. 3 kk)
 - Projektsuunnitelman laatiminen
 - Toimintatavoista sekä vastuista ja valtuuksista sopiminen
 - Projektin resursointi
2. Tiedon kerääminen (joulukuu 2014 - helmikuu 2015, n. 3 kk)
 - Nykytila-analyysi
 - Vierailut muihin POP Pankkeihin
 - Haastattelut
 - Henkilöstön suunnittelupalaverit
 - Teoriatiedon kerääminen
 - Toimintasuunnitelman laatiminen
3. Prosessien kehittäminen (maaliskuu – toukokuu 2015, n. 3 kk)
 - Resurssimäärittelyt
 - Prosessikuvausten laatiminen
 - Toimintojen vastuuttaminen
 - Henkilöstön kouluttaminen
4. Oletus - Back officen perustaminen (toukokuu - kesäkuu 2015, n. 2 kk)
 - Ongelmakohtien ennakointi ja varautuminen
 - Määrättyjen tehtävien siirtäminen back officeen
 - Back officen käynnistämisen seuranta ja tukeminen
5. Seuranta ja raportointi (kesäkuu - joulukuu 2015, n. 7 kk)
 - Back officen toiminnan seuranta
 - Palautteen kerääminen (henkilöstö ja asiakkaat)
 - Toiminnan arviointi
 - Toiminnan kehittäminen
 - Raportointi ja hankekuvausten laatiminen

7. Resurssit ja projektiorganisaatio

Resursointi toteutetaan siten, että kulloinkin projektiin osallistuville järjestetään riittävästi aikaa järjestelemällä muita työtehtäviä tarpeen mukaan. Projekti tullaan toteuttamaan muiden työtehtävien ohella. Päävastuu projektin läpiviennistä on Helsingin toimipisteessä työskentelevällä Hannu Lehtisellä. Ohjausryhmä pyrkii varmistamaan, että Hannu Lehtisellä on käytettävissään tarpeelliset resurssit ja henkilöstön tuki projektin edistämiseksi.

Projektipäällikkö	Hannu Lehtinen
Ohjausryhmä	Toimitusjohtaja Hanna Kuha Pankinjohtaja Hannaleena Kaitala Pankinjohtaja Aila Kuoppala

8. Kustannukset

Projektin kustannukset tulevat aiheutumaan käytetystä työajasta, matkakuluista, yhteydenpitokuluista, laitehankinnoista ja henkilöstön koulutuksista. Matkakuluja tulee syntymään matkustamisesta Helsingin ja Lappajärven välillä. Matkakuluja pyritään vähentämään hyödyntämällä videoneuvotteluyhteyttä pääkonttorin ja Helsingin konttorin välillä. Arvio Hannu Lehtisen välttämättömistä projektiin liittyvistä käynneistä Lappajärvellä on noin 1-2 kertaa kahdessa kuukaudessa. Lisäksi matkakuluja aiheutuu vierailuista muissa POP Pankeissa.

Pankin henkilöstö tulee käyttämään projektiin työaikaansa suunnitteluvaiheessa osallistumalla suunnittelupalavereihin sekä tarpeen vaatiessa. Aikaa pyritään järjestämään muilta työtehtäviltä töitä järjestelemällä. Jos projekti vaatii tietyn henkilön työpanosta, voidaan kyseisen henkilön töitä siirtää toisen henkilön tehtäväksi siltä osin, kuin projektin edistämisen kannalta on välttämätöntä. Projekti tulee työllistämään Hannu Lehtistä arviolta noin 5 tuntia työaikaa viikossa. Lisäksi ohjausryhmän jäsenten aikaa tullaan käyttämään arviolta noin 1-2 tuntia työaikaa viikossa. Muuta henkilöstöä työllistetään projektin tiimoilta tarpeen vaatiessa.

Yhteydenpitokuluista aiheutuvat kustannukset ovat verrattain pienet. Yhteydenpito hoidetaan jo olemassa olevien kanavien välityksellä. Laitehankinnoista aiheutuu kustannuksia, mikäli havaitaan, että back officen perustaminen niitä edellyttää. Henkilöstön koulutuksesta aiheutuu kustannuksia siltä osin, kuin back officeen siirtyvät toimihenkilöt tarvitsevat lisäosaamista ja koulutusta määrättyistä tehtävistä suoriutuakseen.

9. Työmenetelmät, kuvaaminen ja tiedottaminen

Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena. Tavoitteena on muuttaa toimintatapoja konstruktiiivisella tutkimusotteella. Tutkijalla on tuntemus organisaatiosta ja sen toimintatavoista ja hän osallistuu myös suorittavaan linja-työhön tutkimuksen ohessa. Nykytila-analyysin ja haastattelujen avulla pyritään nostamaan esiin ongelmia, joihin ryhdytään rakentamaan ratkaisuja. Oletuksena on, että lopputuloksena joitakin toimintoja siirretään kokonaan pois asiakasrajapinnasta hoidettavaksi taustalla. Oletuksena pidetään, että lopputuloksena perustetaan pankkiin back office, joka vastaa pääosin tausta- ja tukitehtävien hoitamisesta.

Nykytila-analyysi toteutetaan seuraamalla henkilöstön ajankäyttöä noin viikon ajalta siten, että voidaan erottaa asiakaskontaktia tarvitsevien toimintojen ja taustatehtävien vaatima aika. Samalla pyydetään henkilöstöltä havaintoja ja kommentteja ajankäyttöön liittyen. Nykytila-analyysin avulla pyritään löytämään ajankäyttöön liittyviä tai muita ongelmia, joihin ryhdytään rakentamaan ratkaisuja.

10. Projektin riskit ja niihin varautuminen

Projektissa ei suunnitteluvaiheessa ole nähtävissä merkittäviä riskejä tai ylitsepääsemättömiä esteitä. Projekti on asetettu organisaation sisällä eikä sen tavoitteisiin kohdistu ulkoa päin asetettuja vaatimuksia tai paineita. Henkilöstöä sitoutetaan hankkeen tulostavoitteisiin osallistamalla vahvasti suunnitteluvaiheessa. Suurimpana riskinä ja haasteena pidetään projektiin osallistujien aikataulujen sovittamista projektin vaatimuksiin. Jos nähdään, että projektin aikataulusta tai tavoitteista joudutaan joltain osin tinkimään, voidaan päätökset asiasta tehdä nopeasti organisaation sisällä. Aikataulullisesti projektin tavoitteiden saavuttamiselle ei ole asetettu ehdotonta takarajaa. Prioriteettina pidetään projektin viemistä läpi laadukkaasti.

11. Projektin laadun ohjaus

Projektin laatu varmistetaan pitämällä ohjauspalavereja vähintään kuukauden välein ja toteamalla projektin edistyminen ohjausryhmässä. Hannu Lehtinen esittelee projektin etenemistä ohjausryhmälle vähintään kerran kuukaudessa. Hannu Lehtinen yhdessä ohjausryhmän kanssa varmistaa, että projektityön eteneminen vastaa asetettuja tavoitteita ja työ on riittävällä tarkkuudella ja huolellisuudella suoritettua. Projektin laatua seurataan myös siten, että projektia ja sen etenemistä arvioidaan Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ohjaavien opettajien toimesta.

12. Muuta

Teoriatietoon tullaan perehtymään tiedon keräämisvaiheessa. Tutkimuksen tietoperustana tullaan käyttämään prosessien kehittämiseen sekä muutosjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Tutkimuksen tuloksena ei todennäköisesti tule syntymään uutta teoriaa. Teoriatietoa pyritään keräämään siten, että olennaisin saatavilla oleva projektin päätöksentekoa tukeva tieto olisi käytettävissä ja saatavilla.

Tutkimukseen liittyy prosessien kehittämistä, joten tätä aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta tullaan etsimään viitekehystä prosessien kehittämiseen. Tässä vaiheessa ei ole tietoa siitä, mitä viitekehystä tullaan käyttämään. Tutkimuksen aikana tullaan myös benchmarkingin keinoilla hakemaan parhaita tai parempia toimintatapoja. Benchmarkingin avulla pyritään myös kehittämään oman organisaation prosesseja.

Jo ennen tutkimuksen aloittamista voidaan havaita selkeitä jatkotutkimusaiheita. Yhtenä selkeimmistä voidaan pitää POP Pankkien yhteistä back officea ja sinne siirrettävissä olevia toimintoja. Tässä tutkimuksessa tullaan sivuamaan myös tätä aihetta, kuitenkin välttämällä syvällisempää pohdiskelua. Mikäli tutkimuksen aikana havaitaan, että joitain toimintoja voitaisiin tehdä tehokkuuden ja resurssien järkevän käytön kannalta paremmin yhteisen back officen avulla, mainitaan asiasta ja esitetään tutkittavaksi mahdollisuuksia toteutukseen.

Liite 2. Haastattelukysymykset (vertaispankkien benchmarking)

1. Haastateltava henkilö ja asema organisaatiossa?
2. Pankin henkilöstömäärä, kuvaus organisaatiosta, konttorien lukumäärä?
3. Miksi back officea ryhdyttiin perustamaan?
4. Mitkä olivat tärkeimmät tavoitteet back officen perustamisessa?
5. Asetettiin tavoitteille mittareita, joiden avulla onnistumista voitiin myöhemmin todentaa (mitä mittareita käytettiin)?
6. Mitä selvityksiä tehtiin, ennen back officen perustamista?
7. Selvitettiinkö asiakaspalvelijoiden ajan käyttöä (jos, niin miksi ja miten tutkittiin)?
8. Miten pitkä prosessi oli päätöksestä suunnitteluun ja toteutukseen?
9. Vastasiko hankkeeseen käytetty aika suunnitelmia ja oliko riittävästi resursseja käytettävissä?
10. Miten henkilöstö pääsi osallistumaan hankkeeseen suunnitteluvaiheessa?
11. Miten henkilöstö suhtautui hankkeeseen, oliko muutosvastarintaa, miten valmisteltiin muutokseen?
12. Miten valittiin tehtävät, jotka siirrettiin back officeen?
13. Miten valittiin toimihenkilöt back officeen?
14. Siirrettiinkö henkilöt ja tehtävät ”kertaheitolla” back officeen, tai miten siirto rytmitettiin?
15. Mitä osaamista edellytettiin back officeen siirtyviltä tai valittavilta toimihenkilöiltä?
16. Järjestettiinkö koulutusta valituille henkilöille – mitä koulutuksia?
17. Uudistettiin hankkeen yhteydessä pankin ydinprosesseja, vai voitiinko viedä ne sellaisenaan uuteen toimintamalliin?
18. Miten prosessien suunnittelua käytännössä tehtiin ja toteutettiin?
19. Oliko hankkeessa vastoinikäymisiä tai ongelmia ja mitkä olivat niistä suurimmat?
20. Miten vastoinikäymiset ja / tai ongelmat voitettiin?
21. Tarvittiinko koneiden ja laitteiden uudelleenjärjestelyä ja oliko tässä ongelmia?
22. Miten back officen työjono on toteutettu (ja miksi näin)?
23. Miten priorisoidaan back officen tehtävät ja kuka tekee päätökset?
24. Järjestettiinkö puheluiden ohjaamista uudelleen – jos, niin miten ja miksi?
25. Hyödynnettiin hankkeessa sähköisen arkistoinnin tuomia mahdollisuuksia – jos, niin miten ja miksi?
26. Miten ja missä vaiheessa hanketta arvioitiin lainsäädännön asettamien rajoitteiden näkökulmasta ja jouduttiinko muuttamaan suunnitelmia tämän arvion johdosta?
27. Miten asiakaspalvelijoiden ajankäyttö on muuttunut?
28. Onko saatu enemmän asiakaskohtauksia – mitä tästä on seurannut?
29. Mitkä ovat olleet hankkeesta saadut hyödyt?
30. Mitkä ovat olleet hankkeesta aiheutuneet haitat?
31. Miten henkilöstö on suhtautunut muutokseen hankkeen toteutuksen jälkeen?
32. Miten asiakkaat ovat suhtautuneet muutokseen?
33. Miten muutos näkyy asiakkaalle ja onko palvelu nopeutunut / hidastunut?
34. Miten back officen toiminnan seuranta, arviointi ja kehittäminen on toteutettu ja kenelle tämä on vastuutettu?
35. Saavutettiin asetetut tavoitteet ja miten tämä todennettiin?
36. Mitä olisitte tehneet eri tavalla, jos teillä olisi ollut nykyinen kokemus ja tietämys hankkeesta?
37. Vinkkejä, ohjeita ja neuvoja back officen perustajalle?