

PANKKITYÖN MUUTOKSEN KOKEMINEN

Case: Päijät-Hämeen Osuuspankki

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Syksy 2007
Kati Virtanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

VIRTANEN, KATI

Pankkityön muutoksen kokeminen
Case: Päijät-Hämeen Osuuspankki

Markkinoinnin opinnäytetyö, 77 sivua, 14 liitesivua

Syksy 2007

TIIVISTELMÄ

Pankkitoiminta on kokenut viime vuosikymmeninä paljon erilaisia muutoksia, minkä takia perinteinen pankkityö on muuttunut radikaalisti. Tähän ovat vaikuttaneet eniten pankkirakenteiden muutos ja teknologian huima kehitysvauhti. Pankkien henkilöstö on joutunut haasteellisiin tilanteisiin opetellessaan jatkuvasti uusia toimintatapoja ja -malleja. Tämän opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään niitä asioita, jotka vaikuttavat yksilön kokemaan pankkityön muutokseen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka case -yrityksen, Päijät-Hämeen Osuuspankin, henkilöstö on kokenut tämän jatkuvan muutoksen, ja miten muutosten läpiviemistä olisi mahdollisuus kehittää, niin että se olisi mahdollisimman vaivaton ja miellyttävä kokemus kaikille muutoksen osapuolille.

Pankkityön muutoksen kokemiseen vaikuttavat muun muassa muutosviestintä, muutosjohtaminen, asiakkaiden muuttuvat asenteet ja odotukset, työhyvinvointi sekä yritysfuusiot organisaatiokulttuurin muutoksen kautta. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, millaisena muutos koetaan, ja miten se saadaan vietyä läpi ilman suuria ongelmia.

Mitä ihmiset sitten ajattelevat muutosten keskellä ja miten he siihen suhtautuvat? Jokaisella yksilöllä on oma tapansa suhtautua muutoksiin, mutta on silti mahdollista luokitella erilaisia ihmistyyppisiä, joiden tietäminen on avuksi esimerkiksi juuri muutoksen johtamisessa. Esimiehen tulisi tunnistaa omista alaisistaan eri ihmistyyppit, jotta hän osaisi kohdistaa oikeanlaisia viestejä juuri oikeille ihmisille.

Empiirisessä osassa selvitetään kvantitatiivisen tutkimuksen avulla, kuinka pankin henkilöstö on suhtautunut muutokseen, miten he kokevat sen ja miten muutosta voitaisiin viedä paremmin läpi tulevaisuutta ajatellen. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että toimihenkilöt suhtautuvat muutoksiin kokonaisuutena positiivisesti, mutta esimerkiksi muutosjohtamiseen ja -viestintään toivottiin kehitystä.

Avainsanat: pankkitoiminta, pankkityö, työn muutos, teknologia, muutosjohtaminen, Päijät-Hämeen Osuuspankki

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

VIRTANEN KATI: The experience of change in the banking sector: Case: The
Cooperative Bank of Päijät-Häme

Bachelor's Thesis in Marketing, 77 pages, 14 appendices

Autumn 2007

ABSTRACT

Banking industry in Finland has experienced many different changes during the few decades. Traditional bank work has changed radically. The changes in bank structure and the fast development of technology have had the most influence on this change. The personnel of banks have had to learn constantly new ways of work. The theoretical background of this thesis deals with the issues that affect how an individual experiences this change.

The purpose of this study was to explore how the personnel of the Case-company, The Cooperative Bank of Päijät-Häme, have experienced the continuous change and how to develop the changes and its sectors in the future in a way that keeps everyone satisfied.

The issues, which influence the experience of change, are in this thesis change communication, management of change, customer's new expectations and company mergers because of changes in company culture. All of these issues influence the experience of change and how to get through it without any serious problems.

Individuals have their own way of experiencing change. It is still possible to classify some personality types. This is helpful for example in change management, when it is important to recognize different personality types.

The empirical part of this thesis explores with quantitative study how the Case-company's personnel have faced the changes and how they experience that, and how it is possible to make the changes better. The results showed that officials thought that changes are overall positive. However, they felt that the management of change and change communication needed some improvement.

Key words: banking, bank work, the change of work, technology, management of change, The Cooperative Bank of Päijät-Häme

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.2 Rajaukset	2
1.3 Tutkimusmenetelmät	4
1.4 Rakenne	5
2. PANKKITOIMINTA	6
2.1 Pankkitoiminnan kehittyminen	8
2.1.1 Henkilökunnan määrän kehitys	9
2.1.2 Palveluverkon kehitys	10
2.2 Pankkirakenteen muutos	12
2.3 Pankkialan tulevaisuus	14
3. MUUTOKSEN KOKEMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	16
3.1 Teknologia	17
3.2 Muutosviestintä	18
3.3 Muutosjohtaminen	20
3.4 Työn sisällön muutos	22
3.5 Asiakkaiden muuttuvat odotukset ja asenteet	24
3.6 Yritysfuusiot	25
3.7 Työhyvinvointi	27
3.7.1 Henkinen työhyvinvointi	27
3.7.2 Työyhteisön ilmapiiri	28
4. PANKKITYÖN MUUTOS TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA	29
4.1 Ihmisen ja yhteiskunnan muutos	30
4.2 Muutoksen määritelmää	31
4.3 Muutosprojektin vaiheet	31
4.4 Muutoksen kokeminen ja sen erot	33
4.5 Luottamuksen säilyttäminen muutostilanteessa	34
4.6 Muutosvastarinta	35
4.6.1 Muutosvastarinnan taustaa	36
4.6.2 Muutokseen reagointi	40

5. CASE: PÄIJÄT-HÄMEEN OSUUSPANKKI	41
5.1 Yritysesittely	41
5.1.1 OP-Pohjola-ryhmä	41
5.1.2 Päijät-Hämeen Osuuspankki	42
5.1.3 Osuuspankin ja Pohjolan yhdentymisen vaikutukset	42
5.2 Tutkimuksen toteutus	43
5.2.1 Tutkimusmenetelmät	43
5.2.2 Reliabiliteetti ja validiteetti	44
5.3 Tutkimuksen tulokset	45
5.3.1 Taustamuuttajat	45
5.3.2 Esimiehen rooli muutoksessa	48
5.3.3 Viestinnän rooli muutoksessa	50
5.3.4 Osuuspankin ja Pohjolan yhdentymisen vaikutus työhön	56
5.3.5 Tietotekniikan käyttö ja kouluttautuminen	58
5.3.6 Avoimet kysymykset	67
5.4 Johtopäätökset	68
5.5 Kehitysehdotukset	71
6. YHTEENVETO	72
LÄHTEET	74
LIITTEET	78

1. JOHDANTO

Pankkityö on kokenut viime vuosina ja vuosikymmeninä paljon radikaaleja muutoksia. Toimihenkilöiden tekemä työ muuttuu jatkuvasti, samoin asiakkaiden asenteet ja odotukset pankkeja kohtaan. Seuraavan kymmenen vuoden aikana muutos tulee entisestään nopeutumaan teknologian kehityksen myötä. Tämä kehitys luo paineita pankeille olla yhä tehokkaampia sekä asiakaspalvelussa että erilaisissa taustatöissä. Toimintojen tulisi olla mahdollisimman kustannustehokkaita, joten koko ajan uudistuvaa teknologiaa muokataan omiin tarpeisiin sopivammaksi. Viime vuosien muutokset korostavat asiakassuuntautuneisuutta ja monikanavaisuutta. Pankkityö on muuttunut asiantuntija- ja myyntityöksi, ja toimihenkilön on otettava entistä aktiivisempi rooli asiakaskohtaamisissa. (Laiho, Pimiä, Reinikainen, Turtio, Valkonen 2005)

Rahoitus- ja vakuutusala ovat vähitellen sulautumassa yhteen erilaisten yritys- fuusioiden myötä. Tämänkaltainen kehitys on ollut vallalla jo yli vuosikymmenen esimerkiksi suurissa Keski-Euroopan maissa. Suomessa tämä on tullut esille melkein jokaisen pankin ja vakuutusyhtiön arjessa. Yhtenä esimerkkinä voidaan esittää Osuuspankin ja Pohjolan yhdyntyminen syksyllä 2005. Nämä toimialaliukumat luovat mitä erilaisimpia yhteistyön muotoja rahoitus- ja vakuutusosalalla. Yhteistyön näiden kahden eri toimialan välillä antaa toimijoille suuret mahdollisuudet riskitiinmyyntiin. Asiakas on myös helpompi sitouttaa yrityksen toimintaan, koska hän kykenee saamaan sekä vakuutus- että rahoituspalvelut saman katon alta.

Muutosten vaikutus toimihenkilöihin voi olla yllättävän suuri, ja vaikka muutostilanne vaikuttaisi päällisin puolin rauhalliselta, voi pinnan alla silti kuohua. Jokainen ihminen kokee muutoksen eri tavalla, mutta on olemassa malleja, joiden avulla voidaan luokitella eri persoonatyyppejä muutoksen alla. Nämä ihmistyyppiteooriat ovat avuksi esimerkiksi muutoksen johtamisen ja viestinnän suunnittelussa.

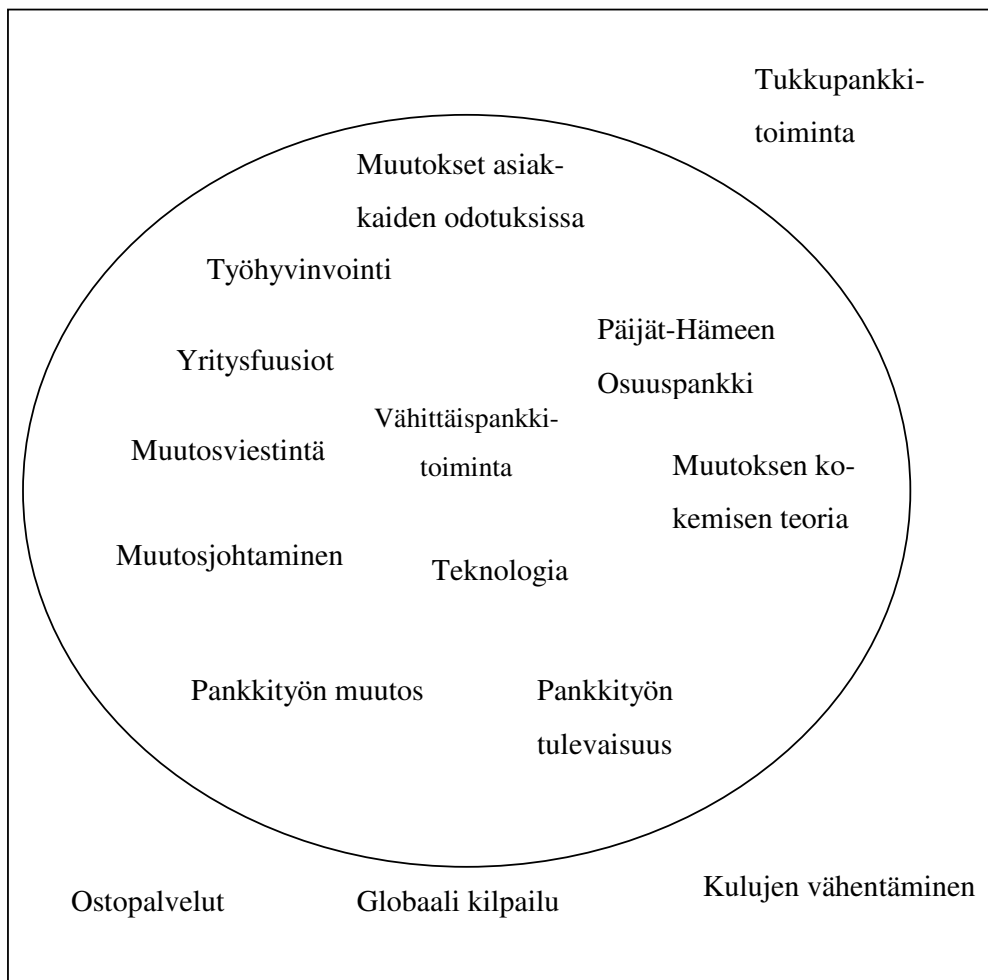
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka Päijät-Hämeen Osuuspankin henkilökunta kokee pankkityön jatkuvan muutoksen. Tutkimuksessa selvitetään muutosjohtamisen, muutosviestinnän, teknologian, työhyvinvoinnin sekä Osuuspankin ja Pohjolan yhdentymisen vaikutuksia muutoksen kokemiseen. Tutkimuksen avulla kartoitetaan lisäksi keinoja, joilla muutos vietäisiin läpi parhaalla mahdollisella tavalla työntekijän näkökulmasta katsottuna.

Tutkimuksen tuloksista on tarkoitus tulla esille se, kuinka case – yrityksen työntekijät voivat henkisesti. Päijät-Hämeen Osuuspankissa on aiemmin tehty työtyytyväisyystutkimuksia, mutta tutkimusta siitä, miten pankkityön muutos koetaan, ei ole aikaisemmin tehty. Työn konkreettisena tavoitteena on, että opinnäytetyön tutkimuksen tulokset olisivat tulevaisuudessa apuna Päijät-Hämeen Osuuspankissa erilaisten muutosten suunnittelussa. Teoriaosassa tavoitteena on luoda kokonaiskäsitys pankkityöstä ja sen muutoksen eri osa-alueista, ja varsinkin niistä asioista, jotka muutoksen kokemiseen vaikuttavat.

1.2 Rajaukset

Teoriaosassa keskitytään niihin osa-alueisiin, jotka nousevat esiin tärkeinä tekijöinä tarkasteltaessa muutoksen kokemista, eli teknologian kehitykseen, muutosviestintään, muutosjohtamiseen, pankkityön sisällön muutokseen, asiakkaiden odotusten ja asenteiden muutokseen, työhyvinvointiin sekä yritysfuusioiden vaikutukseen. Nämä asiat ovat nousseet esille työskennellessäni case – yrityksessä. Monet muutkin seikat vaikuttavat pankkityön muutoksen kokemiseen, mutta edellä mainitut ovat eniten vaikuttavia asioita. Pankkitoiminnalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä vähittäispankkitoimintaa, jos siitä ei ole erikseen mainintaa. Vähittäispankkitoiminta käsittää yleisesti suhteellisen pienten yritysten ja kotitalouksien maksupalvelu-, talletus- ja luotto- sekä säilytystarpeiden hoitamista. (Suomen Pankkiyhdistys 2006). Kuviossa 1 on eriteltyä työn sisältöä. Kuvion ulkopuolelle on jätetty ne aihealueet, jotka on rajattu opinnäytetyöstä pois.



KUVIO 1. Työn sisältö

Tukkupankkitoiminta käsittää suuret yritysasiakkaat, pankit ja vakuutusyhtiöt sekä ulkomaiset yritys- ja yhteisöasiakkaat. Koska tämä opinnäytetyö keskittyy pankkityön kokemiseen nimenomaan vähittäispankkialalla, tukkupankkitoiminta rajataan työstä pois. Ostopalvelut, globaali kilpailu ja kulujen vähentäminen vaikuttavat myös omalta osaltaan pankkityön muutokseen, mutta ne eivät ole keskeisiä asioita, kun käsitellään yksittäisen toimihenkilön kokemuksia muutoksesta.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivinen tutkimus voidaan määritellä tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkimuksen kohteena olevan ilmiön muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko, kuinka usein. Tutkittava ryhmä on suuri, ja sitä voidaan kuvailla numeerisen tiedon pohjalta. (Heikkilä 2002)

Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisella eli määrään perustuvalla lomakekyselyllä (lomake liite 1). Lomake postitettiin eri yksiköiden esimiehille (11 kpl) 1.10.2007. Esimiesten tuli tulostaa lomakkeita tarvittava määrä ja antaa ne toimihenkilöille täytettäväksi. Viimeinen palautuspäivä oli 12.10.2007, eli vastausaikaa oli noin viikko, ottaen huomioon postin kulun. Aineisto käsiteltiin Excel-ohjelmalla. Avoimet kysymykset kirjoitettiin puhtaaksi Word-ohjelmaan. Case – yrityksessä työskentelee tällä hetkellä (10/2007) 153 henkilöä, eli tämä on tutkimuksen perusjoukko. Tutkimuksen otokseksi valittiin satunnaisesti yhteensä 130 Päijät-Hämeen Osuuspankin työntekijää. Lomakkeita palautettiin yhteensä 81 kpl, joten vastausprosentiksi muodostui 62. Yksi lomake palautettiin vastausajan jälkeen, joten sitä ei otettu huomioon vastauksia analysoitaessa.

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta, jonka tarkoituksena on esimerkiksi haastattelujen avulla saada yksityiskohtaisia tuloksia. (Heikkilä 2002)

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettiin, kun opinnäytetyön teon aikana haastateltiin toimihenkilöitä ja saatiin heiltä ideoita ja ajatuksia työn etenemiseen. Haastateltavia olivat pankinjohtaja Airi Nieminen ja kehittämispäällikkö Päivi Lavikka-Korpelainen. Itse olen työskennellyt Päijät-Hämeen Osuuspankin Hollolan konttorissa yhteensä noin 13 kuukautta, joten minulla on omakohtaista kokemusta pankkityöstä nykypäivänä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu alan kirjallisuuteen, lehtiartikkeleihin, haastatteluihin, luentoihin sekä internet-lähteisiin.

1.4 Rakenne

Tämä opinnäytetyö jakaantuu kuuteen eri päälukuun. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa tuodaan esille aiheen taustaa, opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusmenetelmät, rajaukset sekä työn rakenne. Toisessa luvussa käsitellään pankkitoiminnan perusteita sekä pankkirakenteen kehittymistä ja muutosta. Samassa luvussa tulevat esille myös pankkitoiminnan tulevaisuus ja sen haasteet. Kolmannessa luvussa eritellään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat pankkityön muutoksen kokemiseen eli teknologian muutosta, muutosviestintää, työn sisältöä, asiakkaiden odotusten ja asenteiden muutosta sekä yritysfuusioita.

Neljäs luku käsittelee muutoksen eri osa-alueita. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeyritys ja tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulokset on jaoteltu suurempiin osa-alueisiin, jotka selkeyttävät tulosten analysointia. Tutkimuksen tulosten jälkeen viidennessä luvussa esitellään kehitysehdotukset kohdeyritykselle. Kuudes luku on yhteenveto, jossa pohditaan muun muassa opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista.

2. PANKKITOIMINTA

Pankkien keskeisenä tehtävänä on talletusten vastaanottaminen ja luottojen myöntäminen. Lisäksi pankkien tehtäviin kuuluvat maksuliikennepalvelut sekä sijoitus- ja varallisuudenhoitopalvelut. Tämän lisäksi pankit toimivat aktiivisesti raha- ja pääomamarkkinoilla. Suomessa toimi vuoden 2006 lopussa kotimaisia talletuspankkeja, ulkomaisten luottolaitosten sivukonttoreita ja ulkomaisten pankkien tytäryhtiöitä, yhteensä 338 pankkia. Kolmen suurimman finanssikonsernin, eli Nordea Pankki Suomen, OP-Pohjola -ryhmän ja Sammon yhteenlaskettu markkinaosuus pankkimarkkinoista on yli 80 prosenttia. Talletuspankeilla on poikkeuksellinen asema, koska ainoastaan talletuspankeilla on oikeus ottaa vastaan yleisön talletuksia. Tallettajien saamisten turvaamiseksi talletuspankin on kuuluttava talletussuojarahastoon. (Finanssialan keskusliitto 2007)

Taulukko 1. Vähittäispankkitoiminta ja tukkupankkitoiminta (Suomen Pankkiyhdistys 2006)

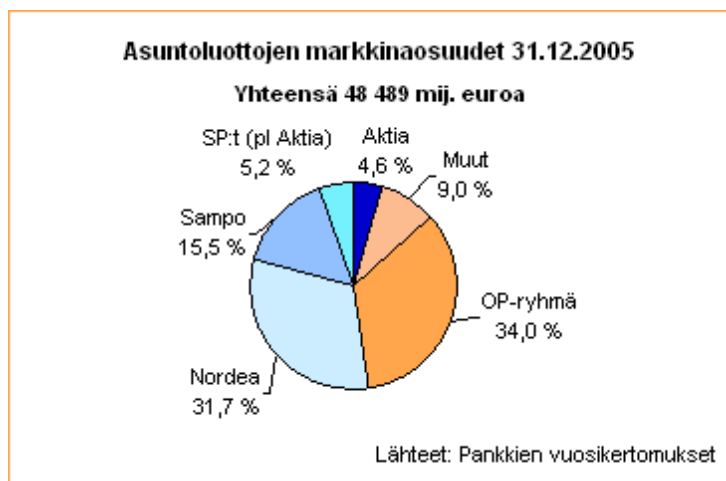
Vähittäispankkitoiminta	Tukkupankkitoiminta
Asiakkaat <ul style="list-style-type: none"> - henkilöasiakkaat - pienet ja keski suuret yritykset 	Asiakkaat <ul style="list-style-type: none"> - suuret yritysasiakkaat - pankit ja vakuutusyhtiöt - ulkomaiset yritykset ja yhtiöt
Talletukset, rahastot, osakkeet, säästö- ja sijoitusvakuutukset Asuntolainat, korttiluotot, kulutusluotot, opintolainat Maksuliikenteen hoito Arvopaperi- ja valuuttakauppa Osakekauppa, sijoitustodistukset, joukkovelkakirjat, johdannaiset	

Kuten taulukosta 1 nähdään, pankkitoiminta on perinteisesti jaettu kahteen eri osaan: vähittäispankki- ja tukkupankkitoimintaan. Vähittäispankkitoiminnalla tarkoitetaan yleisesti suhteellisen pienten yritysten ja kotitalouksien maksupalvelu-, talletus- ja luotto- sekä säilytystarpeiden hoitamista. Tämä toiminta on keskeistä

pankin toimintaa ajatellen. Vähittäispankkitoiminnan luonne on kuitenkin muuttunut markkinaehtoiseksi ja sen sisältö on monipuolistunut.

Kaupankäynti kotimaisilla tai ulkomaisilla raha- ja arvopaperimarkkinoilla on puolestaan tukkupankkitoimintaa. Esimerkiksi pankkien väliset lyhytaikaisten rahoitusvaateiden markkinat ovat tärkeä osa pankkitoimintaa. Tukkupankkitoimintaan kuuluvat lisäksi arvopapereiden liikkeellelaskuun, arvopaperikauppaan ja yrityskauppojen rahoitukseen liittyvät toiminnot. (Finanssialan keskusliitto 2007)

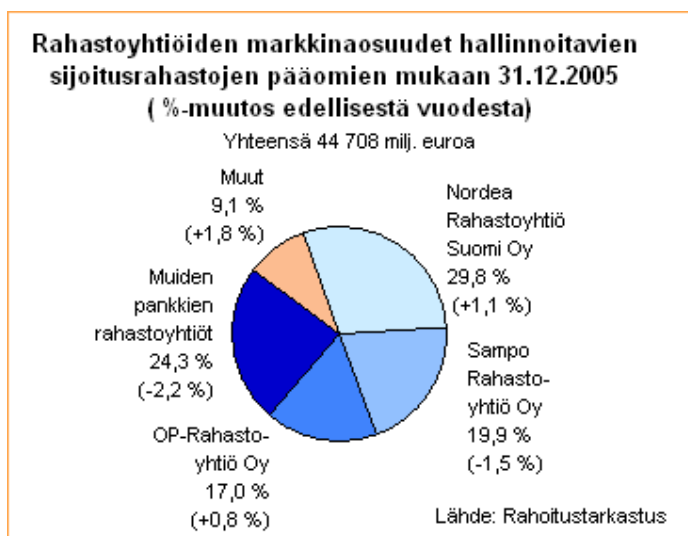
Suomessa pankkien rooli korostuu erityisesti kotitalouksien asuntolainojen luottotajana ja Suomen asuntojen rahoitus onkin hoidettu pääasiassa pankkien kautta. Pankit ja muut luottolaitokset myöntävät luotot suoraan kotitalouksille tai asunto-osakeyhtiöille. Useissa muissa maissa asuntojen ostoa on rahoitettu erillisten asuntopankkien avulla, ja niiden varainhankinta tapahtuu joukkovelkakirjamarkkinoilla. Juuret näihin erilaisiin järjestelmiin ovat joko viranomaissäädöksissä tai maan historiassa. Asuntolainojen lisäksi pankit myöntävät kotitalouksille myös kulutusluottoja ja opintolainoja. Kuviossa 2 näkyvät asuntoluottojen markkinaosuudet Suomessa vuonna 2005. (Finanssialan keskusliitto 2007)



KUVIO 2. Asuntoluottojen markkinaosuudet (Finanssialan keskusliitto 2007)

Huolimatta siitä, että varsinkin suuret yritykset käyttävät pääomatarpeeseensa kotimaisen rahoituksen lisäksi kansainvälistä rahoitusta, on pankkien merkitys myös

yritysten rahoittajana säilynyt huomattavana. Pankit hoitavat myös yritysten joukkolainojen liikkeellelaskuun liittyvät järjestelyt. Pankit huolehtivat korkotukilainoista ja valtion varoin myönnettävistä lainoista. Pankkien tehtäviin kuuluvat myös sijoitus- ja varallisuudenhoitopalvelut. Sijoituskohteiden sekä yleisen varallisuuden lisääntyessä myös pankkien sijoitus- ja varallisuudenhoitopalvelut ovat lisääntyneet. Tänä päivänä pankit tarjoavat asiakkailleen talletusten lisäksi paljon muita palveluita, kuten esimerkiksi vakuutus- ja rahastosäästämistä. Kuviossa 3 näkyvät eri rahastoyhtiöiden markkinaosuudet sijoitusrahastoissa vuonna 2005. (Finanssialan keskusliitto 2007)



KUVIO 3. Rahastoyhtiöiden markkinaosuudet (Finanssialan keskusliitto 2007)

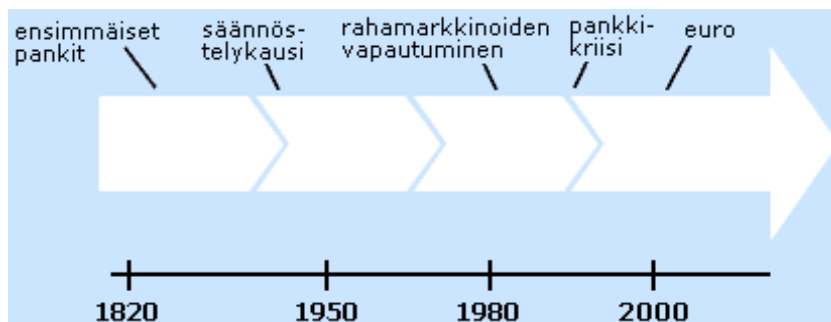
2.1 Pankkitoiminnan kehittyminen

Pankkien historiaan voidaan sisällyttää neljä erilaista merkittävää rahamarkkina-kautta:

1. kehityskausi ennen sotia
2. rahamarkkinoiden säännöstelykauden alkaminen 1939

3. rahamarkkinoiden eli luotonannon ja hinnoittelun vapautumisen kauden alkaminen 1980-luvulla

4. yhteisvaluutta euron käyttöön siirtymisen kausi (tilivaluutta 1999, käteinen 2002)



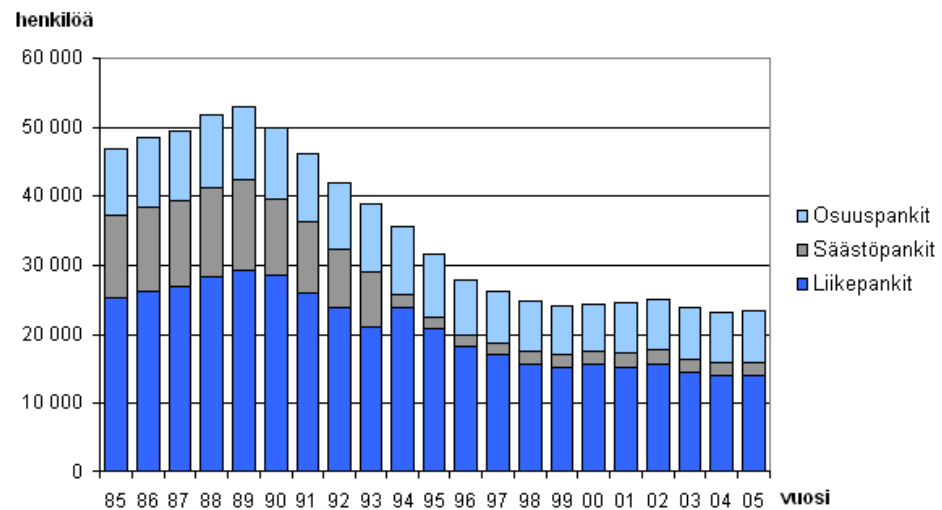
KUVIO 4. Pankkitoiminnan kehittyminen (Suomen Pankkiyhdistys 2006)

Kuviossa 4 näkyy pankkitoiminnan kehittyminen 1800-luvulta alkaen. Ensimmäiset säästöpankit perustettiin 1820-luvulla. Vuonna 1902 käynnistyi osuuskassatoiminta, jolloin ensin perustettiin Keskuslainarahasto (OKO) ja sen jälkeen ensimmäiset osuuskassat. Pankkilakimuutoksen myötä osuuskassat muuttuivat osuuspankeiksi 1970. Ensimmäinen kiinnitysluottolaitos oli Suomen Hypoteekkiyhdistys 1860-luvulla. Eritoten säästöpankkilaitos ja osuuskassaliike olivat tärkeitä tekijöitä yhteiskunnan siirtymisessä luontaistaloudesta rahatalouteen. Vuonna 1862 perustettu Suomen Yhdys-Pankki oli ensimmäinen liikepankki. Rahamarkkinoiden vapautumisen tuloksena markkinoille ilmestyi uusia toimijoita, kuten ulkomaisia pankkeja sekä uusia kotimaisia toimijoita. (Suomen Pankkiyhdistys 2006)

2.1.1 Henkilökunnan määrän kehitys

Pankkikriisin jälkeen 1990-luvun alkua leimasi raju konttoreiden ja henkilöstön määrän vähennys. Kuviossa 5 nähdään pankkien henkilökunnan määrän kehitys. Huippuvuodesta 1989 vuoteen 2005 pankkitoimihenkilöiden määrä vähentyi 56 prosenttia. Vuoden 2006 lopussa pankeissa työskenteli 23 700 henkilöä, joka on

340 henkeä enemmän kuin vuonna 2005. Vähitellen pankkien tulosten parantues-
sa henkilökuntaa palkataan enemmän. Myös nuorten kiinnostus pankkityötä koh-
taan on ollut viime vuosina kasvussa. Universumin tekemä kysely vuonna 2007
osoittaa, että pankkien asema nuorten suosituimpana työnantajana on kasvamassa.
Esimerkiksi OP-Pohjola -ryhmä nousi sijalta 11 sijalle 5. Myös Nordea ja Sampo
kohensivat asemiaan edellisvuodesta. (Finanssialan keskusliitto 2007; Tilastokes-
kus 2007; Pulkkinen 2007)



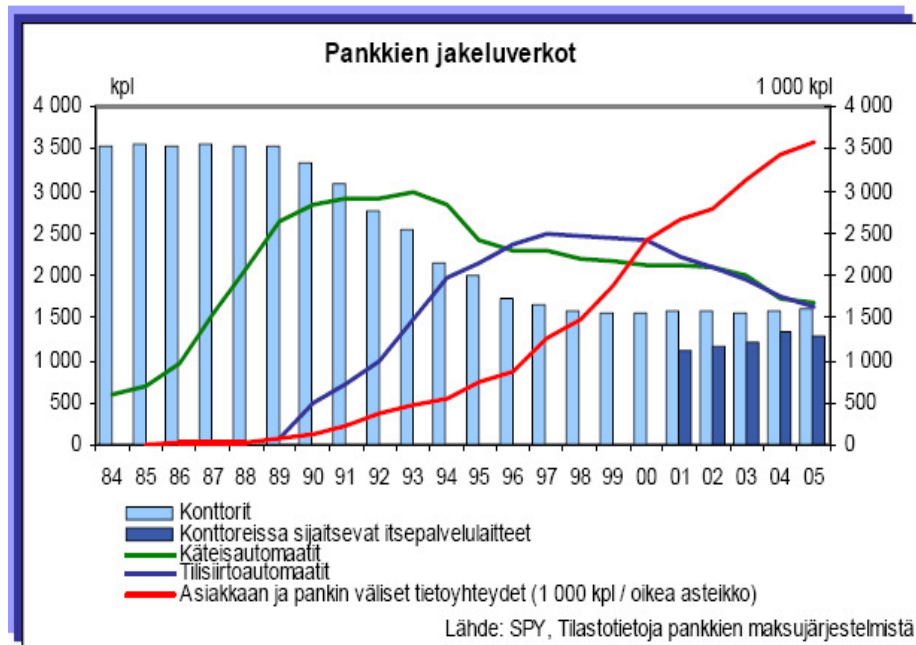
KUVIO 5. Kotimaisten pankkien henkilökunta vuosina 1985–2005 (Tilastokeskus 2007)

2.1.2 Palveluverkon kehitys

Suomessa pankkipalvelut ovat hyvin kansalaisten ulottuvilla. Konttoriverkostoa täydentävät monet erilaiset pankkipalveluiden jakelutiet. Konttoreiden lisäksi on olemassa lukuisia rajattuja palvelupisteitä ja pankkikonserneihin kuuluvat vakuutusyhtiöt tarjoavat myös pankkipalveluita. Elektronisen pankkitoiminnan kehittyminen on parantanut huomattavasti pankkipalveluiden saatavuutta, eikä korttien ja verkkopankkien aikakaudella esimerkiksi pankkien aukioloajoilla ole niin suurta

merkitystä kuin aiemmin oli. Internetpalveluiden käyttäjinä suomalaiset ovatkin maailmassa kärkipäässä. Tekninen kehitys ja verkkoyhteyksien määrän kasvu ovat vaikuttaneet pankkien tuotevalikoimaan ja lisänneet palveluiden saatavuutta. Suomessa lähes jokainen yli 18-vuotias omistaa pankkitilin. Asiakkaat voivat käyttää tiliään nykypäivänä monella eri tapaa: Internetyhteyden avulla, puhelimella, käteisautomaatilla, tilisiirtoautomaatilla ja maksu- sekä automaattikorteilla sekä konttorissa.

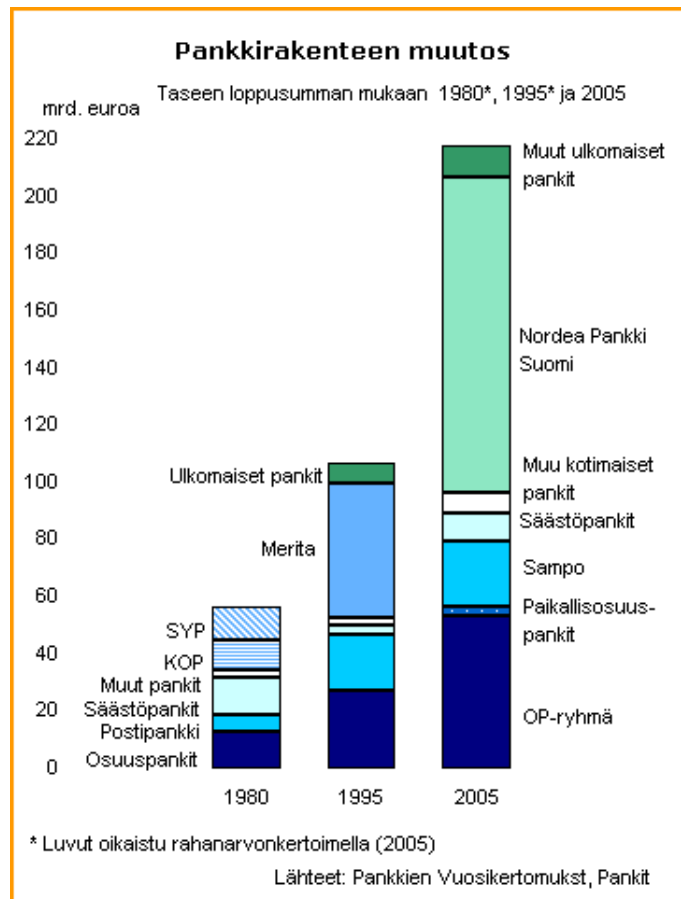
Verkon kautta asioiminen yleistyy jatkuvasti. Pankkiyhdistyksen tekemän haastattelututkimuksen mukaan 66 % suomalaisista käyttää säännöllisesti verkkopankkia. Eniten suomalaiset maksavat laskuja ja seuraavat tilitapahtumia verkon kautta. Verkkopalvelusopimuksia asiakkaan ja pankin välillä on tehty 3,5 miljoonaa (2/2007). Kuviossa 6 nähdään sähköisen asioimisen suosion kasvun viime vuosikymmeninä. Sama kuva osoittaa konttoreiden määrän selvän laskun. Suomalaiset pankit ovat olleet edelläkävijöitä elektronisten palvelukanavien kehittäjinä. Verkkopankissa asioiminen on edullisinta, ja palveluvalikoima verkossa laajenee koko ajan. Verkkopankin suosio on samalla vähentänyt muiden palvelukanavien käyttöä. Laskunmaksuautomaatin suosio on hiipunut, ja suoraveloituksen sekä maksupalvelukuoren käyttö laskunmaksukanavana on melko vähäistä. (Finanssialan keskusliitto 2007)



KUVIO 6. Pankkien jakeluverkot (Finanssialan keskusliitto 2007)

2.2 Pankkirakenteen muutos

Viime vuosina muun muassa fuusiot ja yhteenliittymät ovat muokanneet suomalaista pankkisektoria. Kuviossa 7 voidaan verrata pankkirakenteen muutosta vuosilta 1980, 1995 ja 2005. Pankkirakenne koki 1990-luvun alussa radikaaleja muutoksia, jotka vaikuttavat vielä tänäkin päivänä. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden välille on muodostunut erilaisia yhteistyön muotoja, ja pankkien toiminta on laajentunut monille eri osa-alueille, kuten rahoitus- ja sijoitustoimintaan. Pankkitoimintaa ovat muuttaneet myös tekninen kehitys, asiakkaiden tarpeiden muuttuminen, kilpailun kiristyminen, kansainvälistyminen ja toimialaliikumukset. Koko pankkialan käsite alkaa vähitellen hämärtyä, kun arvopaperi- ja sijoituspalveluiden sekä vakuutustoiminnan raja alkaa hävitä. Yhä useammin onkin järkevämpää puhua yleisesti rahoituspalvelusektorista pankkialan sijaan.



KUVIO 7. Pankkirakenteen muutos (Suomen Pankkiyhdistys 2006)

Lisäksi pankkitoiminnan kehitykseen ovat vaikuttaneet riskien hallintaan ja vakaaraisuuteen sekä kannattavuuden parantamiseen liittyvät toimenpiteet. Pankkitoiminnan tekninen kehitys näkyy etenkin verkkopalveluiden nopeana kehityksenä ja niiden käytön yleistymisenä. Verkkopalveluiden määrä on kasvanut viime vuosien aikana moninkertaisesti. Myös valtaosa ostoksista ja palveluista maksetaan nykyisin käteisen sijaan korteilla. (Salo 2001)

Finanssimarkkinoilla on ollut jo kymmenisen vuotta vallalla kehitys, jossa pankit ovat perustaneet vakuutusyhtiöitä tai ostaneet sellaisen. Esimerkkinä voi olla Pohjolan ja Osuuspankkiryhmän yhdistyminen vuoden 2005 lopulla. Tämänkaltaisen kehityksen taustalla on ollut pyrkimys tehostaa erityisesti vakuutusmyyntiä. Tavallisen pankkipalvelun, kuten esimerkiksi asuntolainan, ympärille kasvatetaan lisäpalveluiden rypäs. Lainaan voidaan liittää erilaisia koti- ja lainaturvavakuutuksia

sekä monenlaisia sijoitus- ja säästämistuotteita. Näiden tuotteiden myyminen taas on helpointa, jos kaikki palvelut voi ostaa yhdellä kertaa samasta paikasta.

Monet pankit ovat jo seuranneet Osuuspankkiryhmän esimerkkiä, ja yhteistyöt eri toimijoiden välillä alkavat yleistyä. Kesko ja Osuuspankki lanseerasivat yhteisen superkortin keväällä 2007, ja Nordea seuraa perässä syksyllä 2007 omalla yhteistyöllään Keskon kanssa. S-ryhmä avasi uuden pankin lokakuussa 2007. Toimialaliukuma leviää koko ajan laajemmalle. Rahoitus- ja pankkimarkkinat ovat edelleen kansainvälistyneet ja etenkin pohjoismaiset pankit ovat tehneet maiden rajoja ylittäviä rahoitusalan fuusioita ja yrityskauppoja. Danske Bankin Sampo-kaupan toteuduttua kotimaisen omistuksen osuus suomalaisessa rahoitustoiminnassa jää alle puoleen. (Finanssialan keskusliitto 2007)

Fuusiot vakuutusyhtiöiden ja pankkien välillä ovat olleet suosiossa jo vuosikymmenen esimerkiksi Saksassa ja Ranskassa. Näissä maissa on huomattu ristiinmyynnin tehokkuus. Asiakkaat saadaan myös paremmin sitoutettua, kun on mahdollisuus saada sekä pankki- että vakuutus tuotteet saman katon alta. Tästä seuraa myös paljon taloudellisia hyötyjä fuusioituneille yhtiöille. Artikkelissa ”The profitability of bancassurance for European banks” (Göran Bergendahl) kirjoittaja pohdii vakuutus- ja pankkituotteiden yhdistämisen olevan kannattavampaa runsasväkilukuisissa maissa, kuten juuri Saksassa tai Ranskassa. Näissä maissa yhdistyminen on ollut kannattavaa, ja se on muokannut maiden pankkisektoria voimakkaasti. Pohjoismaissa vastaavanlaiseen kehitykseen on herätty jälkijunassa, ja yhdistymisten tulokset näkyvät vasta vuosien päästä. (Bergendahl 1995)

2.3 Pankkialan tulevaisuus

Yhtenäiseen eurooppalaiseen maksuliikennealueeseen siirtyminen (SEPA) myötä pankkien maksujärjestelmät tulevat yhtenäistymään vaiheittain vuoteen 2010 mennessä. Euromaksualueen aikaansaamiseksi pankit kehittävät yhteisiä palveluita, joita ovat SEPA – tilisiirto, SEPA – suoraveloitus sekä SEPA – korttimaksut. Maksaminen esimerkiksi espanjalaisessa ravintolassa onnistuu uudistuksen jäl-

keen omalla pankkikortilla, ilman luottokorttia. Samoin ulkomaalaisia pankkiautomaatteja voi käyttää kuten kotimaisia, ilman nostokustannuksia. Yhtenäistymisen lisää kilpailua suomalaisten ja ulkomaalaisten pankkien välillä, koska suomalaiset voivat periaatteessa avata tilin esimerkiksi Portugaliin. (Finanssialan keskusliitto 2007; Kauppinen 2007)

Tulevaisuudessa asiakkaiden tarpeet ja käyttäytyminen muuttuvat. Suurin osa toiminnasta tapahtuu Internetin välityksellä, mutta samanaikaisesti henkilökohtaisen neuvontapalvelun merkitys korostuu. Internetpankkitoiminta ja muut sähköiset palvelut täytyy oppia yhdistämään asiakaspalveluun. Internetin avulla voidaan yhdistää monia rahoituksenvälityksen vaiheita sekä laskea työvoimakustannuksia ja sivukonttoreista aiheutuvia kiinteitä kustannuksia. Väestön ikääntyminen muuttaa palvelutarpeita ja muun muassa säästö- ja sijoituspalveluiden kysyntää.

Teknologian kehitys ei tule hiipumaan tulevaisuudessakaan, vaan sen muuttuminen vaikuttaa kaikkeen toimintaan rahoitusmarkkinoilla. Myös pankkien harjoittama hinnoittelu yhtenäistyy ja muuttuu läpinäkyvämmäksi. Verkkopankeista on tulevaisuudessa helppo etsiä kilpailukykyisintä tarjousta. (Finanssialan keskusliitto 2007)

Pankkitoiminnan kehittymiseen vaikuttavat tietenkin olennaisesti suomalaisten varallisuuden kasvu ja kotitalouksien kasvava kiinnostus säästämiseen. Lisäksi pankkitoimintaan ovat vaikuttaneet myös pankkeja koskevat vakavaraisuusvaatimukset ja riskien hallintaan liittyvät toimet. Pankkitoiminnan tulevaisuus perustuu kuitenkin alan omaan strategiseen viisauteen sekä yleiseen suhdannekehitykseen, joka on itsessään hyvin epävarmaa. Pankkitoiminnan kehitys voi myös hidastua, jos tietyt ympäristöön tai erityistoimintoihin liittyvät tekijät muuttuvat huonompaan suuntaan. Esimerkiksi maailmanlaajuinen lama voisi väliaikaisesti pysäyttää kehityksen. Tietoturvaan ja yksityisyyteen liittyvät ongelmat, kuten esimerkiksi informaation väärinkäytökset, on otettava huomioon kokonaisvaltaisesti. Jos väärinkäytöksiä esiintyisi, voisi se aiheuttaa luottamuspulaa alalla, joka taas vaikuttaisi negatiivisesti teknologian kehitykseen. (Finanssialan keskusliitto 2007; Salo 2001; Widgrén 2002, 52–54)

Globalisaatio sekä informaatio- ja kommunikaatioteknologian huima kehitys ovat vaikuttaneet merkittävästi nykyaikaiseen rahoituksenvälitykseen. Tästä huolimatta on muistettava pankkitoiminnan peruspilarit. Kehitys on synnyttänyt muun muassa uusia tuotteita sekä antanut sijoittajille enemmän mahdollisuuksia. Tämän seurauksena rahoitusmarkkinat ovat suorastaan räjähtäneet. Teknologia vaikuttaa rahoituspalvelutuotteisiin ja niiden jakeluun, mikä taas muuttaa rahoitusalan rakennetta maailmanlaajuisesti. Internet parantaa informaation keräämistä, varastointia, käsittelyä ja levittämistä. Informaatioteknologian jatkuva kehittyminen mahdollistaa myös koko rahoitusmarkkinoiden tehostumisen, koska alan toiminta perustuu pitkälti informaatioon. Laina, talletukset ja laskunmaksut edustavat kaikki informaation tallennusta, käsittelyä ja välitystä - tiedon prosessointia.

Arvioiden mukaan tuotteiden räätälöinti ja kehittäminen muuttuu edullisemmaksi ja asiakkaiden segmentointi helpottuu, mikä johtaa täsmäinformaatioon, palveluiden ja hinnoittelun yksilöllistymiseen sekä tehokkaampaan luottoriskien monitorointiin. Tulevaisuuden näkymät vaativat rutiinitehtävien sekä varsinaisten ammattitehtävien uutta jakoa. Rahoitustoimialan käyttämään uuteen teknologiaan sisältyy laajamittainen riskien mahdollisuus. Uuden teknologian käyttöönotto voi parhaimmassa tapauksessa vakauttaa kansantalouksia, mutta pahimmassa se voi myös lamauttaa ne. Tämän vuoksi yli rajojen ulottuvat rahatapahtumat halutaan usein rajoittaa.

Rahoitustoimialalla myös kilpailuasetelmat ja – ympäristöt muuttuvat. Markkinoille tulee jatkuvasti uusia toimijoita, jotka tarjoavat maksu- ja muita palveluita omien jakelukanavien ja -verkostojensa kautta. (Widgrén 2002, 52–54; Viitanie-mi 2007)

3. MUUTOKSEN KOKEMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Itse muutokseen vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset voimat. Ulkoisista voidaan mainita globaali kilpailu, tietoteknologia, asiakkaiden vaatimusten kasvu, kulujen vähentämistarve, sääntelyn purkaminen, yritysfuusiot sekä jatkuva tuottavuuden

kasvu. Tässä kappaleessa keskitytään nimenomaan niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat henkilön kokemukseen, eli tietoteknologiaan, asiakkaiden vaatimusten kasvuun, yritysfuusioihin, työhyvinvointiin, työn konkreettiseen muutokseen sekä muutosjohtamiseen ja – viestintään. Sisäisiä muutosvoimia ovat muun muassa henkilöstösopistukset, määräaikaiset työsuhteet, ostopalvelut, etujen vähentäminen, tiimien käyttö, yhteisyritykset sekä työn lisääntyminen vähemmällä henkilökunnalla. Myös nämä tekijät vaikuttavat työn kokemiseen, mutta niihin ei keskitytä syvällisesti. (Kuittinen 2007)

3.1 Teknologia

Tieto ja siihen liittyvä teknologia on saanut erityisen tärkeän roolin yritysten toiminnassa ja toiminnan kehittämisessä. Uusi tietoteknologia ja sen mahdollistama myös verkostotalous tulevat vaikuttamaan niin yritysten, yksilöiden ja yhteiskuntien toimintamalleihin ja rooleihin. Tieto ja sen käyttö ovat keskeisessä asemassa tässä kehityksessä. Tiedon tallentaminen ja käyttäminen muuttuvat radikaalisti, ja kehityksen myötä käyttöön tulee yhä enemmän resursseja. Seuraavan 20 vuoden aikana teknologia tulee kehittymään yhtä paljon kuin koko 1900-luvulla yhteensä. Tieteellinen tieto tulee kaksinkertaistumaan, ja jatkossa voi olla vaikeaa jopa erottaa ihmisen ja tietokoneen älyä toisistaan. Muutosvauhtia voidaan kuvata esimerkiksi seuraavasti: vuonna 2001 Googlen hakukone löysi 1,3 miljardia sivua Internetistä, kun taas jo vuonna 2004 sivuja oli jo kahdeksan miljardia. Nykyään lähes koko ihmishistorian saavutukset löytyvät verkosta. Vuonna 2005 Internetissä oli jo yli 600 miljardia indeksoitua Web-sivua. (Sartjärvi ja Sahla 2000, 8-10; Viitanieni 2007)

Nykyisissä tieto- tai informaatioyhteiskuntaa käsittelevissä julkaisuissa on usein keskeistä niiden viittaus tulevaisuuteen. Tulevaisuus nähdään joko pelottavan tai turvallisenä tapauksesta riippuen. Uhkakuvia ovat esimerkiksi työpaikkojen menetyt, koneiden liikakäytön passivoiva vaikutus tai teknologiset suuronnettomuudet. Positiivisissa julkaisuissa teknologia nähdään taloudellisen kasvun taikakaluna.

Kumpikin vaihtoehtoista sisältää oletuksen tietotekniikan merkityksen kasvusta myös tulevaisuudessa. (Suominen 1999)

3.2 Muutosviestintä

Muutostilanteissa herää vääjäämättä erilaisia tunteita. Muutoksessa tärkeää onkin se, että koko prosessin ajan asiasta tiedotetaan henkilökunnalle. Näin voidaan ehkäistä huhujen syntyminen, ja työntekijät pysyvät ajan tasalla muutoksen vaiheista. Muutosviestinnässä on keskityttävä kertomaan asioista rehellisesti ja perustellusti ja luomaan yhtenäistä tulevaisuuskuvaavaa muutoksen kohteesta. Työyhteisö kokee itsensä usein vain muutoksen kohteena. Tämän sijaan heidän tulisi miettiä, miten asiat saataisiin sujumaan paremmin. (Huuskonen 2007)

Muutosviestinnässä olennaisiksi nousevat ainakin seuraavat asiat:

- viestinnän kytkeminen muuhun toimintaan jatkuvana prosessina
- viestinnän sisältö eli se mitä muutoksen seurauksista ja syistä kerrotaan.

Muutostilanteessa viesteiltä edellytetään ennen muuta johdonmukaisuutta ja paikansäilyvyyttä. Tällä tavoin viestintä koetaan hyödylliseksi ja turvallisuutta tuottavaksi, vaikka viesti ei olisi edes positiivinen. Johdon sitoutuminen testataan muutostilanteissa. Kun asioista tiedotetaan avoimesti ja jatkuvasti, henkilöstö kokee johdon ymmärtävän vastuunsa sekä ennakoivan ongelmia ja tarpeita. Viestintä itsessään ei ratkaise ongelmia, mutta se voi vähentää muutosvastarintaa ja motivoita ihmisiä näkemään muutoksen myös mahdollisuutena. Jotta muutokseen voitaisiin sitoutua täysillä, on tiedotettava muutoksen saavutuksista ja takaiskuista avoimesti. Viestintä sekä tukee että kuvaa muutosprosessia.

Muutostilanteissa noudatetaan tavallisimmin ns. reaktiivista viestintää, joka tarkoittaa jo tapahtuneiden asioiden kommentointia ja selittämistä jälkikäteen. Reaktiivinen viestintä on usein kirjallista, eikä näin kykene vastaamaan henkilöstön

tiedontarpeeseen. Monesti esimiehistä olisi helpompaa tiedottaa asioista verkon tai sähköpostin avulla, mutta tutkimusten mukaan kumpikaan ei ole riittävä väline muutosviestinnässä. Yksi viestinnän peruslaeista kuuluu, että jokainen vastaanottaja muokkaa saamansa viestin oman kokemuksensa lähtökohtiensa pohjalta. Kasvokkaisviestinnän vahvuutena onkin juuri se, että väärinymmärrykset voidaan korjata heti ja asiaa voidaan käsitellä niin kauan kunnes jokainen on sen sisäistänyt. Reaktiivisen viestinnän heikkoutena on myös sen ajoitus. Yleensä muutoksista tiedotetaan vasta, kun ne on lyöty lukkoon. Asioista halutaan kuitenkin saada tietoa ennen kuin mitään on tapahtunut, ja tämä on usein ristiriidassa johdon ja esimiesten näkemysten kanssa.

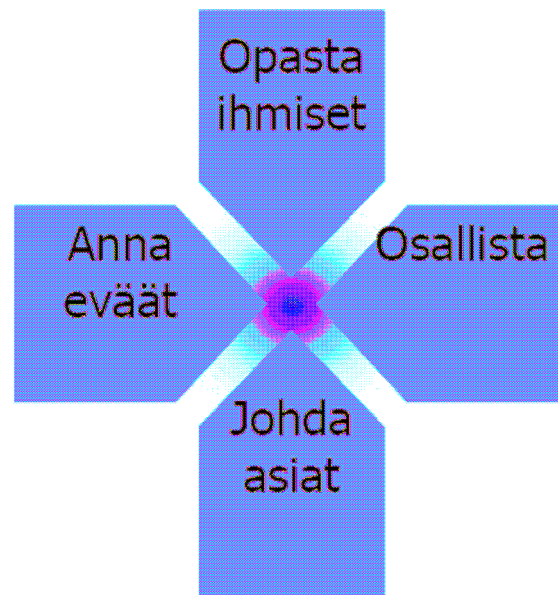
Reaktiivisen viestinnän vastakohta on proaktiivinen viestintä, joka varautuu ennakoon tilanteisiin ja käyttää viestintää taitavasti välineenä muutoksen hallinnassa. Proaktiivinen viestintä on yksittäisen tapahtuman sijaan prosessi, jossa on paljon vuorovaikutusta ja kasvokkaisviestintää. Reaktiivinen vastaa useimmiten kysymykseen mitä, kun sen tulisi vastata kysymykseen miksi. Tämä suututtaa ja kasvattaa epäilyjä johtajien motiiveja kohtaan, lisää pelkoja, ja saa aikaan muutosvastarintaa. Kun ihmiset eivät saa mistään tietoa, he keksivät sitä itse, ja usein tämä tieto on ainakin jossain määrin virheellistä. Proaktiivisen viestinnän tarkoituksena on saavuttaa organisaatiossa yhteisymmärrys siitä, mitä se pyrkii saavuttamaan markkinoilla tai toimintaympäristössään, keskustella siitä vuorovaikutteisesti, ja antaa jokaiselle mahdollisuus ymmärtää oma roolinsa muutoksen läpiviemisessä.

Viestinnässä on tärkeää hyödyntää monia eri kanavia. Yksinkertaiset, pienet asiat on parasta viestiä vain yhtä kanavaa käyttäen, mutta useimmiten on järkevintä käyttää useita viestintäreittejä. Lähiviestintä voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: suulliseen ja kirjalliseen. Joskus viestintä on suunniteltua, joskus se voi olla spontaania ja improvisoitua. (Juholin 1999, 196)

3.3 Muutosjohtaminen

”Ei ole vaikeampaa ja vaarallisempaa tehtävää kuin luoda asioille uusi järjestys. Kaikki ne vastustavat uudistusta, joille vanhasta järjestelmästä on ollut etua ja sitä puolustavat ne, jotka siitä ehkä hyötyisivät.” (Machiavelli, Ruhtinas 1532)

Muutoksen keskipisteessä eläminen ja toimiminen on haastavaa. Samoin muutoksen johtaminen niin, että ihmiset selviävät siitä mahdollisimman kivuttomasti. Tämän vuoksi muutosjohtamisen tueksi on luotu monia muutosjohtamisen malleja tai kehikoita, joita noudattamalla muutoksen johtaminen toivottavasti helpottuisi. Yhteistä näille malleille ja kehikoille näyttää olevan se, että huolimatta ulkoasun ja pinnan samankaltaisuudesta pintaa syvemmillä paljastuu paljon tekemistä ja toimintaa. Useat mallit pohjautuvatkin projektiajatteluun ja projektijohtamisesta saatuihin kokemuksiin. Hyvällä projektilla on ainakin seuraavanlaisia ominaisuuksia: 1) Selvä tavoite 2) Ajallinen alku ja loppu 3) Hankkeeseen osoitetut resurssit 4) Etappeihin ja välitavoitteisiin perustuva vaiheittainen eteneminen 5) Toimintasuunnitelma.



KUVIO 8. Muutosjohtamisen `Balanced Scorecard` (Huuskonen 2007)

Kuvio 8 antaa yhden välineen muutosjohtamiseen. Opasta ihmiset -vaiheessa on varmistettava linjajohdon aktiivinen tuki ja osallistuminen muutoksen kaikissa vaiheissa. Tavoitetila on pidettävä selvillä koko muutoksen ajan. Muuten linjasta poikkeaminen tulee helpommaksi. Työntekijöille on annettava tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Tämä on tärkeä motivaatiotekijä. Muutosviestintä ja viestin ymmärtäminen ovat myös tärkeitä. Muutosjohtajan on muistettava itse käyttäytyä antamiensa ohjeiden mukaisesti. Osallista -vaiheessa on tärkeää saada kaikki osallistumaan muutokseen. Tavoitteet on hyvä laatia yhdessä, koska näin niihin on helpompi sitoutua. Työntekijöiden kanssa on keskusteltava muutoksesta, tällä tavoin saadaan selville esimerkiksi mahdollinen muutosvastarinta. Varsinkin hankalissa muutostilanteissa johtajan puheita analysoidaan pikkutarkasti. Juuri tämän vuoksi on tärkeää, että tiedottaminen perustuu enemmän dialogeihin kuin ainoastaan yksisuuntaiseen viestintään. (Valtiokonttori 2007; Huuskonen 2007)

Kolmannessa vaiheessa, Anna tarvittavat eväät ja edellytykset, on esiteltävä selkeät tavoitteet ja palkittava aina onnistumisesta. On helpompaa muuttua, kun kaikki ovat tietoisia omista tehtävistään ja odotuksista. Vanhat ja ristiriitaiset toimintamallit on hävitettävä, koska ne aiheuttavat vain turhaa hämmennystä ja kitkaa. Uusien prosessien, roolien ja vastuiden rakentaminen antaa työntekijöille selvät puitteet uudelle mallille. Muutoksen hallittu johtaminen sisältää muun muassa suunnittelua, tavoitteiden seuraamista sekä ohjaamista. Suunnan seuraaminen on tärkeää, jotta mahdolliset vaikeudet voidaan ajoissa korjata. (Huuskonen 2007)

Esimiehen on muistettava myös muutoksen aikana, että arkityö jatkuu koko ajan. Hänen on huolehdittava työyhteisön perustehtävien sujumisesta edelleen. Niiden on sujuttava tilanteesta huolimatta, koska asiakkaita ei kiinnostaa yrityksen sen hetkinen muutostilanne, vaan se, että yhteistyö jatkuu entisellään. Muutostilanteessa henkilöstö tarvitsee enemmän huomiota kuin normaalitilanteessa. Esimiehen tulee huolehtia henkilöstön selviytymisestä ja hyvinvoinnista, ja hänen on muistettava kuunnella. Tulevaisuudenkuva voi olla joillekin muutosvaiheessa epäselvä, ja yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä on luoda jatkuvasti selkeää tulevaisuuden mielikuvaa työntekijöille.

Aina ei tule mieleen, että muutos voi olla esimiehillekin vaikeaa aikaa. Esimies ei voi välttämättä niin avoimesti purkaa huoliaan kuin työntekijät. Tästä syystä on tärkeää, että esimies huolehtii myös omasta jaksamisestaan puhumalla siitä esimerkiksi oman esimiehensä kanssa. Joskus myös esimiehen voi olla vaikeaa ymmärtää muutosta. Sen vuoksi hänen ei kuulu kertoa alaisilleen mitään, ennen kuin hän on itse sisäistänyt muutoksen. (Huuskonen 2007)

3.4 Työn sisällön muutos

Kansainvälistyvässä maailmassa yritysten hyvä toimivuus ja uudistumiskyky tulevat olemaan tärkeimpiä yksittäisiä kansantaloudellisia kilpailutekijöitä. Varsinkin Suomelle tämä tulee olemaan tärkeää, koska maamme kansainvälinen asema on muuttumassa. Työelämän instituutioiden kehittämisessä ei ole kyse ainoastaan yleisen yhteiskuntakehityksen sanelemista muutoksista, vaan ennen kaikkea työelämässä vallitsevien rakenteiden tietoisesta muuttamisesta erilaisten sosiaalisten kokeilujen ja innovaatioiden avulla. Pyrkimys tietoiseen muutokseen vaati kaikilta osallisilta jatkuvaa uusien asioiden oppimista, asenteiden muuttamista sekä kykyä luovaan ajatteluun. Taulukko 2 esittelee työelämän muutossuuntia 1990 – luvulta alkaen. (Sallila ja Tuomisto 1997, 13–15) Loppuosa taulukosta on liitteenä (Liite 1).

Taulukko 2. Työelämän muutossuunnat 1990-luvulla jälkitekolliseen joustavaan yhteiskuntaan siirryttäessä (Sallila & Tuomisto 1997, 14)

Ennen	Tulevaisuudessa
Työtehtävien muuttuminen	
Ammattitaidon pysyvyys	Ammattitaidon jatkuva kehittäminen
Työtehtävät kiteytyneet	Työtehtävät diffuuseja

Tehtäväspesifi osaaminen	Organisaatiospesifi osaaminen
Välineellinen työorientaatio	Korkea-asteinen sitoutuminen työhön
Inhimillistäminen työtä rikastamalla	Responsiivisuuden lisääminen
Palkka aseman tai suorituksen mukaan	Palkka tuloksen tai osaamisen mukaan
Työskentely yksilönä	Työskentely ryhmän jäsenenä

Työn sisällön ja tehtävävaatimusten kannalta suurimpia muutospaineita luovat mekanisointi ja automatisointi, johon tietotekniikka on viime vuosikymmeninä tuonut merkittävän lisänsä. Teknisestä kehityksestä ja työn sisällön muutoksesta puhuttaessa oletetaan usein, että tekniikka itsessään muuttaa työn sisältöä ja vaatimuksia. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että tekniikkaa sovellettaessa on myös kiinnitetty huomiota ihmiseen ja uusien ratkaisujen yhteensovittamiseen, jotta uudet kokonaisuudet olisivat mielekkäitä. (Jokinen, Laaksonen, Löhman, Niinikoski, Pääkkönen & Tiainen, 9-10)

Teknologian kehittyessä myös pankkitoimihenkilöiden työnkuva muuttuu oleellisesti mukana. Verkkopalveluiden kasvattaessa suositaan, yhä useammat sopimukset ja hakemukset tehdään verkon kautta. Esimerkiksi asuntolainahakemuksista tehdään verkossa jo lähes viidennes (Nordea 20 %, OP-Pohjola -ryhmä 5 %). Suurin osa opintolainoista (80 %) haetaan ja myönnetään verkon kautta. Työtehtävät muuttuvat konkreettisesti, ja koneille annetaan yhä enemmän yksinkertaisia, toistuvia, mallinnettavia ja moduloitavia tehtäviä. Alemman tuottavuuden tehtävät poistuvat vähitellen pankkisaleista. Kolikkojen laskenta, valuutan vaihto ja adressien myynti eivät enää ole pankkien ydinbisnestä. Tulevaisuudessa myös perusasiat muuttuvat. Osa myynnin seurannasta saadaan automaattisesti, mikä vähentää manuaalista työskentelyä. Seuraavat asiat pystytään myös mallintamaan: asiakkaan tunnistus, perusinfon keruu, koodaus, tarpeen määrittäminen, ennakkopäätös ja päätös,

dokumentit, sähköinen allekirjoitus, vakuudet ja rahan siirto. Jokapäiväiset neuvottelut asiakkaan kanssa siirtyvät verkkoon virtuaalineuvotteluiksi.

Pankkien konttorit muuttuvat niin sanotuiksi uuden ajan konttoreiksi, joissa asioidakseen asiakkaan on varattava aika. Toimihenkilöiden työ ei ole enää pelkkää asiakaspalvelua, vaan suuri osa työstä tehdään asiakkaan lähdeyttä. Vuoronumerot poistuvat käytöstä, ja pankkiasioihin käytetään yhä enemmän aikaa kerrallaan, koska pankissa ei enää asioida yhtä usein kuin aikaisemmin.

Pankeissa hoidetaan tulevaisuudessa korkeamman tuottavuuden tehtäviä, eli lähinnä asiantuntijatoivia. Ihmiset hoitavat asiakkuuden perustamisen sekä kokonaisanalysoinnin, ja lisäksi koneet antavat myyntivinkkejä käsiteltäviksi. Virtuaalineuvottelujen aikana kone ehdottaa konkreettisia toimia asiakkaan suhteen. Ihmiset käsittelevät myös rahoituksen, sijoittamisen ja neuvonnan asiantuntijatehtäviä. Ihmiset huolehtivat myös myöhäisestä enemmistöstä ja mattimyöhäisistä, jotka eivät ole vielä valmiita siirtämään asiointiaan verkkoon. Jatkossa pankkialan ihmisistä tulee moniosaajia. (Viitaniemi 2007)

3.5 Asiakkaiden muuttuvat odotukset ja asenteet

Nyky-yhteiskunnassa markkinat kansainvälistyvät ja globalisoituvat. Yritykset kohtaavat kansainvälisen kilpailun jo kotimaassaan, tarjonnan laatu ja määrä kotimarkkinoilla lisääntyy ja tämän kehityksen tuloksena yritykset saavat itsekin mahdollisuuden tavoitella uusia ja entistä suurempia markkinoita. Markkinoiden odotusten muuttuessa myös asiakkaat vaativat tuotteiden ja palveluiden tarjoajilta jatkuvasti parempia suorituksia. Säilyttääkseen kilpailukykyä yrityksen on jatkuvasti parannettava tuotteiden ja palveluiden laatua, taattava asiakkaille niiden nopea ja joustava saatavuus sekä kyettävä vielä toimittamaan tuotteet ja palvelut kilpailijoita edullisemmin. Vaatimuksena on kilpailukykyyn säilyttäminen ja vahvistaminen kilpailijoihin verrattuna, mikä taas edellyttää oman toiminnan jatkuvaa kehittämistä. (Stenlund 2003)

Kuluttajatutkijoiden ennusteiden mukaan tulevaisuuden kuluttajat ovat eettisiä, ekologisia, elämyksellisiä sekä vaihtelunhaluisia. Raija Järvisen artikkelissa ”Paradigma muuttuu – hyötyvätkö asiakkaat?” kirjoittaja nostaa esille vielä yhden tärkeän teeman: turvallisuuden. Kuluttaja-asiakkaista on vaikea piirtää yhdenmukaista kuvaa. Ainoastaan yksi asia yhdistää kuluttaja-asiakkaita nyt ja tulevaisuudessa: he ovat edelleen yritysten armoilla, kun puhutaan palvelu- ja tuotetarjonnasta. Asiakkaat odottavat myös tulevaisuudessa, että heidän toiveitaan ja odotuksiaan kuunnellaan ainakin kohtuullisessa määrässä. (Järvinen 2002)

Yksi suurimmista muutoksista on sukupolvenvaihdos, joka on käsillä parhaillaan. Miten pankit kykenevät palvelemaan yhtä lailla nuoria, jotka ovat kasvaneet uuden teknologian ja nimenomaan tietokoneiden maailmassa, ja toisaalta vanhempaa sukupolvea, joka mieluummin hoitaa pankkiasiansa konttorissa. Tämä aiheuttaa pankeille haasteita muodostaa sellaisia kanavia, jotka palvelevat yhtä lailla nuoria sekä iäkkäitä asiakkaita. (Nieminen 2007)

Nykyään nuorten rahankäyttö ja säästäminen ovat täysin eri pohjalla kuin esimerkiksi 20 vuotta sitten. Nuoret eivät esimerkiksi halua ottaa opintojensa rahoittamiseen opintolainaa, vaan saavat rahaa joko vanhemmiltaan tai käyttävät kalliita kulutusluottoja. Ennen oli tapana laittaa rahaa säästöön pahan päivän varalle, kun nykyään säästetään johonkin hyödykkeeseen, kuten esimerkiksi tietokoneeseen. Tätä kutsutaan enemmänkin kulutuksen lykkäämiseksi kuin säästämiseksi. Nykypäivän nuoret eivät emmi pyytää rahaa vanhemmiltaan, kun vielä kymmenisen vuotta sitten omillaan toimeentulo oli tärkeää. Tämänkaltaiset muutoksen nuorten rahankäytössä tuovat pankille paineita luoda kilpailukykyisiä tuotteita nykypäivän kysyntää täyttämään. (Haapakoski 2007)

3.6 Yritysfuusiot

Nykypäivän yrityksiltä vaaditaan yhä parempaa kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Aiemmin mainitut teknologian muutokset, kansainvälinen kilpailu, markkinoiden vapautuminen ja tarve kustannusten alentamiseen ovat yritysten

kohtaamia haasteita. Fuusioista ja yrityskaupoista on tullut yksi ratkaisu kilpailukyvyyn säilyttämiseen. Yrityskokoa kasvattamalla pyritään minimoimaan kustannuksia ja maksimoimaan voittoja. Fuusioiden ja yrityskauppojen taustalla ovat taloudelliset tekijät, mutta usein yhdistymisellä haettuja tavoitteita ei saavuteta. Joka toinen fuusio tai yrityskauppa on epäonnistunut. Syynä tähän on katsottu olevan fuusioiden kulttuurinen ja inhimillinen puoli. Fuusioiden ja yrityskauppojen toimivuuteen vaikuttavat yksilölliset, ryhmien sisäiset ja ryhmien väliset dynamiikat.

Fuusiotilanne aiheuttaa monia haasteita koko organisaatiolle. Herää esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä: Miten yrityksen arvot omaksutaan? Miten luodaan uusi yrityskulttuuri? Miten kehitetään henkilöstön suorituskykyä, hyvinvointia ja työympäristöjä? Onnistuneen fuusion haasteeksi on usein nostettu yhdistyneiden yritysten väliset kulttuuri- ja organisaatioerot, ja niiden menestyksellinen integrointi.

Fuusioiden ja yrityskauppojen mukana tulee monia muutoksia ja ne vaativat paljon joustavuutta työntekijöiltä. Heidän on tultava toimeen uusien, usein taustaltaan erilaisten ihmisten kanssa, sekä mahdollisesti sopeutua uusiin työskentelyoloihin, tehtäviin ja menetelmiin. Tutkimukset osoittavat, että työntekijät kokevat fuusion aikana epävarmuutta työstä, lisääntynyttä stressiä, vähentynyttä työtyytyväisyyttä, luottamuksen vähentymistä yritystä kohtaan sekä ajatuksia työpaikan vaihdosta. Selviytyäkseen fuusion aiheuttamasta epävarmuudesta työntekijöiden on todettu vähentävän sitoutumistaan ja käyttävän energiansa ahdistuneisuuden ja hämmennyksen käsittelyyn tai uuden työpaikan etsimiseen. Kielteinen asenne fuusiota kohtaan ei ole ainoastaan niillä työntekijöillä, joita fuusio suoranaisesti koskee, vaan muutosvastarinta voi levitä yleiseksi asenteeksi yrityksessä. Huonosti hoidettu muutosprosessi voi aiheuttaa osaavien työntekijöiden työpanoksen menettämisen.

Muutoksen seuraukset voivat toki olla myös myönteisiä. Työntekijän työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys voivat lisääntyä, työtehtävät monipuolistua ja asema organisaatiossa nousta. Uusi suurempi organisaatio kykenee tarjoamaan enemmän

Ylenemismahdollisuuksia ja työn varmuutta. Työntekijän asema yrityksen hierarkiassa voi vaikuttaa paljonkin siihen, miten hän kokee muutoksen, sillä yrityksen johdon näkemys muutoksesta voi olla hyvin erilainen verrattuna esimerkiksi tavalliseen työntekijään.

Yrityksen laajeneminen on monitahoinen prosessi, joka on suuri haaste koko työyhteisölle. Siinä on otettava huomioon monia eri tekijöitä, kuten esimerkiksi että miten yhdistetyt organisaatiot eroavat toisistaan, kuinka yksittäinen työntekijä kokee muutoksen ja miten se vaikuttaa hänen panokseensa työyhteisössä. Vaikka tie yhdentymiseen on vaikea, on muistettava se, että parhaimmillaan lopputuloksena voi olla innovatiivinen ja toimiva työyhteisö, jossa sen erilaisuudet toimivat rikkautena ja voimavarana. (Pahkin 2007)

3.7 Työhyvinvointi

Ihmisen hyvinvointi muodostuu vapaa-ajan ja työn tasapainosta. Turvallinen ja terveellinen työ, joka vastaa yksilön edellytyksiä ja johon liittyy aikaansaamisen tunne sekä oppimiskokemuksia, edistää hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-aikana. (Työturvallisuuskeskus 2007)

3.7.1 Henkinen työhyvinvointi

Henkinen hyvinvointi ilmenee yksilötasolla haluna tehdä työtä sekä työn sujumisena ja hallintana. Hyvin järjestetty työ on mielekästä, sopivan haastavaa ja se antaa oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia. Työntekijälle tulisi antaa mahdollisuuksia kehittää omia selviytymiskeinojaan ja kaikkea haitallista henkistä kuormitusta tulisi vähentää. Työn tarjoamiin mahdollisuuksiin kuuluvat esimiesten ja työyhteisön tuki, johtamistavat sekä työopastus. Ihmiset tarvitsevat lisäksi sekä päätösvaltaa että vastuuta omaan työhönsä liittyvissä asioissa. Jokaisen olisi myös päästävä vaikuttamaan oman työnsä määrään, työtahtiin sekä työskentelytapoihin. Työnteon sujuvuutta tukevat myös hyvät työvälineet ja viihtyisä työympäristö.

Työntekijän fyysiset ja psyykkiset edellytykset sekä työn asettamat vaatimukset ja odotukset on pidettävä tasapainossa keskenään. Näiden tasapainon horjuttaminen vie voimavaroja ja heikentää terveyttä. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvoinnin edellytykset. Myös iällä, sukupuolella, terveydentilalla sekä aikaisemmillä kokemuksilla on merkitystä. Työntekijällä on myös omaa työtään koskevia odotuksia. Hänen tulee saada oikeanmukaista kohtelua ja voida pääteä työssään. Työn tulee olla lisäksi mielekästä ja siinä tulee olla mahdollisuus oppia uutta ja soveltaa aiemmin opittua.

Kun arvioidaan työn kuormittavuutta, on tärkeää erottaa työn kuormitustekijät ja työntekijän kuormittuminen. Kuormitustekijät johtuvat työstä tai työympäristöstä riippumatta työntekijästä. Kuormittuminen on sen sijaan yksilöllistä ja se vaihtelee työntekijän mukaan. Kuormittuminen sopivana määränä kuuluu työhön, eikä se ole haitallista. Työssä saatavat uudet haasteet motivoivat yrittämään, ja haasteisiin vastaaminen kuuluu työhön ja on siksi palkitsevaa. Liiallinen henkinen kuormitus kuitenkin saattaa johtaa työuupumukseen. Työuupumus tarkoittaa pitkäaikaisen työstressin tuloksena syntynyttä häiriötä, joka ilmenee uupumisasteisena väsymisenä, kyynistymisenä ja ammatillisen itsetunnon heikkenemisenä. (Työturvallisuuskeskus 2007)

3.7.2 Työyhteisön ilmapiiri

Hyvä työkuulttuuri luo pohjaa hyvälle työilmapiirille. Työkuulttuuri määrittelee työpaikan toimintatavat, työpaikan työmoraalin, miten kohdellaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä, miten työyhteisön vuorovaikutus toimii sekä mitkä ehdot ja säännöt säätelevät työntekoa. Ilmapiiri työyhteisössä syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat sekä työorganisaation menestymistä, että sen jäsenten hyvinvointia.

Huono työilmapiiri ja työkuulttuuri juontuvat usein puutteista johtamisessa tai toimintatapojen kehittymättömyydestä. Ulkoiset uhat ja epävarmuus työn jatkuvuudesta voivat vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. (Työturvallisuuskeskus 2007)

4. PANKKITYÖN MUUTOS TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA

”Ei asioita tarvitse muuttaa, asiat tulee ymmärtää. Kun ymmärrätte ne, ne muuttuvat” (Anthony de Mellon)

Organisaatioiden todelliset muutokset eivät tapahdu kokouksissa tai tiedotteita jakamalla. Muutoksen todelliseen luonteeseen kuuluu uuteen tilanteeseen sopeutuminen ja siihen liittyvä oppiminen, sekä ennen kaikkea vanhan toimintamallin unohtaminen. Näin ollen muutoksen todellista luonnetta voi kuvata eräänlaiseksi oppimisprosessiksi, jossa ihmiset luopuvat vanhasta tutusta tavasta ja siirtyvät kokeilun kautta uuteen työtapaan. Kaikissa muutoksissa on sekä hyviä että huonoja puolia. Hyviä puolia ovat esimerkiksi ihmisissä heräävä toivo, itseluottamus, uuden oppimisen mahdollisuus sekä uuden kokeminen. Huonoja puolia ovat muun muassa pelko, masennus, kyynisyys ja apatia. Muutoksen hyvät puolet pääsevät kuitenkin esiin vasta muutoksen jo tapahduttua ja ihmisten sisäistettyä sen.

Jos muutoksen kohderyhmä pitää vanhaa tapaa parempana, on muutokseen motiivointi erittäin vaikeaa. Mutta kuitenkin ilman selkeitä ratkaisuja ja toimintamalleja ei saavuteta mitään. Jokaiseen muutokseen on syynsä, mutta mikäli sitä ei tuoda esille johdonmukaisesti perusteltuna, on muutosta vaikea hyväksyä. Ulkoa tuleva muutos herättää myös epäilyjä ja kielteistä asennoitumista. Muutoksen olisi siis lähdettävä organisaation sisältä päin. Muutosta ei tapahdu, ennen kuin se on kokonaan sisäistetty ja ymmärretty. Ihmiset suhtautuvat varauksellisesti muihinkin asioihin, joista heillä ei ole tarpeeksi tietoa. Jos muutoksen syyt esitetään ymmärrettävästi, myös muutoksen vastustus vähenee. Muutos on matka siinä mielessä, että jokainen työntekijä tekee matkalla oman osuutensa. Toisaalta matkanteko mielikuvana kertoo myös siitä, että muutos vie aikaa. Paikasta tai tilanteesta toiseen ei pääse nopeasti. (Huuskonen 2007; Kuittinen 2007)

Muutos ilmaisee puutosta. Organisaatiossa vallitsee puutostila, ja jotain puuttuu, mutta se ei ole välttämättä selkeästi havaittavissa. Silloin tulee lääkkeeksi muutos. Muutostila korvaa puutostilan. Tila vaihtuu, mutta poistuuko ongelma itsessään?

Ongelman poistamiseen tarvitaan monia eri tekijöitä, ja näiden tekijöiden on kaikkien tuettava toisiaan. (Takala 2007)

4.1 Ihmisen ja yhteiskunnan muutos

Erilaisiin muutoksiin suhtaudutaan luonnollisesti eri tavoin. Muutosta on helpompi ymmärtää, jos ajattelee sitä laajemmassa mittakaavassa. Jos palataan ajassa taaksepäin 1800-luvulle, niin voidaan todeta, etteivät sen ajan ihmiset kokeneet muutoksia työelämässä kuin korkeintaan kerran. Nykyään ihmisiltä odotetaan sopeutumista suuriin mullistuksiin jopa kymmeniä kertoja elinikämme aikana. Suomessa 1940-luvulla syntyneet ovat kohdanneet ainakin seuraavat muutokset: koulutus, jatkuva koulutus, sähkö, juokseva vesi, autoilu, puhelimen käytön yleistyminen, televisio, videot, stereot radion sijaan, tietokoneet, kännykät, tekstiviestit, sähköpostin, Internetin, kuvapuhelimen, yms. Elämässä suurimmat muutokset ovat kuitenkin syntymä ja kuolema. Kaikki muu on näihin mullistuksiin pienimuotoista sopeutumista. Esimerkiksi suomalaiset sopeutuvat kovista pakkasista kesähelteisiin vuodenaikojen vaihtuessa. Tämänkaltaisiin muutoksiin verrattuna organisaatiomuutokset ovat pienimuotoisia tapahtumia.

Itsestään selvät, elämään liittyvät muutokset koskettavat täysin eri tavalla kuin se, että työpaikalla asiat muuttuvat. Ajateltaessa ihmisen ja yhteiskunnan muutosta vuosituhansien saatossa, niin pohjimmiltaan ihminen itsessään on muuttunut kovin vähän verrattuna siihen miten paljon hän on muuttanut maapalloa, luontoa, elinolosuhteitaan ja tapaa toimia toisten kanssa. Tässä piilee yksi muutoksen syvimmistä totuuksista. Ihmiset ovat kautta aikojen pystyneet lähes minkälaiseen muutokseen tahansa, mutta äkillinen muutos olosuhteissa, markkinoilla, yrityksen sisällä tai sen strategiassa saa aikaan helposti kaaosta ja paniikkia (Erämetsä 2003, 9-11)

4.2 Muutoksen määritelmiä

Muutos voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti: muutos on yksilön, tilanteen tai prosessin tasapainon joko suunniteltu tai suunnittelematon muutos. Se vaikuttaa organisaation rakenteeseen, teknologiaan, kulttuuriin tai osaamiseen. Yksilön tai ryhmän tasolla muutos taas tarkoittaa käyttäytymisen muuttamista sen jälkeen kun tilanne määritellään tai nähdään sellaisella uudella tavalla, joka vaatii toisenlaista toimintaa.

Muutos voidaan myös määritellä sosiaalisen systeemin ajassa havaituksi eroiksi. Muutos voi myös olla jonkun tahon tekemä johtopäätös tai teoreettinen tulkinta havaitulle muutokselle. Muutoksen olemus kehittyä ajan kanssa, koska se itsessään on hyvin epävarma sekä monivaikutteinen ja – ulotteinen. Kehittämistyön aikana tullaan kohtamaan odottamia yllätyksiä ja ristiriitoja.

Muutoksella voi olla monia eri muotoja ja se voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Muutos voi olla sopeutumista muuttuneisiin olosuhteisiin oppimisen avulla tai pakotettu muutos esimerkiksi yritysoston yhteydessä. Se voi olla luonnollinen ja hidas kehityskulku tai ulkopuolisen agentin aikaansaama terapeutin prosessi. Muutos voi olla tietoisesti johdettu ja aikaansaatu prosessi, tai yksinkertaisesti vain silmänlumetta.

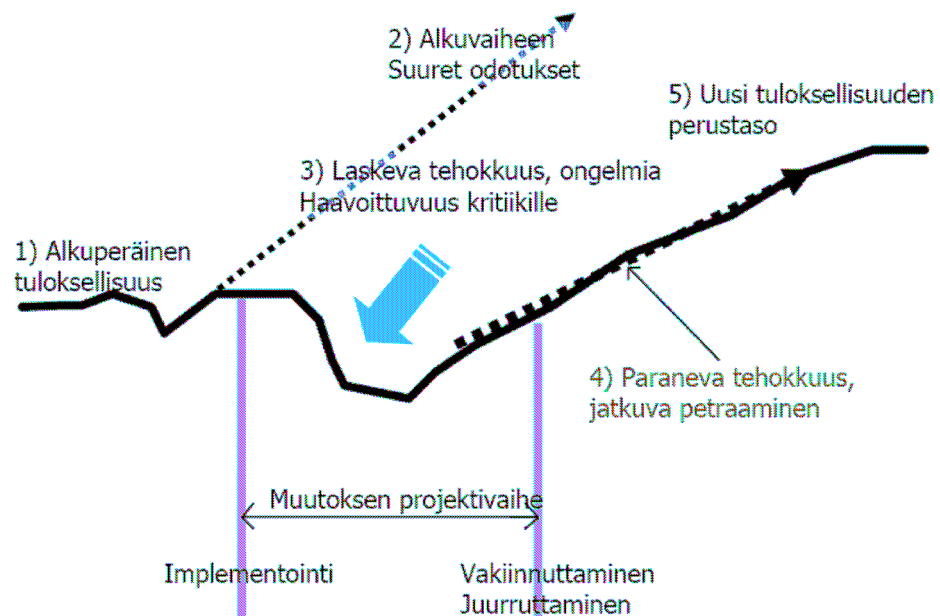
Muutosta voi olla todella vaikea nopeuttaa, mutta esimerkiksi organisaation kriisitilanteet, kuten johdon vaihtuminen tms. voivat saada muutokseen vauhtia. Myös uusi teknologia tai markkina-alue yleensä nopeuttaa muutoksen kulkua. (Huuskonen 2007; Kuittinen 2007)

4.3 Muutosprojektin vaiheet

Kuten kuvioista 9 nähdään, muutosprojektiin sisältyy monta eri vaihetta, ja ne on käytävä läpi tavalla tai toisella. Muutoksella on selkeä alku ja loppu sekä tulokset. Muutos voidaan nähdä progressiivisena projektina, jossa jotain tapahtuu jossain.

1. Muutos lähtee jonkun olemassa olevan käytännön pohjalta
2. Muutosta täytyy myydä ja markkinoida, jotta se saadaan alkuun. Tämä saattaa johtaa kaikkien osapuolten ylimitoitettuihin odotuksiin
3. Välivaiheessa opitaan paljon uutta ja rakennetaan uusia yhteistyökuvioita ja rutiineja. Erilaiset laatuongelmat ovat tässä vaiheessa tavallisia
4. Uusi parantunut tuloksellisuuden perustaso on tulosta organisaation oppimisesta. Se tarkoittaa, että kaikki ovat oppineet uudet toimintatavat ja rutiinit
5. Lopulta tilanne alkaa vakiintua uudelle perustasolle.

(Huuskonen 2007; Kuittinen 2007)



KUVIO 9. Muutoshankkeen vaihteita (Huuskonen 2007)

4.4 Muutoksen kokeminen ja sen erot

Hämmennys ja kysymykset ovat osa muutosprosessia. Jokaisella on oma tapansa toimia hankalissa ja oudoissa tilanteissa. Asiaa voi helpottaa, jos oppii tunnistamaan oman tapansa suhtautua tilanteeseen.

Jotkut ihmiset passivoituvat ja hakevat elämäänsä mielekkyyttä työn ulkopuolelta. Jotkut vihastuvat, ja antavat kaikkien huomata tämän. Jotkut taas aktivoituvat, ja yrittävät jatkaa niin, miten ovat aina toimineet. He voivat myös yrittää vaikuttaa muutokseen virallisia keinoja käyttäen. Jotkut analysoivat ja järjeistävät eri mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Jotkut saattavat innostua, ja heidän mielestään muutos on jännittävä ja mielenkiintoinen.

Carl Jungin ihmistyyppimallin avulla voidaan ymmärtää ihmisten luonne-eroja muutoksissa hieman paremmin. Ratkaiseva tekijä hänen mukaansa on informaation käsittelyyn liittyvä taipumus, eli onko henkilö luontaisesti hyvä käsittelemään viiden perusaistin (kuulo, näkö, haju, maku, tunto) tulevaa informaatiota vai sitä, jota vastaanotetaan intuition eli niin sanotun kuudennen aistin avulla. Ne, joilla intuitio on luontaisesti aisti-informaatiota voimakkaampaa, ovat huomattavasti valmiimpia lähtemään mukaan uusiin asioihin kuin viiden perusaistin kautta aistivat. Asian voi ymmärtää niin sanotun mukavuusalueiden kautta. Vahvan intuition ihmisten mukavuusalueelle kuuluu uusien ideoiden ja mahdollisuuksien pohtiminen, ja rutiinit kuuluvat epämukavuusalueelle. Vastaavasti ne, joiden informaatio välittyy lähinnä viiden perusaistin kautta, sisällyttävät tutut asiat mukavuusalueelle, ja uudet ideat epämukavuusalueelle. Muutokset ovat usein juuri siksi niin haastavia, että yleensä muutoksen suunnittelijat ovat intuitioita kuuntelevia, helposti innostuvia persoonia, joita joidenkin tutkijoiden (muun muassa David Keirseyn) mukaan on noin 20 % väestöstä. (Helin 2007; Huuskonen 2007)

On muistettava, että yksilö ei ole muutoksessa yksin, vaan jokaisen toiminta vaikuttaa muiden kokemuksiin ja tunteisiin. Tässä tilanteessa on ajateltava, että miten haluaa muiden kokevan muutoksen, ja että miten itse pystyy vaikuttamaan toisten kokemuksiin. (Huuskonen 2007)

Eri ihmiset reagoivat tilanteisiin eri tavoin, joten on väärin ajatella jonkun olevan vain ja aina perinteistä kiinnipitäjä tai tilanteisiin sopeutuja. Ihmisellä saattaa kuitenkin olla taipumus reagoida tietyllä tavalla, ja tämä taipumus saattaa juontaa yksilön persoonallisuudesta, iästä, koulutustaustasta tai yhteiskunnallisesta asemasta tms. Työelämän muutoksen yhteydessä voidaan voi puhua menestyjistä, selviytyjistä ja syrjäytyvistä. Menestyjät ovat tiedostavia oppijia, selviytyjät sopeutuvia ja syrjäytyvät eivät halua tai kykene muuttumaan, ja tästä syystä todennäköisesti tulevat syrjäytymään kokonaan työmarkkinoilta. Yleisesti ajatellaan, että sopeutumiskyky heikkenee iän myötä, mutta vaikka se joissain tapauksissa varmasti pitää paikkansa, niin muutos voi silti olla mahdollinen myös vanhemmille ikäluokille, kunhan se tapahtuu heidän omilla ehdoillaan. Toisaalta ihminen voi saavuttaa jossain kohtaa vaiheen, jossa hän kokee uuden oppimisen olevan turhaa. Tällöin hänen minäkuvansa on selkeä, ja hän kokee ammattitaitonsa olevan erinomaisella tasolla.

Yhden sukupolven aikana tapahtuneet nopeat ja suuret muutokset ovat koetelleet ihmisten sopeutumiskykyä. Nykyisen työn parantuminen monessa asiassa ei ole sulkenut pois negatiivisia kehityspiirteitä. Pahimmillaan työstä aiheutunut stressi voi aiheuttaa burn outin (loppuun palamisen). Siihen kuuluvat hyvin voimakas väsymys, ammatillisen itsetunnon romahdus ja kynnisyys työtä kohtaan. Työssä olevien kuorma on koko ajan kasvanut, ja irtisanomisten ja erilaisten kilpailupaikoiden alla useat yrittävät jaksaa jatkuvasti enemmän. (Sallila ja Tuomisto 1997, 46–51)

4.5 Luottamuksen säilyttäminen muutostilanteessa

Muutostilanteessa syntyvä epävarmuus ja turvattomuus koettelevat työyhteisön sisäistä luottamusta. Tämä luottamus on syntynyt pitkällä aikavälillä, ja sillä on juurensa organisaation kulttuurissa. Organisaatiomuutos on hyvin hallittavissa, jos työyhteisön luottamus on rakennettu kestäväälle pohjalle. Luottamuksen edellytyksenä on keskinäinen arvostus työyhteisön sisällä. Erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden kokemuksen arvostaminen on tärkeää, koska kyseessä on koko heidän

työuransa aikana hankkima osaamisvaranto ja ammatillinen identiteetti. Muutostilanteessa ihmiset usein jopa ylireagoivat arvostuksen kokemiseen tai sen puutteeseen. Usein uuteen toimintamalliin siirtyminen koetaan entisen arvon vähättelyksi. Näin tapahtuu erityisesti silloin kun entiset työtehtävät lakkaavat kokonaan ja siirytään kokonaan uusiin toimintatapoihin. Henkilöt kokevat vanhan tavan olevan kokonaisuudessaan huonoa, ja epäarvostettua. Näin asia ei tietenkään ole, vaan uusilla toimintatavoilla haetaan parempia ratkaisuja työntekoon. (Huuskonen 2007)

4.6 Muutosvastarinta

”Terve muutosvastarinta on hyvä ja hyödyllinen, täysin luonnollinen asia.”(Erämetsä Timo 2003, 98)

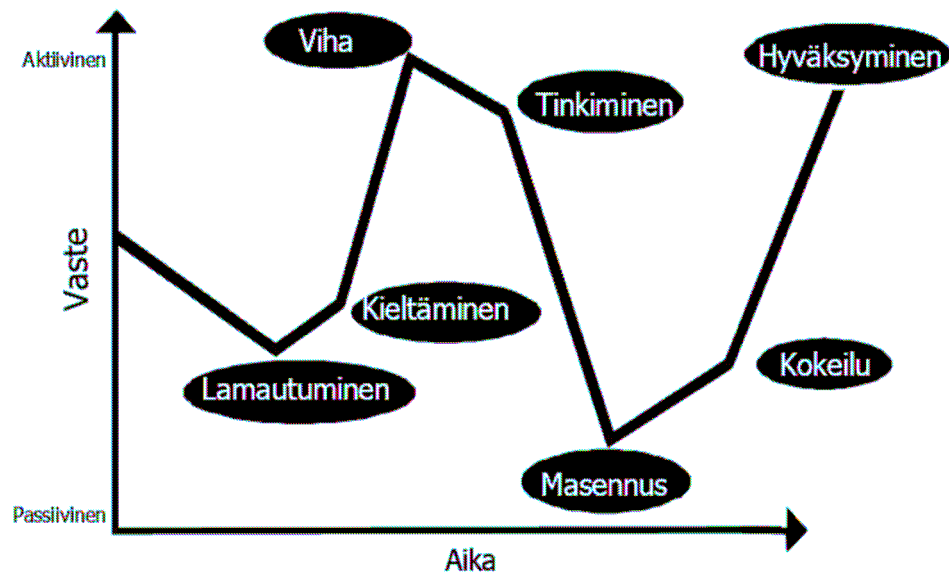
Muutoshankkeet kohtaavat usein toistuvasti samankaltaisia ongelmia. Osa niistä on ennalta arvattavia, joten niihin on mahdollista varautua. Muutosvastarinta ei kuitenkaan ole huono asia. Se osoittaa, että ihmiset eivät ole valmiita mihin tahansa, vaan haluavat kyseenalaistaa tekemänsä asiat. Jos esimerkiksi kaikki tottelisivat johtoa saman tien ilman mitään muutosvastarintaa, on mahdollista, että ihmiset lähtisivät mukaan mitä ihmeellisimpiin muutoksiin. Jos muutosvastarintaa ei jostain syystä esiinny, on syynä usein joku seuraavista: 1) Kyse ei ole todellisesta muutoksesta, vaan lähinnä asioiden nimeämisestä uudella tavalla 2) Muutoksen kohteena olevat eivät ymmärrä muutoksen syytä 3) Kukaan ei uskalla vastustaa johtoa autoritaarisen johtamisen vuoksi. Ihmisen syvimpään olemukseen kuuluu tarve säilyttää jotain tuttua ja turvallista. Terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen työntekijöiden suunnalta palvelevat oikein hyödynnettyinä organisaatiota suuresti.

Erittäin positiivisena asiana muutosvastarinnassa voidaan nähdä se, että henkilö, joka vastustaa muutosta kaikkein äänekkäimmin, on myös se henkilö, joka edistää muutosta kovimpaan ääneen, jos hänet saadaan vakuutettua muutoksen positiivisista puolista. Muutosta on ajateltava prosessina, ja muutosvastarinnan tehtävänä on karsia muutoksesta turha pois, ja osoittaa sille oikea suunta. Usein työntekijät

tietävät paremmin, kuinka työtä on paras tehdä, ja muutosvastarinnan avulla voidaan huomata lyhytnäköiset uudistukset, ja ehkä jopa lopettaa muutos. Terve muutosvastarinta on luonteeltaan positiivista: se ei suhtaudu itse muutokseen jyrkän kieltävästi. Se on myös vapauttavaa: asioiden selvittämisen ja suunnitelman parannusten jälkeen voidaan suunnata energia itse muutokseen. Muutosvastarinta on myös ei-saastuttavaa: se ei tartuta periaatteellista tai pelokasta tunnelmaa koko organisaatioon, vaan kommunikaatio on positiivista. Muutosvastarinnan olemassaolo ja taso on tärkeää tiedostaa ja tunnistaa. (Erämetsä 2003, 98–101; Huuskonen 2007; Helin 2007; Kookas 2007)

4.6.1 Muutosvastarinnan taustaa

Muutos ja siihen liittyvä sopeutumispaine aiheuttaa usein menetyksen tunteita. Muutos riistää tunteen vahvasta oman elämän hallinnasta ja siitä, että huomisen voi kohdata rauhassa omiin vanhoihin rutiineihin nojaten. Muutoksiin voi sisältyä myös aitoja menetyksiä; hyvien työtovereiden menettäminen, päivittäisen työmatkan vaikeutuminen tai jokin muu vastaava menetys. Muutoksen kokeminen on subjektiivista. Se, mikä voi yritysjohdon mielestä vaikuttaa pieneltä muutokselta, voi pahimmassa tapauksessa olla jollekin hyvinkin raskas kokemus. Ja jos muutos koetaan edellä mainitun mukaisesti menetyksenä, voi se aiheuttaa surun ja luopumisen tunteita. Ihmiset käsittelevät surun tunteita samantapaisesti. Surutyöhön tarvittava aika kuitenkin vaihtelee yksilöllisesti. Kuvio 10 esittelee surutyön eri vaiheita. On toivottavaa, että tunteet käsitellään avoimesti, jotteivät ne aiheuta piilevää työn tuloksellisuuden alenemista. On yllättävää, että työpaikan suruja surraan hyvin samalla tavalla kuin suurempia henkilökohtaisia menetyksiä. Vaikka työpaikan kriisi olisi mittakaavaltaan pieni ja vaikutuksiltaan rajattu, siihen voidaan soveltaa kriisipsykologista lähestymistapaa ja näin ymmärtää paremmin syntyviä reaktioita. (Huuskonen 2007)



KUVIO 10. Surutyön vaiheet (Huuskonen 2007)

Ensimmäinen tunne on lamautuminen. Joillain vaihe voi kestää kauemmin, ja sopeutumiskykyiset ihmiset selviävät tästä varmasti nopeasti. Seuraavaksi ihmisissä herää varmasti vihan tunteita, muutokselle yritetään etsiä vihan kohdetta, usein kohteena on juuri itse muutos. Kolmannessa vaiheessa muutos yritetään kokonaan kieltää, ja sen jälkeen muutoksen uusista toimintatavoista pyritään tinkimään, ja koetetaan jatkaa entiseen malliin. Kun huomataan, ettei tämä onnistu, syntyy masennus, joka johtaa ennen pitkää uusien kokeilujen kautta muutoksen hyväksymiseen. Tarkkaa aikajanaa surutyölle on vaikea antaa, koska ihmiset ovat yksilöllisiä.

Taulukko 3. Surutyössä heräävät tunteet (Huuskonen 2007)

<p>Alkushokki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heti ilmoituksen jälkeen • Ottaa 3-4 päivää <p>Mitä näkyy?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hämmennystä • Turtana olemista • "Tämä ei voi tapahtua minulle" • Ylireaktioita • Jokapäiväiset tehtävät ovat vaikeita tehdä • Puhuu muutoksista, mutta ei kerro tunteistaan <p>Mitä nyt itse asiassa tapahtuu?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Itsesuojelua <p>Mitä tehdä?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ole läsnä ja tavoitettavissa, kuuntele • Pidä yllä rutiinit • Älä puske liikaa infoa 	<p>Lamautuminen, vetäytyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paluuta takaisin päivärutiineihin • Nostalgisia keskusteluja 'vanhoista hyvistä ajoista' • Muutos tarkoittaa monia menetyksiä ja kielteisiä asioita • Tulevaa arvioidaan entisin perustein • Keskustelu voi juuttua pikkuasioihin • Useilla korkea itsekontrolli, mutta silti ajattelee mitä voisi tapahtua, pelkoja <p>Mitä nyt itse asiassa tapahtuu?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jäähvyäisiä <p>Mitä tehdä?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pidä huoli itsestäsi • Anna tilaa keskusteluille • Osallista ihmisiä • Ole ennakoiva
---	--

Yksi yleinen harha on, että uskotaan hiljaisten ja passiivisten reaktioiden ennakoivan muutoksen kivutonta läpivientä ja sopuisaa etenemistä. Todellisuudessa tämä tarkoittaa, että työntekijät eivät ole sisäistäneet muutoksen laajakantoisuutta ja merkitystä omalla kohdallaan. Taulukko 3 esittelee surutyön aikana herääviä tunteita, jotka esimerkiksi esimiehen on hyvä tunnistaa, jotta hän osaisi toimia oikein.

Alkuvaiheen reaktiot muutokseen ovat siis passiivisia ja vetäytyviä. Suuremmissa organisaatioissa muutosprosessi kestää kauemmin kuin pienemmässä. Kun muutoksen todellinen luonne tulee ymmärretyksi, se voi aiheuttaa riitoja ja vihanpurkauksia. Taulukosta 4 näkyvillä keinoilla vihanpurkauksia voi ehkä pystyä hillitsemään. (Huuskonen 2007)

Taulukko 4. Vihareaktiot (Huuskonen 2007)

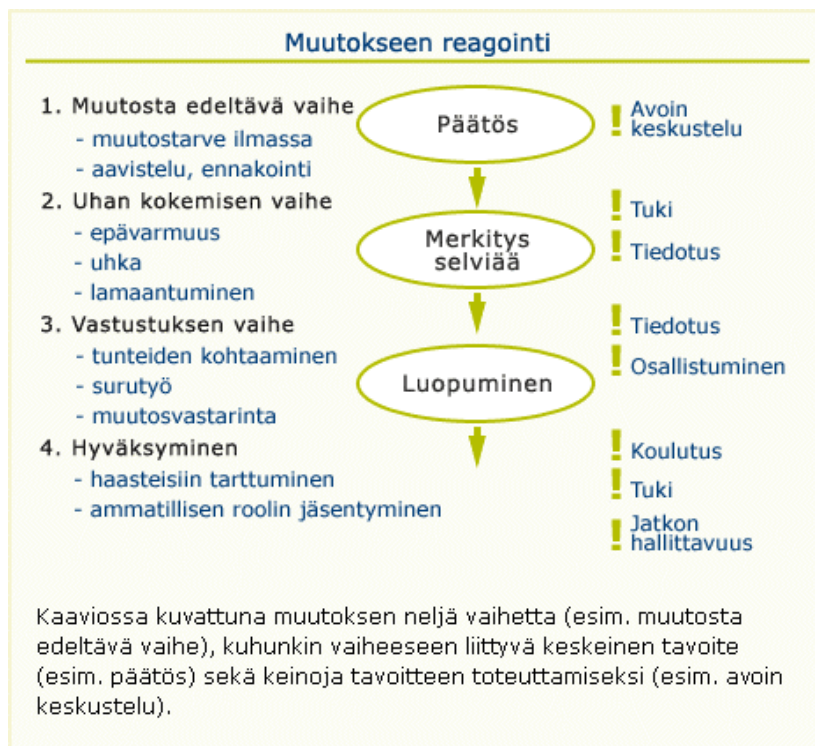
<p>Vihareaktiot</p> <p>Mitä näkyy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Syytöksiä, levottomuutta • Pettymystä • Epävarmuutta omasta tulevasta • "Me vastaan he" • "Kukaan ei välitä" • Kostosuunnitelmia • Mustavalkoista ajattelua • Ironiaa, sarkasmia <p>Mitä nyt itse asiassa tapahtuu?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muutoksen todellinen luonne alkaa valjeta <p>Mitä tehdä?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salli tunteiden näkyä, voit sanoa että olet pahoillasi toisen pahasta mielestä • Pysy itse tyynenä, säilytä "käsivarren mitta" oman minän ja tilanteen välissä • Alleviivaa ja toista tosiasioita, torju lempeästi mutta päättäväisesti väärinkäsityksiä • Vältä ja torju juoruja • Pidä huolta niistä jotka uupuvat, auta

Kun työyhteisössä huomataan, ettei muutosta pystytä torjumaan, eikä itse pysty vaikuttamaan asiaan, seuraa usein masennustyyppisiä reaktioita. Taulukosta 4 selviää myös vihareaktion aikana herääviä tunteita. Henkilöstön hyvinvointia ja stressitasoa on seurattava systemaattisesti, varsinkin muutoksen aikana.

Muutosvastarinnan ehkäisemiseksi työntekijät tulisi ottaa muutokseen mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Näin henkilöstö kokee olevansa muutoksen vauhdissa mukana, ja omalta osaltaan vaikuttamassa myös muutoksen suuntaan. On kaikkien edun mukaista, että henkilöstö ottaa jo alkuvaiheessa aktiivisen roolin muutoksen työstämisessä, sen syiden selvittelyssä sekä käytännön toteutuksen suunnittelussa. (Huuskonen 2007)

4.6.2 Muutokseen reagointi

Kontrollin menetys, kompetenssi, muutoksen epämiellyttävyyys sekä itseluottamus ovat tavallisia muutosvastarinnan lähteitä. Jos ihminen kokee nämä asiat uhkana, niin vastarinta on taattu. Kaikkien ihmisten toimintaa ohjaavat erilaiset uskomukset. Uskomukset voivat olla tosiasioita tai väärää, mutta ihmiset arvioivat toimintavaihtoehtoja ja strategioita näiden uskomusten perusteella. Kuviosta 11 nähdään muutokseen reagointi kaaviona.



KUVIO 11. Muutokseen reagointi (Laine 2006)

Jos muutokset on aina koettu negatiivisina asioina, näitä uskomuksia on erittäin hankala lähteä muuttamaan. Joillekin muutokset ovat voineet tehdä hyvää, ja näiden ihmisten on helpompi suhtautua muutokseen. Odotukset ja uskomukset ohjaavat ihmisten tekoja ja valintoja. Ihmisillä on vapaa tahto, mutta sitä ohjaavat opitut arvot, tieto, taito ja ymmärrys. Onnistuneessa muutoksessa on usein kysy-

mys uskomusten ja sitä seuraavan itseään vahvistavan toiminnan kehän murtamisesta.

”Jos teemme samoja asioita samalla tavalla, saamme samanlaisia tuloksia. Jos haluamme muutosta, meidän on toimittava uudella tavalla” (Huuskonen 2007).

5. CASE: PÄIJÄT-HÄMEEN OSUUSPANKKI

5.1 Yritysesittely

5.1.1 OP-Pohjola-ryhmä

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Sen muodostavat itsenäiset osuuspankit ja ryhmän keskusyhteisö Osuuspankkikeskus tytär- ja lähiyhteisöineen, joista suurin on pörssinoteerattu OKO Pankki Oyj. Ryhmä tarjoaa kattavan valikoiman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja sekä henkilö- että yritys- ja yhteisöasiakkaille. Osuustoiminnallisuus on OP-Pohjola -ryhmän aatteellinen perusta. Kokonaisuudessaan ryhmällä on yli neljä miljoonaa asiakasta, joista lähes kolmannes (1 180 000) on osuuspankkien omistajajäseniä. Ryhmän perustehtävänä on edistää omistajajäsentensä, asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestäväää taloudellista menestystä, hyvinvointia sekä turvallisuutta.

OP-Pohjola-ryhmä työllistää yli 12 000 henkilöä. Tase oli vuoden 2006 lopussa 59,5 miljardia euroa. Toimialue käsittää koko Suomen, ja toimipaikkoja on tällä hetkellä (2007) noin 620. OP-Pohjola -ryhmän historia alkoi yli sata vuotta sitten, kun 14.5.1902 perustettiin Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö. Ensimmäiset paikalliset osuuskassat perustettiin syksyllä 1902. Vuonna 1970 osuuskassat muuttuivat osuuspankeiksi. OP-Pohjola -ryhmän tämänhetkinen yhteistointamalli ja Osuuspankkikeskus nykytehtävineen saivat muotonsa vuonna 1997. Vuonna 2005 vahinkovakuutuksesta tuli uusi liiketoiminta-alue Pohjolan oston

myötä. OP-Pohjola -ryhmän liiketoimintasegmentit ovat pankki- ja sijoituspalvelut, henkivakuutus ja vahinkovakuutus. (OP-Pohjola-ryhmä 2007)

5.1.2 Päijät-Hämeen Osuuspankki

Päijät-Hämeen Osuuspankki (POP) toimii Lahden, Heinolan, Hollolan, Hämeenkosken, Nastolan ja Iitin alueella. Aukkaita toimialueella on 165 096, joista POP:in asiakkaita on 75 857. Osuuspankin omistajajäseniä heistä on 30 852. Henkilöstöä POP:illa on tällä hetkellä 167. Tytäryhtiönä toimii Päijät-Hämeen OP - Kiinteistökeskus Oy.

5.1.3 Osuuspankin ja Pohjolan yhdistymisen vaikutukset

Artikkelissa ”Sopeutuminen vie paljon aikaa”(Kiskonen 2007) OPK:n pääluottamusmies Arja Minkkinen ja Pohjolan pääluottamusmies Sirpa Komonen pohtivat Osuuspankin ja Pohjolan yhdistymisen tuoman muutoksen tunnelmia ja haasteita. Koko prosessin aloitti Op-keskuksessa käydyt yt-neuvottelut. Vaikka neuvottelut sujuivat hyvin, niin jo siellä tuli esille kahden yrityksen kulttuurisia eroja. Opklaisia hämmensi esimerkiksi tapa, jolla pohjolalaiset keskustelivat ja neuvottelivat, koska he olivat itse tottuneet olemaan enemmän suoraviivaisia.

Muutoksen aikana yhdistyvien konttoreiden johtajille pidettiin erilaisia tietoiskuja siitä, mitä yhdistymisessä kannattaa ottaa huomioon. Artikkelissa todetaan, että kaikkein tärkein, eli muutoksista viestiminen unohtui paikoin. Yhdistymisen tuloksena on saatu aikaan tehokasta ristiinmyyntiä, joka kuitenkin vaikeutuu päivä päivältä. Minkkinen epäilee kankeahkon organisaation kykyä tehdä tarpeeksi nopeita ratkaisuja, joita nykypäivän markkinat kuitenkin vaatisivat.

Minkkisen mielestä yhdistymisen alkuvaiheen muutosviestintä oli tehokkaampaa, ja nyt se on alkanut taantua. Johto ei aina ymmärrä sitä, että he itse ovat eläneet muutoksessa paljon kauemmin kuin henkilöstö, joka vasta nyt alkaa tulla tutuksi

muutoksen kanssa. Viestinnän puute johtaa hämmennykseen henkilöstön keskuudessa. Samoin fyysiset työtilat ovat aiheuttaneet pohdintaa, ja voi kestää kauan ennen kuin niistä päästä yhteisymmärrykseen.

Komonen toivoo, että henkilöstö otettaisiin paremmin mukaan miettimään muutoksia. Muutosta suunniteltaessa puhuttiin paljon siitä, että molemmista organisaatioista otettaisiin parhaat tavat käyttöön. Komosen mukaan ainoastaan Opkeskuksen tavoilla on jatkettu, vaikka Pohjolasta olisikin tullut paljon hyviä ehdotuksia. Hänen toiveensa olisikin, että jatkossa käytettäisiin enemmän aikaa yhteisten toimintatapojen ja muutosten miettimiseen, ja kuunneltaisiin myös työntekijöitä. (Kiskonen 2007)

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteuttamista varten laadittiin tarkka aikataulu ja toimenpiteet, joista kerrotaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

5.2.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisella eli määrään perustuvalla lomakekyselyllä (liite 4). Lomake postitettiin eri yksiköiden esimiehille (11 kpl) 1.10.2007 saatteineen (liitteet 2 ja 3). Esimiesten oli tulostettava lomakkeita tarvittava määrä ja annettava ne toimihenkilöille täytettäväksi. Viimeinen palautuspäivä oli 12.10.2007, eli vastausaikaa oli noin viikko ottaen huomioon postin kulun. Lomakkeet ohjeistettiin palauttamaan suoraan lähettäjälle. Aineisto käsiteltiin Excel-ohjelmalla. Avoimet kysymykset kirjoitettiin puhtaaksi Word-ohjelmaan.

Ennen lomakkeen lähettämistä, kysely tehtiin myös Webropol-ohjelmaan, joka olisi helpottanut vastausten kokoamista huomattavasti. Webropol on Internet-kysely, joka olisi lähetetty vastaajille linkkinä sähköpostiin. Ohjelman avulla tulokset olisivat näkyneet automaattisesti kuvioina ja taulukoina, ilman Exceliin

syöttöä. Tämä olisi ollut hyödyllistä varsinkin näin suuren otoksen kanssa. Case – yrityksen tarkan tietoturvaohjeistuksen vuoksi tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista.

Case – yrityksessä työskentelee tällä hetkellä (10/2007) 153 henkilöä, eli tämä on tutkimuksen perusjoukko. Tutkimuksen otokseksi valittiin satunnaisesti yhteensä 130 Päijät-Hämeen Osuuspankin työntekijää. Kaikkia työntekijöitä ei otettu mukaan tutkimukseen kohderyhmän suuruuden vuoksi. Lomakkeita palautettiin yhteensä 81 kpl, joten vastausprosentiksi muodostui 62. Yksi lomake palautui vastausajan päätyttyä, joten sitä ei otettu huomioon tuloksissa.

Tutkimuslomakkeessa (liite 4) oli yhteensä 33 kysymystä ja väittämää. Alussa kysyttiin vastaajan taustamuuttujat. Kysymyksistä 21 oli väittämiä, joihin vastattiin asteikolla 1-4, jossa 1=täysin samaa mieltä, 2=melko samaa mieltä, 3=melko eri mieltä ja 4=täysin eri mieltä sekä yhtenä vaihtoehtona en osaa sanoa. Viidessä kysymyksessä pyydettiin valitsemaan eri vaihtoehtoista sopiva. Näissä viidessä monivalintakysymyksessä vastaaja pystyi valitsemaan enemmän kuin yhden vaihtoehdon. Lomakkeen lopussa oli kolme avointa kysymystä, joihin vastaajat saivat kommentoida omia mielipiteitään. Ennen lomakkeen lähetystä se testattiin kahdella henkilöllä, jotta huomattiin mahdolliset virheet, ja viimeisteltiin lomake ennen lähetystä.

5.2.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksesta saatujen tulosten luotettavuutta. (Heikkilä 2002, 30). Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska vastausprosentti oli korkea (62 %).

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata. (Heikkilä 2002, 29-30). Tutkimus testattiin ennen lähettämistä kolmella koehenkilöllä, jotta nähtiin että kysymykset ovat ymmärrettäviä, eivätkä ne ole johdattelevia.

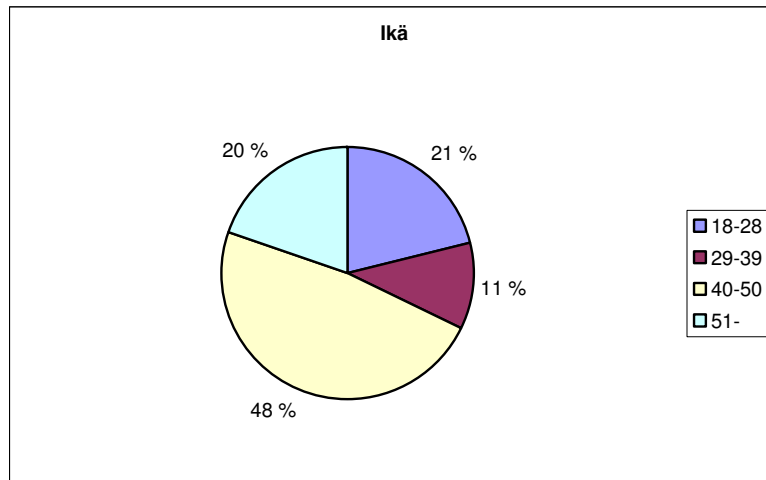
5.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset on jaettu viiteen suurempaan osioon, joiden linja noudattaa teoriaosassa esille tullutta linjaa. Tulokset eivät siten etene samassa järjestyksessä kuin kyselylomakkeessa (liite 4). Vastaukset käsitellään seuraavassa järjestyksessä: vastaajien taustamuuttujat, esimiehen rooli muutoksessa, muutosviestinnän rooli muutoksessa, Osuuspankin ja Pohjolan yhdentymisen vaikutus sekä tietotekniikan ja kouluttautumisen vaikutus työhön. Näiden tulosten jälkeen esitellään avoimien kysymysten tuloksia. Kokonaisuudessaan avoimet kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 5.

Tulokset on esitelty kuvioina, joissa on kerrottu vastaajien yhteislukumäärä. Kuvioissa tulokset on joissain esitelty prosentteina, ja osassa kappalemääräisinä, riippuen siitä kummalla tavalla tulokset tulevat selkeämmin esille kyseisessä kysymyksessä.

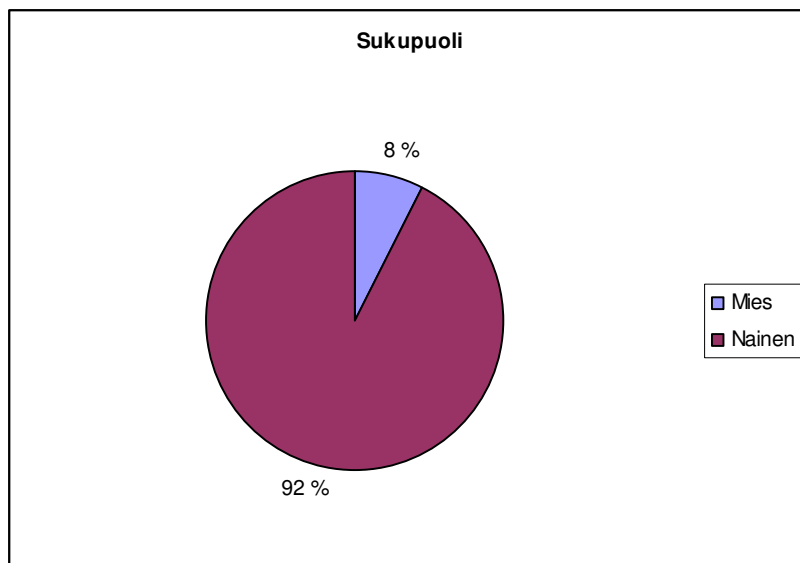
5.3.1 Taustamuuttujat

Vastaajilta kysyttiin lomakkeen alussa ikää, sukupuolta, työssäoloaika pankissa sekä konttoria, jossa hän työskentelee. Näiden taustamuuttujien avulla on mahdollista vertailla eri ryhmien mielipiteitä toisiinsa.



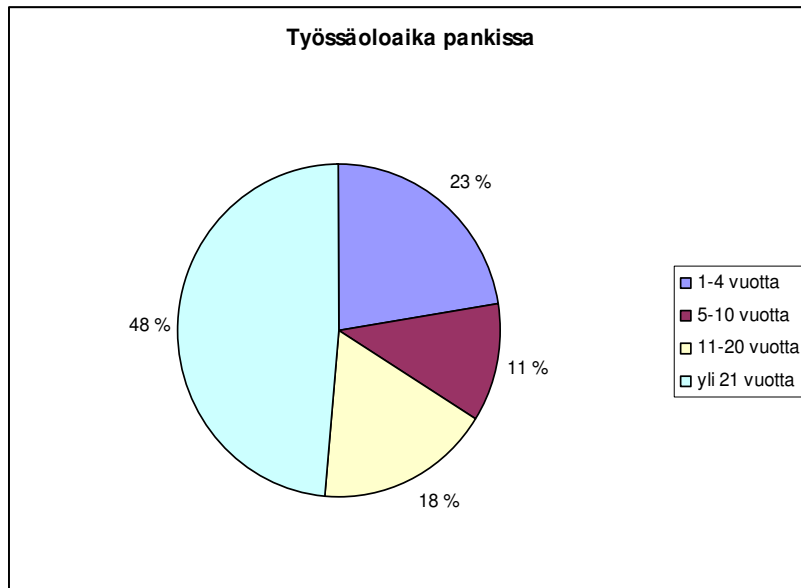
KUVIO 12. Vastaajien ikäjakauma (n=81)

Vastaajista suurin osa eli 48 % oli 40–50 –vuotiaita. 21 % ilmoitti iäkseen 18–28 vuotta. Kolmanneksi eniten vastaajista oli yli 51 – vuotiaita, ja vähiten vastaajia löytyi ikäryhmästä 29–39.



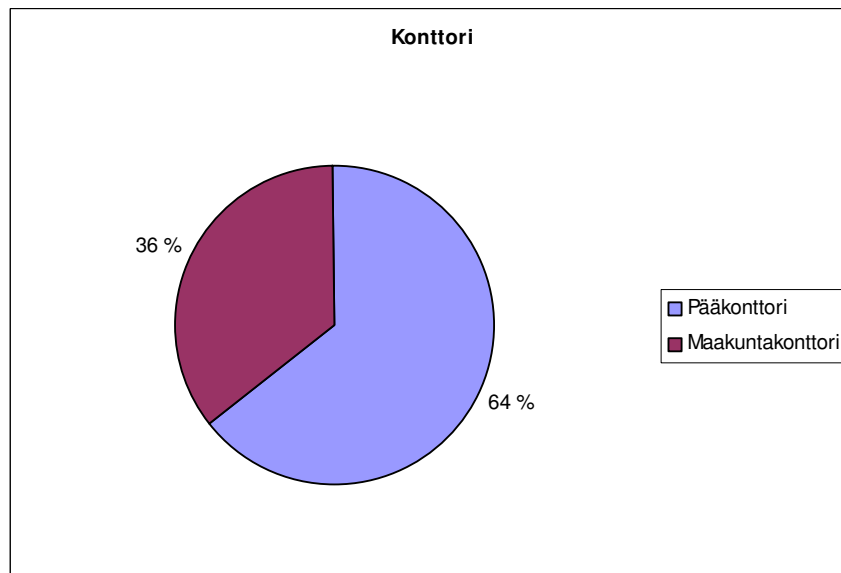
KUVIO 13. Vastaajien sukupuoli (n=79)

Vastaajista 92 % oli naisia ja kahdeksan prosenttia miehiä.



KUVIO 14. Vastaajien työssäoloaika pankissa (n=80)

Vastaajista suurin osa eli 48 % ilmoitti olleensa töissä pankissa yli 21 vuotta. 23 % oli ollut töissä pankissa 1-4 vuotta, ja kolmanneksi eniten eli 18 %, oli työskennellyt pankissa 11–20 vuotta. 5-10 vuotta pankissa työskennelleitä oli 11 %.

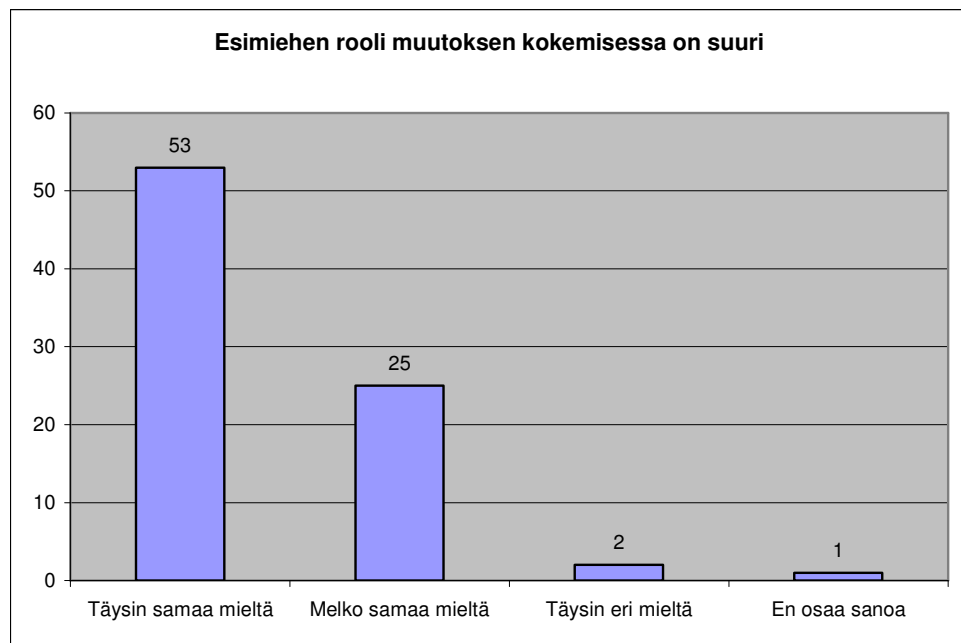


KUVIO 15. Vastaajien konttori (n=81)

Suurin osa, eli 64 % vastaajista, työskenteli pääkonttorissa ja 36 % maakuntakonttorissa.

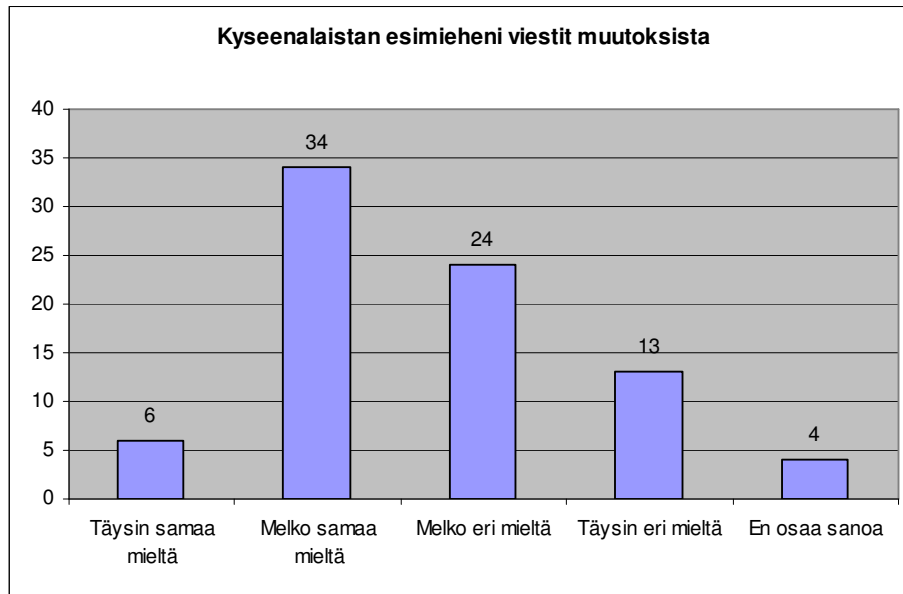
5.3.2 Esimiehen rooli muutoksessa

Vastaajilta kysyttiin erilaisia kysymyksiä esimiehen roolista muutoksessa.



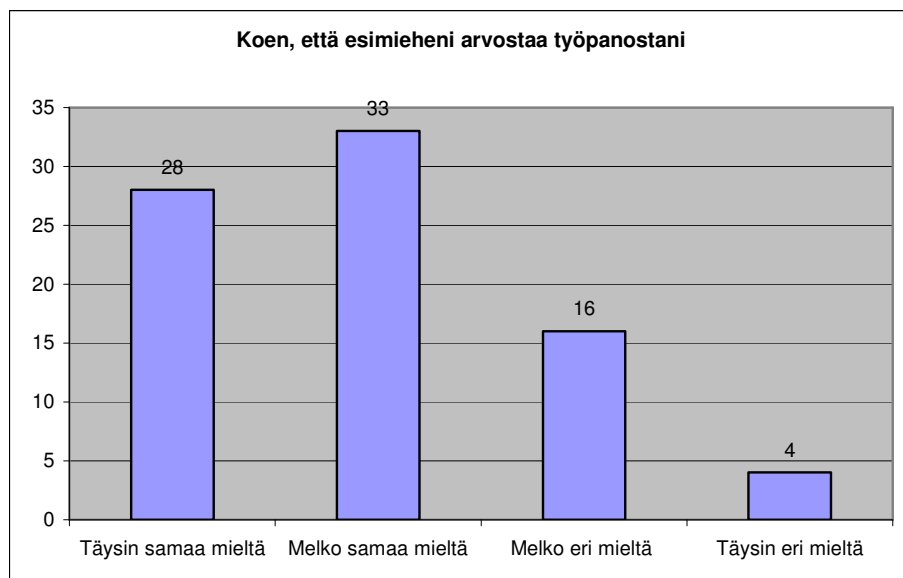
KUVIO 16. Esimiehen rooli muutoksessa (n=81)

Vastaajista 53 kpl oli täysin samaa mieltä, että esimiehen rooli muutoksen kokemisessa on suuri. 25 kpl oli väittämästä melko samaa mieltä, ja 2 kpl täysin eri mieltä. Yksi vastaaja ei osannut sanoa mielipidettään. Kukaan vastaajista ei vastannut vaihtoehtoa melko eri mieltä.



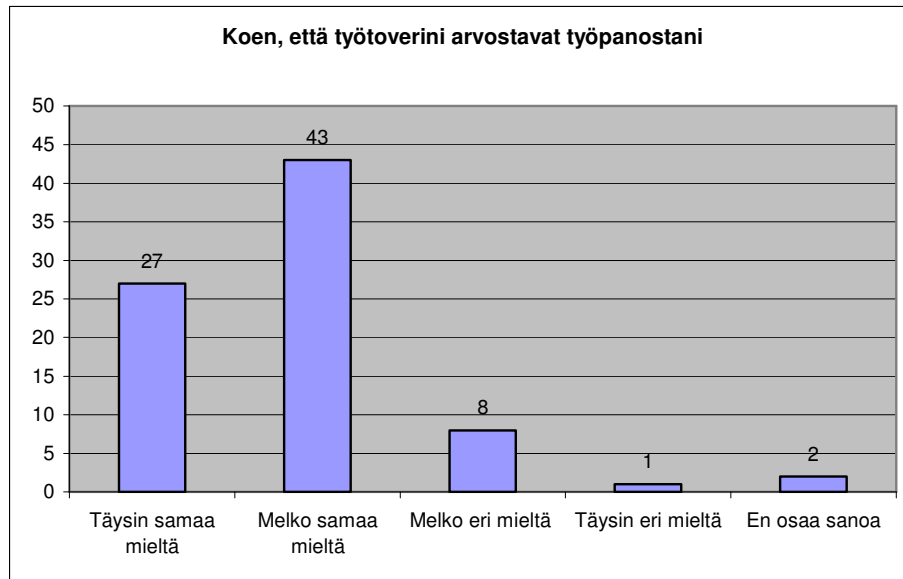
KUVIO 17. Esimiehen viestien kyseenalaistaminen (n=81)

Vastaajista kuusi (6) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 34 vastaajaa oli melko samaa mieltä ja 24 vastaajaa melko eri mieltä. Täysin eri mieltä, eli ei kyseenalaista lainkaan esimiehensä viestejä muutoksista, oli 13 vastaajaa. Neljä (4) vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään.



KUVIO 18. Esimiehen arvostus työpanoksesta (n=81)

Vastaajista 20 oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies arvostaa hänen työpanostaan. 33 vastaajaa oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. 16 vastaajaa oli melko eri mieltä, ja neljä vastaajaa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kukaan ei valinnut vaihtoehtoa en osaa sanoa.

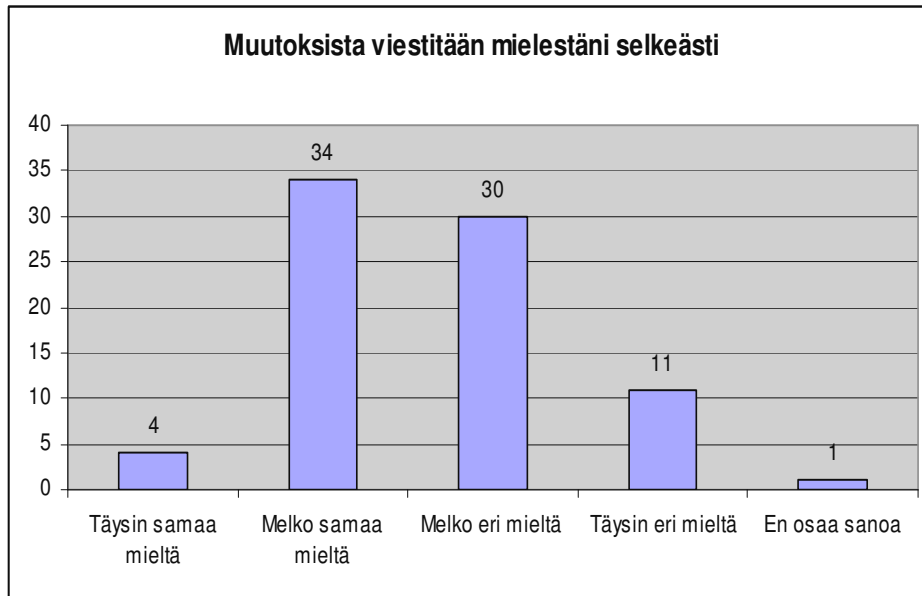


KUVIO 19. Työtovereiden arvostus työpanoksesta (n=81)

27 oli täysin samaa mieltä siitä, että työtoverit arvostavat vastaajan työpanosta. Suurin osa eli 43 vastaajaa oli melko samaa mieltä väittämästä. Kahdeksan (8) vastaajaa koki olevansa melko eri mieltä ja yksi vastaaja täysin eri mieltä. Kaksi (2) vastaajaa ei osannut sanoa.

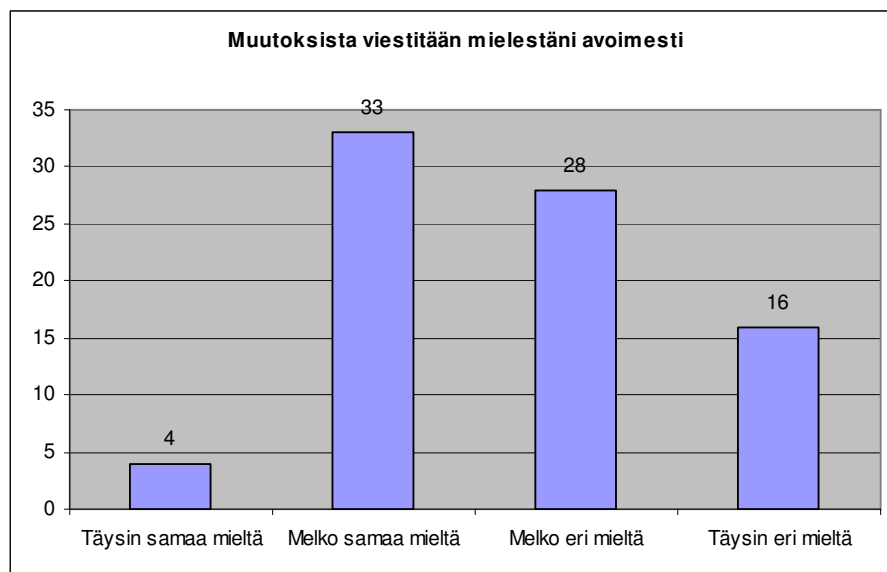
5.3.3 Viestinnän rooli muutoksessa

Vastaajilta kysyttiin erilaisia kysymyksiä siitä, millaisena he pitivät viestinnän roolia muutoksessa.



KUVIO 20. Muutosviestinnän selkeys (n=80)

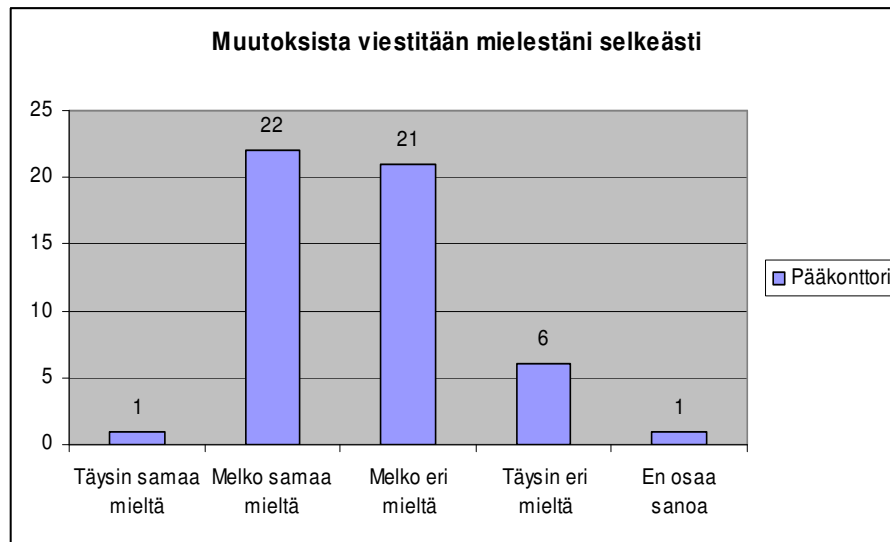
Vastaajista suurin osa eli 34 oli melko samaa mieltä siitä, että muutoksista viestitään selkeästi. Neljä vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, ja 11 vastaajaa täysin eri mieltä. 30 vastaajista oli melko eri mieltä väittämän kanssa. Yksi vastaaja ei osannut sanoa mielipidettään.



KUVIO 21. Muutosviestinnän selkeys (n=81)

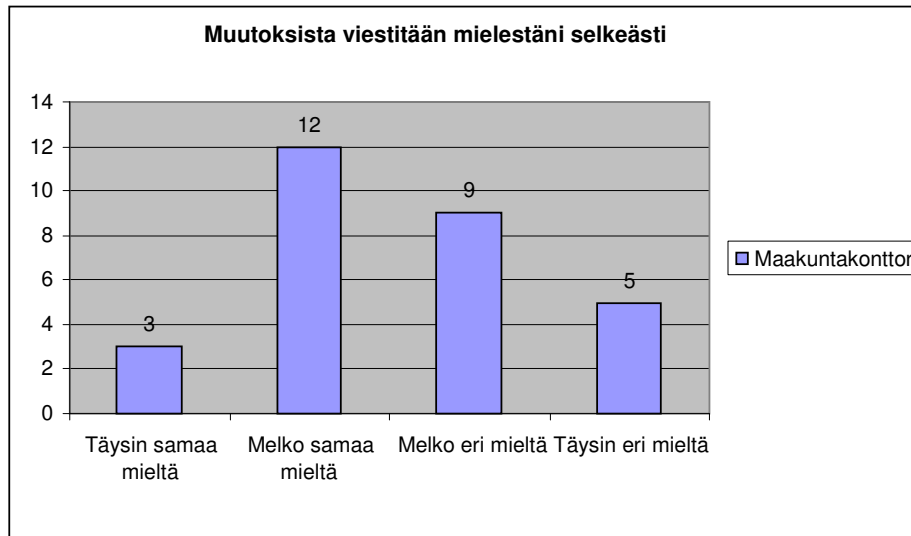
Neljä vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämästä, että muutoksista viestitään avoimesti. 33 vastaajaa oli väittämän kanssa melko samaa mieltä, ja 20 melko eri mieltä. 16 vastaajaa oli sitä mieltä, ettei muutoksista viestitä avoimesti. Vastaajista yksikään ei valinnut vaihtoehtoa en osaa sanoa.

Seuraavaksi on ristiintaulukoitu pääkonttorin ja maakuntakonttoreiden työntekijöiden mielipiteitä muutosviestinnän selkeydestä.



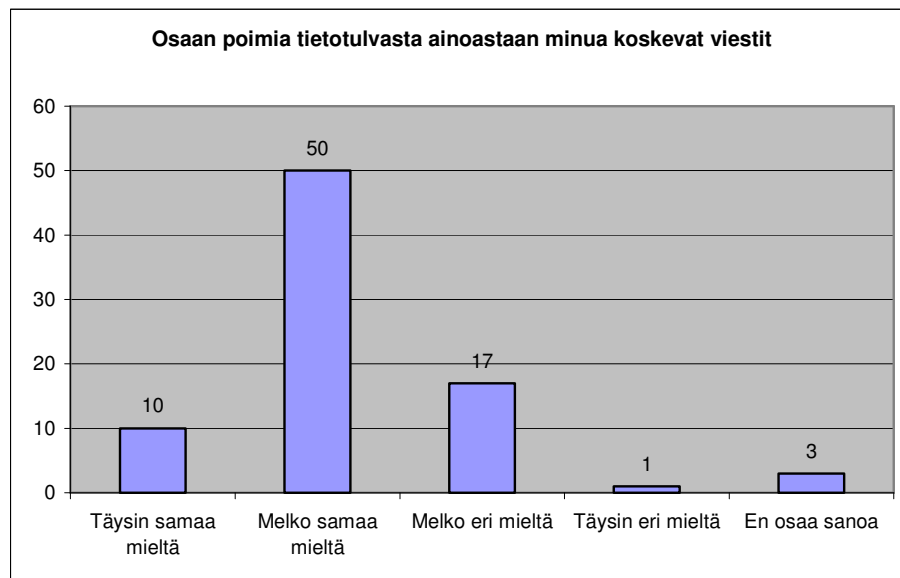
KUVIO 22. Muutosviestinnän selkeys pääkonttorissa (n=51)

Muutosviestinnän selkeydestä täysin samaa mieltä oli pääkonttorissa yksi vastaaja. Melko samaa mieltä oli 22 vastaajaa ja 21 vastaajaa oli melko eri mieltä. Kuusi vastaajista oli täysin eri mieltä muutosviestinnän selkeydestä ja yksi vastaaja ei osannut sanoa.



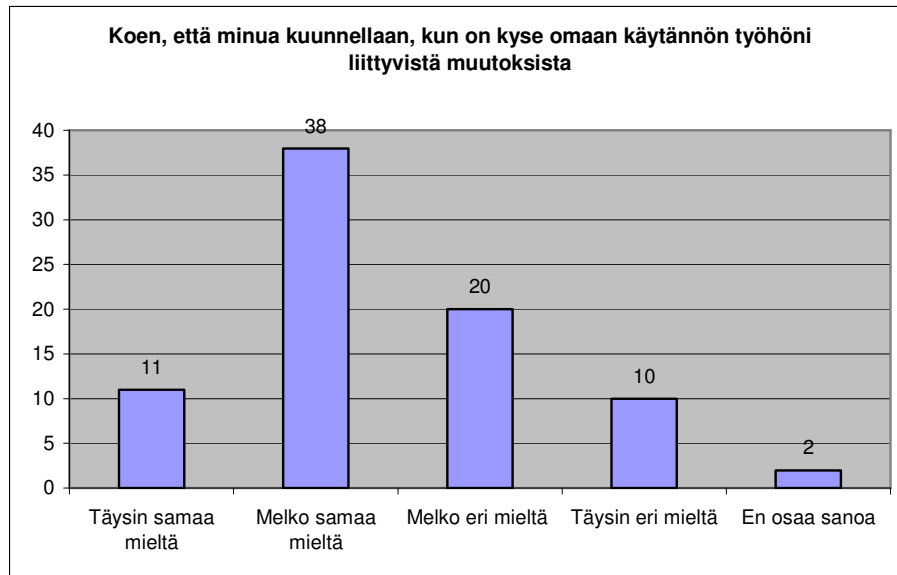
KUVIO 23. Muutosviestinnän selkeys maakuntakonttorissa (n=29)

Maakuntakonttorissa muutosviestinnän selkeydestä oli täysin samaa mieltä kolme vastaajaa. 12 vastasi olevansa melko samaa mieltä ja yhdeksän melko eri mieltä. Viisi vastaajaa oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kukaan maakuntakonttoreista vastanneista ei vastannut vaihtoehtoa en osaa sanoa.



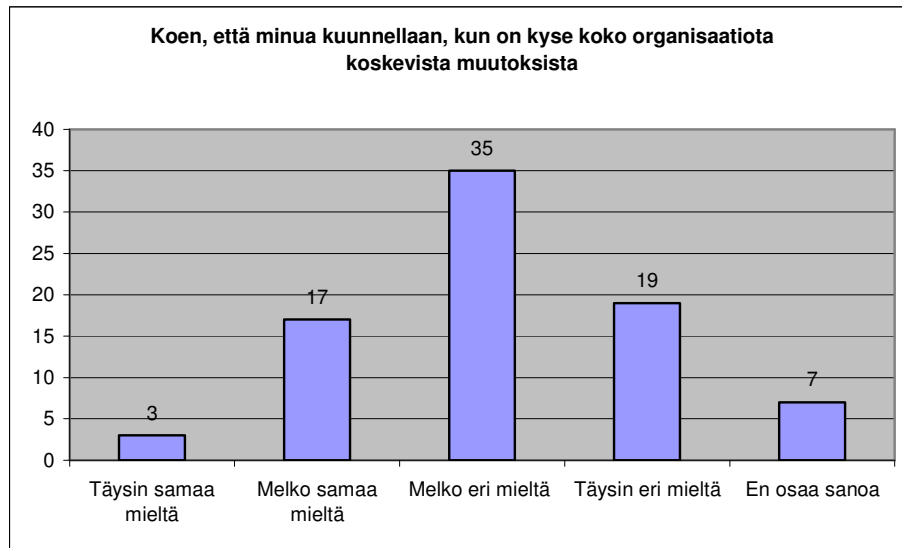
KUVIO 24. Viestien poimiminen tietotulvasta (n=80)

Vastaajista 10 oli täysin samaa mieltä siitä, että he osaavat poimia tietotulvasta ainoastaan itseään koskevat viestit. 50 vastaajaa oli melko samaa mieltä väittämän kanssa. 17 vastasi olevansa melko eri mieltä väittämän kanssa. Yksi vastaaja oli täysin eri mieltä ja kolme ei osannut sanoa.



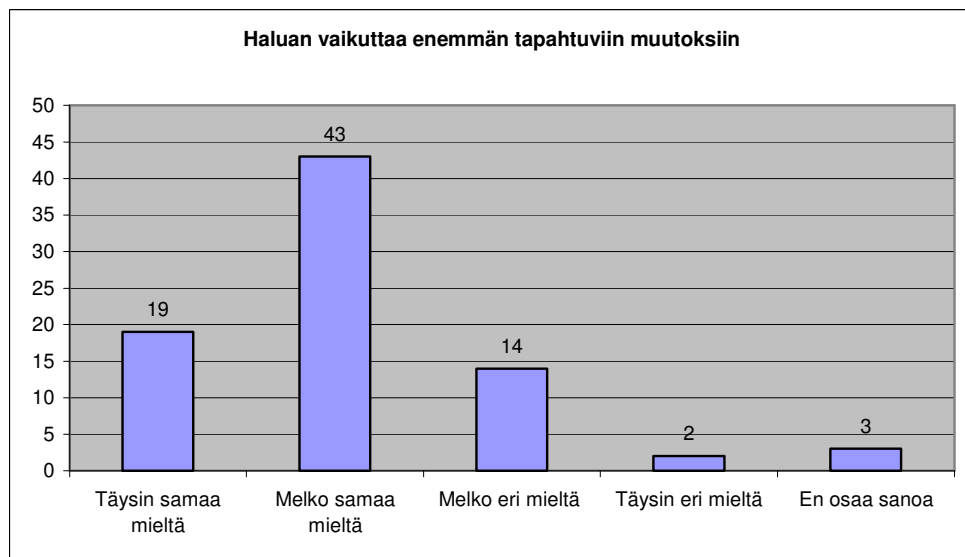
KUVIO 25. Mielenpitemin huomioiminen käytännön työhön liittyvissä muutoksissa (n=81)

Vastaajista 11 koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että heitä kuunnellaan kun on kyseessä omaan työhön liittyvä muutos. 38 vastasi olevansa väittämän kanssa melko samaa mieltä ja 20 melko eri mieltä. 10 vastaajaa ilmoitti olevansa täysin eri mieltä väittämästä, ja kaksi vastaajaa ei osannut sanoa.



KUVIO 26. Mielenpitemen huomioiminen koko organisaatioita koskevissa muutoksissa (n=81)

Vastaajista kolme oli täysin samaa mieltä siitä, että heitä kuunnellaan kun on kyse koko organisaatiota koskevissa muutoksissa. 17 vastaajaa ilmoitti olevansa melko samaa mieltä väittämän kanssa ja 35 oli melko eri mieltä. 19 vastasi olevansa täysin eri mieltä ja seitsemän ei osannut sanoa.

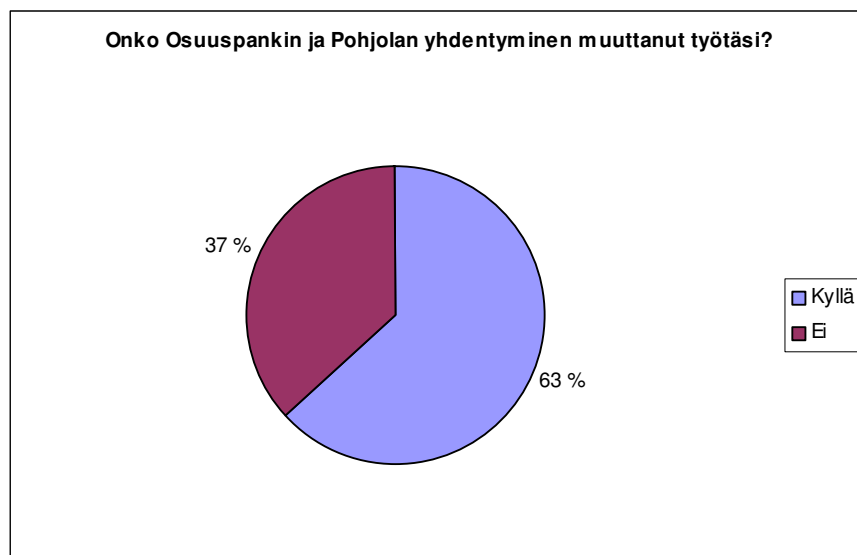


KUVIO 27. Muutoksiin vaikuttamisen halu (n=81)

19 vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että haluaisi vaikuttaa enemmän tapahtuviin muutoksiin. Suurin osa eli 43 vastaajaa oli melko samaa mieltä ja 14 oli melko eri mieltä väittämän kanssa. Kaksi vastaajaa oli täysin eri mieltä väittämstä ja kolme ei osannut sanoa.

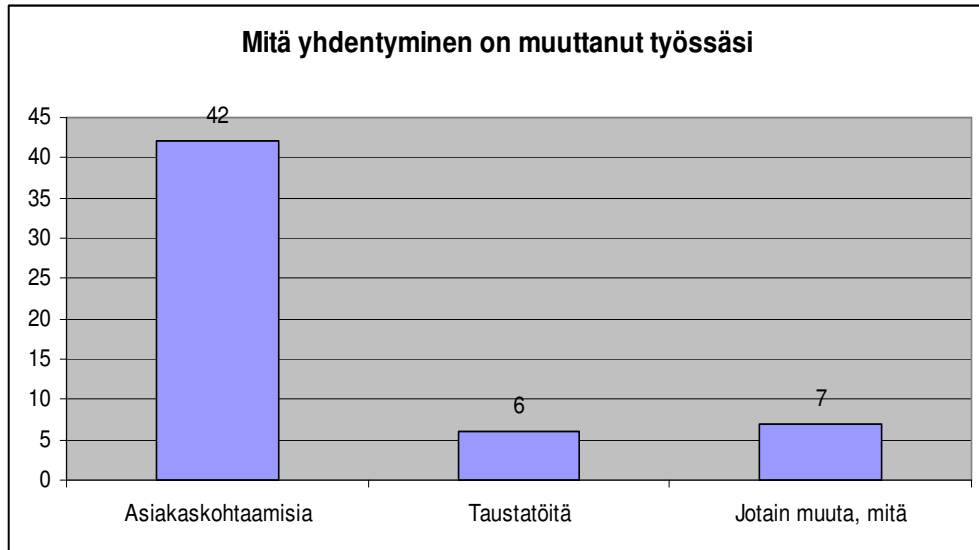
5.3.4 Osuuspankin ja Pohjolan yhdentymisen vaikutus työhön

Seuraavaksi esitellään niiden kysymysten tulokset, jotka koskevat Osuuspankin ja Pohjolan yhdentymisen vaikutuksia työhön.



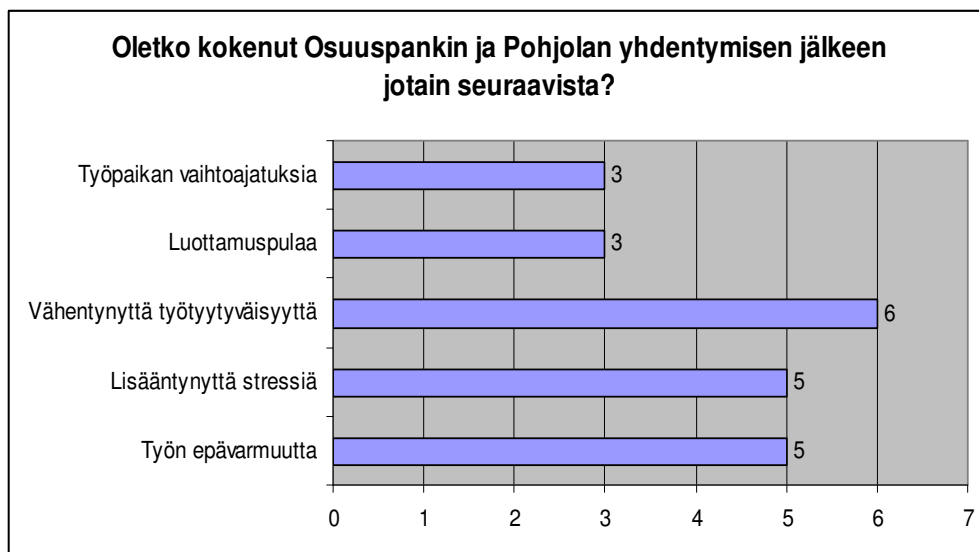
KUVIO 28. Osuuspankin ja Pohjolan yhdentymisen vaikutus työhön (n=81)

Vastaajista 63 % koki, että yhdentymisen on muuttanut työtä, ja 37 % vastaajista ei kokenut muutosta työssään.



KUVIO 29. Mitä yhdentyminen on muuttanut työssä (n=51)

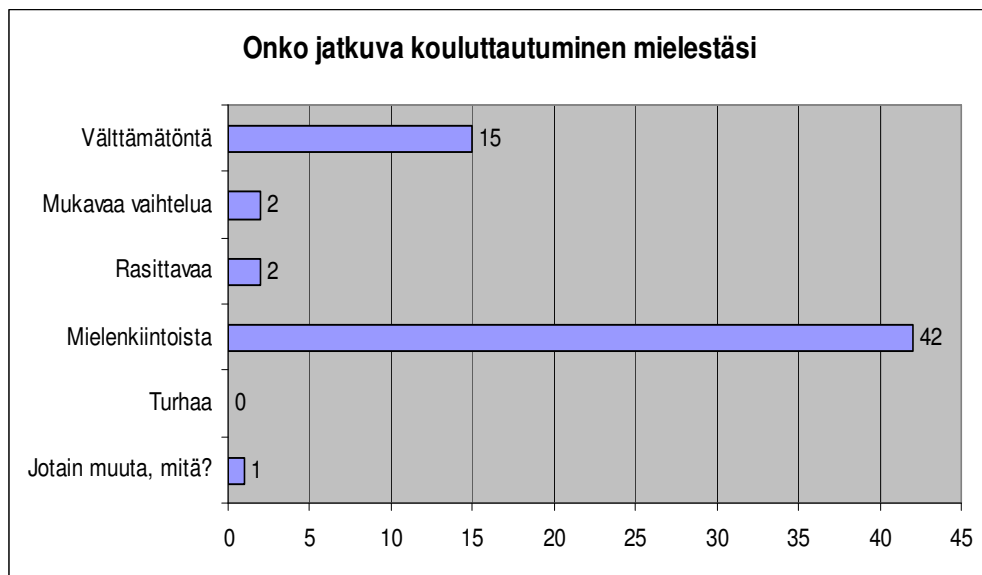
42 vastaajaa ilmoitti asiakaskohtaamisten muuttuneen Osuuspankin ja Pohjolan yhdentymisen jälkeen. Kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että taustatyöt ovat muuttuneet, ja seitsemän ilmoitti, että jotain muuta oli muuttunut. (Ks. liite avoimet)



KUVIO 30. Kokemukset Pohjolan ja Osuuspankin yhdentymisen jälkeen (n=20)

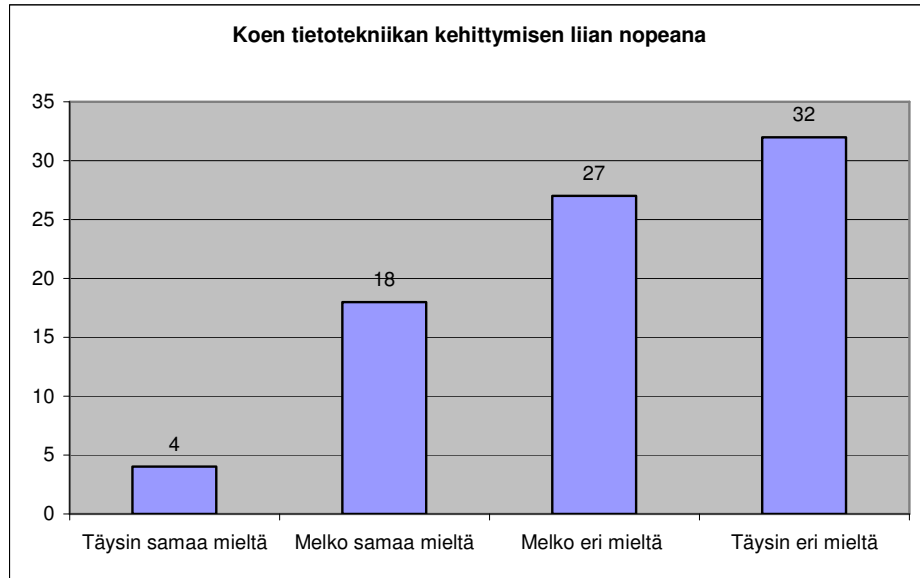
Kolme vastaajaa oli kokenut Osuuspankin ja Pohjolan yhdentymisen jälkeen työpaikan vaihtoajatuksia. Kolme oli kokenut luottamuspulaa, ja kuusi vähentynyttä työtöytyväisyyttä. Lisäksi viisi vastaajaa ilmoitti stressin lisääntyneen. Työn epävarmuutta oli kokenut viisi vastaajaa.

5.3.5 Tietotekniikan käyttö ja kouluttautuminen



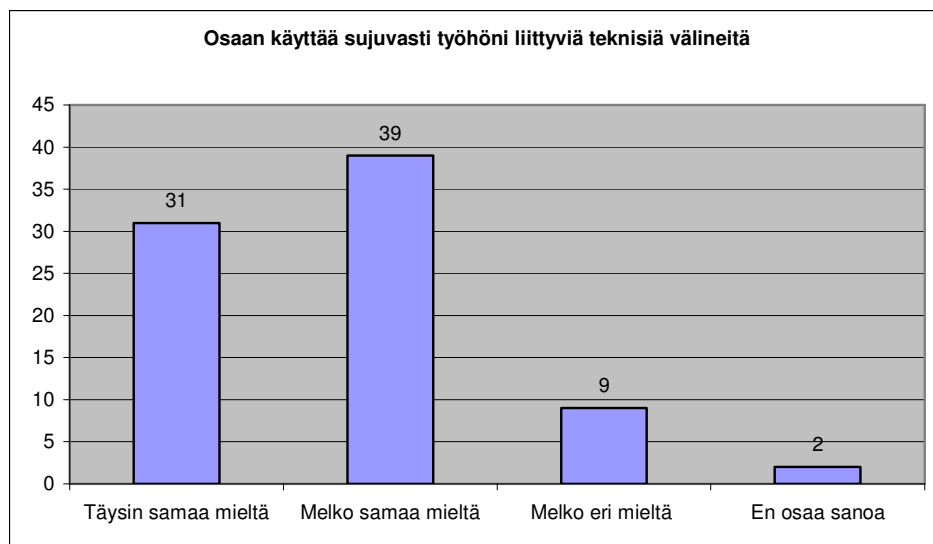
KUVIO 31. Mielipide jatkuvasta kouluttautumisesta (n=78)

15 vastaajaa oli sitä mieltä, että jatkuva kouluttautuminen on välttämätöntä. Kaksi vastaajaa ilmoitti sen olevan mukavaa vaihtelua, ja toiset kaksi koki kouluttautumisen rasittavana. Suurin osa, eli 42 vastaajaa, piti kouluttautumista mielenkiintoisena. Yksi vastaaja ilmoitti sen olevan jotain muuta. (Ks. liite avoimet)



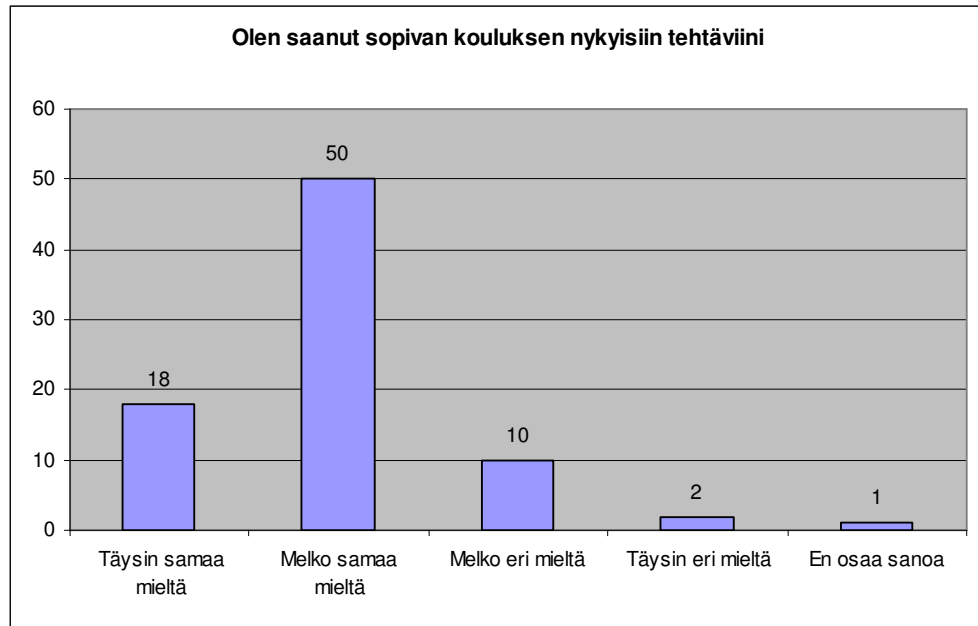
KUVIO 32. Tietotekniikan kehittymisen nopeus (n=81)

Neljä vastaajaa oli täysin samaa mieltä, että tietotekniikan kehittyminen on liian nopeaa. Vastaajista 10 oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Suurin osa vastaajista oli joko melko eri mieltä (27) tai täysin eri mieltä (32) tietotekniikan liian nopeasta kehityksestä. Kukaan vastaajista ei vastannut vaihtoehtoa en osaa sanoa.



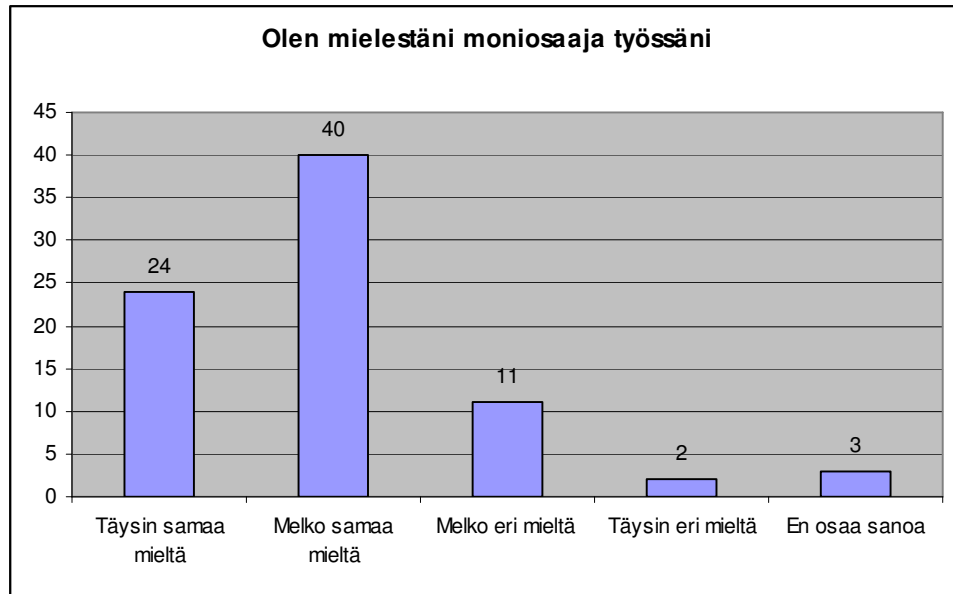
KUVIO 33. Työhön liittyvien teknisten välineiden käyttö (n=81)

Suurin osa vastaajista mielsi välineiden käytön sujuvaksi vastaamalla joko täysin samaa mieltä (31) tai melko samaa mieltä (39). Yhdeksän vastaajaa oli väittämän kanssa melko eri mieltä, ja kaksi vastaajaa ei osannut arvioida välineiden käytön sujuvuutta. Yksikään vastaaja ei valinnut vaihtoehtoa täysin eri mieltä.



KUVIO 34. Koulutuksen sopivuus nykyisiin tehtäviin (n=81)

18 vastaajaa oli täysin samaa mieltä koulutuksen sopivuudesta. 50 vastaajaa mielsi olevansa melko samaa mieltä koulutuksesta ja 10 vastaajaa oli melko eri mieltä väittämän kanssa. Kaksi vastasi, ettei koulutus vastaa lainkaan nykyisiä työtehtäviä ja yksi ei osannut sanoa koulutuksen sopivuudesta mitään.

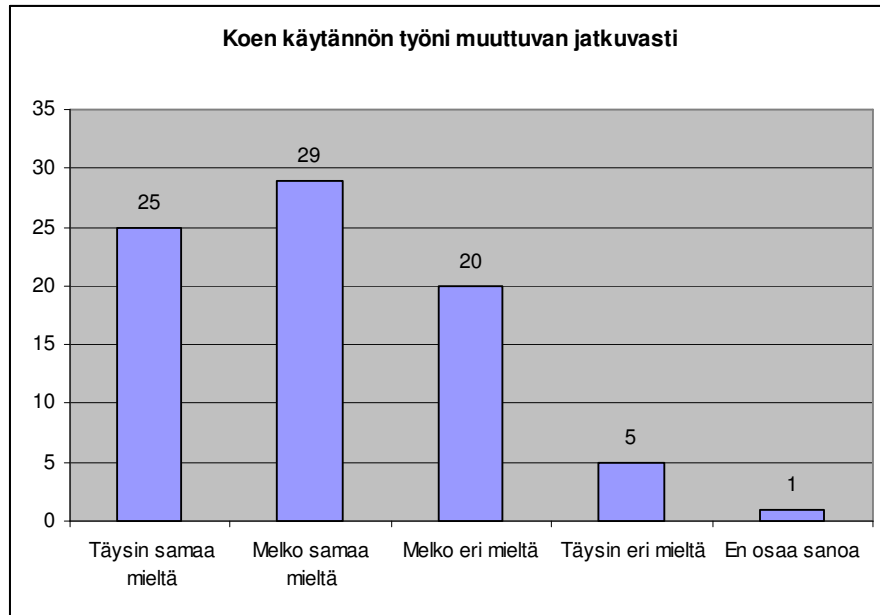


KUVIO 35. Moniosaaminen työssä (n=80)

Suurin osa koki olevansa moniosaaja työssään, koska 24 vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 40 melko samaa mieltä. 11 vastaajaa oli melko eri mieltä väittämän kanssa ja kaksi täysin eri mieltä. Kolme vastaajaa ei osannut määrittellä omaa moniosaamistaan.

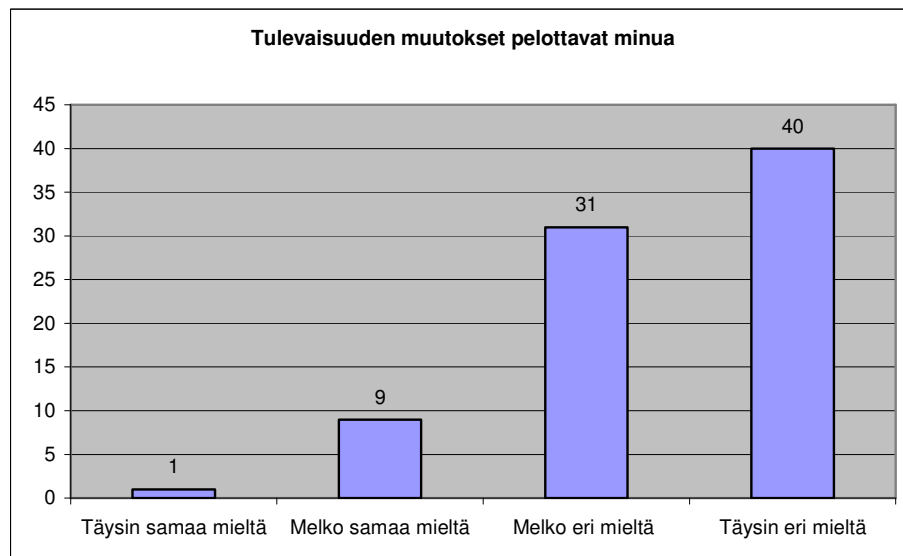
5.3.6 Työn muutosten arviointi ja odotukset

Vastaajia pyydettiin arvioimaan oman työnsä käytännön muutoksia ja tulevaisuuden odotuksia. Seuraavassa esitellään näistä kysymyksistä esille tulleita kuvioita.



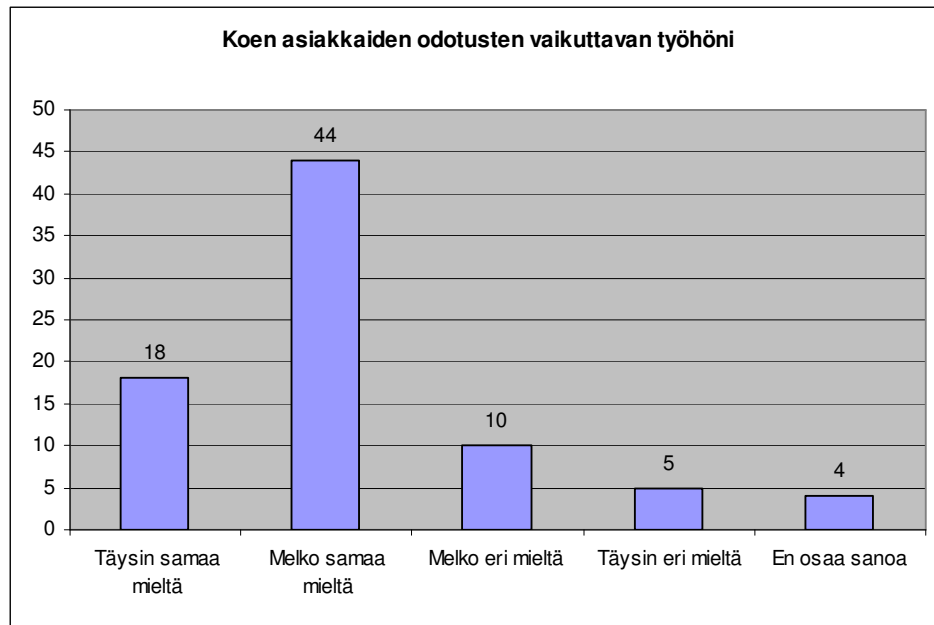
KUVIO 36. Käytännön työn jatkuva muutos (n=80)

Vastaajista 25 kokee olevansa täysin samaa mieltä siitä, että käytännön työ muuttuu jatkuvasti. Suurin osa vastaajista (29) oli melko samaa mieltä. Kolmanneksi suurin määrä vastaajia (20) koki olevansa melko eri mieltä väittämän kanssa. Viisi vastaajaa oli täysin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa.



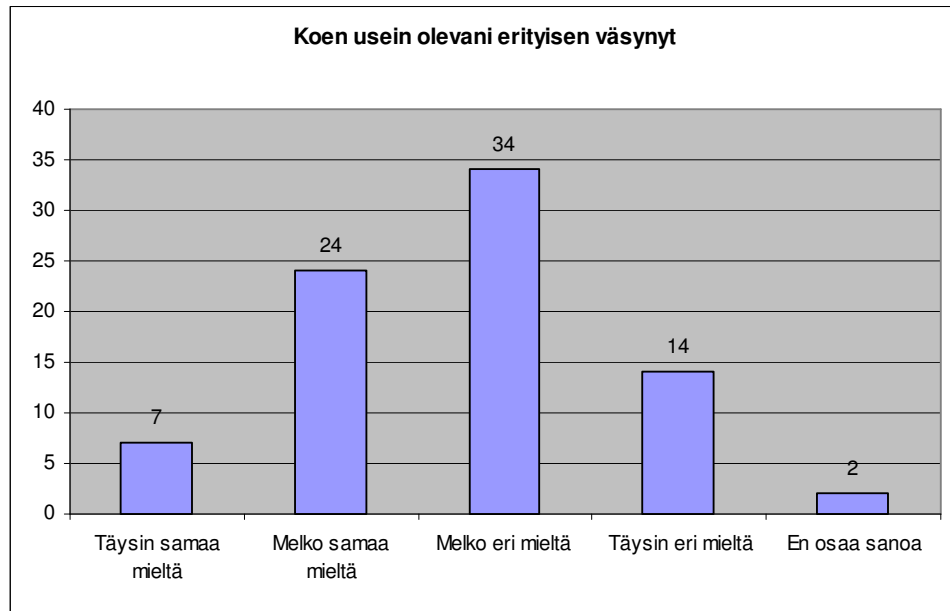
KUVIO 37. Tulevaisuuden muutosten pelottavuus (n=81)

Vain yksi vastaaja koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että tulevaisuuden muutokset ovat pelottavia. Yhdeksän vastaajaa koki olevansa melko samaa mieltä tulevaisuuden muutosten pelottavuudesta. Suurin osa vastaajista koki olevansa joko melko eri mieltä (31) tai täysin eri mieltä (40) väittämän kanssa. Kukaan vastaajista ei vastannut vaihtoehtoa en osaa sanoa.



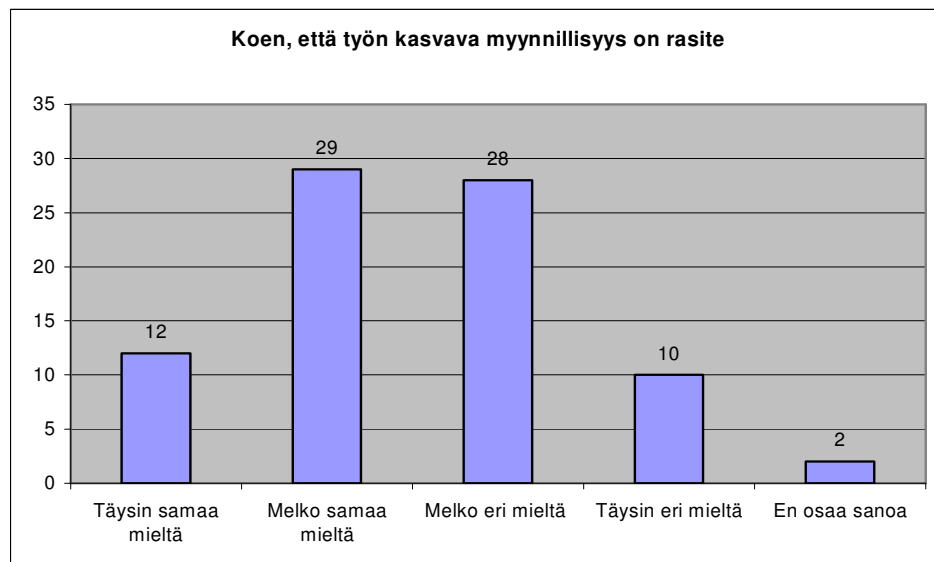
KUVIO 38. Asiakkaiden odotusten vaikutus työhön (n=81)

18 vastaajaa on täysin samaa mieltä siitä, että asiakkaiden odotukset vaikuttavat työhön. Suurin osa, eli 44 vastaajaa oli väittämästä melko samaa mieltä. 10 vastasi olevansa melko eri mieltä ja 5 täysin eri mieltä. Neljä ei osannut sanoa vaikuttavatko asiakkaiden odotukset työhön.



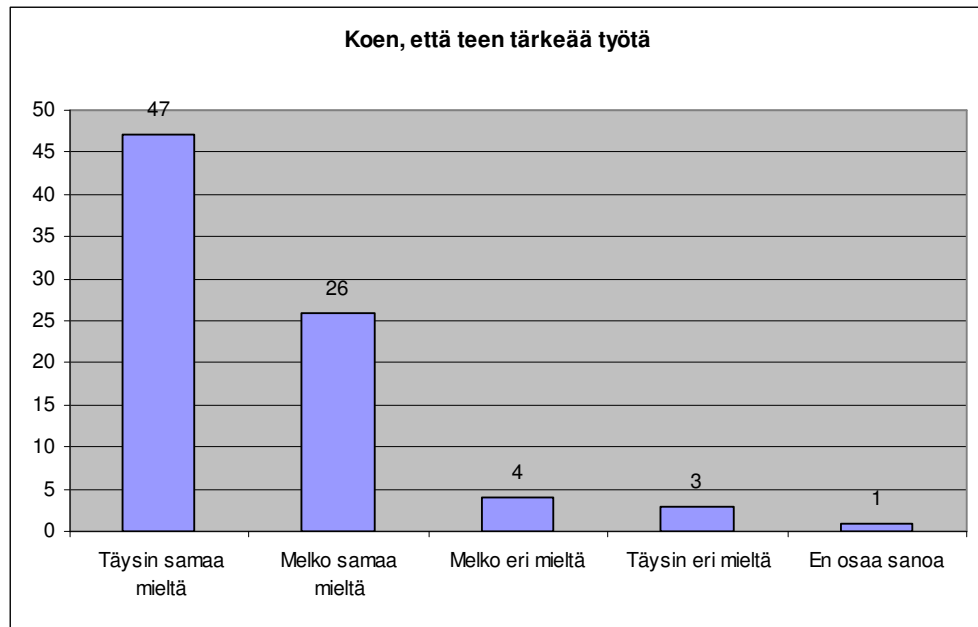
KUVIO 39. Erityisen väsymyksen kokeminen (n=81)

Vastaajista 7 koki olevansa samaa mieltä siitä, että on usein erityisen väsynyt. Melko samaa mieltä oli 24 vastaajaa ja 34 vastaajaa oli melko eri mieltä. Täysin eri mieltä, eli ei koe oloaan usein erityisen väsyneeksi, oli vastaajista 14 kpl. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa, onko usein erityisen väsynyt.



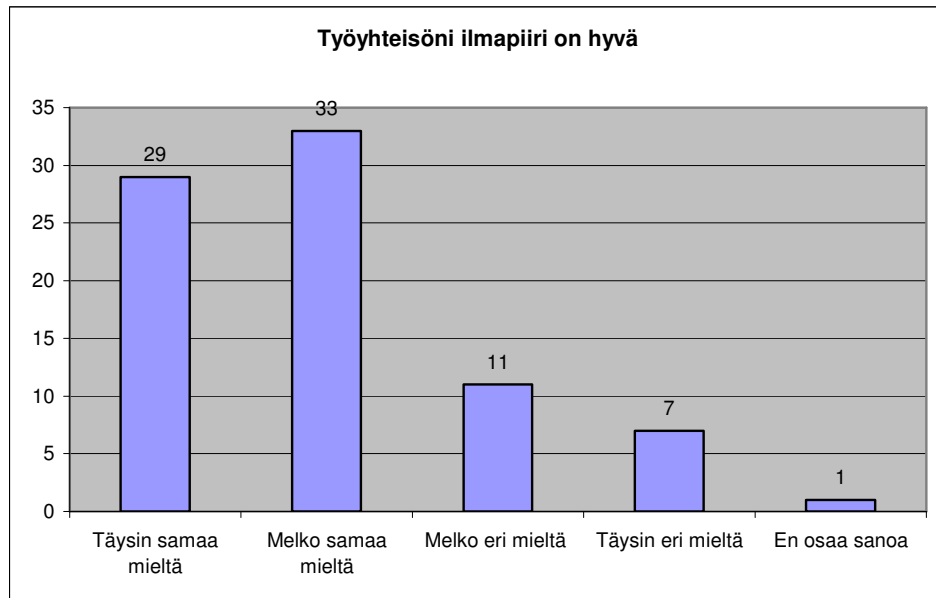
KUVIO 40. Työn kasvavan myynällisyyden rasittavuus (n=81)

12 vastaajaa mielsi olevansa täysin samaa mieltä työn kasvavan myynnillisyyden rasittavuudesta. Suurin osa eli 29 vastaajaa oli asiasta melko samaa mieltä. Toiseksi eniten vastaajat olivat melko eri mieltä väittämän kanssa. Täysin eri mieltä, eli ei koe myynnillisyyttä lainkaan rasitteeksi oli 10 vastaajaa. Kaksi vastaajaa ei osannut arvioida työn myynnillisyyden rasittavuutta.



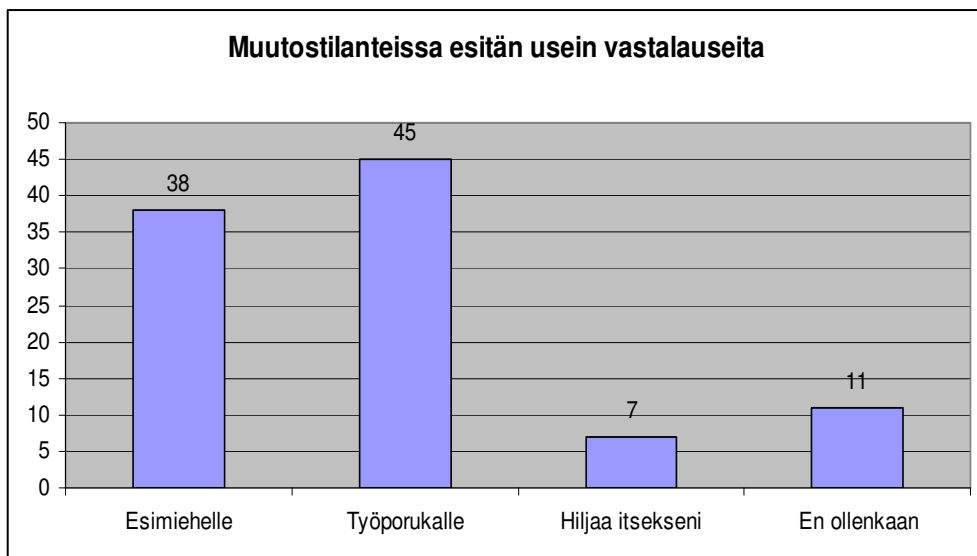
KUVIO 41. Työn tärkeys (n=81)

Vastaajista 47 oli täysin samaa mieltä väittämästä, että kokee tekevänsä tärkeää työtä. 26 vastaajaa oli väittämän kanssa melko samaa mieltä ja neljä koki olevansa melko eri mieltä. Kolme vastasi olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa ja yksi vastaaja ei osannut sanoa.



KUVIO 42. Työyhteisön ilmapiiri (n=81)

Suurin osa vastaajista koki olevansa joko täysin samaa mieltä (29) tai melko samaa mieltä (33) siitä, että työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Vähemmistö oli joko melko eri mieltä (11) tai täysin eri mieltä (7) väittämän kanssa. Yksi vastaajaa ei osannut arvioida työyhteisön ilmapiiriä.



KUVIO 43. Vastalauseiden esittäminen esimiehelle (n=71)

Muutostilanteissa esitetään vastalauseita useimmiten työporukalle (45 vastaajaa). Toiseksi eniten vastalauseita esitetään suoraan esimiehelle. Hiljaa itsekseen vastalauseita esittää vain seitsemän vastaajaa. 11 kyselyyn vastanneista ei esitä lainkaan vastalauseita.

5.3.6 Avoimet kysymykset

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä pankin tavoitteista. Suurin osa oli sitä mieltä, että pankin asettamat tavoitteet ovat hyödyllisiä työn seurannan mittareita. Yleensä viikkotasolla seurattavat tavoitteet antavat työntekijöille ajantasaista palautetta oman työnsä tuloksista. Tavoitteiden manuaalinen seuranta saa sitä vastoin paljon negatiivista palautetta. Toimihenkilöiden mielestä jatkuva manuaalinen seuranta ja ns. "täpittäminen" eli itse koneelle vietävä tieto, vievät liikaa työaikaa. Manuaalisella seurannalla tarkoitetaan esimerkiksi pankin sisäisiä myynnin vauhdituskisoja, joissa tehdyt tulokset kirjoitetaan käsin paperille. Tämä saattaa monelta unohtua kiireessä, ja se taas vääristää tuloksia. Itse koneelle vietävä tieto tarkoittaa joidenkin myyntien kirjaamista käsin koneelle, eli ruksien laittamista ohjelmaan. Suurin osa näistä myynneistä tulee automaattisesti näkyviin myyntitilastoihin, mutta osa on vielä kirjattava itse. Monet toivovat, että tähän saataisiin toimivampi ratkaisu eli toisin sanoen automaattinen tulosten kirjaus kaikkiin myynnteihin.

Tavoitteet ovat suurimman osan mielestä liian korkeita, eivätkä ne ole saavutettavissa. Vuosittain tavoitteet nousevat koko ajan korkeammalle, ja jos ne saavutetaan, ne nousevat aina ylöspäin. Myös toivottiin, että esimiehet ottaisivat huomioon muutakin kuin jatkuvan myynnin. Jotkut haluaisivat kiitosta johdolta myös asiakaspalvelusta, ei ainoastaan tehdystä tuloksesta.

Esimiehiltä toivottiin aikaa keskustella alaisten kanssa muutoksista. Moni haluaisi esimiehensä olevan enemmän avoin ja kannustavan parempiin tuloksiin. Vastaajat myös toivovat esimiehen kertovan muutoksista kaikille tasapuolisesti. Monet haluaisivat esimieheltään enemmän tukea muutostilanteessa.

Muutosviestinnän toivottiin olevan enemmän ajantasaista, avointa ja tasapuolista. Osa vastaajista koki, että muutoksista viestiminen ei tavoita kaikkia, vaan ainoastaan tietyt henkilöt. Tämä aiheuttaa erilaisia spekulatiota tapahtumista, ja sitä kautta myös epävarmuutta tulevasta.

5.4 Johtopäätökset

Vastaajista suurin osa oli 40–50-vuotiaita, ja melkein puolet vastaajista oli työskennellyt pankissa yli 21 vuotta. Tämä antaa hyvän pohjan tutkimukselle, koska suurin osa vastaajista on nähnyt pankissa työskennellessään paljon erilaisia muutoksia, ja heillä on vankka kokemuspohja pankkityöstä. Tämä suuri vastaajajoukko on myös ehtinyt muodostaa mielipiteitä tapahtuneista muutoksista, ja he pystyvät vertaamaan muutoksia hyvin. Suurin osa vastaajista työskentelee pääkonttorissa, jossa muutokset usein ensin tapahtuvat.

Esimiehen roolia muutoksessa korostetaan usein. Ei ole yllättävää, että myös Case-yrityksen työntekijät kokevat esimiehen rooli olevan suuri muutoksen kokemisessa. Esimiehen viestiä muutoksista eivät myöskään monet kyseenalaistaneet, ainoastaan muutama vastaaja. Suurin osa vastaajista myös koki esimiehensä arvostavan vastaajan työpanosta, mikä on tärkeää työmotivaationkin kannalta. Kuitenkin peräti 20 vastaajaa koki, ettei esimies arvosta ainakaan suuresti työpanosta. Avoimista kysymyksistä tuli ilmi, että osa vastaajista kokee, ettei esimies kuuntele eikä hänellä ole aikaa keskustella muutoksista. Tämä voi osaltaan tuoda joillekin vastaajista tunteen, ettei heidän työpanostaan arvosteta tarpeeksi. Kuten teoriaosiossa tuli esille, on hyvin tärkeää, että muutostilanteissa esimies ottaa normaalia aktiivisemmän roolin alaisten kuuntelussa ja heidän kanssaan keskustelussa. Esimiesten olisi varsinkin muutostilanteissa otettava työntekijät huomioon paremmin ja varattava aikaa kehityskeskusteluille ja palavereille.

Muutostilanteissa vastalauseita esitettiin useimmiten esimiehelle tai työporukalle. Vain pieni osa vastaajista vastasi esittävänsä vastalauseita itsekseen tai ei ollenkaan. Tämä on positiivista, koska kuten teoriaosuudessa tuli ilmi, muutosvastarin-

ta voi olla erittäin tärkeä osa muutosprosessia. Muutosvastarinnan avulla voidaan mahdollisesti karsia muutoksista turhimmat pois ja keskittyä olennaisimpiin muutoksiin.

Kysyttäessä muutosviestinnän selkeyttä, mielipiteet hajaantuivat puoliksi. Toinen puoli oli sitä mieltä, että muutoksista viestitään ainakin melko selkeästi, kun taas toinen puoli oli sitä mieltä, että muutoksista ei viestitä selkeästi. Samoin muutosviestinnän avoimuudesta saatiin samankaltaisia tuloksia. Eriteltäessä pääkonttorin ja maakuntakonttorin mielipiteitä muutosviestinnän selkeydestä ei hajontaa ollut huomattavissa. Eli kaikki konttorit saavat tulosten mukaan yhtä selkeää muutosviestintää. Avoimista kysymyksistä kävi ilmi, että jotkut ovat sitä mieltä, että pääkonttoriin saadaan ensimmäisenä tieto muutoksista. Sielläkään ei tutkimuksen mukaan viestintä ole avointa, vaan asioita voidaan usein kahvihuoneissa ja pukukopeissa. Tästä johtuen viestit usein saavat uusia muotoja, eivätkä ne aina ole totuudenmukaisia. Tämä seikka tuli esille jo teoriaosuudessa ja on tärkeää, ettei ns. puskaradio pääse valloilleen yrityksessä.

Koska Case -yrityksessä useimmat viestit ovat sähköisesti luettavissa, joko intranetistä tai sähköpostin kautta, vastaajilta kysyttiin, osaavatko he poimia kaikkien viestien joukosta juuri ne, jotka koskevat omaa työtä. Suurin osa oli täysin tai melko samaa mieltä, joten viestintä on yrityksessä hoidettu selkeästi. Usein, varsinkin muutostilanteissa, viestejä tulee useasta paikasta. Niistä osa ei koske omaa työtä, joten selkeyden vuoksi on tärkeää osata poimia oikeat viestit tietotulvasta.

Vastaajat kokivat oman vaikuttamisen muutoksiin olevan melko suurta. Suurin osa koki voivansa vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin muutoksiin. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että suurin osa vastaajista oli työskennellyt pankissa jo yli 21 vuotta, ja näiden henkilöiden mielipiteitä varmasti myös kuunnellaan. Toisaalta myös vastavalmistuneet nuoret, joita oli vastaajissa toiseksi eniten, osaavat esittää rakkaita ideoita, joita varmasti kuullaan mielellään. Suurin osa vastaajista haluaisi kuitenkin vielä vaikuttaa enemmän tapahtuviin muutoksiin. Peräti 77 % vastaajista oli joko täysin tai samaa mieltä siitä, että haluaisi vaikuttaa enemmän tapahtuviin muutoksiin. Tämä on positiivista, koska se osoittaa, että halutaan olla mukana

muutoksissa ja samalla yrityksen kehittämisessä. Toisaalta tästä voidaan päätellä myös, etteivät työntekijät ole välttämättä olleet tyytyväisiä tapahtuneisiin muutoksiin, ja halusivat tehdä muutoksista sujuvampia.

Erittäin positiivisena tuloksista nousi esiin se, että melkein kaikki vastaajat kokivat tekevänsä tärkeää työtä. Jos työtä ei pidetä mielekkäänä, niin muutoksiin suhtautuminen on erittäin vaikeaa. Työn pitäminen mielekkäänä on tärkeä osa työhyvinvointia, jota käsiteltiin luvussa 3. Työnsä arvostaminen johtaa siihen, että työssä osaamista halutaan kehittää, ja näin ollen muutoksistakin innostutaan herkemmin. Samoin työyhteisön ilmapiirin suurin osa mielsi hyväksi. Tämä vaikuttaa siihen, että muutoksista puhutaan työyhteisössä luultavasti avoimesti työtovereille. Tätä kautta myös ne, jotka saattavat vastustaa muutoksia, saavat positiivisia mielikuvia muutoksista, kun niistä puhutaan kaikkien kesken. Myös muutosten vaikeus voi olla jollekin ongelma ja kun huomataan, ettei se ole kaikille helppoa, niin luultavasti muutosvastarinta vähenee.

Yllättävää tuloksissa oli se, että suurin osa ei pitänyt tietotekniikan kehittymistä liian nopeana. Tämä on yllättävää varsinkin sen takia, että suurin osa vastaajista oli 40–50 –vuotiaita, jotka eivät ole kasvaneet tietokoneiden kanssa. Tämä voi osoittaa, että tietokoneet koetaan suureksi avuksi työssä. Suurin osa vastasi myös, että osaa käyttää sujuvasti tai melko sujuvasti työhön liittyviä teknisiä välineitä, kuten ATK-ohjelmia. Tästä voidaan päätellä, että kun ohjelmistoissa tapahtuu muutoksia, niihin myös koulutetaan hyvin. Vaikka teoriaosuudessa käsiteltiin teknologian muutosvauhtia erittäin nopeana, niin ilmeisesti ainakaan case –yrityksen työntekijät eivät pidä muutosvauhtia nopeana. Suurin osa myös vastasi, että oli saanut sopivan koulutuksen nykyisiin tehtäviinsä. Usein varsinkin muutostilanteissa, kun uudet toimintatavat otetaan käyttöön, niihin opastamiseen ei välttämättä käytetä tarpeeksi resursseja. Tutkimus osoittaa ainakin sen, että case -yrityksen työntekijät on koulutettu omasta mielestään hyvin.

Moniosaaminen on nykypäivän työelämässä kasvava trendi (Viitaniemi 2007). Case -yrityksen työntekijät kokivat olevansa jo nyt moniosaajia työssään (62 vas-

taajaa oli täysin tai melko samaa mieltä väittämästä). Tämä osoittaa työntekijöiltä suurta itseluottamusta ja osaamista omassa työssään.

Opinnäytetyön tavoitteita tämä kysely palveli hyvin. Tulokset osoittavat selkeästi, että case – yrityksen työntekijät suhtautuvat muutoksiin positiivisella mielellä. Heidän työhyvinvointinsa on hyvä, vaikkakin pankin asettamia tavoitteita useimmat pitävät liian korkeina, ja tästä syystä moni tuntee muunlaisen työpanoksen olevan vähemmän tärkeä. Lähinnä avoimien kysymysten perusteella myös muutostiedotustaan ja muutosjohtamiseen toivotaan kehitystä tulevaisuudessa. Tutkimuksen tulosten perusteella case –yrityksessä voidaan hyvin, eikä mitään hälyttävää ole tapahtumassa tai tapahtunut.

5.5 Kehitysehdotukset

Avoimista kysymyksistä nousi esille useita kehitysehdotuksia työntekijöiden taholta. Monet pitävät pankin tavoitteita liian korkealla, ja se aiheuttaa suuria paineita työnteolle. Tavoitteita pitäisi miettiä myös yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta niistä saataisiin realistiset kaikkien mielestä. Tavoitteet eivät saa kuitenkaan olla liian helposti saavutettavissa. Lähes kaikki pitivät tavoitteita positiivisina työn mittareina. Tavoitteiden asettaminen liian korkealle saattaa kuitenkin vähentää työtyytyväisyyttä ja lisätä uupumusta, joten tämä on asia, johon kannattaa kiinnittää huomiota seuraavia tavoitteita asetettaessa.

Tavoitteiden seuraaminen manuaalisesti sai paljon negatiivista palautetta. Monet pitävät käsin tehtävää seuranta hankalana, ja siihen toivottiin muutosta. Henkilökunnan tulisi saada oikeanlaiset myynnin seurannan välineet käyttöönsä. Useat vastaajat olivat myös sitä mieltä, että työntekijässä arvostetaan ainoastaan myynnillisyyttä. Aika ajoin olisi varmasti hyvä muistuttaa, että myös hyvä asiakaspalvelu on edelleen arvossaan. Tämä ei ole suuri panostus työnantajalta, mutta työntekijä varmasti osaa arvostaa sitä.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, etteivät kaikki viestit tavoita työntekijöitä samanaikaisesti. Tämä tulisi ottaa huomioon tulevassa viestinnässä, ja nimenomaan muutostiestinnässä. Asiat on kerrottava kaikille tasapuolisesti, koska niiden vuotaminen enneaikaisesti aiheuttaa spekulatioita ja muuta harmia. Esimerkiksi muutoksista kerrottaessa työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus kysyä ja kommentoida muutoksia samassa tilanteessa, joten esimiesten tulisi kertoa varsinkin suuremmista muutoksista kasvokkain. Näin työntekijöille ei jää aikaa miettiä ja suurennella asioita, vaan askarruttavat seikat saadaan selvitettyä heti. Esimiehiä on myös muistutettava säännöllisin väliajoin siitä, että muutosten aikana tarvitaan paljon tietoa, ja heidän on annettava sitä jatkuvasti työntekijöille.

Monen kysymyksen kautta tuli esille se, että suuri osa vastaajista haluaisi olla enemmän mukana muutosten suunnittelussa. Ehdotuksena on, että jatkossa ennen muutosten toimeenpanoa työntekijöille annettaisiin mahdollisuus vaikuttaa muutosten toteutukseen realistisella tavalla. Esimerkiksi kehityskeskustelujen tai viikopalaverien aikana olisi tilaisuus kertoa omista ajatuksistaan ja ideoistaan. Toinen vaihtoehto voisi olla työntekijöistä koostuva tiimi, joka keräisi erilaisia ideoita henkilöstöltä ja esittelisi niitä johdolle. Useimmiten juuri työntekijä on se, joka tietää parhaiten kuinka työ tulisi tehdä.

6. YHTEENVETO

Pankkityön muutoksesta on tullut arkipäivää. Maailma ympärillämme muuttuu koko ajan, ja pankkien on vastattava tähän muutokseen pysyäkseen lisääntyvässä kilpailussa mukana. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin tätä muutosta nimenomaan työntekijän näkökulmasta.

Opinnäytetyön toinen pääluke kertoi nykypäivän pankkitoiminnasta yleensä. Luvussa esiteltiin muun muassa pankkitoiminnan historiaa sekä sen tulevaisuuden näkymiä. Kolmannessa pääluvussa käsiteltiin niitä tekijöitä, jotka nousivat esiin tarkasteltaessa pankkityön muutoksen kokemista työntekijän näkökulmasta. Niitä tekijöitä olivat tässä opinnäytetyössä muutosjohtaminen, muutosviestintä, tekno-

logia, työn sisällön muutos, yritysfuusiot, asiakkaiden muuttuvat odotukset ja asenteet sekä työhyvinvointi. Toki muitakin vaikuttajia on, mutta tästä opinnäytetyössä ne oli rajattu pois.

Neljäs pääluku käsitteli pankkityön muutosta työntekijän näkökulmasta. Luvussa esiteltiin ensin muutoksen erilaisia määritelmiä, jotka antoivat eri tapoja suhtautua muutokseen. Lisäksi esiteltiin yksilön tapoja suhtautua muutokseen ja eri ihmistyyppimalleja. Tästä luvusta kävi esille muun muassa se, että muutokseen suhtautuminen voi olla hyvinkin erilaista eri ihmistyyppien välillä. Jotkut saattavat reagoida muutokseen hyvinkin voimakkaasti.

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa case -yrityksenä oli Päijät-Hämeen Osuuspankki. Case -yrityksen työntekijöille laadittiin tutkimus, jonka avulla pyrittiin selvittämään tämän opinnäytetyön tutkimusongelma, eli miten yrityksen henkilökunta on kokenut pankkityön muutoksen. Tutkimus jaettiin eri yksiköiden esimiesten välityksellä yhteensä 130 toimihenkilölle. Näistä lomakkeista palautui 81, joten tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 62.

Tutkimuksen tulokset olivat varsin positiivisia. Tutkimuksen tuloksista voidaan kokonaisuudessaan päätellä, että case -yrityksen työntekijät ovat melko tyytyväisiä nykyisiin toimintatapoihin. Tosin muutosjohtamiseen ja – viestintään kaivattiin jonkinasteista parannusta. Näihin tekijöihin kehitysehdotuksia esiteltiin heti tutkimuksesta heränneiden johtopäätösten jälkeen.

Tutkimuksen tulokset vastasivat melko hyvin opinnäytetyön alkuperäisiä tavoitteita. Tutkimuksen avulla pystyttiin selvittämään case -yrityksen työntekijöiden nykyinen työtyytyväisyys ja heidän kokemuksensa ja asenteensa muutoksista. Tutkimuslomakkeen avoimista kysymyksistä saatiin irti paljonkin varsinaisia kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten. Tulevaisuudessa näitä tietoja voidaan varmasti käyttää avuksi muutosten suunnittelussa. Tällä hetkellä, tutkimuksen tulosten perusteella, kehitystoimenpiteisiin ei tarvitse ryhtyä, koska case -yrityksessä työolosuhteet ovat hyvät ja työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä.

LÄHTEET

Kirjat

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.

Heikkilä, T. 2002. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Liikanen, P. & Sajavaara P. 1992. Tutkimus ja sen raportointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jokinen, A., Laaksonen, A., Löhman, J., Niinikoski, E., Pääkkönen, S. & Tiainen, V. Hallittu muutos-yhteinen haaste. Helsinki: Teollisuuden Kustannus Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

Rubenowitz, S.1989. Organisaatiopsykologia. 1-2.painos. Espoo: Weilin+Göös.

Sallila, P. & Tuomisto, J. 1997. Työn muutos ja oppinen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sartjärvi, T. & Sahla A. 2000. Yritys ja uusi teknologia. 2.tarkastettu painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Widgrén, M. 2002. Pankkikilpailu globaalistuvilla markkinoilla. Vantaa: Dark Oy.

Artikkelit

Bergendahl, G. 1995. The profitability of bancassurance for European banks. International Journal of Bank Marketing 1995.

Haapakoski, K. 2007. Nuoret kuluttajat elävät tätä sekuntia. Yhteishyvä 10/07, 9-10.

Kiskonen, K-T. 2007. Sopeutuminen vie paljon aikaa. Opinet 17.4.2007.

Pulkkinen, P. 2007. Pankit ja kaupat nostaneet asemiaan opiskelijoiden suosikkityönantajina. Helsingin Sanomat 30.5.2007.

Kauppinen, P. 2007. Suomalaiset pankkikortit toimivat pian koko Euroopassa. Helsingin Sanomat 18.5.2007.

Luennot ja haastattelut

Nieminen, A. 2007. Konttorinjohtaja. Päijät-Hämeen Osuuspankki. Haastattelu 14.9.2007.

Viitaniemi, V. 2007. Tervetuloa 2010 – luvulle. Päijät-Hämeen Osuuspankki. 15.5.2007.

Internet

Finanssialan Keskusliitto 2007. Pankki [verkkójulkaisu]. Finanssialan Keskusliitto ry [viitattu 1.8.2007]. Saatavissa:

<http://www.fkl.fi/asp/system/empty.asp?P=2383&VID=default&SID=361929254537386&S=0&C=22649>

Helin, J. 2007. Muutoksen johtamisen erityishaasteita [verkkójulkaisu]. Innotiimi Oy [viitattu 17.8.2007]. Saatavissa: <http://www.innotiimi.fi/?file=49>

Huuskonen, V. 2007. Muutoksessa eläminen ja muutosjohtaminen on haaste [verkkójulkaisu]. Pertec Consulting Oy [viitattu 1.6.2007]. Saatavissa: http://www.pertec.fi/user_data/doc/muutoksessa.pdf

Järvinen, R. 2002. Paradigma muuttuu – hyötyvätkö asiakkaat? [verkkójulkaisu]. Liiketaloustieteellinen Yhdistys ry [viitattu 20.9.2007]. Saatavissa: http://lta.hse.fi/2002/1/lta_2002_01_d5.pdf

- Kookas 2007. Muutosvastarinta [verkkajulkaisu]. Kookas Media Oy [viitattu 30.8.2007]. Saatavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/1540>
- Kuittinen, M. 2007. Näkökulmia muutokseen [verkkajulkaisu]. Opetusministeriö [viitattu 2.6.2007]. Saatavissa: <http://www.psykonet.fi/perustutkinto/tyopsy07/150207.pdf>
- Laiho, M-L., Pimiä, J., Reinikainen P., Turtio T., Valkonen M. 2005. Asiakas-suuntautuneen, monikanavaisen pankkityön kehittäminen [verkkajulkaisu]. Työministeriö [viitattu 22.10.2007]. Saatavissa: http://akson.mol.fi/aksontiepa/kuvaus_T41110.html
- Laine, J. 2006. Työhyvinvointi muutoksessa [verkkajulkaisu]. Valtiokonttori, Kai-ku-palvelut [viitattu 1.6.2007]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/internet/duunitalkoot/kehittajat_s5_1.html
- Louekoski, M. 2007. Pankinjohtaja Matti Louekosken puhe ”Säästöpankit Hämeenlinnassa 160 vuotta” –juhlaseminaarissa [verkkajulkaisu]. Suomen Pankki [viitattu 1.6.2007]. Saatavissa: http://www.finlandsbank.fi/se/suomen_pankki/ajankohtaista/puheet/2006/ml_puhe060613.htm
- OP-Pohjola -ryhmä 2007. OP-Pohjola -ryhmä lyhyesti [verkkajulkaisu]. OP-Pohjola -ryhmä [viitattu 30.9.2007]. Saatavissa: <https://www.op.fi/op?cid=150608410&srcpl=3>
- Pahkin, K. 2007. Yrityksen monikansallistuminen on haaste koko työyhteisölle [verkkajulkaisu]. Työterveyslaitos [viitattu 22.9.2007]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2000-04/05.htm>
- Salo, S. 2001. Pankkitoiminnan haasteet keskuspankin näkökulmasta [verkkajulkaisu]. Kansantaloudellinen Yhdistys [viitattu 3.6.2007]. Saatavissa: <http://www.ktyhdistys.net/Aikakauskirja/sisallys/PDFtiedostot/KAK1200>

[1/KAK12001Salo.pdf](#)

Stenlund, A. 15.11.2003. Verkostoituminen, yritysyhteistyö ja yrittäjyys [verkkojulkaisu]. Avacap [viitattu 20.9.2007]. Saatavissa:

https://www.avacap.fi/kurssit/file.php?file=/20/Verkostoitumisen_kyvykkyudet.pdf

Suomen Pankkiyhdistys 2006. [verkkojulkaisu]. Finanssialan Keskusliitto ry [viitattu 3.6.2007]. Saatavissa: www.pankkiyhdistys.fi

Suominen, J. 1999. Näkökulmia tietotekniikan historiaan [verkkojulkaisu]. Turku Unix Users Group [viitattu 22.9.2007]. Saatavissa:

http://www.tuug.fi/~jaakko/tutkimus/nakokulmia_tietotekniikan_historiaan.html

Takala, T. 2007. Muutosjohtaminen-haaste ja mahdollisuus globalisoituvalle liikkeenjohdolle [verkkojulkaisu]. Business and Organization Ethics Network [viitattu 5.8.2007]. Saatavissa:

http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0601_3

Tilastokeskus 2007. [verkkojulkaisu]. Tilastokeskus [viitattu 7.6.2007]. Saatavissa: www.stat.fi

Työturvallisuuskeskus 2007. [verkkojulkaisu]. Työturvallisuuskeskus [viitattu 22.10.2007]. Saatavissa: <http://www.tyoturva.fi/keskus/>

LIITTEET

Liite 1: Työelämän muutossuunnat 1990-luvulla jälkiteolliseen joustavaan yhteiskuntaan siirryttäessä (taulukko)

Liite 2: Tutkimuksen saate yrityksen ohjaajalta

Liite 3: Tutkimuksen saate tekijältä

Liite 4: Tutkimuksen kyselylomake

Liite 5: Avoimet kysymykset

LIITE 1

Työllisyys ja toimeentulo	
Miesten ensisijaisuus	Molemmat sukupuolet
Täystyöllisyys	Korkea työttömyys
Kiinteä eläkeikä	Joustava vetäytyminen
Palkkatyöperustainen sosiaaliturva	Kansalaispalkka + vapaaehtoiset vakuutusjärjestelyt
Perhe ja sosiaalivaltio tärkeimpinä tukirakenteina	Kansalaisyhteiskunta ja sosiaaliset verkostot tukirakenteina
Koulutus ja ammatillinen liikkuvuus	
Ammatillinen peruskoulutus	Jatkuva koulutus
Kiinnittyminen yhdelle alalle eliniäksi	Useita ammatteja työuran aikana
Eteneminen vertikaalista	Eteneminen horisontaalista
Työuran katkokset perifeerisen työvoiman piirre	Työuran katkoksellisuus ”normaalia”
Pysyvä työsuhde tavoitteena	Jatkuva liikkuvuus resurssina
Normaali työsuhde	Epätyypilliset työsuhteet

LIITE 2

Päijät-Hämeen Osuuspankki
POP-TRIO
Päivi Lavikka-Korpelainen

24.9.2007

Hei!

Hollolan konttorissa työskentelevä Kati Virtanen tekee ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä pankkityön muutoksen kokemisesta.

Ohessa on hankkeeseen liittyvä kysely, johon toivon mahdollisimman monen vastaavan esim. aamupalaverin yhteydessä. (Kopio kyselyitä tarvittava määrä). Kyselyt palautetaan Katille 12.10.2007 mennessä.

Terveisin

Päivi

LIITE 3

Päijät-Hämeen Osuuspankki
Hollolan konttori
Kati Virtanen

SAATE
25.9.2007

Hei!

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa tradenomiksi, ja teen nyt opinnäytetyötä pankkityön muutoksen kokemisesta. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää miten pankin henkilöstö kokee jatkuvan muutoksen, millaisia vaikutuksia muutoksilla on ollut tähän asti sekä miten muutosta voisi viedä paremmin läpi tulevaisuudessa.

Toivoisin mahdollisimman monelta vastauksia oheiseen kyselyyn, jotta saisin tarpeeksi kattavat tulokset opinnäytetyötäni varten. Kysely on täysin luottamuksellinen, eikä vastaajia voi tunnistaa tuloksista.

Syksyisin terveisin

Kati Virtanen

Lisätietoja p. 010-256 7422
E-mail: kati.virtanen@op.fi

LIITE 4

KYSELY

Ikä 18-28 29-39 40-50 51-

Sukupuoli mies nainen

Kuinka kauan olet työskennellyt pankissa?

1-4 vuotta 5-10 vuotta 11-20 vuotta yli 21 vuotta

Konttori pääkonttori maakuntakonttori

1. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto.

1) Täysin samaa mieltä 2) Melko samaa mieltä 3) Melko eri mieltä 4) Täysin eri mieltä

	1	2	3	4	en osaa sanoa
a) Esimiehen rooli muutoksen kokemisessa on mielestäni suuri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Kyseenalaistan esimieheni viestit muutoksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Muutoksista viestitään mielestäni selkeästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Muutoksista viestitään mielestäni avoimesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Osaan poimia tietotulvasta ainoastaan minua koskevat viestit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Koen, että minua kuunnellaan, kun on kyse omaan käytännön työhöni liittyvistä muutoksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Koen, että minua kuunnellaan, kun on kyse koko organisaatiota koskevistä muutoksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Haluan vaikuttaa enemmän tapahtuviin muutoksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	en osaa sanoa
i) Koen, että esimieheni arvostaa työpanostani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Koen, että työtoverini arvostavat työpanostani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Koen, että teen tärkeää työtä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Työyhteisöni ilmapiiri on hyvä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Koen tietotekniikan kehittymisen liian nopeana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Osaan käyttää sujuvasti työhöni liittyviä teknisiä välineitä (kuten ATK-ohjelmia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Olen saanut sopivan koulutuksen nykyisiin tehtäviini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Olen mielestäni moniosaaja työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Koen käytännön työni muuttuvan jatkuvasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Tulevaisuuden muutokset pelottavat minua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) Koen asiakkaiden odotusten vaikuttavan työhöni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Koen usein olevani erityisen väsynyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) Koen, että työn kasvava myynnillisyyks on rasite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Onko Osuuspankin ja Pohjolan yhdentyminen muuttanut työtäsi?

kyllä ei

Jos vastasit **kyllä** niin vastaa seuraavaan:

3. Mitä yhdentyminen on muuttanut työssäsi?

asiakaskohtaamisia taustatöitä jotain muuta, mitä? _____

4. Oletko kokenut Osuuspankin ja Pohjolan yhdistymisen jälkeen jotain seuraavista:

työn epävarmuutta lisääntynyttä stressiä vähentynyttä työtyytyväisyyttä
 luottamuspulaa työpaikan vaihtoahtuksia

5. Onko jatkuva kouluttautuminen mielestäsi

- turhaa mielenkiintoista rasittavaa
 mukavaa vaihtelua välttämätöntä jotain muuta, mitä? _____

6. Muutostilanteessa esitän usein vastalauseita

- esimiehelle työporukalle hiljaa itseseni en ollenkaan

7. Mitä mieltä olet pankin tavoitteista ja niiden seuraamisesta?

8. Mitä toivoisit esimieheltäsi muutostilanteessa?

9. Mitä toivoisit viestinnältä muutostilanteessa?

Kiitos vastauksistasi!

Kati Virtanen/Hollola

LIITE 5

Avoimet kysymykset

3. Mitä yhdentyminen on muuttanut työssäsi?

- uusia työkavereita → uutta osaamista
- myyntitavoitteita
- yksi tuote lisää myynnissä
- jatkuvaa kasvun odotusta
- enemmän opiskelua, tiedon hakua
- vinkkaaminen Pohjolaan, ei muuta

7. Mitä mieltä olet pankin tavoitteista ja niiden seuraamisesta?

- Ok
- Tavoitteita pitää olla ja niitä seurata. Pitäisi vain selkeämmin kertoa henkilöstölle mistä tavoitteet juontuvat ja että on realistista nämä tavoitteet saavuttaa.
- Täytyy tavoitteita olla tietenkin. Tässä talossa tuntuu vain siltä että tavoitteet ja seurannan tyyli vaihtelee kovasti yksiköittäin. Siinäkin voisi olla yhtenäisyyttä enemmän.
- Tavoitteiden asetanta hapuilevaa ja poukkoilevaa. Seuranta kyseenalaista. Seuranta usein manuaalista ja seurantoja aivan liikaa ja vie liian suuren ajan ja jää siksi tekemättä.
- Täysin välttämätöntä
- Tärkeää, mutta tuntuu välillä epäoikeudenmukaiselta, kaikilla ei samalla tavalla mahdollisuuksia myyntiin. Ei saisi olla myyntiä vain täppien takia.
- Seurantajärjestelmät pitäisi saada yksinkertaisemmiksi ja selkeämmiksi.
- Käsin seuraaminen työlästä
- Tavoitteet ja niiden seuranta on välttämätöntä, mutta välineet vaillinaiset.
- Tavoitteet tuodaan tietoon selkeästi ja riittävästi. Seurataan säännöllisesti ja tarpeeksi usein niiden toteutumista. Tärkeää seurata.
- Pankin tav. seur. ok ja välttämätön, että pysymme kehityksessä ja busineksessä mukana.
- Tavoitteita pitäisi olla, samoin seuranta. Tavoitteet eivät kuitenkaan saisi olla ainoa syy miksi työtä tehdään. Tulosta pitää tehdä mutta ei työntekijän hyvinvoinnin eikä asiakkaan/asiakaspalvelun kustannuksella.
- Ohjaavat toimintaani, tavoitteissa vain sellaista joihin ei yksittäinen toimihenkilö pysty vaikuttamaan.
- Tavoitteiden seuranta on hyvä asia, joskin pankissamme seurataan lähinnä myynnillisiä tavoitteita → muun työn arvostus nollassa
- Eri järjestelmät pitäisi tukea niitä. Täppien laitto sinne tänne ei ole hyvä (esim. käsikirjanpito tai keskeneräiset järjestelmät). Tavoitteet ja seuranta OK jos ne ei vaadi ylimääräistä työtä yksittäiseltä toimihenkilöltä esim. myynnin viemisiä ”tilastoihin”.

- Tavoitteita täytyy olla, jotta pystytään saavuttamaan tulosta. Kuitenkaan liikaa ei saa katsoa vain sitä mitä pitää saada aikaan, sillä se lisää helposti stressiä.
- Ne ovat välttämättömiä tänäpäivänä. Ne tulisi olla automaattisia, ettei tarvitse itse muistaa kirjata ylös.
- OK
- Tavoitteet joskus pilvissä (vertaa tulospalkkiot) Tavoitteita tosin pitää olla ja myös seurata, täytyyhän laivaa myös ohjata.
- Työ on mielekästä silloin kun on jotain mistä seurata omaa tuloksellisuutta ja toisaalta myös kannustaa jaksamaan, mutta tavoitteet pitäisi osata tehdä saavutettaviksi eikä niin, että jo heti alkuun tietää ettei tavoitteet tule toteutumaan → ei jaksa edes yrittää.
- Tavoitteiden ja myyntitulosten seuranta ei näytä oikeaa kuvaa lisääntyneen manuaaliseurannan vuoksi. Pankin tavoitteet jaettuna henkilökohtaiselle tavoitteille ei ole linjassa palkkauksen kanssa, josta syystä erityinen ”pinnisteleminen” on turhaa.
- Tavoitteita on oltava. Viikoittainen seuraaminen OK.
- Joskus tavoitteet ovat liian korkealla. Ei ole motivaatiota yrittää saavuttaa tavoitteita, jos tuntuu että ne ovat mahdottomia. Kun joku tavoite saavutetaan, ei se saisi seuraavalla mhs-kaudella olla yli kaksinkertainen, vaan tavoitteita pitäisi nostaa pikkuhiljaa. Muuten seuranta on hyvä juttu, koska joskus huomaa unohtaneensa jonkun tuotteen myynnin, kunnes siitä taas tavoitteiden seurannassa muistutetaan.
- Hyvä asia, antaa motivaatiota päivittäiseen työskentelyyn.
- Ne on hyödyllisiä, mutta joskus aikaavieviä kooditukseen.
- Tavoitteita pitää olla, mutta niiden pitää olla realistisia. Liika kuormittaminen vähentää työviihtyvyyttä. Seuranta tiimikohtaista, kuin myös palkitseminen, lisää yhteishenkeä.
- Jatkuva myynti ja valtavat kasvutavoitteet ovat mielestäni joskus epärealistisia.
- Tavoitteet asetetaan aina vaan korkeammalle.
- Tavoitteet kiristyvät ja tuntuvat olevan vaikeampia saavuttaa, vaikka pankki tehtailee ennätystuloksia. Toivottavasti ei aiheuta liikaa stressiä ym. ja palkkiot ovat oikeita suhteessa tulokseen.
- Tavoitteet täytyy olla muuten ei (ikävä kyllä) tule tuloksia. Ilman seurantaa ei tule tsemppiä. Tämän vuoden tavoitteet on kovat(mutta realistiset).
- Tavoitteita on oltava ja niitä seurattava.
- Joskus tavoitteet tuntuvat hurjilta, ja aina vaan tavoite nousee hurjasti kun edellinen on saavutettu.
- Tavoitteita pitää olla ja seurantaa pitää olla.
- Antaa mielekkyyttä työlle kun tiedetään missä mennään, mutta jos liikaa hiostetaan ei hyvä, pitää saada positiivista palautetta niin kestä negatiivisen.
- Tavoitteet ok, seuranta ja ”täppäkulttuuri”, varsinkin käsintehtävät myyntitehtävät on ”hanurista”
- Tavoitteet asetettu kohtuuttoman korkealle, aikaa seurantaan on vähän kun lähes kaikki aika on varattu asiakaspalveluun ja palaverissa pitäisi ehtiä käydä koulutusasioita läpi (tiedon jakaminen)

- Tavoitteet aivan liian korkeat, ja jatkuvat tavoitepalaverit on jo rasitteeksi asti.
- Tavoitteet itsessään ovat asiaan kuuluvia, mutta jatkuva seuranta ärsyttää. Palaverit koostuvat vain tulosten seuraamisesta ja käsittelemisestä. Lisäksi Opinetissä seuranta, mistä jokainen voi ne katsoa ja analysoida. Tavoitteet lisääntyvät ja kasvavat, vaikka entisiä ei olisi saavutettu. Ihmiset väsyvät ja turhautuvat.
- Tavoitteet tuovat haastetta työhön/viikkoseuranta hyvä juttu, tietää missä mennään. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa ja niiden määrään olisi hyvä pystyä vaikuttamaan. Nyt osuuspankeissa tavoitteet tulevat OP-ryhmästä, jotka sitten jaetaan pankin sisällä → mitä vaikutusmahdollisuuksia oikeasti on.
- Ovat suhteessa pankin tulokseen, joten on välttämätöntä, että on tavoitteita ja niitä seurataan. Se ei ole mitään ”pakkopullaa”.
- Mielestäni se on ihan ok, että tavoitteita seurataan. Ja pankilla pitää olla tavoitteita, että ollaan olemassa vielä tulevaisuudessakin. Mielestäni se kuuluu työkuvaan.
- Ymmärrettävää sinänsä. Bisnestä kaikki on nykyään. Tavoitteiden asettamisessa ei vain ole otettu kaikkia sivukonttoreita ja henkilöstömäärää huomioon.
- Palkkiomittareiden tavoitteet eivät ole kaikilta osin realistisia, esim. jatkuvat säästösopimukset. Jos pääkonttorin asiantuntija käy maakuntakonttoreissa neuvottelemassa sopimuksia, ainakin osa myynnistä tulisi tulla maakuntakonttorille.
- Tavoitteita seurataan, jos esimies on paikalla. Jotkut tavoitteet liian suuria, ei mitään mahdollisuutta saavuttaa.
- Tavoitteet korkealla vaikeasti saavutettavia.
- Tavoitteet eivät usein kohtaa tekijöitä ja varsinkin sivukonttorissa kun työntekijät tekevät vähän kaikkia ”hommia” ristiin.
- Seurantajärjestelmä on sekava. Järjestelmän pitää tukea työn tekemistä. Järjestelmän käyttö tulee olla niin yksinkertaista, ettei sen käyttämiseen tuhraannu turhaa aikaa.
- Toiset ok ja toiset liian ”kaukana”.
- Tavoitteet on hyvä asettaa, mutta ne ei saa olla kohtuuttomat. Kaikki ei ole samassa asemassa, tehdään eri töitä, tavoitteet silti samat kaikille.

8. Mitä toivoisit esimieheltäsi muutostilanteessa?

- Avoimuutta
- Selkeää johtamista, kannustamista, positiivista tuulta, mitä on kyllä löytynytkin.
- Jämäkkyyttä ja selkeyttä viesteissä, jatkuvaa keskustelua ja kiinnostusta miten hommat sujuvat. Kun arki alkaa ja rutiinit kunnossa, niin silloin se ei ole niin tärkeää enää.
- Järkeä
- Esimerkki, ”sparraaja”

- Heti alkuvaiheessa tilanteen selvittämistä ja ottamista mukaan suunniteluun, työn tekijä tietää, miten muutos vaikuttaa käytäntöön.
- Avoimuutta. Muutoksista pitäisi tiedottaa enemmän. Muutoksiin pitäisi valmistautua kunnolla ja etukäteen.
- Vastuun ottamista, muutosvastarinnan kuuntelua ja siihen kannanottoa, positiivisen ilmapiirin luomista ja ylläpitämistä riittävän koulutuksen varmistamista, myös vastuun jakamista.
- Riittäviä ennakkosuunnitelmia ja –järjestelyjä ennen muutoksen toteutusta. Kuuntelemista ehdotuksille paremmasta toteutuksesta.
- Avoimuutta. Tasapuolisuutta. Jämäkkyyttä.
- Enemmän tiedotusta, esim. tiimipalaverin muodossa.
- Avoimuutta, tukea/kuuntelutaitoa.
- Reipasta ja innokasta otetta muutoksiin, ei kuitenkaan kritiikitöntä asennetta.
- Aikaa.
- Info-tilaisuuksia, koulutusta yms.
- Asioiden esille tuomista kaikkien asiaan kuuluvien henkilöiden kanssa → mielipiteet kuuluville → keskustelua, jonka myötä saadaan asennetta sopeutua muutoksiin.
- Vaikuttamisen mahdollisuutta.
- Positiivinen asenne – tarvittaessa myös jämäkkä. Vie parannusehdotukset myös eteenpäin – pelkkä ”rutinoiden” empaattinen kuuntelu ei auta muutostilanteessa. Pitää pystyä vaatimaan myös parannusehdotuksia ja esimiehen tehtävä on edesauttaa niiden läpiviemisessä.
- Esimiehen tulisi välittää alaistensa jaksamisesta ja pitää palavereita ehkä enemmän kuin normaalisti ettei mikään asia jäisi kenellekään epäselväksi ja myös sitä varten että kaikkien mielipiteet ja ehdotukset tulisi kuultua. - Tulisi olla kannustava ja rohkaiseva ja näyttää esimerkkiä muutostilanteessa.
- Asettumista työntekijän asemaan.
- Enemmän käytäntöön liittyvien asioiden käsittelyä.
- Muutoksista kerrottaisiin ajoissa ettei tarvitsisi lukea tiedotetta opinelistä ja ihmetellä koskeeko muutos minua. Esimies voisi ajoissa hankkia asian tuntijan kertomaan muutoksesta ja näyttämään mitä muutos käytännössä tarkoittaa.
- Tukea.
- Airi on niin hyvä esimies, että jos ja kun muutostilanteita on ne hoidetaan kyllä kiitettävästi.
- Hyvää ja avointa tiedottamista, riittävät resurssit työn hoitamiseksi muutostilanteessa, hyvää organisointikykyä- oikeat ihmiset oikeassa paikassa.
- Avointa tiedottamista ja alaisten mielipiteiden kuuntelemista. Käytännön työtätekeviltä saa parhaat kehitysvinkit.
- Tukea ja tiedottamista.
- Valmiutta opastaa ja järjestää tarvittaessa koulutuksia. Esimies on myös tiedottamisessa avainasemassa.
- Aina tiedottamista kun tulee uutta tietoa, vaikka olisi pieni juttukin. Palautteen vastaanottamista, tulee olo että on otettu huomioon.

- Koko ajan tietoa siitä mitä muutoksia on tulossa ja miten se vaikuttaa minun työhöni.
- Tukea ja tietoa (jota myös saan)
- Avoimuutta ja rohkaisua muutokseen.
- Tukea ja koulutusta tiedottamista.
- Tukea, positiivisuutta, aikaa sopeutua, resursseja toimia uuden toimintatavan mukaan.
- Kertoisi muutoksista kaikille, eikä vain tietyille ihmisille.
- Asioiden suodattamistaitoa. Esimies ei saa loukkaantua arvostelusta, mikä ei edes kosketa häntä henkilönä vaan asioita ja niiden läpivientiä. Esimiehen pitää olla ”samalla puolella” työntekijöiden kanssa. Empatiaa pitää löytyä. Henkilöstöjohtaminen on taitolaji, jota pitää opetella. Kaikki esimiehet eivät siihen kykene.
- Kärsivällisyyttä, poisoppiminen vanhasta rutiinista on haasteellista, muutos ei tapahdu sormia napsauttamalla, vaan vaatii asian ylläpitoa ehkä kylästäytymiseen asti.
- Riittävää selvitystä/kartoitusta, kuinka selvittää/työt tehdään muutoksessa ja sen jälkeen.
- Enemmän paneutumista asioihin ja muutoksiin pitäisi käyttää paljon enemmän aikaa ja saada koulutusta (jos tulossa uusia tuotteita tai palveluita)
- Esimiehen pitäisi olla askeleen edellä ja informoida muutoksista ja kertoa myös miten muutokset vaikuttavat meidän töihimme. Mikäli muutokset tarkoittavat työnteossa muutoksia, näihin olisi hyvä esimiesten käydä koulutus, jotta jokaiseen sivukonttoriinkin leviää tieto hyvin.
- Toivoisin esimieheiltäni huomattavasti parempaa tiedonkulkua, hän unohtaa tiedottaa alaisiaan monista asioista. Esimieheni tulisi olla enemmän läsnä ja olevan aidosti kiinnostunut konttorissa tapahtuvista muutoksista.
- Lisää informaatiota ja ennakolta. Ei ole kiva kuulla viimeisenä asiasta esim. jos muutos koskee tiimiämme.
- Kannustusta.
- Paikalla oloa ja johtamista → nimenomaan informaatiota muutoksen kuluista ja vaikutuksesta eri vaiheissa.
- Selkeyttä, läsnäolemistä, kuuntelua, tukemista.
- Kannustusta, apua.
- Mukana elämistä ja pienen ihmisen huomioon ottamista enemmän.

9. Mitä toivoisit viestinnältä muutostilanteessa?

- Avoimuutta
- Lisää tietoa Opinettiin remontin kulusta, henkilöstövaihdoksista, kaikista muutoksista selkeästi, täsmällisesti ja ajoissa. Näin välttyttäisiin polemiikilta ja pukuhuonepuhumiselta.
- Viestinnän pitäisi olla kuin pörssi-yhtiössä, samalla tavalla kaikille samaan aikaan. Nyt aina joku tietää jotain etukäteen ja asioita spekuloidaan kuppi-kunnissa.
- Nopeus, avoimuus

- Joka vaiheessa tiedottamista, jotta jokainen pysyy tilanteen tasalla.
- Avoimuutta
- Enemmän tiedottamista muutoksista.
- Keskitettyä, avointa viestintää, muutostilanteessa tuskin voi viestiä liikaa.
- Tarpeeksi usein viestiä, miten muutos etenee. Hyvä esimerkki Trion remontti, josta tiedotetaan verkkolehdessä viikoittain.’
- Avoimuutta. Tasapuolisuutta. Viestintä kaikille yhtä aikaa.
- Enemmän tiedotusta, esim. tiimipalaverin muodossa.
- Avoimuutta, mielipiteiden huomioimista.
- Viestintää mieluummin liikaa kuin liian vähän. Tällä hetkellä viestintä muutoksista vielä melko vähäistä & todella myöhässä.
- Selkeyttä.
- Muutoksista voisi tulla tietoa Opinetin, esimiehen ym. kautta sekä esitteet ym. paperinen materiaali olisi hyvä olla. Jos muutos koskee myös asiakkaita täytyy olla joku esim. esite, jolla muutoksesta viestitään myös asiakkaille.
- Että se tavoittaa kaikki ne osapuolet, joita muutos tulee koskemaan.
- Avointa keskustelua, perusteluja.
- Pääkonttorin rooli tärkeä – monessa tilanteessa muutostieto jää vain ”jonnekin” – sivukonttorit kuulevat ehkä jotakin (mm. sijoitusasiat). Enemmän tietoa tarvitaan muutostilanteissa varsinkin!
- Viestinnän tulisi olla avointa ja nopeaa., ennen kaikkea selkeää. Ei tarvitse jaaritella vaan lyhyesti ja ytimekkäästi viestiä tilanteet kaikille, sillä informaatiota tulee nyt niin paljon ettei kaikkea muuten jaksaa sulattaa.
- Enemmän aikaa opiskeluun
- Selkeyttä ja ajantasaisuutta. Ei turhaa informaatiota sellaisista asioista, jotka eivät minua koske.
- Selvät ohjeet.
- Sijoituspuolelle lähinnä nopeutta, viestit tulee aina lyhyellä aikataululla, asiakkaat tietävät ennen meitä.
- Avointa, rehellistä viestintää.
- Selkeyttä ja informaation laatuun satsaamista.
- Tiedotusta ajan tasalle.
- Nopea ja oikea informaation välittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Etenkin ohjeistuksen päivittäminen tulisi olla ajan tasalla.
- Avoimuutta, kurjaa on jos ”kuppikunnista” osa tietää ja sitten supistaan käytävillä, vaikka asiasta olisi yhtä hyvin voinut tiedottaa kaikille.
- Viestinnän on oltava ajantasaista ja avointa.
- Nopeaa tiedottamista, nyt on erittäin hidasta ja heikkoa vaikka välineet ovat hyvät.
- Tarpeeksi ja kattava ja nopea viestitys.
- Selkeää avointa viestintää.
- Heti kun asiat päätetty tietoa henkilökunnalle.
- Avoimempaa tiedottamista muutoksen vaikutuksista etukäteen.
- Tiedon jakamista niin, että siihen voi perehtyä, nyt tieto tulee netin kautta jne. ja tutustumisaikaa ei ole. Pitäisi käyttää omaa aikaa ja se on kohtuuton vaatimus.

- Selkeitä ohjeita.
- Viestintä pitää olla jokapäiväistä ja oikeasti avointa. Negatiivinenkin viestintä pitää vastaanottaa ja turhat muutokset vain pelkän muutoksen vuoksi kannattaa jättää tekemättä. Tarpeeksi hyvät perustelut on löydettävä aina kaikkiin muutoksiin. Erilaisia vaihtoehtoja on myös avoimesti pohdittava. On kornia puhua avoimuudesta kun yksi pomo saa päättää miten asiat tehdään.
- Avoimuutta, selkeyttä, nopeaa reagointia.
- Tarpeeksi ajoissa ja riittävästi.
- Selkeät ja ymmärrettävät ohjeistukset.
- Selvät ohjeet. Koulutukset ovat hyviä, mikäli muutokset isoja. Viestintä ollut kiitettävää tasoa Opinetin kautta.
- Maakuntakonttoreihin tieto ei kulje kunnolla, enemmän Opinettiin tiedotteita, koska esimies ei muista niitä kertoa.
- Ajoissa tieto.
- Riittävän ajoissa avointa viestintää.
- Selkeyttä ja jatkuvaa niin ettei tule pimentokohtia.
- Avoimuutta: jo tulevista muutoksista pitää kertoa hyvissä ajoin ja avoimesti. Henkilökuntaa pitää myös kuunnella ja muutosten kehittämisessä pitäisi ottaa henkilökunta mukaan suunnittelutyöhön.
- Enemmän käytännön tietoa ja ajallaan.