SEPAN VAIKUTUS MAKSUKORTTEIHIN

Henkilöstön kokemuksia muutoksesta

Case: S-Pankki Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Satu Jäppinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Taloushallinto

SATU JÄPPINEN:

Sepan vaikutus maksukortteihin
Henkilöstön kokemuksia muutoksesta
Case: S-Pankki Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 47 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee SEPAa (Single Euro Payment Area), S-Pankkia ja EMV-sirukortteja. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten SEPAn aiheuttama muutos maksukäytänteissä koettiin pankin henkilökunnan näkökulmasta. Tutkimuksen case-yritys on Lahden Sokoksen S-Pankki.

Yhteinen raha on ollut euroalueella käytössä jo useita vuosia, mutta maiden väliset erot niin maksuvälineissä kuin maksujen välityksessäkin ovat olleet suuria. Vuonna 2002 pankkisektori perusti Euroopan maksuneuvoston (European Payments Council, EPC), jonka tarkoituksena on yhtenäistää maksukäytäntöä euroalueella.

S-Pankki aloitti talletuspankkitoimintansa vuonna 2007, jolloin SEPA-aikataulussa oltiin toteutusvaiheessa. Toteutusvaiheen tavoitteena oli, että vaiheen päättyessä vuonna 2008 SEPA-maksuvälineet olisivat tarjolla. S-Pankille oli luonnollista tarjota SEPA-vaatimukset täyttäviä maksukortteja heti alusta lähtien. Rinnalla säilyivät S-ryhmän sisäiset maksukortit. Vuoden 2010 päättyminen merkitsi SEPAan siirtymäkauden loppua. S-Pankki järjesti vuoden 2010 aikana useita korttikampanjoita, joiden tavoitteena oli lisätä vanhojen, siruttomien korttien vaihtoa uusiin, SEPA-vaatimuksen mukaisiin sirukortteihin. Vuoden 2010 päättyessä S-Pankista oli yhä mahdollista saada S-Ryhmän sisäinen, siruton pankkikortti, mutta uusia, siruttomia luottokortteja ei enää myönnetty. Vanhat, siruttomat kortit oli myös jätetty uusista materiaaleista ja S-Pankin www-sivujen tiedoista pois.

Työn empiirisessä osiossa sovelletaan teoriaosuutta case-yrityksen tutkimiseen. Tutkimus sisältää piirteitä sekä kvalitatiivisesta että kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Se suoritettiin kyselylomakkein vuoden 2010 joulukuussa. Kyselyllä kerättiin henkilökunnan kokemuksia muutoksesta. Vastausten perusteella etsitään muutosta edesauttaneita ja toisaalta sitä hidastaneita tekijöitä.

Tutkimuksen myötä muutosta hidastaneiksi tekijöiksi osoittautuivat vähäiseksi koettu tiedotus ja koulutus. Suurimpina muutosta edesauttaneina tekijöinä voidaan vastausten pohjalta pitää tuotetta, eli S-pankin sirukorttia ja järjestettyä korttikampanjaa. Kaikki vastaajat olivat myös selvillä sirukorttimuutoksen syistä ja sen tarpeellisuudesta.

Avainsanat: SEPA, sirukortti, muutosprojekti, S-Pankki

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SATU JÄPPINEN:

The influence of SEPA to payingcards
Personnel's Experiences of Change
Case: S-Bank Ltd.

Bachelor's Thesis in Financial Management, 47 pages, 7 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

This thesis deals with the SEPA (Single Euro Payments Area), S-Bank and the EMV chip cards. The purpose of this study is to find out how the SEPA-induced change in payment practices was experienced by the bank personnel of the Sokos Lahti S-Bank.

The single currency euro area has been in use for many years, but the differences between countries as to means of payment and payment intermediation brokerage fees have been great. In 2002, the banking industry created the European Payments Council (EPC), which aims to standardize payment systems in the euro area.

S-Bank deposit bank began operations in 2007, which was also the implementation phase of SEPA. The goal of the implementation phase was that as the phase ends in 2008, the SEPA payment instruments would be available. For S-Bank it was only natural to offer SEPA -compliant payment cards right from the outset. The S Group's internal debit cards remained alongside new cards. The year 2010 marked the end of the transition to SEPA. S-Bank organized a number of card campaigns in 2010, which aimed to increase the exchange for new, SEPA -compliant cards. At the end of the 2010 it was still possible to obtain the S-Group, chipless debit card, but the new chipless credit cards were no longer issued. Information on the old, chipless cards was also left out from the new materials, as well as the website of S-Bank.

In the empirical section, theory is applied to the case-study company. The study, vonducted in 2010, includes features of both qualitative and quantitative research. The survey is about how the staff experienced the change. The last part of the study shows which factors contributed to the change, and which the slowing factors were.

According to the respondents, the hindrance was insufficient information. Also there could have been more training. Based on the results, the factors which contributed to the change were the product, which is S-Bank's chip card, and the organized campaign. All respondents were also aware, why the change was necessary.

Keywords: SEPA, chip card, change project, S-Bank

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset 1

1.2 Tutkimusmenetelmä 2

1.3 Tutkimuksen rakenne 3

2 SEPA - EUROOPAN YHTEINEN MAKSUALUE 4

2.1 Syyt ja tavoitteet 4

2.2 Aikataulu 5

2.3 SEPA-maksuvälineet 7

3 MUUTOSPROJEKTI JA MUUTOSPROJEKTIHALLINTA 9

3.1 Projektin määritelmä ja tunnuspiirteitä 9

3.2 Projektiluokat 10

3.3 Muutosprojektin käynnistäviä tekijöitä 11

3.4 Projektin eteneminen ja suunnittelu 11

3.5 Projektin hallinta 12

3.5.1 Ongelmien ennakointi ja riskit 13

3.5.1.1 Muutosvastarinta 14

3.5.1.2 Käytännön ongelmat 16

3.5.2 Viestintä -muutosta edistävä tekijä 17

3.5.3 Muutosta hidastavat tekijät 20

3.6 Toteutus 20

3.7 Päättäminen 22

4 TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA SEPAN AIHEUTTAMASTA MUUTOKSESTA LAHDEN SOKOKSEN S-PANKISSA 23

4.1 S-Pankki Oy 23

4.2 Tutkimusongelma 24

4.3 Tutkimusmenetelmä 25

4.4 Tutkimuksen toteutus ja luotettavuuden arviointi 26

4.5 Tutkimustulokset 27

4.5.1 Muutostarpeen, roolien ja tavoitteiden hahmottaminen muutoksen valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa 28

4.5.2 Osallistaminen ja motivointi muutoksen toteuttamisvaiheessa 33

4.6 Johtopäätökset 39

5 YHTEENVETO 42

LÄHTEET 44

LIITTEET 48

1 JOHDANTO

Osuuskauppa Hämeenmaa on yksi S-ryhmän 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta. Alueosuuskaupoissa asiakas on myös omistaja. (SOK 2010.) Vuonna 2003 osuuskuntalaki kuitenkin muuttui ja sen myötä aiemmin harjoitettu säästökassatoiminta ei olisi enää tarjonnut asiakasomistajille yhtä hyviä rahoituspalveluita kuin ennen. Eri vaihtoehdoista nousi parhaimmaksi perustaa oma pankki. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan hallitus (SOK) haki luottolaitostoimilupaa, joka myönnettiin 14.2.2006. Näin syntyi S-Pankki. (S-Pankki 2010b.) S-Pankki on heti alusta lähtien tarjonnut emv-sirulla varustettuja maksukortteja, joiden rinnalla säilyivät kuitenkin edelleen S-ryhmän sisäiset, siruttomat maksukortit. (S-Pankki Oy 2007.)

Euroopan yhteinen maksualue (Single Euro Payment Area) tuo kuitenkin omat haasteensa pienimmillekin rahoitusalan toimijoille ja näin myös S-Pankille. Euroopan maksuneuvoston SEPA-aikataulun mukaan vuoden 2010 loppuun mennessä merkittävä osa maksuista tulisi suorittaa SEPA-maksuvälineillä (Euroopan Keskuspankki 2006).
Vuoden 2010 aikana S-Pankki järjesti useita korttikampanjoita, tavoitteenaan lisätä sirullisten maksukorttien käyttöä vanhojen, siruttomien sijaan. Hämeenmaassa, johon myös Lahden Sokoksen S-Pankki kuuluu, järjestettiin vuoden 2010 aikana kahden viikon mittainen korttikampanja kesäkuun alkupuolella. Kampanja onnistui tavoitteessaan hyvin.

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena ja samalla tutkimusongelmana on selvittää, miten SEPAn mukanaan tuoma sirukorttimuutos koettiin työntekijän näkökulmasta Lahden Sokoksen S-Pankissa. Työn tavoitteena on lisäksi selvittää mitkä tekijät veivät muutosta eteenpäin ja toisaalta taas, mitkä tekijät estivät tai hidastivat muutoksen omaksumista ja toteuttamista. Tutkimus suoritettiin Lahden Sokoksen S-Pankin työntekijöille vuoden 2010 joulukuussa.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Osuuskauppa Hämeenmaan osuuskauppatoimintaa yleisesti vain niiltä osin, kuin se tutkimuksen kannalta on tarpeen. Tutkimus ei myöskään ota kantaa tai vertaa S-Pankkia muihin pankkeihin. Maksujen välitystä käsitellään sen verran, kuin se SEPAn ymmärtämiseen liittyen on tarpeellista.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena, mutta siinä on myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara toteavatkin kirjassaan Tutki ja kirjoita (2009, 135-136), että tutkimuksessa kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen lähestymistapa täydentävät toisiaan, eivätkä kilpaile keskenään. Tutkimusmenetelmänä käytettiin survey-tutkimusta, jossa tutkimukseen tarvittava tieto kerätään standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkein.

Muutosprojekteihin liittyen on tehty lukuisia tutkimuksia ja opinnäytetöitä, mutta sirukorttimuutokseen liittyen ei Theseuksen, eli ammattikorkeakoulujen yhteisen verkkokirjaston mukaan, ollut syksyyn 2010 mennessä valmistunut vielä yhtään työtä., Hakusanalla SEPA löytyy Theseuksesta yli sata työtä SEPA-aiheesta, joista yksi on tehty Sampo pankkiin. Kyseinen työ ei kuitenkaan liittynyt sirukortteihin. Loput työt koskivat lähinnä SEPAn mukanaan tuomia järjestelmämuutoksia.

Tutkimuksen teoriaosuuden aineisto on kerätty sekä kirjallisista että internetlähteistä. Muutosprojekteista ja muutosjohtamisesta löytyi runsaasti painettuja lähteitä, mutta suurin osa niistä oli jo melko vanhoja. Näiden lähteiden teoriaa oli myös välillä haastavaa soveltaa tutkittavaan asiaan, koska moni lähde käsitteli pelkästään projektiorganisaatiota, jossa organisaatio on perustettu yksittäisen projektin toteuttamiseksi. SEPAsta ja sirukorteista löytyneet lähteet ovat internetlähteitä. Niitä käsittelevät tiedot täytyy voida päivittää usein ja siksi verkko tarjoaa parhaan julkaisukanavan.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään ensin SEPAa ja sirumaksamista ja sen jälkeen esitellään onnistuneen muutoksen teoriaa. Työssä käytetään maksukortteihin liittyvästä muutoskokonaisuudesta sanaa projekti, koska SEPA-hanke asettaa muutokselle tietyn ajan ja tavoitteen, jotka ovat projektin tunnuspiirteitä. Tästä syystä teoriaosuudessa keskitytään muutosprojektiin ja sen hallinnan kuvailuun ja vielä syvemmin niiden työntekijöille näkyvimpiin osiin, kuten tiedotukseen, koska kysely suunnattiin työntekijöille.

Empiriaosuus koostuu tutkimusongelman kuvaamisesta, tutkimuksen toteuttamisesta ja tuloksista sekä niiden arvioinnista. Empiriaosuus käsittelee myös tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi yhteenvedossa kootaan teorian ja tutkimuksen päätelmät yhteen.

2 SEPA - EUROOPAN YHTEINEN MAKSUALUE

Tässä luvussa kerrotaan, mikä SEPA on, mitkä maat siihen kuuluvat, miksi se perustettiin ja millaisia ovat SEPA-maksuvälineet. Koska opinnäytetyön aihe koskee maksukortteja, perehdytään SEPA-maksuvälineiden osalta tarkimmin juuri kortteihin.

2.1 Syyt ja tavoitteet

SEPA on laajamittainen hanke kohti Euroopan yhdentymistä. Hanke käynnistyi vuonna 2002, kun pankkisektori perusti Euroopan maksuneuvoston, EPCn (European Payments Council). Maksuneuvosto laati uudet säännöt ja käytänteet euromaksuille, jotta kaikkialla SEPA-alueella euromaksuja maksavilla ja vastaanottavilla tahoilla toteutuisivat samat ehdot maasta riippumatta.

Vaikka yhteinen raha on ollut euroalueella käytössä jo useita vuosia, ei euroalueen talous ole pystynyt vielä täysin hyötymään sisämarkkinoista. Pienten elektronisten maksujen, eli vähittäismaksujen, välitys maasta toiseen on usein ollut hankalaa ja hidasta. Yhteistä lakia maksujen välityksestä ei ennen uutta maksupalvelulakia (LIITE 1) ole ollut ja näin ollen käytännöt maksujen käsittelyssä ovat vaihdelleet suurestikin maittain. Maksuliikenteen sujumiseksi yritykset ovat joutuneet pitämään useita pankkitilejä eri maissa. (Euroopan Keskuspankki 2006.)
Uuden maksupalvelulain myötä maksujen suorittaminen EU-maasta toiseen nopeutuu. Se koskee myös Norjaa, Islantia ja Liechtensteinia. Pankkien pitää uuden lain mukaan siirtää rahat ulkomaisille tileille kolmessa työpäivässä, kun tähän asti määräaika on ollut viisi työpäivää. Vuoden 2012 alusta lähtien rahat on siirrettävä yhdessä työpäivässä. (Oikeusministeriö 2010.)
Maksuvälineiden standardit ovat myös vaihdelleet. SEPA-hankkeen on tarkoitus yhdenmukaistaa alueensa vähittäismaksumarkkinoita, jolloin niistä tulee kilpailukykyiset ja asiakasta hyödyttävät. (Euroopan Keskuspankki 2006.)

Uusi maksupalvelulaki astui voimaan 1.5.2010 ja sen tarkoitus on yhtenäistää ja vauhdittaa maksuliikennettä koko SEPA-alueella. Suomessa toimittiin pääosin maksupalvelulain mukaisesti jo ennen sen olemassaoloa, mutta kaikissa SEPA-maissa näin ei ollut. Yleisesti ottaen uusi laki parantaa pankkien asiakkaiden oikeuksia ja tarkentaa pankkien velvollisuuksia antaa tietoa maksupalveluihin liittyen. Lisäksi lakiuudistus nopeuttaa maksujen välitystä. (OpusCapita 2010.)

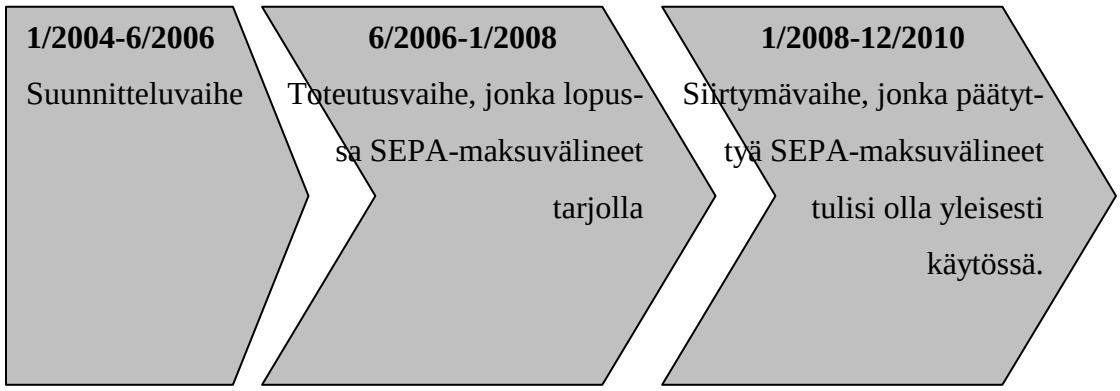
SEPA-alueeseen kuuluvat:

- kaikki 27 EU-maata
- ETA-maat, joita ovat EU-maiden lisäksi Islanti, Liechtenstein ja Norja
- Monaco ja Sveitsi.

Yhtenä toimenpiteenä SEPAn toteuttamiseksi, eurooppalaiset pankit sopivat IBANin ja BICin käytöstä maksun saajan tunnistetietona. IBAN (International Bank Account Number) on kansainvälinen tilinumero, joka korvaa nykyisin kansallisen tilinumeron. BIC (Bank Identifier Code) on pankin osoite, jonka avulla pankki tunnistetaan. BIC-koodi tarkoittaa samaa asiaa kuin SWIFT-osoite. Jokaiselle SEPA-maalle kuuluu oma BIC- ja IBAN-koodi (LIITE 2). (Finanssialan Keskusliitto 2010.)

2.2 Aikataulu

Vuosi 2010 merkitsi SEPA-siirtymäajan päättymistä (KUVIO 1). Euroopan maksuneuvoston aikataulun mukaan siirtymäkauden päättyessä suurin osa maksuista tulisi suorittaa SEPA-maksuvälinein. (Euroopan Keskuspankki 2006a.)



KUVIO 1. Sepa-aikataulu. Euroopan Keskuspankkia (2006) mukaillen

Euroopan Keskuspankin 22.10.2010 julkaiseman seitsemännen SEPA-seurantaraportin mukaan kuluttajat voivat jo maksaa kaikki muulla kuin käteisellä suoritettavat euromääräiset maksunsa minne tahansa yhtenäisellä euromaksualueella samalta pankkitililtä ja samoilla maksutavoilla. SEPA-hankkeen toteuttamisessa ollaan siis jo pitkällä. Euroopan lainsäätäjiltä tarvitaan kuitenkin vielä lisätoimia, jotta hanke voidaan viedä menestyksekkäästi loppuun. Velvoittavan takarajan asettaminen SEPA-maksuvälineiden käyttöön siirtymiselle vauhdittaa käyttöönottoprosessia merkittävästi. (Euroopan Keskuspankki 2010b.)

Pankkisektorin itse asettama tavoite, jonka mukaan SEPA-tilisiirron ja SEPA-suoraveloituksen tulisi olla yleisesti käytössä joulukuuhun 2010 mennessä, jäi kuitenkin saavuttamatta. Elokuussa 2010 vain 9,3 % kaikista euroalueella käsitellyistä tilisiirroista oli SEPA-muotoisia ja SEPA-suoraveloitusten osuus kaikista euroalueella käsitellyistä suoraveloitustapahtumista jäi edelleen selvästi alle yhden prosentin. Eurojärjestelmä tukee täysipainoisesti Euroopan lainsäätäjiä pyrkimyksissä antaa SEPA-hankkeelle sen loppuun viemiseksi tarvittava sysäys. Valmisteilla oleva säädös, jossa asetetaan takaraja SEPA-maksutapojen käyttöön siirtymiselle ja säädetään aiempien maksutapojen käytöstä luopumisesta, on keskeinen edellytys, jotta SEPA toteutuu aikataulun mukaisesti ja kitkattomasti. Euroopan Keskus Pankin johtokunnan jäsenen Gertrude Tumpel-Gugerellin mukaan SEPA-hankkeessa ollaan etenemässä markkinalähtöisestä suunnittelu- ja

toteutusvaiheesta lakisääteiseen käyttöönottoon. Näin pyritään varmistamaan, että SEPA-maksutapojen käyttöön todella siirrytään. (Euroopan Keskuspankki 2010b.)

2.3 SEPA-maksuvälineet

SEPA-maksuvälineitä ovat:

- SEPA-tilisiirrot
- -suoraveloitus
- -korttimaksut.

Tilisiirtoon ja suoraveloitukseen tarvitaan aina uuden standardin mukainen IBAN-tilinumero ja pankin yksilöivä BIC-koodi. SEPA-korttimaksuja voi tehdä kaikkialla SEPA-alueella EMV-sirulla varustetulla kortilla. Sirukorttimaksuun tarvitaan sirumaksupääte. Korttimaksua ei allekirjoiteta, vaan allekirjoituksena toimii henkilö- ja korttikohtainen PIN-koodi.
Sirukortti on maksukortti, jossa on prosessorisiru. Siru sisältää turvaprosessorin ja sen muistin. Sirulle on ohjelmoitu yksi tai useampi maksukorttisovellus, jotka voivat sisältää useita maksutapoja kuten esimerkiksi luottokortti- ja/tai pankkikorttitoiminnon. Lisäksi siru voi sisältää muitakin kuin maksamisessa käytettäviä toimintoja. (Finanssialan keskusliitto 2009.)

S-Pankki myöntää EMV-sirullisia Visa-kortteja. Visa ei itse myönnä kortteja, vaan ne ovat aina Luottokunnan tai pankin myöntämiä. Visan tehtävä on kehittää maksamiseen liittyvää tekniikkaa ja vastata maailmanlaajuisista maksujärjestelmistä, joiden ansiosta mm. käteisen nostaminen Visa-logolla varustetusta automaatista on mahdollista maassa kuin maassa. (Visa Europe 2009).
Visalla voi maksaa yli 29 miljoonassa myyntipisteessä maailmalla. Niissä paikoissa, joissa on jo käytössä sirumaksupääte, voi maksun suorittaa joko pankin tai luoton puolelta (Debit/ Credit). Myyntipaikoissa, joista sirumaksupääte vielä puuttuu, veloitetaan ulkomaiset maksut luotolta (Credit). (Visa Europe 2009).

Sana EMV on peräisin sirukorttistandardin kehittäneiden kansainvälisten yhtiöiden Europayn, Master Cardin ja Visan alkukirjaimista.

Tärkein syy sirun käyttöönottoon on sen hankala väärentäminen ja väärinkäyttö. Entisiä magneettijuovallisia kortteja osattiin jo väärentää ja niitä oli suhteellisen helppoa käyttää väärin. Jos magneettijuovallinen kortti katosi, saattoi toinen saman sukupuolen edustaja opetella kortin taakse kirjoitetun allekirjoituksen ja ostaa sillä useita pienempiä ostoksia, sillä monissa kaupoissa henkilötodistusta kysyttiin vasta yli 50 euron ostoksista. Näin kadonneella tai varastetulla kortilla oli mahdollista jopa ylittää korttiin kytketty tili ja kaikki kulut olivat asiakkaan vastuulla siihen asti, kunnes hän oli ilmoittanut kortin kadonneeksi. (Finanssivalvonta 2010.)

Uuden maksukorttistandardin myötä turvallisuus paranee, samoin asiakkaan asema. Vastuun väärinkäytöstä kantaa nyt se osapuoli, jolla ei ole EMV-toiminnallisuutta, silloin, kun väärinkäyttöä ei olisi voinut syntyä sirukorttia käytettäessä (Rahoitustarkastus 2006). Tällöin esimerkiksi kauppa, jossa ei ole sirumaksupäätettä, on vastuussa kaikista vastaanottamistaan varastettujen ja väärennettyjen sirullisten korttien maksutapahtumista. Uudet väärinkäyttötilanteita koskevat vastuunjakosäännöt astuivat voimaan jo 1.7.2006 (Kassamasa Oy & Autentia 2007).
Mielenkiintoista onkin, että vielä vuonna 2008 Jyväskylän Ammattikorkeakoulusta valmistuneessa opinnäytetyössä, jossa tutkittiin yritysten kokemuksia sirukorttimaksupäätteiden käytöstä, todettiin seuraavaa:

> *”Sirukorttijärjestelmään siirtyminen koettiin tarpeettomaksi ja siihen liittyvät investointikustannukset koettiin kalliiksi, minkä vuoksi monet yrittäjät odottavatkin sirukortin yleistymistä ennen investointeja. Korttien väärinkäyttötilanteiden vastuunjako ei vaikuttanut päätöksentekoon, koska mahdollinen luottotappion riski koettiin pieneksi.”* (Hiirula 2008, 6,7).

3 MUUTOSPROJEKTI JA MUUTOSPROJEKTIHALLINTA

Muutos on nykyisin niin usein läsnä organisaation arjessa, että muutosjohtamista on enää vaikeaa erottaa päivittäisestä johtamisesta. Suuria ja pieniä muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Organisaation menestys selittyy osaltaan sillä, kuinka hyvin muutos on onnistuttu ottamaan vastaan. Erilaisia muutosprojekteja on käynnissä jatkuvasti, koska mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos. (Aarnikoivu 2008, 163.)

Projekti työvälineenä on ollut olemassa jo pitkään. Se soveltuu käytettäväksi varsinkin silloin, kun kyseessä on muutostarve. Esimerkiksi toimintaympäristön muuttuessa uudet työskentelytavat tai tuotteet on omaksuttava nopeasti. Tulosten aikaansaaminen edellyttää projektilta selkeää tavoitteen määrittelyä. Projektin hallinnalla pyritään resursseja organisoimalla ja hallitsemalla varmistamaan, että asetettu tavoite saavutetaan tavoitellun sisältöisenä tavoiteajassa, -laadussa ja -budjetissa. (Suomen Kuntaliitto 2000.)
Lanning, Roiha ja Salminen puhuvat kirjassaan Matkaopas muutokseen (1999, 27-29) onnistuneen muutoksen avaimista. Heidän näkemyksensä mukaan muutosprojekti on jaettu karkeasti neljään vaiheeseen, joista jokaisen aikana painottuu eri asioiden tärkeys. Näitä vaiheita ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen.
Seuraavissa kappaleissa perehdytään projektien syntyyn ja teoriaan, sekä käsitellään muutosprojektin vaiheita kohta kohdalta.

3.1 Projektin määritelmä ja tunnuspiirteitä

Projekti on sarja ainutlaatuisia, monimutkaisia ja toisiinsa kytkeytyviä toimintoja, joilla on yksi tavoite tai päämäärä ja jotka pitää toteuttaa määrätyssä ajassa, määrätyllä budjetilla ja määrättyjen spesifikaatioiden mukaan (BusinessDictionary 2010). Projekti eroaa prosessista siinä, että prosessi on toistuva, kun taas projekti on ainutlaatuinen ja tehdään sellaisenaan vain kerran. Projektissa pitää toisin sanoen pystyä toimimaan ennen kokemattomissa tilanteissa. Se pitää sisällään epä-

varmuutta, koska täysin samanlaisesta tilanteesta ei ole aiempaa kokemusta ja siksi se vaatii riskien ja epävarmuuden hallintaa. Tärkeintä on kuitenkin toimiva lopputulos, eli se, mitä projektin ansiosta on saatu aikaan. (Helsingin Yliopisto 2005.)

Ero prosessiin verrattuna on myös siinä, että prosessimuotoisessa kehittämisessä voidaan määritellä vain kehitystyön suunta ja jättää tavoitteet konkretisoimatta, kun taas projektille asetetaan selkeät tavoitteet ja tulokset. Projekteista, prosesseista ja hankkeista puhutaan usein sekaisin saman asian yhteydessä. Samassa työyhteisössä olisi kannattavaa käyttää yhdenmukaisia käsitteitä, jottei asioiden ymmärrettävyys kärsi. Suomen sanakirjakin kääntää projektin hankkeeksi, joka tosiasiassa tarkoittaa ennemmin projektien joukkoa, joilla on yhteinen päämäärä. Projekti ja prosessi ovat molemmat työtapoja. Mitä paremmin tavoitteet pystytään määrittelemään, sitä paremmin työtavaksi sopii projekti. Yksi projekti voi pitää sisällään monenlaisia prosesseja, joiden ohjaaminen on lopputuloksen kannalta tärkeää. (Koskinen 2002, 8, 13-14.)

3.2 Projektiluokat

Erilaiset projektit voidaan luokitella seuraavan luettelon mukaisesti:

- Pakolliset, esimerkiksi lakiin perustuvat projektit, kuten alv-uudistus. Näistä syntyy yleensä kustannuksia, tuotot jäävät vähemmälle huomiolle.
- Liiketoiminnan parantamiseen liittyvät projektit, esimerkiksi asiakaspalvelu. Tavoitteena ovat yleensä tuotto-odotukset.
- Toimintayksikön omaan kehittämiseen liittyvät projektit, joilla tavoitellaan kustannussäästöjä.
- Kaikki muut, ei välttämättömät kehittämiseen liittyvät projektit.

Projektin merkittävyyttä mitataan usein kalenterikestolla, mutta se ei aina kerro projektin koko laajuutta. Toinen tapa mitata projektin laajuutta on kiinnittää huomio sen vaatimiin resursseihin. Tietotekniikkaprojekti voi kestää lähes vuoden ja vaatia kolme henkilötyövuotta, kun taas sydämen ohitusleikkaus kestää 6-11 tuntia ja vaatii 4-12 ammattilaista. (Virkki & Somermeri 1998.)

Projekti sopii työtavaksi moneen yhteyteen: kehittämiseen, markkinointiin, toimintaan poikkeustilanteissa, rakennushankkeisiin, strategiseen suunnitteluun, tutkimustoimintaan, taide-esityksiin, terveyden- ja sairaanhoitoon ja vapaa-ajan toimintaan, kuten yhdistys- ja kerhotoimintaan. (Virkki & Somermeri 1998.)

3.3 Muutosprojektin käynnistäviä tekijöitä

Muutosprojektin käynnistämiselle voi olla useita syitä. Näitä ovat esimerkiksi: yrityksen hyvä tai huono menestys, toimintaympäristöön liittyvät tekijät, kuten lainsäädännön muutokset, liiketoiminnan trendit, kuten kansainvälistyminen, sidosryhmien odotukset, demografiset muutokset, kuten ikääntyminen sekä sosiaaliset, poliittiset ja taloudelliset muutokset. Muutoksen käynnistävät tekijät voivat näin ollen tulla yhtä hyvin yrityksen sisältä kuin ulkopuoleltakin. (Aarnikoivu 2008, 164.) Muutosprojektin käynnistäjiä voivat olla pakolliset, lain, asetuksen tai standardin vaatimat velvoitteet, liiketoiminnan parantamiseen tähtäävät paineet, tai muut, ei välttämättömän kehittämisen vaatimat projektit (Virkki, Somermeri 1998, 7).

3.4 Projektin eteneminen ja suunnittelu

Projektin suunnittelu alkaa aina halutusta lopputuloksesta. Kun lopputulos on selvillä, suunnitellaan työvaiheet, joilla tulokseen päästään. (Koskinen 2002, 13.) Suunnitelmasta tulisi selvitä seuraavat kohdat:

- Projektin tausta: mihin projekti liittyy, miksi se toteutetaan ja mikä on taustalla oleva ongelma tai haaste.
- Projektin tehtävä: mitä projektilla tulisi saada aikaan.
- Tulostavoitteet tai hyödyt: mitkä ovat mitattavissa olevat tulokset, mitä ovat projektin hyödyt.
- Rajaukset: mihin pyritään ja mikä jää projektin ulkopuolelle.
- Ympäristö: mitä toimintaympäristössä on muuttunut, joka on johtanut projektin käynnistämiseen.

- Työvaiheet: mitä työvaiheita projekti sisältää ja mitä osatehtäviä niihin liittyy.
- Ajallinen kesto: graafinen kuvaus työvaiheiden kestosta, tieto alkamis- ja päättymispäivästä.
- Rahoitussuunnitelma ja budjetti: mistä rahoitus saadaan, mitä kustannuksia projektista syntyy.
- Työkuorma: mitä vastuita kenellekin jaetaan, mikä on kenenkin työpanos, keitä kaikkia projekti kuormittaa.
- Työmenetelmät: mitä menetelmiä käytetään ja miksi, kuka seuraa toteutusta, miten ja milloin, mihin seurannassa kiinnitetään huomiota.
- Projektin ohjaus: mikä on projektin työntekijöiden suhde johtoon, mikä on projektin organisaatio, kuka vastaa kenellekin.
- Arviointi: miten arviointi toteutetaan, kenelle raportoidaan ja miten.

Hyvä projektisuunnitelma on projektin kartta ja ohjaa tavoitteen toteuttamisessa oikeaan suuntaan. Vaikka suunnitelman laatiminen vaatii alussa työtä, sen puuttuminen on johtanut usein projektien epäonnistumiseen. Jos projekti vaatii laajalti jonkin uuden opettelua, voi olla järkevää budjetoida työhönohjaus sekä ajallisesti että rahallisesti jo projektisuunnitelmaan. Silloin vältytään ikäviltä yllätyksiltä, kuten projektin viivästymiseltä tai rahan loppumiselta ennen kuin projekti on kunnolla alkanutkaan. (Koskinen 2002, 42-44.)

3.5 Projektin hallinta

Muutoksen hallinta on haastava tehtävä. Toimintaympäristön jatkuvat muutokset aiheuttavat koko ajan uusia kehittämistarpeita ja näiden muutosten vaikutuksia on usein vaikeaa ennakoida etukäteen. Menestyäkseen yrityksen on siis sopeuduttava muutoksiin ja kehitettävä toimintaansa toimintaympäristön vaatimuksia vastaavaksi. Jokainen yritys toteuttaa muutokset omalla tavallaan, mutta ilman ohjausta ja tavoitteita ei mikään muutos onnistu. Kehittämisen ohjaus selkenee, kun kokonaismuutos jaetaan pienempiin osiin. Tällaisista peräkkäisistä ja rinnakkaisista kehittämistoimenpiteistä käytetään usein termiä projekti. (Koskinen 1998, 1-3); (Aarnikoivu 2008, 163-165.)

Muutoksen johtaminen voidaan jakaa neljään kokonaisuuteen:

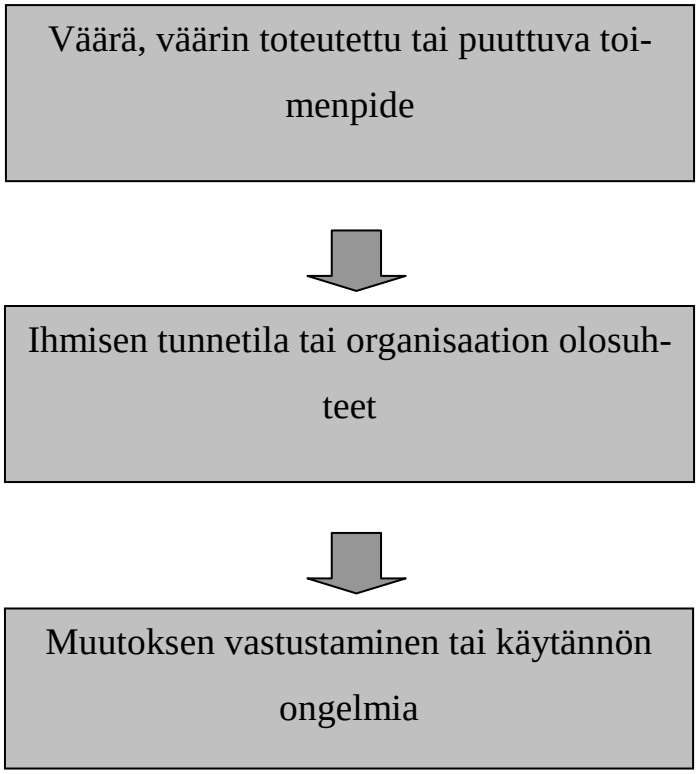
1. Valmistelu: muutos määritellään ja siitä muodostetaan kokonaiskuva helpottamaan sen vaikutusten ennakointia ja tarvittavien toimenpiteiden suunnittelua. Oman yrityksen lähtötilanne on tärkeää tiedostaa, jotta voidaan huomioida mahdolliset riskit. Valmisteluvaihe kiteytyy kolmeen kysymykseen: miksi, miten ja mitä? Vastaamalla näihin kysymyksiin selkiytyvät muutostarve, muutoksen toteuttamisen vaatimat keinot, sekä tavoitetila lopputuloksineen.

2. Suunnittelu: muutoksen vaatimista toimenpiteistä päätetään. Jos henkilöstö on mahdollista ottaa mukaan jo suunnitteluvaiheeseen, lisää se heidän sitoutumistaan muutokseen.
3. Toteutus: annetaan aloituslupa muutokselle. Tässä vaiheessa hyvä suunnitelma palkitsee, kun tiedetään mitä tehdään ja riskeihinkin on varauduttu.
4. Vakiinnuttaminen: tässä vaiheessa ollaan, kun muutoksen hyödyt lopulta realisoituvat.

(Koskinen 1998, 1-3); (Aarnikoivu 2008, 163-165.)

3.5.1 Ongelmien ennakointi ja riskit

Useimmiten ongelmat liittyvät ihmisiin, mutta niitä voivat aiheuttaa myös puutteelliset resurssit tai epäsuotuisat olosuhteet (KUVIO 2), jotka aiheuttavat esimerkiksi tilausten viivästymisiä. Kehitysprojekteissa suurin merkitys on kuitenkin henkisellä pääomalla, eli henkilöstön osaamisella. Näin ollen ongelmien ennakoinnissakin tulisi ottaa henkilöstö huomioon. Koulutuksen järjestäminen, kehitystoimien perustelu, riittävä viestintä ja osallistaminen ehkäisevät ongelmien syntymistä. Muutoksen yhteydessä mahdollisesti vastaantulevat ongelmat voidaan jakaa kahteen ryhmään: muutosvastarintaan ja käytännön ongelmiin. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 132-133.)



KUVIO 2. Ongelman syntymisen syy-seuraus-suhteet

Helpointa on reagoida ongelmien näkyviin osiin ja jättää niiden syyt arvioimatta. Jos ongelma näkyy esimerkiksi viivästyksinä aikatauluissa ja se hoidetaan jatkuvilla ylitöillä, on todennäköistä, että ennen pitkää henkilöstö uupuu, eikä tavoitteita saavuteta.

Tehottominta on toimia vasta sitten, kun ongelma on jo syntynyt. Siksi kannattaakin kiinnittää huomiota kuvion 2 kahteen ensimmäiseen vaiheeseen. Hyvä suunnittelu auttaa tarvittavien toimenpiteiden hahmottamisessa ja organisaation ja ihmisten ongelmien havaitseminen ja niihin puuttuminen ajoissa ehkäisee ongelmien syntyä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 141-142.) Seuraavissa luvuissa tarkastellaan ongelmia lähemmin.

3.5.1.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnan käsittely on yksi muutosprojektin kriittisimpiä alueita, koska jos muutos ei etene halutulla tavalla, on muutosvastarintaa helppo syyttää. Muu-

tosvastarinta sisältää myös positiivisen puolen: oikein tulkittuna se voi estää organisaation johtoa ottamasta harha-askelta. Se ei välttämättä kumpua halusta sabotoida, vaan voi olla myös osoitus siitä, että työntekijä tuntee asian paremmin ja haluaa työpaikkansa parasta.

Muutosvastarinta ilmenee monella tavalla. Osa irtisanoutuu muutoksesta kokonaan. He tekevät vain pakollisen ja toimivat muuten niin kuin ennenkin. Yleinen tapa ajatella on, ettei asia koske itseä, välttää muutoksesta puhumista ja vetäytyä. Osa taas ei pysty samaistumaan muutokseen. Asiat tehdään kuten ennen, muistellaan menneitä, murjotetaan ja vastustetaan kaikkea uutta. Jotkut kokevat jatkuvaa epävarmuutta. He keskittyvät vääriin asioihin, kyselevät ja varmistelevat jatkuvasti, eivätkä osaa priorisoida. Toisten muutosvastarinta ilmenee pettymisenä. Sitä kuvaa kireys, pessimistinen ajattelutapa, ettei muutos tule koskaan toimimaan, sabotoiminen, itsesääli ja pettymyksen viljely työyhteisöön. (Aarnikoivu 2008, 165-168.)

Oikea tieto ja muutokseen osallistuminen lievittävät muutokseen liittyviä pelkoja ja kuvitelmia. (Aarnikoivu 2008, 165-168.)

Yksilöissä on myös eroja. Toisten on ylipäätään helpompi sitoutua muutoksiin kuin toisten. Organisaation jäsenet voidaan jakaa tämän perusteella seuraavasti:

- aktiiviset kehittyjät: 10-20 % jäsenistä
- olosuhderiippuvaiset kehittyjät 60-70 %
- kehityksestä kieltäytyjät 10 %.

Aktiiviset kehittyjät ovat mielipidevaikuttajia ja muutoksen vetureita. Heille on tyypillistä suuntautua innokkaasti uuteen, sen seurauksista varsinaisesti tietämättä. He kyseenalaistavat vanhoja toimintatapoja ja korostavat uusien välttämättömyyttä. Mielipiteillään he saavat myös ympäristön pohtimaan omia käytäntöjään. Mielipidevaikuttajilla on erityinen rooli työyhteisössä. Heidän näkemyksistään muodostuu usein koko yhteisön näkemys. Heidän suhtautumisensa muutokseen vaikuttaa joko sitä edistävästi tai hidastavasti. On tärkeää, että mielipidevaikuttajat saavat muutoksesta riittävästi ja oikeanlaista tietoa, jotta muutoksesta viestittäisiin sekä virallisella että epävirallisella tasolla yhtenevästi. (Aarnikoivu 2008, 175.)

3.5.1.2 Käytännön ongelmat

Vaikka muutosvastarintaa ei esiintyisi, voivat käytännön ongelmat muodostaa riskin projektin onnistumiselle. Käytännön ongelmista tyypillisimpiä ovat aikatauluihin, resursseihin, tavoitteiden määrittelyyn ja viestintään liittyvät vastoinkäymiset. Aikataulut muuttuvat heti, kun projektin tavoitteet tai resurssit muuttuvat. Aikataulujen laatijalta vaaditaan vankkaa kokemusta ja tietoa kehittämiseen vaaditusta ajasta, jotta yllätyksiltä vältyttäisiin.
Resurssiongelmat syntyvät yleensä resurssitarpeen aliarvioinnista. Heikko tieto kehitysprojekteista, projektin osituksen puuttuminen ja tarvittavan työmäärän aliarviointi ovat yleisimpiä resurssiongelmien aiheuttajia.
Kallis markkinointikampanjakin menee todennäköisesti hukkaan, jos työtekijöille ei tiedoteta käynnissä olevasta kampanjoinnista riittävästi, tai anneta siihen tarvittavia resursseja, kuten koulutusta tai työkaluja, tai jos työntekijöitä on yksinkertaisesti liian vähän, jotta kaikkeen kysyntään pystyttäisiin vastaamaan. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 134-136.)

Tavoitteiden epäselvä määrittely vaikeuttaa projektin keskeisintä tarkoitusta. Jos tavoite on huonosti määritelty, on mahdollista, että kehitysprojekti leviää liian laajalle ja sen alkuperäinen tarkoitus unohtuu. Kehitysprojektin ei ole tarkoitus muuttaa kaikkia epäkohtia tai muutosta vaativia kohteita, vaan yhden asia kerrallaan. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 134-136.)

Henkilöstölle näkyvin osa projektin suunnittelua on viestintä. Toimivan viestinnän järjestäminen laajassa organisaatiossa on usein vaikeaa. Siksi viestintä pitäisikin suunnitella hyvin ja vain alkuvaiheen sijaan jatkaa sitä koko projektin ajan. Jos henkilöstö ei saa projektista tarpeeksi tietoa ja tarvittaessa koulutusta, koetaan muutokset helposti vain hyviksi koettujen työtapojen sotkemisena.
Työntekijöiden kiinnostusta projektiin lisää se, että heille annetaan osavastuu tavoitteiden saavuttamisesta. Ei pidä myöskään unohtaa tulosten mittaamista ja henkilöstön palkitsemista. Jotta projektin ja työntekijöiden tavoitteet pysyisivät yhteneväisinä, pitää projektihenkilöstöä ja linjatyöntekijöitä arvioida ja palkita samoista asioista. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 134-136.)

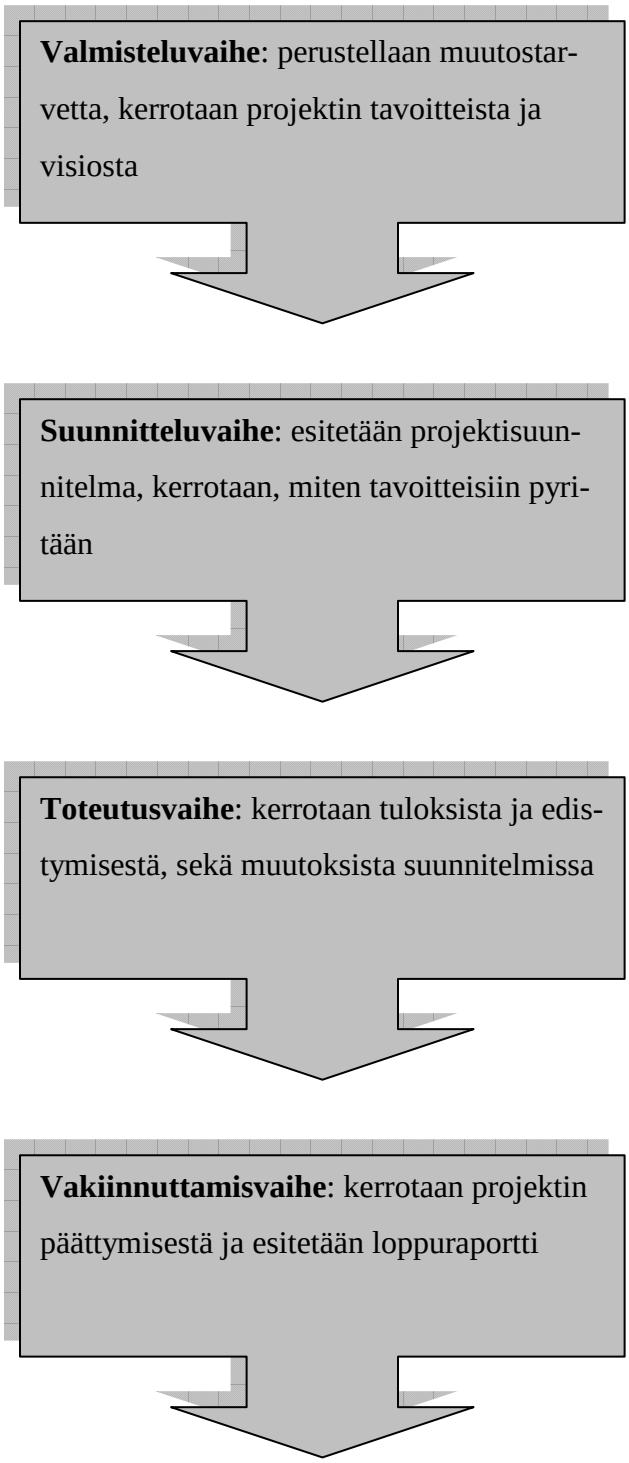
3.5.2 Viestintä -muutosta edistävä tekijä

Viestinnän päätarkoituksena on välittää tietoa ja tarjota keskustelukanavia muutokseen liittyen (Lanning ym. 1999, 208). Jatkuva muutosviestintä on kuitenkin myös tärkeässä asemassa muutosvastarinnan hallinnassa.
Muutosprojekti on kuvattava, sitä tulee seurata ja siitä pitää tiedottaa silloinkin, kun mitään tiedotettavaa ei ole. Näin estetään haitallisten, epätosien juorujen leviäminen. Tiedotuksen tulee olla toistuvaa ja mahdollisimman avointa. Jos jostain asiasta ei vielä saa kertoa, sekin voidaan kertoa rehellisesti ja perustella miksi. Silloin asiaan ei liity enää mitään salaista, eikä luottamus muutokseen tai johtoon horju.

Yksi hyvä muutosviestinnän kanava on verkko. Siellä tietoja on helppo pitää ajantasaisina ja siellä pystytään esittämään suurikin määrä tietoa selkeästi. (Aarnikoivu 2008. 168, 169.) Muita kanavia ovat osastopalaverit, projektikatsaukset ja kirjalliset tiedotteet. Edellä mainitut kanavat ovat virallisia viestintäkanavia. Epävirallisia kanavia ovat muun muassa henkilökohtaiset keskustelut, sauna- ja virkistysillat ja taukokeskustelut. Molemmat kanavat ovat tärkeitä viestinnän kannalta.
Henkilökohtainen keskustelu on varmin tapa saada tieto perille, mutta käytännössä useimmiten mahdotonta järjestää. Siksi olisikin tärkeää, että ainakin avainhenkilöillä olisi totuudenmukaista tietoa muutoksiin liittyen, jottei vääränlainen ja projektille haitallinen viesti lähde leviämään epävirallisia kanavia pitkin. (Lanning ym. 1999, 224.)
Oli kanava mikä tahansa, vastuu viestinnän onnistumisesta on kuitenkin aina viestin lähettäjällä. Hänen tehtävänään on harkita, miten ja mitä kautta viesti lähetetään. Jos esimerkiksi projektiin osallistuvalla henkilöllä ei ole pääsyä työpaikan sisäiseen verkkoon, on turha kuvitella, että viesti tavoittaa hänet sieltä. Samoin, jos työtahti on kovin kiireinen, ei kannata olettaa, että henkilöstö ehtii lukea monen sivun pituisia tiedotteita ja sisäistää ne. Silloin esimerkiksi lyhytkin palaveri olisi tehokkaampi viestintätapa.
Olennaista viestin ymmärtämiseen liittyen on myös viestissä käytetty kieli. Hienot termit ja visiot herättävät pahimmillaan vain hämmennystä ja lisäkysymyksiä.

Muutosviestintä täyttää monelta osin mainonnan periaatteet: vastaanottaja pitää saada uskomaan viestiin ja ”ostamaan” se, käyttämällä vastaanottajan itsekin käyttämää kieltä, sekä tarjoamalla vastaanottajaa houkuttelevia mielikuvia. (Lanning ym. 1999, 213-219.)

Projektin eri vaiheissa viestinnän sisällön tulee keskittyä eri asioihin (KUVIO 3). Valmisteluvaiheessa on olennaista perustella muutostarvetta ja kertoa muutoksen tavoitteista. Suunnitteluvaiheessa esitetään projektisuunnitelma ja käydään tavoitteen saavuttamiseksi vaaditut toimenpiteet läpi. Toteutusvaiheessa viestinnän tehtävänä on raportoida jo saavutetuista tuloksista ja mahdollisista muutoksista suunnitelmissa. Vakiinnuttamisvaiheen tärkein viestinnällinen tuotos on loppuraportti, joka kokoaa projektin tulokset yhteen. (Lanning ym. 1999, 213-219.)



KUVIO 3. Viestinnän vaiheet ja sisältö. Lanning ym. (1999) mukaillen

Projektiviestinnän tärkeimpänä tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään, mistä muutosprojektissa on kyse. Mitkä ovat sen käynnistämisen syyt, keitä se koskee ja miten sekä mikä on tavoiteltu lopputulos.

Tärkeää on myös tuoda esille mahdolliset riskit, eli mitä seuraa, ellei kehitystä tapahdu ja aiottua muutosta saadakaan toteutettua. Näin henkilöstölle muodostuu totuudenmukainen käsitys tilanteesta ja selkeä kuva omista mahdollisuuksista edesauttaa kehitystä.
Toteutusvaiheessa kannattaa viestiä pienistäkin edistysaskelista. Se motivoi jatkamaan eteenpäin, sillä kehitys on usein hidasta ja saattaa aiheuttaa turhautumista. Projektin päätyttyä annetaan palaute ja esitetään loppuraportti. Raportti on yritykselle tärkeä myös oppimismielessä. (Lanning ym. 1999, 213-219.)

3.5.3 Muutosta hidastavat tekijät

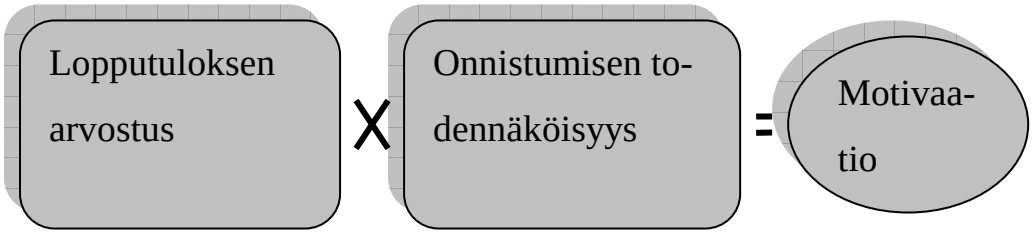
Muutosta hidastaviksi tekijöiksi on todettu seuraavat: itsetyytyväisyys, joka estää muutostarpeen näkemisen, paikallaan pysyminen ja muutoksen välttely, pessimistinen asenne ja avoin kieltäytyminen muutoksesta.
Kaikissa edellä mainituissa tapauksissa muutoksen tarvetta ei nähdä, eikä sen eteen toimita. Muutoksen edellyttämän toiminnan tärkeyttä onkin korostettava. Ei riitä, että järjestetään esimerkiksi muutokseen tarvittavat välineet kuten mainoskampanja tai koulutus, jos niitä ei käytetä hyödyksi. On myös tärkeää määritellä tarkasti, milloin muutos on toteutettu. Muutoksen suuntaan toimiminen ei vielä riitä, vaan projekti on päättynyt vasta silloin, kun tavoitteet on kokonaisuudessaan saavutettu. (Mattila 2007, 24.)

3.6 Toteutus

Kun projektisuunnitelma on hyväksytty ja siihen liittyvät mahdolliset riskit arvioitu, on aika aloittaa projektin vieminen käytäntöön. Paras tapa aloittaa on aloituskokouksen järjestäminen. Projektin aloitusvaihe heijastuu myös sen myöhempiin vaiheisiin. Aloituskokouksen tarkoituksena on tutustuttaa mahdolliset uudet yhteistyökumppanit toisiinsa ja käydä projektisuunnitelman sisältö yksityiskohtaisesti läpi. Hyvä suunnitelma vastaa kaikkiin kysymyksiin, joten aloituskokouksen jälkeen tulisi jokaisella olla selkeä kuva projektin sisällöstä ja tavoitteista sekä

omasta roolistaan ja vastuistaan projektiin liittyen. (Virkki & Somermeri 1998, 29.)

Tärkeää aloitusvaiheessa on myös henkilöstön motivoiminen. Paras keino on osallistaa henkilöstöä. Yleensä myös muutoksen vastustajat saadaan tällä tavoin mukaan. On huomattu, että henkilön motivaatio muutoksen toteuttamiseen riippuu kahdesta eri tekijästä (KUVIO 4): kuinka paljon henkilö antaa arvoa tavoitellulle lopputulokselle ja kuinka suurella todennäköisyydellä hän uskoo tavoitteen toteutuvan (Lanning ym.1999, 156,157.)



KUVIO 4. Motivaation kaava Lanning ym. (1999) mukaillen

Motivaatio syntyy toisin sanoen tavoitteen houkuttelevuudesta.

Tuloksen arvostukseen ennen projektin aloittamista vaikuttavat henkilön aiemmat kokemukset muutoksista ja niiden toteuttamisesta sekä projektisuunnitelman uskottavuus.

Kun suunnitelma esitellään henkilöstölle, liiallinen visioon ja strategioihin perehtyminen irrottaa projektin helposti arkipäivästä. Tehokkaampaa on esittää, mitä projektin toteuttaminen käytännön työssä vaatii. Myös projektia johtavan henkilön ammattitaidolla on vaikutusta. Projektin aikana lopputuloksen arvostukseen vaikuttavat sen edistymisen nopeus, konkreettiset aikaansaannokset, seuranta ja palaute.

Henkilön kokema henkilökohtainen hyöty, palkitseminen sekä toisaalta yhteinen uhka vaikuttavat siihen, miten todennäköisenä hän onnistumista pitää. (Lanning ym.1999, 156,157.) Kautta aikojen yhteinen uhka on ollut voimakas keino saattaa keskenään toimeentulemattomatkin osapuolet yhteen. Kun uhka on yhteinen ja

riittävän suuri, unohtuu oma etu, tai ainakin oma- ja yhteinen etu edustavat samaa tavoitetta. Jos muutoksen syynä on ulkopuolinen uhka, sitä kannattaa hyödyntää henkilöstön motivoinnissa esittämällä uhasta johtuvat seuraamukset. Jos ulkopuolista uhkaa taas ei ole, toimii palkitseminen painostamista parempana kannustimena. (Lanning ym.1999, 162.)

3.7 Päättäminen

Projektin päättyminen merkitsee aina yhden tavoitteen saavuttamista, mutta samalla uusien muutosten ja kehittämisprojektien alkua. Kehitys ei pääty koskaan. Loppuraportointi on tärkeä osa projektin päättämistä, sillä se kertoo, missä onnistuttiin, mitä olisi voinut tehdä toisin ja mitä tuloksia saavutettiin. Tässä vaiheessa opitaan virheistä seuraavaa projektia ajatellen ja muistetaan, missä onnistuttiin. Saavutetun tuloksen raportoinnilla palautetaan mieleen, mitä hyötyä yhteinen ponnistus toi. Se lisää luottamusta onnistumisen mahdollisuuteen myös jatkossa. (Lanning ym. 1999, 290.)

Huolellisesti laadittua loppuraporttia voidaan mahdollisesti hyödyntää jatkossakin. Se antaa hyvän pohjan uusien projektien suunnittelulle, jolloin vastaisuudessa suunnitteluvaiheesta päästään nopeammin toteutusvaiheeseen. Organisaatio oppii tällöin aiemmista kokemuksistaan. (Lanning ym. 1999, 290.) Toimintaympäristön ollessa jatkuvassa muutoksessa on oppimisesta tullut menestyvien yritysten ja ihmisten elinehto (Otala 1996, 9).

Projektin päättämisvaiheessa alkaa samalla vakiinnuttamisvaihe. Uudesta toimintatavasta, organisaatiorakenteesta, pelisäännöistä tai tuotteesta tulee osa arkipäivää, eikä muutosta edeltäneeseen toimintatapaan ole enää paluuta. Projektilla saavutettu tulos tulee säilyttää myös projektin päättymisen jälkeen. (Lanning ym. 1999, 290.)

4 TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA SEPAN AIHEUTTAMASTA MUUTOKSESTA LAHDEN SOKOKSEN S-PANKISSA

Työn empiirinen osuus tutkii Lahden Sokoksen S-Pankin työntekijöiden kokemuksia SEPAn aiheuttamaan muutokseen liittyen. Tässä luvussa esitellään case-yritys ja tutkimusongelma. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen toteutustapaa. Kerätyt tutkimustulokset kootaan yhteen ja tuloksia verrataan aiemmin esitettyyn teoriaan. Lopuksi esitetään johtopäätökset.

4.1 S-Pankki Oy

S-Pankki Oy on vuonna 2007 perustettu S-ryhmän oma kauppapankki, jolle myönnettiin luottolaitostoimilupa 14.2.2006. Puolet siitä omistaa SOK ja puolet kuuluu alueosuuskaupoille sekä yhdelle paikallisosuuskaupalle. Se on täten täysin kotimaisessa omistuksessa.

Palvelut on ensisijaisesti suunnattu asiakasomistajille, mutta S-Pankin asiakas voi olla myös ilman asiakasomistajuutta. Asiakasomistajuudesta on kuitenkin huomattava etu pankkiasioinnissa, sillä suurin osa palveluista on asiakasomistajille maksuttomia.

S-Pankki tarjoaa päivittäiseen pankkiasiointiin tarvittavia palveluita, toisin sanoen lähes kaikkea muuta, paitsi suurempia lainoja ja laajaa sijoitustoimintaa. Pankin toimintaa ohjaavat samat arvot kuin koko S-ryhmää. Arvoja ovat asiakaslähtöisyys, tuloksellisuus, vastuullisuus ja uudistuminen.

S-Pankin asiointipiste löytyy kaikista S-ryhmän toimipaikoista ja näissä paikoissa pankkiasiointi onnistuu lomakkeilla, jotka jätetään henkilökunnalle toimitettaviksi eteenpäin. Asiakaspalvelupiste taas on kaikissa Prismoissa, useissa Sokoksissa ja suurissa S-marketeissa. Näissä toimipaikoissa palvelee S-Pankin henkilökunta, joten erillisiä lomakkeita ei tarvita. S-Asiakaspalvelu (puhelinpalvelu) sijaitsee Helsingissä ja sinne voi soittaa maanantaista perjantaihin klo 8-20. Palveluun tunnistaudutaan pankin myöntämin verkkopankkitunnuksin. Lisäksi S-Pankilla on verkkopankki, joka onkin keskeinen tapa hoitaa omia pankkiasioita. S-Pankissa

asiointi onnistuu siis useissa eri paikoissa ja usealla eri tavalla. Palvelevia toimipaikkoja on Suomessa yhteensä noin tuhat.

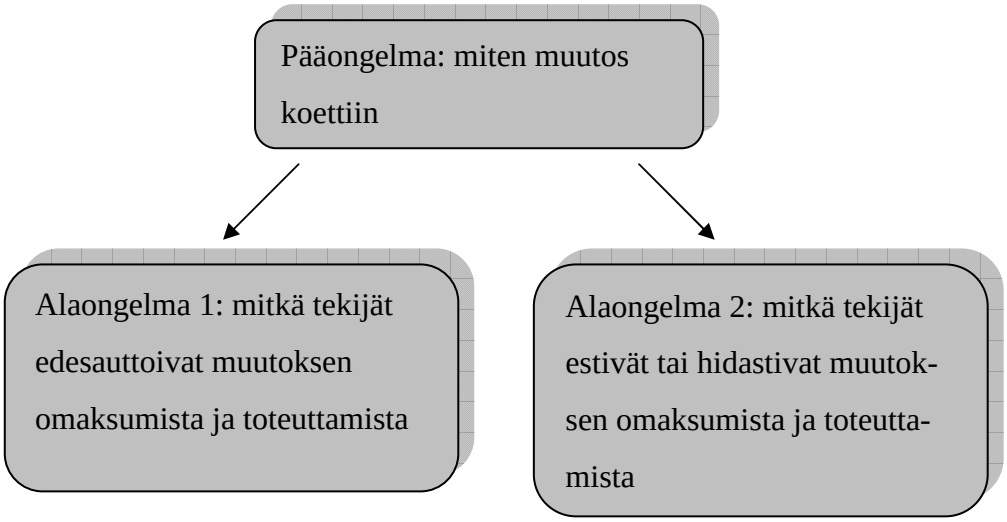
S-Pankkiin on turvallista tallettaa varoja, sillä se on talletussuojarahaston jäsen. Talletussuojarahaston jäsenpankeissa pankin maksukyvyttömyystilanteessa asiakkaan varat korvataan 50 000 euroon saakka.

S-Pankin toimintaa valvoo Finanssivalvonta. Pankin hallitukseen kuuluu kuusi jäsentä ja sen toimitusjohtajana on 22.6.2006 lähtien ollut Pekka Ylihurula. (S-Pankki Oy 2010b.)

Vuoden 2009 loppuun mennessä S-Pankilla oli 2 176 000 asiakasta. Kesäkuun 2010 loppuun mennessä luku oli kasvanut 2 242 000:en. Samaan aikaan maksukortteja oli käytössä 1 940 000. S-Pankki Visalla oli käyttäjiä 530 000 ja verkkopankkitunnuksilla 890 000 käyttäjää. Haasteellisesta korkotilanteesta huolimatta alkuvuoden 2010 tulos parani ja oli näin ollen 3,6 miljoonaa euroa. Se oli 59 % parempi kuin edellisvuonna. (S-Pankki Oy 2010a.)

4.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa tutkittiin Lahden Sokoksen S-Pankin työntekijöiden kokemuksia SEPAn aiheuttamaan muutokseen liittyen. Kuten alla olevasta kuviosta (KUVIO 5) käy ilmi, oli tutkimuksen pääongelmana selvittää, miten muutos koettiin.



KUVIO 5. Tutkimusongelma

Tutkimuksen pääongelman pohjalta tarkasteltiin esille nousseita alaongelmia: mitkä tekijät auttoivat muutoksen ja siihen liittyvän uuden tiedon omaksumisessa, sekä itse tavoitteen toteuttamisessa ja mitkä tekijät vastaavasti estivät tai hidastivat uuden tiedon omaksumista ja muutoksen toteuttamista.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin survey-tutkimus. Survey-tutkimuksessa tietoa kerätään standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä, tavallisimmin kyselylomakkein. Saadun aineiston perusteella pyritään kuvaamaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä. Tutkimuksessa yhdistyy sekä kvalitatiivisen, eli laadullisen, että kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen, piirteitä. Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran mukaan tutkimuksia on vaikeaa jakaa vain toiseen lähestymistapaan, vaan useimmissa tutkimuksissa on molempien lähestymistapojen piirteitä. Parhaimmillaan ne täydentävät toisiaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 135.)
Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia SEPAn vaikutusta S-ryhmän maksukortteihin Lahden Sokoksen S-Pankin työntekijöiden näkökulmasta. Kyseessä oli pitkään jatkunut muutosprojekti, jonka asettaja oli työyhteisön ulkopuolinen Euroopan Maksuneuvosto. Tutkimuksella haluttiin selvittää työntekijöiden kokemuksia

muutoksesta: miten he kokivat muutoksen toteutuksen, auttoiko järjestetty korttikampanja tavoitteen toteuttamisessa ja oliko jotain, mitä tulevaisuudessa voisi tehdä toisin.

Tutkimusaineisto kerättiin kyselyllä, joka onkin survey-tutkimuksen yleisimmin käytetty menetelmä. Kyselyyn päädyttiin, sillä tutkimuksen aikataulu oli tiukka sekä tutkijan että vastaajien kannalta, koska tutkimuslomakkeet toimitettiin suoraan työpaikalle. Kyselyn etuna on juuri sen tehokkuus ajankäyttöä ajatellen sekä se, että sen avulla on mahdollista kysyä useaa asiaa täsmälleen samalla tavalla monelta eri ihmiseltä. Kyselyn heikkouksia aineistonkeruumenetelmänä ovat väärinymmärrykset, vastausten huolimattomuus, vastaajien puutteellinen tieto tutkittavasta asiasta, kyselylomakkeen monimutkaisuus, sekä vastaamattomuus. (Hirsjärvi ym 2009, 195.) Näihin asioihin varauduttiin siten, että lomake pyrittiin laatimaan mahdollisimman selkeäksi ja yksiselitteiseksi, jotta väärinymmärryksiltä ja huolimattomuusvirheiltä vältyttäisiin. Lomakkeessa oli myös lyhyt johdatus tutkittavaan asiaan (LIITE 3). Tutkijalla oli lisäksi mahdollisuus kysyä puuttuvien vastausten sekä lomakkeiden perään, joka vähensi vastaamattomuutta. Kysely oli muodoltaan kontrolloitu, informoitu kysely, joka tarkoitti tässä tapauksessa, että tutkija vei lomakkeet suoraan työpaikalle ja kertoi samalla tutkimuksen tarkoituksesta. Tämän jälkeen vastaajat täyttivät kyselyn ja palauttivat sen sovittuun paikkaan. Lomake sisälsi sekä avoimia kysymyksiä että strukturoituja, eli monivalintakysymyksiä ja näiden välimuotoa. Lisäksi käytettiin asteikkoja, eli skaaloja, joilla pyrittiin selvittämään vastaajan suhtautumista esitettyyn väittämään.

4.4 Tutkimuksen toteutus ja luotettavuuden arviointi

Tutkimus toteutettiin Lahden Sokoksen neuvontapisteessä niille työtekijöille, jotka työskentelevät S-Pankissa. Vastaukset kyselyyn saatiin seitsemältä henkilöltä kahdeksasta, jolloin vastausprosentiksi tuli 87,5. Tutkimus ajoittui vuoden 2010 loppuun ja vastausaikaa siihen oli varattu noin kaksi viikkoa. Vuoden 2010 loppu merkitsi myös SEPA-siirtymäkauden päättymistä, joka oli Euroopan maksuneuvoston tavoiteaika oma-aloitteiselle SEPA-maksuvälineisiin siirtymiselle.

Yksi tutkimuksen osa on arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuus koostuu tutkimuksen virheettömyydestä, mittaustulosten toistettavuudesta ja pätevyydestä, eli siitä, että on mitattu juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym 2009, 231.)

Tutkimusmenetelmästä johtuen tutkimus oli täsmälleen samanlainen kaikille vastaajille iästä, koulutuksesta tai työvuosista riippumatta. Tutkijan tavoitteena oli siten saada mahdollisimman totuudenmukaiset vastaukset tutkittavasta asiasta, koska myös työolosuhteet ovat kaikille samat ikään, koulutukseen ja työvuosiin katsomatta. Totuudenmukaiseen ja rehelliseen vastaamiseen kannustettiin myös sillä, ettei vastaajien henkilö- tai muita taustatietoja kerätty missään vaiheessa tutkimusta. Koska tutkimus tehtiin pienelle joukolle, jo iän tai koulutustaustan selvittäminen olisi voinut yksilöidä vastaajan.

Vastauslomakkeiden täytön jälkeen tutkija numeroi ne satunnaisessa järjestyksessä analysointia varten. Tässä vaiheessa luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota siten, että tulokset tarkistettiin useaan kertaan huolimattomuus- ja syöttövirheiden varalta.

Ihmistä koskevat kuvaukset ovat aina ainutlaatuisia, eikä ole kahta samanlaista tapausta. Täysin samanlaista tutkimusta on vaikeaa toteuttaa uudelleen, sillä olosuhteet muuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Tässäkin tutkimuksessa kysyttiin ihmisten mielipiteitä ja mielipiteet ovat alttiita muuttumaan olosuhteiden myötä.

4.5 Tutkimustulokset

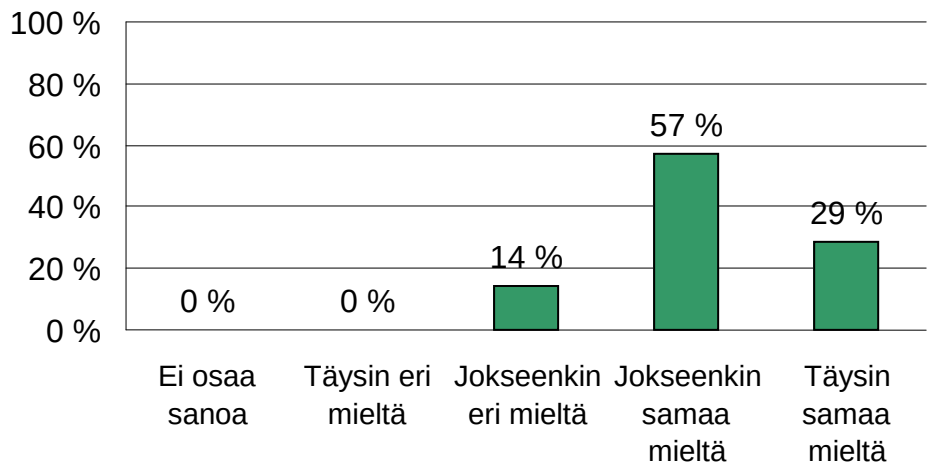
Tässä luvussa tutkimustuloksia käsitellään aihealue kerrallaan. Tutkimuslomakkeen kysymykset perustuivat teoriaan onnistuneen muutoksen avaimista. Onnistunut muutos voidaan jakaa neljään vaiheeseen, joista jokaisen aikana painottuvat eri asiat. Näitä vaiheita ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmistelu ja suunnitteluvaihe nivoutuvat tiiviisti toisiinsa. Niiden aikana on tärkeää hahmottaa muutostarve, keskeiset roolit sekä tavoitteet. Toteutusvaiheessa henkilöstön osallistaminen ja motivointi ovat avainasemassa ja onnistuneen viestinnän merkitys on suuri. Ohjaus, seuranta sekä koulutus vievät muutosta toivottuun suuntaan. (Lanning, Roiha & Salminen, 1999, 29.) Koska on vaikeaa erottaa,

milloin yksi projektin vaihe loppuu ja toinen alkaa, myös tutkimuksen kysymyksistä osa sopisi usean eri vaiheen alle. Tästä johtuen saadut vastaukset onkin jaoteltu niitä parhaiten vastaavan otsikon alle. Tutkimuksesta rajattiin pois vakiinnuttamisvaihe, koska tutkimuksen aikana se oli SEPA-aikataulun mukaisesti yhä kesken.

Vastaukset esitetään yhteenvetoina ja havainnollistamisen vuoksi osa vastauksista on esitetty myös graafisina kuvioina.

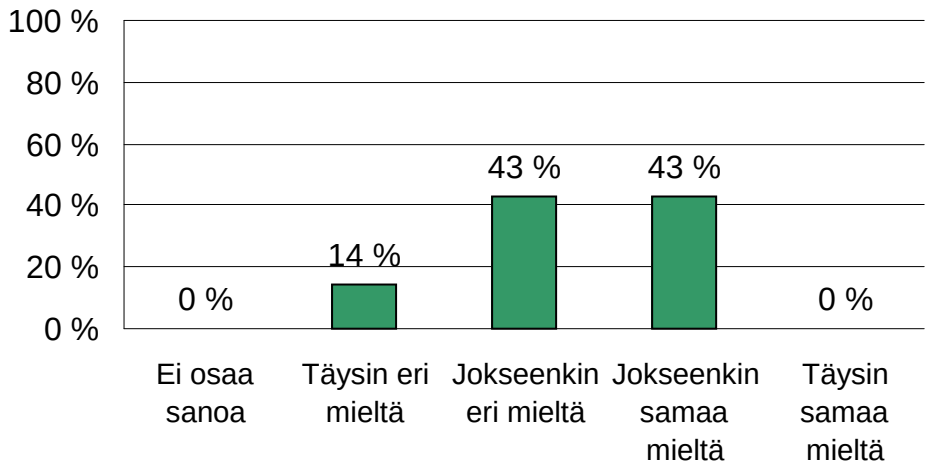
4.5.1 Muutostarpeen, roolien ja tavoitteiden hahmottaminen muutoksen valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa

Vastaajista 57 % koki tietävänsä, mitä muutoksia SEPA on aiheuttanut ja aiheuttaa jatkossa heidän työhönsä liittyen. Kuitenkin 100 % vastaajista kertoi olevansa selvillä siitä, miksi sirukorttimuutos on tarpeellinen. Tärkeimmiksi muutoksen syiksi mainittiin turvallisuus, kansainvälisyys, Euroopan yhteinen maksualue (SEPA), korttimaksamisen helpottuminen ja selkeytyminen ja yhtenäistyminen. Työnjako ja vastuualueet omalla työpaikalla koettiin vastausten perusteella selkeiksi (KUVIO 6). Yli puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä työnjaon ja vastuualueiden selkeydestä ja lähes kolmannes oli siitä täysin samaa mieltä.



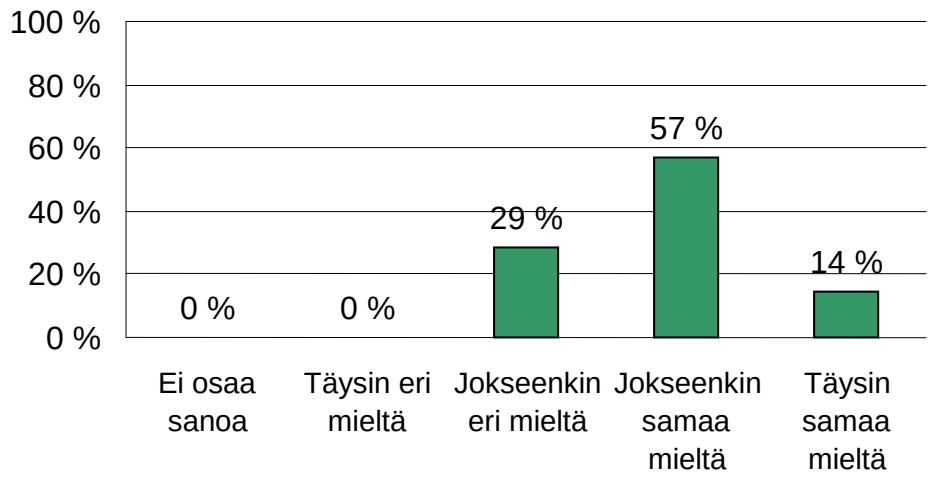
KUVIO 6. Työnjako ja vastuualueet ovat työpaikallani selkeät

Korttimuutoksen aikataulua ei koettu yhtä selkeäksi (KUVIO 7). Tähän vaikuttaa luultavasti se, että kyselyn suorittamisajankohtana korttimuutos oli vielä käynnissä. Siruttomia, vain magneettiraidallisia maksukortteja ja sirukortteja käytettiin edelleen rinnakkain, eikä vielä ollut tietoa siitä, milloin magneettiraidalliset kortit poistuvat markkinoilta, vai poistuvatko ollenkaan. Yli puolet vastaajista kaipasi lisää selkeyttä korttimuutoksen aikatauluun.



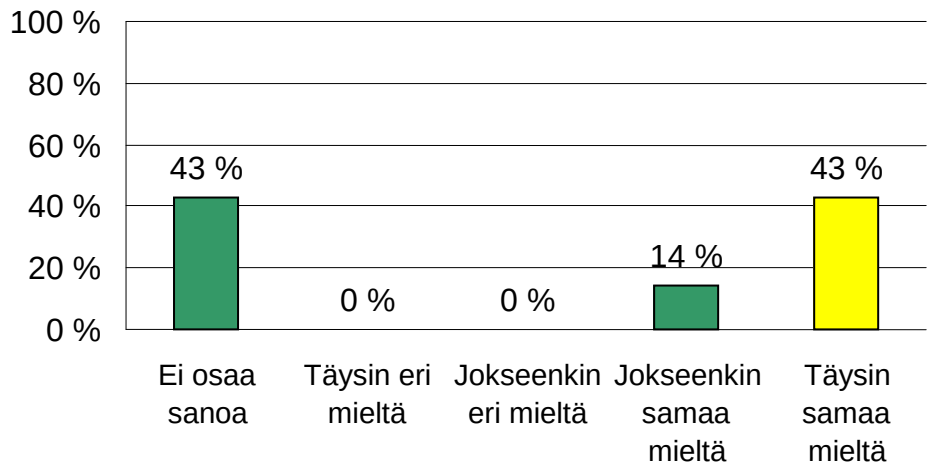
KUVIO 7. Korttimuutoksen aikataulu on selkeä.

Vastaajista noin kaksi kolmesta oli tyytyväisiä sirukorttimuutoksen organisointiin ja siihen tarjottuihin työkaluihin (KUVIO 8). Vain alle kolmannes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Muutoksen toteuttamisen kannalta tämä on merkittävä tulos.



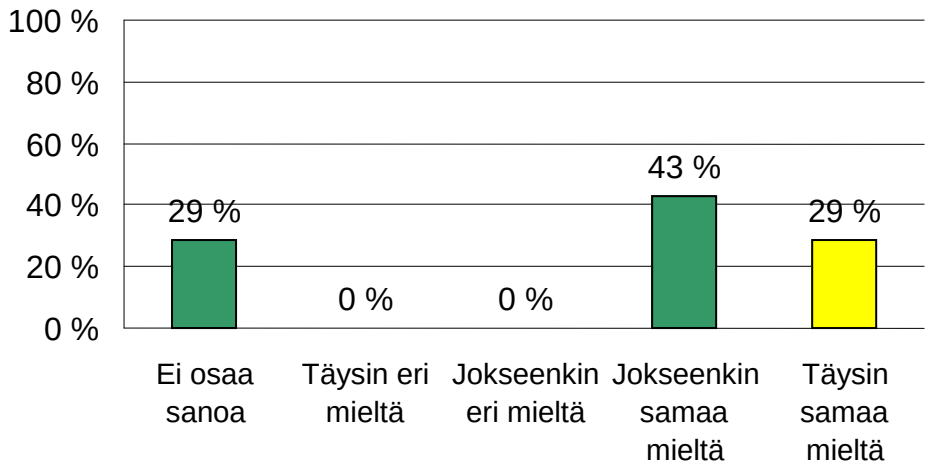
KUVIO 8. Sirukorttimuutos on organisoitu hyvin ja siihen on tarjottu riittävät työkalut.

Alle puolet vastaajista ei osannut sanoa, pitävätkö he SEPAn toteutumista ylipäätään todennäköisenä. Yli puolet oli kuitenkin sitä mieltä, että tavoite on jokseenkin tai täysin todennäköinen (KUVIO 9). Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ilmoittanut olevansa eri mieltä siitä, että tavoitteen saavuttaminen olisi todennäköistä.



KUVIO 9. Pidän todennäköisenä tavoitteen, eli SEPAn toteutumista

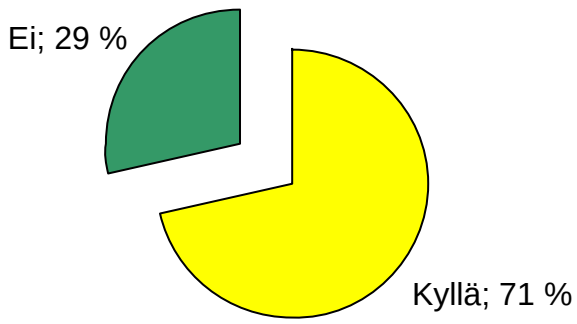
Vastaajista yli kaksi kolmannesta ilmoitti arvostavansa tavoiteltua lopputulosta (KUVIO 10). Vastausten perusteella kukaan ei ainakaan väheksynyt tavoitteen saavuttamisen arvokkuutta. Alle kolmannes ei osannut muodostaa kantaansa kysymykseen.



KUVIO 10. Jos edellä mainittu tavoite saavutetaan, sillä on minulle arvoa

4.5.2 Osallistaminen ja motivointi muutoksen toteuttamisvaiheessa

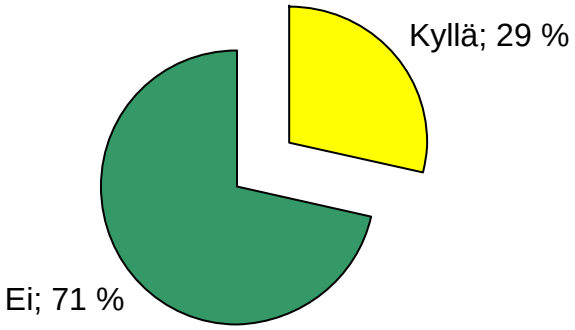
Hämeenmaan alueella oli kyselyn suorittamisajankohtaan mennessä, vuonna 2010 järjestetty yksi suurempi sirukorttikampanja. Vastaajista yli puolet koki sirukortin suosittelun asiakkaalle helpommaksi kampanjan aikana (KUVIO 11). Vain alle puolet vastaajista ei kokenut kampanjan helpottaneen sirukorttien suosittelua.



KUVIO 11. Sirukorttien suosittelu asiakkaalle oli kampanjan aikana helpompaa

Yli kolmannes vastaajista kertoi, ettei heitä palkittu hyvästä suorituksesta kampanjan aikana (KUVIO 12). Hieman alle puolet vastaajista koki kuitenkin saaneensa palkinnon hyvästä suorituksesta ja kyselyn mukaan se myös kannusti heitä suosittelemaan sirukortteja.

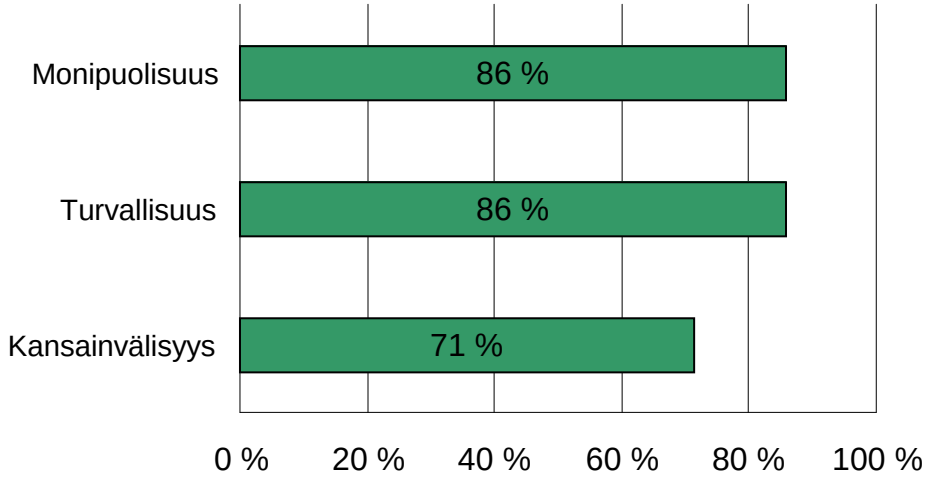
Vastaajista vain 14 % kertoi kampanjan tuoneen heille itselleen lisää tietoutta SEPAsta. Osa vastaajista myös toivoi henkilökohtaista palkanlisää kampanja-aikoina ja uskoi sen lisäävän tuloksen syntymistä. Osa taas saattaisi kokea myyntiin sidotun henkilökohtaisen tuloksen stressaavana tekijänä työssä.



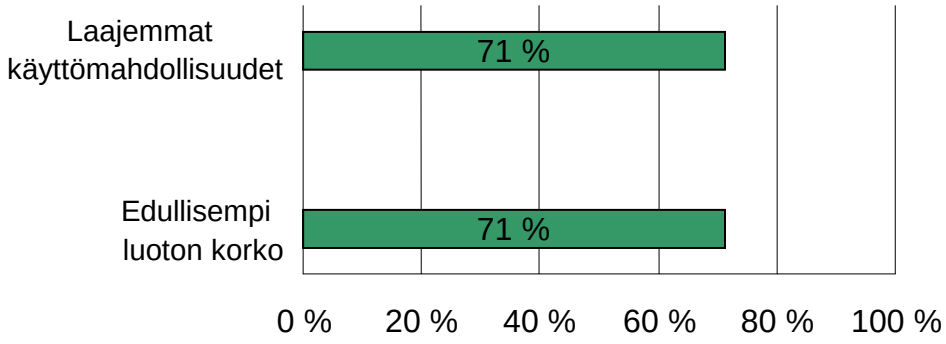
KUVIO 12. Kampanjan aikana palkittiin hyvästä suorituksesta

Tutkimuksen mukaan sirulliseen Debit-korttiin vaihtoa perusteltiin asiakkaille useimmiten sen kansainvälisyydellä, turvallisuudella ja sillä, ettei pin-allekirjoituksen takia tarvitse esittää henkilötodistusta kassalla (KUVIO 13). Yksi suurimpia perusteita oli myös kortin monipuolisuus: se käy muuallakin kuin S-ryhmässä, eli kaikissa Visa-tunnuksella varustetuissa toimipaikoissa sekä käteisautomaateilla.

Vanhoja S-Etuluottoasiakkaita kannustettiin vaihtamaan siruton, S-ryhmän sisäinen luottokorttinsa kansainväliseen Visaan useimmiten seuraavin perustein (KUVIO 14): luoton korko Visa-kortissa on edullisempi kuin vanhassa S-Etuluotossa, se on kansainvälinen luottokortti, kun taas S-Etuluotto on S-Ryhmän sisäinen, Visa Credit-kortissa ai ole asiakasomistajille tilinhoitomaksua sekä samoin perustein kuin Debit-korttiakin.



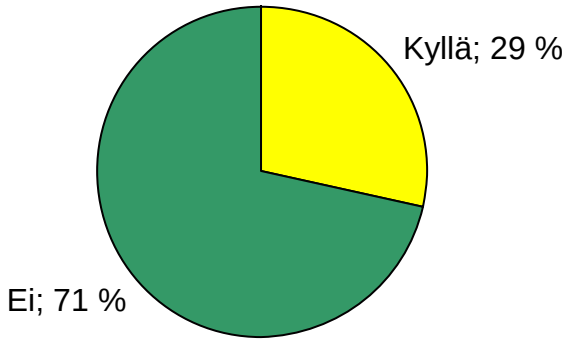
KUVIO 13. Yleisimmät perusteet suositella Visa Debit-korttia



KUVIO 14. Yleisimmät perusteet suositella Visa Credit-korttia

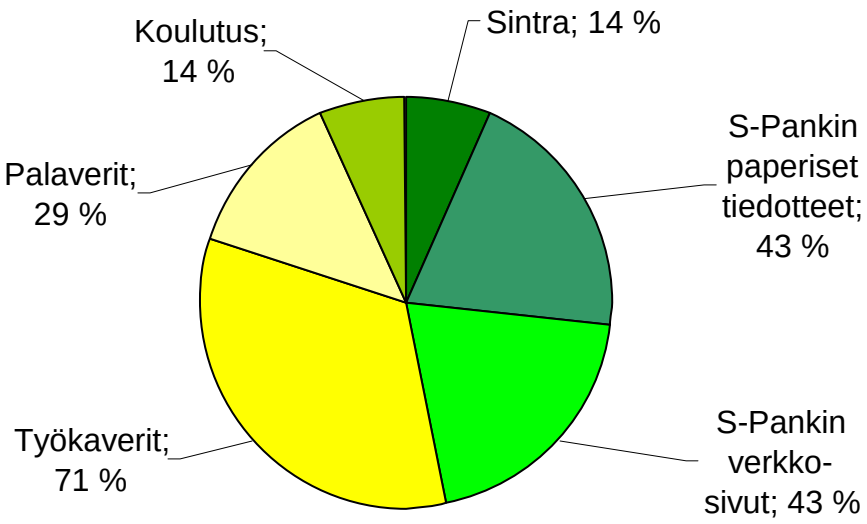
Vastaajista 100 % ilmoitti käyttävänsä itse S-Pankin sirullista korttia ja kaikki kertoivat oman kokemuksensa kyseisestä kortista auttaneen suosittelemaan sitä myös asiakkaille.

Viestintä koettiin riittämättömäksi sekä yleisesti SEPAa että sirukortteja koskien (KUVIO 15). Vastaajista yli kolmannes olisi kaivannut enemmän viestintää SEPAa ja sirukortteja koskien.



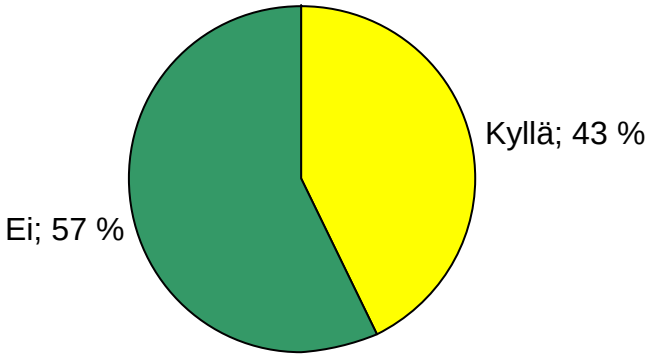
KUVIO 15. SEPAan ja sirukortteihin liittyvä viestintä on ollut riittävää työpaikalla

Puuttuva ja täydentävä tieto haettiin useimmiten seuraavista lähteistä (KUVIO 16): Yleisin tiedonlähde olivat työkaverit (71 % vastaajista). Seuraavaksi suosituimpia lähteitä olivat S-Pankin omat verkkosivut ja S-Pankin paperiset tiedotteet, eli kuukausikirjeet. Vain 14 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä tiedonhakuun yleisimmin Sintraa, eli S-Ryhmän intranettiä.



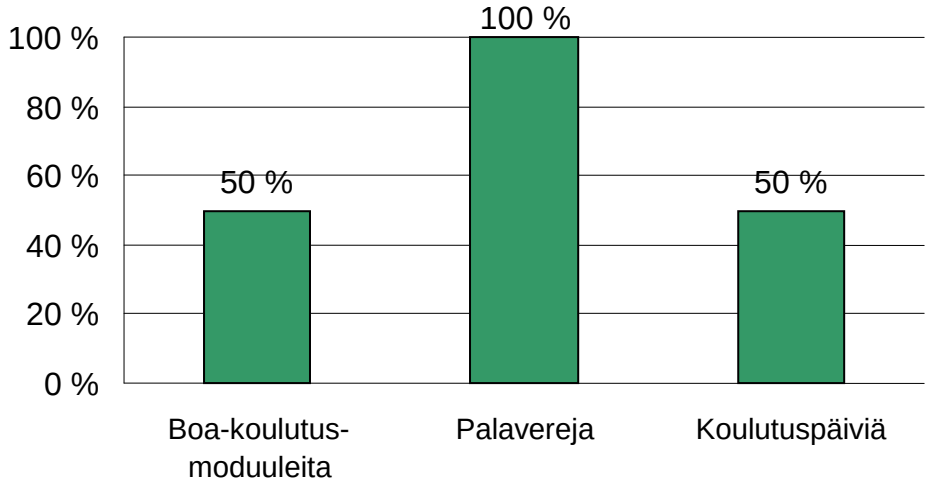
KUVIO 16. Yleisin tiedonhakulähde

Kyselyyn vastanneista hieman alle puolet koki koulutuksen ja opastuksen määrän riittäväksi SEPAan ja sirukortteihin liittyen (KUVIO 17).



KUVIO 17. Koulutus ja opastus SEPAan ja sirukortteihin on ollut riittävää

Vastaajista ne, jotka kokivat koulutuksen ja opastuksen SEPAan ja sirukortteihin liittyen liian vähäiseksi olisivat toivoneet seuraavia koulutus- ja opastusmuotoja (KUVIO 18):



KUVIO 18. Eniten toivotut koulutus- ja opastusmuodot

4.6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten SEPAn aiheuttama sirukorttimuutos koettiin case-yrityksen henkilökunnan näkökulmasta. Tavoitteena oli myös etsiä vastauksia kyseistä muutosta edesauttaneisiin ja sitä mahdollisesti hidastaneisiin tekijöihin.
Kaikki vastaajat kertoivat olevansa selvillä siitä, miksi sirukorttimuutos on tarpeellinen. Hieman alle puolet vastaajista ei kuitenkaan ollut täysin selvillä siitä, mitä muutoksia sirukorttien takana oleva SEPA aiheuttaa heidän työhönsä liittyen. Kyselyn tulosten perusteella työpaikan työnjakoon ja vastuualueiden selkeyteen oltiin tyytyväisiä. Useimmat vastaajat toivoivat täsmennystä korttimuutoksen lopulliseen aikatauluun. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että muutos oli organisoitu hyvin työpaikalla ja että siihen oli myös tarjottu riittävät työkalut. Tämä on oleellinen asia muutoksen käytännön toteutuksen kannalta. Sirukorttimuutos on osa suurempaa tavoitetta, eli SEPAn toteutumista. Yli puolet kyselyyn vastanneista piti tavoitteen toteutumista todennäköisenä ja useampi kuin kaksi kolmesta vastaajasta ilmoitti, että jos tavoite saavutetaan, sillä on heille arvoa. Tutkimuksen teoriaosassa esitettiin näkemys motivaation kaavasta (KUVIO 4), jonka mukaan motivaatio syntyy lopputuloksen arvostuksesta kerrottuna onnistumisen todennäköisyydellä. Tähän teoriaan pohjautuen, vastaajien motivaatiota tavoitteen saavuttamiseksi voidaan pitää korkeana.

S-Pankki osallisti ja motivoi henkilöstöään muutoksen läpiviennissä mm. korttikampanjoilla. Yli kolmannes vastaajista koki sirukorttien suosittelun asiakkaille kampanjan aikana helpommaksi. Palkitsemisperusteet olivat kaikille case-yrityksen henkilöille samat, mutta kaikki vastaajat eivät kuitenkaan kokeneet saaneensa palkintoa hyvästä suorituksesta.
Itse tuotteesta, eli sirukortista, kaikilla vastaajilla oli yhtäläisiä suositteluperusteita, joista kaksi yleisintä olivat monipuolisuus ja turvallisuus. Sirullista luottokorttia oli vastausten perusteella helppoa suositella asiakkaille, sillä sen kaikki ominaisuudet olivat vanhaan, siruttomaan luottokorttiin verrattuna parempia.
SEPAan ja sirukortteihin liittyvää viestintää olisi vastausten perusteella toivottu selvästi lisää. Vajaat tai puuttuvat tiedot saatiin yleisimmin kollegalta, joka onkin

tutkimuskohteen kaltaisissa kiireisissä, mutta pienissä työtiimeissä nopein ja helpoin tapa jakaa uutta tietoa. Myös S-Pankin kuukausikirjeet, joissa tiedotetaan tiivistetysti viimeisimmistä muutoksista henkilökunnalle, sekä S-Pankin omat verkkosivut ilmoitettiin paljon käytetyiksi tiedonlähteiksi.
Yli puolet vastaajista koki SEPAan ja sirukortteihin liittyneen koulutuksen ja opastuksen määrän riittäväksi. Ne, joiden mielestä koulutusta ja opastusta olisi saanut olla enemmän, olisivat toivoneet lisää etenkin palavereja. Toivottuja olivat myös Boa-verkkokoulutusmoduulit ja koulutuspäivät. (BOA tarkoittaa Bonus, Omistajuus ja Asiakkuusjärjestelmää ja se on osa S-Pankin käyttöjärjestelmää).
Näiden tulosten pohjalta voidaan muutosta edesauttaneina tekijöinä pitää:

- Muutoksen tarpeellisuus oli kaikille vastaajille selvä.
- Työpaikalla oli selkeä työnjako sekä vastuualueet.
- Muutoksen organisoinnissa oli onnistuttu hyvin ja siihen oli tarjottu riittävät työkalut.
- Vastaajien motivaatio tavoitteen saavuttamiseksi oli korkea.
- Järjestetty korttikampanja helpotti sirukorttien suosittelemista asiakkaille.
- Hyvästä suorituksesta palkitseminen kampanja-aikana kannusti eteenpäin.
- Tuote, eli S-Pankin sirukortti, oli ominaisuuksiltaan hyvä, minkä takia sitä oli helppoa suositella.
- Kaikki vastaajat käyttivät itse S-Pankin sirukorttia ja ilmoittivat oman kokemuksensa perusteella suosittelevansa sitä myös asiakkaille.

Muutosta hidastaneina tekijöinä käyvät vastausten pohjalta ilmi seuraavat seikat:

- Kaikille vastaajille ei ollut täysin selvää, mitä muutoksia SEPA aiheuttaa heidän työhönsä liittyen.
- Sirukorttimuutoksen lopullinen aikataulu oli useimmille epäselvä.
- Osa vastaajista ei kokenut saaneensa kampanjan aikana palkintoa hyvästä suorituksesta.
- SEPAan ja sirukortteihin liittyvä työpaikkaviestintä koettiin liian vähäiseksi.

- Koulutusta ja opastusta SEPAan ja sirukortteihin liittyen toivottiin enemmän.

S-Pankki on pankkisektorilla vielä uusi tulokas, joten henkilökunnan koulutuksessa ja työpaikkaviestinnässä varmasti vasta etsitään toimivia tapoja ja käytäntöjä. Pankkeja ohjailevat lait ja asetukset pakottavat pankit ja niiden henkilökunnan sopeutumaan uusiin muutoksiin nopealla aikataululla. Haaste onkin, miten henkilöstöä ehditään jatkuvasti kouluttamaan uusien vaatimusten tasolle ja miten saada oikea viesti oikeaan aikaan mahdollisimman monelle henkilöstön jäsenelle. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että S-Ryhmän omaa intranettiä, Sintraa, käytettiin tiedonhakuun suhteellisen vähän. Tutkimuksen jo päätyttyä julkaistiin käyttöön uusi, parannettu versio Sintrasta, jossa uutena toimintona on haku koko sisällöstä. Ehkäpä tämä nopeuttaa ja helpottaa tiedonhakua myös sitä kautta.

5 YHTEENVETO

SEPA perustettiin, jotta kaikilla SEPA-alueella toimivilla maksuja suorittavilla ja vastaanottavilla tahoilla toteutuisivat samat ehdot. Vaikka yhteinen valuutta oli ollut käytössä jo pitkään, olivat maiden väliset erot maksukäytänteissä suuria. Euroopan Maksuneuvosto loi uudet säännöt ja käytänteet SEPA-alueelle, jonka tuloksena syntyivät SEPA-maksuvälineet: SEPA-tilisiirto, -suoraveloitus ja -sirukortti.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten valitun S-Pankin henkilökunta koki SEPAn mukanaan tuoman muutoksen koskien maksukortteja. Euroopan maksuneuvoston tavoite oli, että vuoden 2010 loppuun mennessä suurin osa maksuista tulisi suorittaa SEPA-maksuvälinein. Maksukorttien kohdalla tämä tarkoittaa EMV-sirullisia maksukortteja.

Tutkimuksen myötä kävi ilmi, että S-Pankissa varsinainen muutos oli saada yhä useampi asiakas vaihtamaan vanha, magneettiraidallinen korttinsa sirukorttiin. Sirulliset maksukortithan ovat kuuluneet S-Pankin valikoimaan jo sen perustamishetkestä, vuodesta 2007 alkaen. Tästä syystä yksi muutosta edesauttaneista tekijöistä olikin itse kortti ja sen ominaisuudet. Tuttua korttia oli helpompi suositella ja järjestetty korttikampanja lisäsi asiakkaiden tietoisuutta kyseisestä kortista ja helpotti siten myös henkilökuntaa tavoitteen saavuttamisessa.

Tutkimuksen suorittamisajankohta oli vuoden kiireisintä aikaa kyselyyn osallistuneille, sillä se ajoittui joulukaupan aikaan. Kiireestä huolimatta vastausprosentti oli hyvä ja tutkimuksen tulokset pääosin positiivisia.

Jatkotutkimuksena tämän työn aihepiiriin liittyen olisi mielenkiintoista selvittää, miten muutoksen vakiinnuttamisvaihe onnistui: poistuvatko siruttomat kortit kokonaan markkinoilta ja milloin sekä miten saavutetut tulokset käydään läpi? Toisena aiheena voisi tutkia sitä, miten S-Pankki onnistuu edelleen selviytymään pankkialan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, tarjoamaan samalla asiakasomistajilleen houkuttelevimmat tuotteet ja palvelut ja olemaan myös hyvä ja reilu työnantaja.

Tämän tutkimuksen tulokset kuvastavat tutkitun työyhteisön kokemuksia. Niitä ei voi suoraan yleistää kaikkiin S-Pankin asiointipisteisiin, mutta ne voivat olla suuntaa antavia. Tästä tutkimuksesta voi olla hyötyä tulevissa muutoksissa niin tutkimuskohteena olleessa S-Pankissa kuin kaikkialla muuallakin, missä jatkuva muutostarve on läsnä. Tutkimuksen tuloksen voisi kiteyttää sanontaan: ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” ja viestinnässä rehellisyys ja riittävyys vievät toimintaa tavoitteen suuntaan.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Koskinen, K. 2002. Projektien ohjaus. Forssa: Aseman Lapset ry.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen - Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos - Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Talentum.

Otala, L. 1996. Oppimisen etu - Kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Virkki, P. & Somermeri, A. 1998. Projektityö - Kehittämisen moottori. Helsinki: Oy Edita Ab.

Internet-lähteet

BusinessDictionary. 2010. What is project? [viitattu 25.3.2010] Saatavissa: http://www.businessdictionary.com/definition/project.html.

Euroopan Keskuspankki. 2006a. Yhtenäinen euromaksualue. Euroopan Keskuspankki. [viitattu 7.10.2010] Saatavissa: http://www.ecb.int/pub/pdf/other/sepa_brochure_2006fi.pdf.

Euroopan Keskuspankki. 2010b. EKP:n seitsemäs SEPA-seurantaraportti. EKP. [viitattu 25.3.2010] Saatavissa:

http://www.ecb.int/press/pr/date/2010/html/pr101022_1.fi.html

European Payments Council. 2010. List of SEPA countries. EPC. [viitattu 11.10.2010] Saatavissa: http://www.europeanpaymentscouncil.eu/documents/EPC409-09%20SEPA%20Countries%20v1.8.pdf.

Finanssialan Keskusliitto. 2010a. Mitä SEPA merkitsee? Finanssialan keskusliitto. [viitattu 7.10.2010]. Saatavissa: http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_2448.

Finanssialan Keskusliitto. 2009b. Kysymyksiä sirukortista. FKL. [viitattu 7.10.2010] Saatavissa: http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_4847

Finanssivalvonta. 2010. [viitattu 11.10.2010]. Saatavissa: http://www.rata.bof.fi/fi/Saastajalle/Tuotteet_ja_palvelut/Maksukortit/Pages/EMV-kortit.aspx.

Helsingin Yliopisto. 2005. Mikä on projekti? Helsingin Yliopisto. [viitattu 25.10.2010]. Saatavissa: http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/yleista/maaritelma.shtml.

Hiirula, A. 2008. Sirukorttimaksaminen: yritysten kokemuksia sirukorttimaksupäätteiden käytöstä. AMK-opinnäytetyö. [viitattu 11.10.2010] Saatavissa: https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/38883/jamk_1213603626_8.pdf?sequence=1.

Kassamasa Oy & Autentia. 2007. EMV-sirukortit. [viitattu 11.10.2010] Saatavissa: http://www.maksupääte.fi/maksupaatteet/emv_sirukortti.html.

Oikeusministeriö. 2010. Maksupalvelulaki voimaan toukokuun alusta. Oikeusministeriö. [viitattu 11.10.2010] Saatavissa: http://www.om.fi/Oikeapalsta/Haku/1266334110348.

OpusCapita. 2010. Uusi maksupalvelulaki voimaan toukokuussa. OpusCapita. [viitattu 26.3.3011] Saatavissa: http://www.opuscapita.fi/opuscapita.asp?viewID=773.

Rahoitustarkastus. 2006. Rahoitustarkastus tiedottaa 1/ 2006. Rahoitustarkastus. [viitattu 11.10.2010] Saatavissa: http://www.rata.bof.fi/fi/Tiedotteet/Arkisto/Rata_tiedottaa/Documents/Rata_tiedottaa_012006.pdf.

SOK. 2010. Mikä on S-ryhmä? SOK. [viitattu 7.10.2010] Saatavissa: http://www.s-kana-va.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&exp=true.

S-Pankki Oy. 2010a. Osavuosikatsaus: tammi-kesäkuu 2010. [viitattu 11.10.2010] Saatavissa: http://www.s-pankki.fi/tietoa_s-pankista/S-Pankki_yrityksena/fi_FI/S-Pankki_numeroina/_files/84303401852076090/default/S-Pankki,%20osavuosikatsaus,%20tammi-kesäkuu%202010.pdf.

S-Pankki Oy. 2010b. S-Pankki yrityksenä. [viitattu 7.10.2010] Saatavissa: http://www.s-pankki.fi/tietoa_s-pankista/S-Pankki_yrityksena/fi_FI/S-ryhman_oma_pankki/

S-Pankki Oy. 2007. Vuosikatsaus 2007. [viitattu 7.10.2010] Saatavissa: http://www.s-pankki.fi/tietoa_s-pankista/S-Pankki_yrityksena/fi_FI/S-ryhman_oma_pankki/_files/81064485367843145/default/S-Pankki%20vuosikatsaus%202007.pdf.

Viirkorpi P. 2000. Onnistunut projekti. [viitattu 11.10.2010] Saatavissa: http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p071005095633P.pdf.

Visa Europe. 2009. Kuluttajille. Visa Europe 2010. [viitattu 11.10.2010] Saatavis-

sa: http://www.visa.fi/fi/kuluttajille.aspx

Visa Europe. 2009. Visa Credit/ Debit. Visa Europe 2010. [viitattu 11.10.2010] Saatavissa: http://www.visa.fi/fi/credit_-_debit.aspx

LIITTEET

LIITE 1. Maksupalvelulaki voimaan toukokuun alusta (Oikeusministeriön tiedote 29.4.2010)

Maksupalvelulain 30.4.2010/290 keskeinen sisältö:

Uusi maksupalvelulaki vahvistaa maksupalvelujen käyttäjien oikeuksia ja suojaa. Maksujen välitys EU:n alueella tehostuu, sillä pankkien on siirrettävä rahat ulkomaisille tileille nykyistä nopeammin. Asiakkaan vastuuta luottokortin tai muun maksuvälineen oikeudettomasta käytöstä lievennetään ja tiedonsaantia maksutapahtumista parannetaan. Toukokuun alusta voimaan tuleva laki pohjautuu EU:n maksupalveludirektiiviin.

Uudet säännökset koskevat tilisiirtoja, suoraveloituksia ja pankki- ja luottokorttimaksuja sekä eräitä mobiilimaksuja. Käteisellä maksamiseen laki ei vaikuta.

Uudistus nopeuttaa huomattavasti maksujen suorittamista EU-maasta toiseen. Se koskee myös Norjaa, Islantia ja Liechtensteinia. Pankkien pitää uuden lain mukaan siirtää rahat ulkomaisille tileille kolmessa työpäivässä, kun tähän asti määräaika on ollut viisi työpäivää. Vuoden 2012 alusta rahat on siirrettävä yhdessä työpäivässä. Kotimaan maksut on Suomessa jo aiemminkin yleensä siirretty lyhyemmässä ajassa kuin uudet säännökset edellyttävät.

Korttiaan huolimattomasti käsitelleen asiakkaan vastuu luottokortin tai muun maksuvälineen oikeudettomasta käytöstä lievenee 150 euroon. Tähän asti vastuulla ei ole ollut ylärajaa. Rajoitusta ei kuitenkaan sovelleta, jos asiakkaan menettely on ollut tahallista tai törkeän huolimatonta. Esimerkkinä törkeän huolimattomasta menettelystä on luottokortin ja siihen liittyvän tunnusluvun säilyttäminen samassa lompakossa.

Uutta on myös, että kauppias voi halutessaan periä maksu- tai luottokortin käytöstä aiheutuvat todelliset kustannukset suoraan kortin käyttäjältä. Siitä on kuitenkin aina ilmoitettava asiakkaalle etukäteen. Tavoitteena on, että läpinäkyvä hinnoittelu alentaa korttimaksujen provisioita ja lisää kilpailua. Kun provisiot on tähän asti sisällytetty tuotteiden hintoihin, niistä ovat maksaneet kaikki asiakkaat.

Lain tavoitteena on saattaa maksupalvelujen tarjoajat yhdenvertaiseen asemaan ja suojata kuluttajaa samalla tavoin riippumatta siitä, kuka maksun välittää. Tästä syystä myös mobiilimaksut tulevat lain piiriin silloin, kun teleyritys toimii yksinomaan maksun välittäjänä. Uusi laki parantaa olennaisesti asiakkaiden tiedonsaantia, sillä esimerkiksi pysäköintimaksuja tai automaatista tehtyjä ostoksia matkapuhelimella maksaneella on oikeus saada huomattavasti nykyistä tarkempi erittely maksuistaan. Jotta teleyrityksillä on enemmän aikaa sopeuttaa järjestelmänsä uusiin vaatimuksiin, lakia sovelletaan niiden laskuerittelyihin vasta syyskuun alusta. Maksupalvelulain noudattamista valvovat Finanssivalvonta ja kuluttaja-asiamies. Eduskunta edellytti lain hyväksyessään, että hallitus seuraa tiiviisti sääntelyn vaikutuksia tietoyhteiskuntakehitykseen ja sähköisten palveluiden tarjontaan ja ryhtyy tarvittaessa toimenpiteisiin EU-sääntelyn muuttamiseksi.

Kokonaisuudessaan maksupalvelulaki löytyy osoitteesta:
http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100290

LIITE 2. SEPA-alue (European Payments Council 2010)

Country/territory	BIC	IBAN	Currency code
Åland Islands	FI	FI	EUR
Austria	AT	AT	EUR
Belgium	BE	BE	EUR
Bulgaria	BG	BG	BGN
Cyprus	CY	CY	EUR
Czech Republic	CZ	CZ	CZK
Denmark	DK	DK	DKK
Estonia	EE	EE	EEK
Finland	FI	FI	EUR
France	FR	FR	EUR
French Guiana	GF	FR	EUR
Germany	DE	DE	EUR
Gibraltar	GI	GI	GIP
Greece	GR	GR	EUR
Guadeloupe	GP	FR	EUR
Hungary	HU	HU	HUF
Iceland	IS	IS	ISK
Ireland	IE	IE	EUR
Italy	IT	IT	EUR
Latvia	LV	LV	LVL
Liechtenstein	LI	LI	CHF
Lithuania	LT	LT	LTL
Luxembourg	LU	LU	EUR
Malta	MT	MT	EUR
Martinique	MQ	FR	EUR
Mayotte	YT	FR	EUR
Monaco	MC	MC	EUR
Netherlands	NL	NL	EUR
Norway	NO	NO	NOK
Poland	PL	PL	PLN
Portugal	PT	PT	EUR
Réunion	RE	FR	EUR
Romania	RO	RO	RON
Saint Barthélemy	BL	FR	EUR
Saint Martin (French part)		MF	FR EUR
Saint Pierre and Miquelon		PM	FR EUR
Slovakia	SK	SK	EUR
Slovenia	SI	SI	EUR
Spain	ES	ES	EUR
Sweden	SE	SE	SEK
Switzerland	CH	CH	CHF
United Kingdom	GB	GB	GBP

LIITE 3.

Kyselylomake opinnäytetyötä varten

SEPA (Single Euro Payments Area) on laajamittainen hanke kohti Euroopan yhdentymistä. Hanke käynnistyi vuonna 2002, kun pankkisektori perusti Euroopan maksuneuvoston (EPC:n). Maksuneuvosto laati uudet säännöt ja käytänteet euromaksuille, jotta kaikilla SEPA-alueella euromaksuja maksavilla ja vastaanottavilla tahoilla toteutuisivat samat ehdot maasta riippumatta.
Vuosi 2010 loppu merkitsee SEPAan siirtymäkauden päättymistä.
EPC:n aikataulun mukaan siirtymäkauden päättyessä suurin osa maksuista tulisi suorittaa SEPA-maksuvälinein. (Euroopan Keskuspankki 2006). Tästä syystä myös S-Pankki tarjoaa kansainvälisiä, sirullisia maksukortteja.

Mitä mieltä olette seuraavista väitteistä ja kysymyksistä? Rastittakaa mielipidettänne parhaiten kuvaava vaihtoehto

1. Tiedän, mitä muutoksia SEPA aiheutti/ aiheuttaa työhöni liittyen

☐ Kyllä

☐ En, mitkä olennaisesti työhösi liittyvät seikat ovat vielä epäselviä? _____

_____

2. Olen selvillä siitä, miksi sirukortti muutos on tarpeellinen

☐ Kyllä, tärkeimmät syyt ovat _____

☐ En

3. Miten useimmiten perustelet asiakkaalle siruttoman Debit-kortin vaihtoa sirulliseen Visa Debit-korttiin? _____

_____

4. Miten useimmiten perustelet vanhan S-Etuluottokortin vaihtoa sirulliseen Visa Credit-korttiin? _____

_____

5. Käytätkö itse S-Pankin sirukorttia?

☐ Kyllä

☐ En

Jos vastasitte kyllä, onko oma kokemuksenne kyseisestä kortista auttanut Teitä suosittelemaan sitä myös asiakkaille?

☐ Kyllä

☐ Ei

	En osaa sanoa	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
	0	1	2	3	4
6. Työnjako ja vastuualueet ovat työpaikallani selkeät	☐	☐	☐	☐	☐
7. Korttimuutoksen aikataulu on minulle selvä	☐	☐	☐	☐	☐
8. Sirukorttimuutos on organisoitu hyvin ja siihen on tarjottu riittävät työkalut	☐	☐	☐	☐	☐
9. Pidän todennäköisenä tavoitteen, eli SEPAn toteutumista	☐	☐	☐	☐	☐
10. Jos edellä mainittu tavoite saavutetaan, sillä on minulle arvoa	☐	☐	☐	☐	☐

11. Onko SEPAan ja sirukortteihin liittyvä viestintä työpaikallanne ollut riittävää?

☐ Kyllä

☐ Ei

Jos vastasitte **ei**, niin mistä lähteistä yleisimmin saatte tarvittavat tiedot? (Voitte valita useita vaihtoehtoja)

☐ Sintrasta

☐ S-Pankin paperisista tiedotteista

☐ S-Pankin sivuilta

☐ Työkavereilta

☐ Palavereista

☐ Koulusta

☐ Muualta, mistä? _____

12. Koetko saaneesti riittävää koulutusta/ opastusta SEPAan ja sirukortteihin liittyen?

☐ Kyllä

☐ En

Jos vastasitte **ei**, niin millaista koulutusta/opastusta olisitte toivoneet lisää?

☐ Boa-koulutusmoduuleita

☐ Palavereja

☐ Koulutuspäiviä

☐ Muuta, mitä? _____

13. Kuluneen vuoden kesäkuussa järjestettiin sirukorttikampanja. Koitteko sirukorttien suosittelun asiakkaille kampanjan aikana helpommaksi?

☐ Kyllä

☐ Ei

14. Palkittiinko Teitä kampanjan aikana hyvästä suorituksesta?

☐ Kyllä

☐ Ei

Jos vastasitte **kyllä**, kannustiko palkitseminen Teitä suosittelemaan sirukortteja?

☐ Kyllä

☐ Ei, miksi? _____

15. Koitteko saavanne kampanjan aikana myös lisää tietoa itsellenne SEPAsta ja sirukorteista?

☐ Kyllä

☐ Ei

16. Alle voitte kertoa avoimia kommentteja aiheeseen liittyen:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____