

Strategiana erinomainen työntekijäkokemus –
tapaustutkimus OP Ryhmään kuuluvasta Osuuspankista

Piia Ylitalo

Pro gradu -tutkielma

Hallintotieteet, erityisesti johtamisen psykologia

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin Yliopisto

2020

Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: STRATEGIANA ERINOMAINEN TYÖNTEKIJÄKOKEMUS – TAPAUSTUTKIMUS OP RYHMÄÄN KUULUVASTA OSUUSPANKISTA

Tekijä: Piia Ylitalo

Oppiaine: Hallintotieteet, erityisesti johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -työ Sivulaudaturtyö Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 57 + 1

Vuosi: 2020

TIIVISTELMÄ

Pro gradu -tutkimukseni tarkoitus oli selvittää erään finanssialan organisaation erinomaista työntekijäkokemusta sekä sitä, millä tavoin osallistava strategia on yhteydessä erinomaisen työntekijäkokemuksen syntymiseen. Kohdeorganisaationa oli OP Ryhmään kuuluva Osuuspankki, jonka yhtenä strategisena painopisteenä vuodelle 2020 on erinomainen työntekijäkokemus. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja empiirinen aineisto kerättiin avoimien haastattelujen kautta. Tutkimusmetodina käytettiin kuvailevaa fenomenologista analyysia. Teoreettinen viitekehys muodostui työntekijäkokemuksen sekä osallistavan strategian teorioista sekä fenomenologisen tutkimuksen lähtökohdista.

Tutkimustulokset osoittavat, että tutkimani organisaation erinomaiseen työntekijäkokemukseen vaikuttavat erityisesti sosiaaliset suhteet ja avoimuus työyhteisössä, työnantajan vakaus sekä työntekijöistä huolehtiminen. Koko henkilöstön osallistaminen strategian luomiseen vaikuttaa myös positiivisella tavalla työntekijöiden kokemukseen omaan työhönsä vaikuttamisessa. Sen sijaan kehittämiskohteita ovat muun muassa tietoteknisen osaamisen lisääminen, avoimuus palkkakeskusteluissa sekä tietokanavien vähentäminen.

Avainsanat: työntekijäkokemus, positiivinen työntekijäkokemus, osallistava strategia, OP ryhmä, Osuuspankki, fenomenologia, rahoitusala

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjaston käytettäväksi:

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi:

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA	9
2.1 Finanssialan tulevaisuuden haasteet	9
2.2 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta.....	10
2.3 Tutkimuksen tavoitteet	13
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	15
3.1 Työntekijäkokemus.....	15
3.2 Osallistava strategia.....	18
3.3 Ketterä toimintamalli strategian luomisessa	22
4 TUTKIMUKSEN RAJAUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	24
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT.....	26
5.1 Strategiatyö kohdeorganisaatiossa.....	26
5.2 Kokemus tutkimuskohteena.....	27
5.3 Aineiston kuvaus ja osallistujat.....	28
5.4 Aineiston analyysi.....	31
6 TULOKSET	37
6.1 Yleinen merkitysverkosto.....	37
6.2 Tuloksien yhteenveto	39
6.3 Osallistavan strategian merkitys erinomaisessa työntekijäkokemuksessa.....	42
6.4 Kehittämiskohteet	43
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	45
7.1 Tutkimustuloksien vertailua ja pohdintaa	45
7.2 Tutkimusprosessin arviointia	48
7.3 Jatkotutkimusideat.....	52
LÄHTEET	54

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kuvio 1. Erinomaisen työntekijäkokemuksen muodostuminen

Kuvio 2. Kohdeorganisaation kehittämiskohteet

1 JOHDANTO

Työntekijäkokemuksen huomioiminen nykypäivän organisaatioissa on noussut henkilöstöjohtamisen keskiöön. Tämän rinnalla henkilöstön osallistaminen koko organisaation strategiaprosessiin nähdään myös lisäävän työntekijöiden sitoutumista organisaation, joka tulee ilmi muun muassa Kvistin (2020) toteuttamassa tutkimuksessa. Pro gradu -tutkimukseni tavoitteena on tutkia erään finanssialan organisaation erinomaista työntekijäkokemusta sekä organisaation hyödyntämän osallistavan strategian vaikutusta erinomaisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Osallistavan strategisen suunnittelun avulla on mahdollista saavuttaa niitä asioita, joita varten koko organisaatio on olemassa. On myös eri tapoja muodostaa strategioita, esimerkiksi visioimalla organisaation tulevaisuutta viiden tai kymmenen vuoden päähän. Tässä tutkielmassani paneudun OP ryhmään kuuluvan Osuuspankin yhteen strategiseen painopisteeseen vuodelle 2020 eli erinomaiseen työntekijäkokemukseen. Strategisten painopisteiden jakaminen vuosittain on OP ryhmässä yksi tapa luoda strategiaa ja kehittää sitä muuttuvien ympäristötekijöiden määrittäessä suuntaa. Vaikka visiota tehdään myös pitemmällä aikavälillä, on OP Ryhmällä tarkoitus toimia ketterän (*agile*) toimintamallinsa mukaisesti, jossa toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti vaihtuvien tarpeiden mukaisesti (Vuori & Ritakallio, 2018; OP Ryhmän strategia, n.d).

Työskentelen itse tutkimassani Osuuspankissa, jota kautta sain idean sekä mahdollisuuden perehtyä koko OP Ryhmän strategiaan tarkemmin. Yliopisto-opintojeni aikana olen syventynyt erityisesti työntekijöiden hyvinvointiin liittyviin tutkimuksiin, ja toteutin myös kandidaatintutkielmani tutkimalla lähiesimiesten näkemyksiä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvoinnin syntymiseen organisaatioissa, ja millä tavoin työhyvinvointia on mahdollista parantaa. Työntekijöiden kokemukset organisaatiossa työskentelystä liittyvät olennaisesti myös koettuun työhyvinvointiin, joten tietyllä tapaa tutkimukseni saa jatkoa kandidaatintutkielmastani. Tutkimusaiheen valinta määräytyi siis omien mielenkiinnonkohteiden sekä myös kohdeorganisaation tutkimustarpeiden kautta. Tutkimassani Osuuspankissa on alettu toteuttaa elävää strategiaa, jonka tarkoitus on

suunnitella strategisia painopisteitä vuosittain, jotta toiminnan kehittäminen on ketterää. Vaikka strategiaa luodaan koko OP ryhmän tasolla, on jokaisella Osuuspankilla omat toimintatapansa vision toteuttamiseksi. Koska OP Ryhmän strategian toteuttamiseen voivat osallistua myös työntekijät omalla panoksellaan, hyödyttää aiheen tutkiminen myös itseäni antaen minulle tarkempaa tietoa työyhteisöstä, jossa itsekin työskentelen. Tutkimukseni tarkoitus on löytää vastauksia lisäksi siihen, mitä osallistava strategia tarkoittaa erinomaisen työntekijäkokemuksen muodostumiselle.

OP Ryhmän kaikki strategiset painopisteet vuodelle 2020 ovat erinomainen työntekijäkokemus, paras asiakaskokemus, enemmän hyötyä omistaja-asiakkaille, tuottojen kasvu kulujen kasvua nopeampaa sekä kehittäminen tuottamaan. Tutkimusaiheeni kohdistuu kohdeorganisaatiossani erinomaiseen työntekijäkokemukseen, jonka tavoitteena on OP Ryhmän mukaan motivoitunut, hyvinvoiva ja osaava henkilöstö, joka myös tuottaa vetovoimaisimman asiakaskokemuksen. Tutkimani Osuuspankin toimet strategisen painopisteen toteutumiseksi ovat 1) edellytyksien luominen tulokselliselle ja sujuvalle työlle poistamalla esteitä, joita työn tekemiseen mahdollisesti liittyy. Myös hyvinvoinnin lisääminen arjessa on kyseisen Osuuspankin mukaan tärkeä osatekijä erinomaisen työntekijäkokemuksen saavuttamisessa. Toisena tavoitteena on 2) tarjota työntekijöille mahdollisuus monipuoliseen osaamisen kehittämiseen. Kolmantena tavoitteena on 3) jatkaa OP Ryhmän ketterän toimintamallin jalkauttamista arjen toimintatapoihin keskusyhteisökonsernissa (OP Ryhmän strategia, n.d.)

Kyseisten tavoitteiden mahdollistamiseksi tutkimassani Osuuspankissa hyödynnetään seuraavia toimintamalleja. Ensimmäisen tavoitteen saavuttamiseksi pyritään selkeyttämään työntekijöiden rooleja toiminnan tehostamiseksi. Tarkoituksena on päivittää perehdyttämistapoja ja varmistaa perehdyttämisen tehokkuus muun muassa kummityöntekijän avulla. Kummityöntekijä toimii uuden työntekijän apuna, jolloin kummityöntekijä keskittyy opastamaan uutta työntekijää työyhteisön toimintatapoihin perehdyttämällä sekä opastamalla häntä työtehtäviin. Myös

palautteen antaminen ja saaminen ovat tärkeässä roolissa hyvinvoinnin lisäämisessä arjessa sekä työn sujuvuuden kannalta. Yhtenä keinona korostetaan myös jokaisen vastuuta hyvän työilmapiirin ylläpitämisessä, ja kaikille annetaan mahdollisuus osallistua yhteisiin hyvinvointipäiviin, joiden tarkoitus on lisätä tietoisuutta hyvinvointiin liittyvistä tekijöistä sekä kokoontua yhdessä kokeilemaan esimerkiksi eri urheilulajeja. Tämä osaltaan lisää myös yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Myös tarvittavat muutokset työympäristön viihtyvyyden parantamiseksi on nostettu yhdeksi keinoksi.

Toisena tavoitteena erinomaisen työntekijäkokemuksen muodostumiselle on osaamisen kehittäminen. Tämä mahdollistetaan strategian mukaisilla keinoilla, kuten tarjoamalla erilaisia työtehtäviä kouluttamalla työntekijöitä uusiin tehtäviin. Myös tiedon sekä osaamisen jakamiseen pyritään panostamaan säännöllisesti erilaisin yhteistapaamisin, jolloin paikallaolijoilla on mahdollisuus keskustella samoihin työtehtäviin liittyvistä haasteista sekä oivalluksista.

Ketterän toimintamallin ylläpitäminen arjessa tapahtuu strategian mukaisesti palaverikäytäntöjen selkeyttämisenä jokaisessa yksikössä. Strategiassa korostuu myös työntekijöiden mahdollisuus tuoda esiin sellaisia asioita, joiden avulla olisi mahdollista parantaa Osuuspankin tarjoamia palveluita. Yhtenä käytäntönä pidetään myös avoimen keskusteluilmapiiirin ylläpitoa, jonka perusajatuksena on, että mistä tahansa asioista voi keskustella myös esimiehelle tai toimitusjohtajalle mahdollisimman matalalla kynnyksellä.

Keskeisimmät käsitteet tutkimuksessani ovat osallistava strategia sekä työntekijäkokemus. Lähikäsitteenä myös positiivinen työntekijäkokemus on keskeinen, sillä tutkimukseni käsittelee nimenomaan erinomaista työntekijäkokemusta. Myös työntekijöiden sitoutuminen sekä hyvinvointi liittyvät alakäsitteinä vahvasti tutkimukseni aihepiiriin, ja tulevat useassa tutkimuksessa myös esiin etenkin työntekijäkokemusta käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa. Työntekijäkokemus itsessään pitää sisällään eri osatekijöitä, kuten hyvinvoinnin,

motivaation ja sitoutumisen käsitteet. Teoreettinen viitekehys tutkimukselleni muodostuikin työntekijäkokemuksen (*employee experience*) merkityksistä sekä osallistavan strategian (*participative strategy*) vaikutuksesta työntekijäkokemukseen.

Palvelualoilla asiakaskokemus on tärkeä mittari sille, millä tavoin organisaatio onnistuu antamassaan palvelussaan. Tässä tutkimuksessa halusin kuitenkin keskittyä erityisesti työntekijäkokemukseen, johon liittyviä osatekijöitä, kuten hyvinvointia ja motivaatiota, on tutkittu jo vuosikymmenien ajan. Useissa tutkimuksissa on todettu, että mitä paremmin työntekijät voivat työyhteisössä, sitä todennäköisemmin he myös sitoutuvat organisaatioon. Kilpailu ammattitaitoisista työntekijöistä on kovaa, ja yritykset haluavat pitää ammattilaiset itsellään. Työntekijäkokemus toimiikin tietyllä tapaa mittarina sille, minkälaisena työntekijät kokevat työskentelynsä tietyssä organisaatiossa. Näitä asioita avaan tarkemmin tutkimukseni eri vaiheissa.

Henkilökohtaisesti olen myös kiinnostunut työntekijöiden hyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyvistä ilmiöistä. Etenkin HR-käytännöt ja henkilöstöön panostaminen strategian tasolla ovat kiinnostaneet minua siitä näkökulmasta, että luomalla edellytyksiä työhyvinvoinnin toteutumiselle sekä huomioimalla henkilöstön tarpeet, on organisaation mahdollista päästä parempiin tuloksiin ja kehittää toimintaansa myös tulevaisuudessa. Sosiaalisen median keskustelupalstojen työelämäkeskusteluissa korostuu työntekijöiden hyvinvointi sekä työn mielekkyys, ja työssään viihtyminen on keskustelujen perusteella yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijän sitoutumisen kannalta. Tässä tutkimuksessani pääsen tarkastelemaan myös näitä seikkoja lähemmin, ja erinomaiseen työntekijäkokemukseen paneutuminen antaa minulle lisätietoa siitä, mihin asioihin on syytä kiinnittää huomiota myös HR-käytäntöjen kehittämisen näkökulmista, mikäli joskus itse saan mahdollisuuden vaikuttaa työntekijöiden asioihin omassa työssäni.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

2.1 Finanssialan tulevaisuuden haasteet

Finanssialan keskusliiton toteuttaman tulevaisuusraportin (Kajander-Juusti, 2020) mukaan rahoitusalan keskeiset haasteet ja muutostarpeet liittyvät joustavampaan työkuultuuriin, palveluiden tarjoamiseen verkossa sekä alan näkymisenä enemmän asiakkaiden elämässä. Tutkimusraportti perustuu vuonna 2011 aloitettuun hankkeeseen, jonka tarkoituksena oli selvittää, mitä muutoksia finanssialalla tapahtuu vuoteen 2020 mennessä, ja minkälaista osaamista alalla tulevaisuudessa tarvitaan. Raportissa korostetaan erityisesti johtajien merkitystä valmentajan roolissa, jolloin esimies huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista ja ohjaa henkilöstöä ymmärtämään oman työnsä merkityksen. Raportin mukaan finanssialalla työskentelee suurimmaksi osaksi naisia ja senioreita, ja eläköityvien työntekijöiden tilalle tulee entistä korkeammin koulutettuja, nuoria työntekijöitä. Tämän myötä myös kilpailu osajista on alalla kovaa (Kajander-Juusti, 2020), ja muutoksiin ennakoimista pidetään raportin mukaan tärkeimpänä tekijänä alalla menestymiselle. Muutokset eivät koske ainoastaan alalla toimivia toimihenkilöitä, vaan ennen kaikkea asiakkaita, joiden muuttuvien tarpeiden huomioiminen on avainasemassa toimialan menestymisen kannalta.

Tutkimustulokset rohkaisevat finanssialan toimijoita kohtaamaan tulevia muutoksia, ja myös reagoimaan toimintaympäristöä muokkaaviin tekijöihin. Erilaiset kehityssuuntaukset ja yhteiskunnassa pinnalla olevat ilmiöt vaikuttavat välillisesti finanssialan toimintaan, sillä muun muassa teknologian kehitys ja asiakkaiden tarve erilaiselle palvelukokemukselle ohjaavat alan palveluntarjontaa. Vaikka kyseisen tulevaisuusraportin mukaan finanssialaan vaikuttavat monet aikakauden kehityssuuntaukset, liittyvät rahoitusalan suurimmat haasteet talouden epävarmuuteen, globalisaatioon, väestön ikääntymiseen, muuttuviin asiakastarpeisiin sekä heikentyvään luottamukseen rahoitusjärjestelmää kohtaan. Kokonaisuudessaan

raportin keskeisenä teemana on muuttuva maailma, joka ohjaa niin asiakkaiden käyttäytymistä, mutta myös finanssialan toimintatapoja (Kajander-Juusti, 2020.)

Tyytyväisyys omaa työtään kohtaan korostuu tämän päivän organisaatioissa myös finanssialalla. Raportin mukaan (Kajander-Juusti, 2020) työssä jaksaminen on noussut alalla polttavaksi keskustelunaiheeksi, sillä jatkuva kiire ja työn kuormittavuus vähentävät työn mielekkyyttä. Asetettujen tavoitteiden mielekkyys sekä innostavuus ovat tärkeämmässä roolissa kuin itse tavoitteiden asettaminen ja niiden mittaaminen. Nuorten työntekijöiden tulo finanssialalle edistää myös toimintatapojen muutosta inhimillisemmän otteen luomisessa. Raportissa puhutaankin nuorista työntekijöistä Z-sukupolvena, joka on tottunut elämään muutoksessa, mikä näkyy myös työpaikoilla innostuksena uusia toimintatapoja kohtaan sekä pyrkimyksenä tehdä työtä entistä enemmän yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Tämän myötä myös johtamisen tapoja tulee muuttaa, ja johtajan asema organisaatioissa kehittyy entistä enemmän valmentavaan rooliin (Kajander-Juusti, 2020.)

2.2 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Työntekijäkokemukseen vaikuttavat osatekijät sisältyvät monella tapaa työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Työntekijän kokemukseen vaikuttavat niin fyysiset, henkiset kuin sosiaaliset tekijät, mutta myös vallitseva organisaatiokulttuuri. Työhyvinvoinnin merkitys organisaatioissa on korostunut vuosien saatossa, ja positiivisen työntekijäkokemuksen muodostaminen työyhteisöissä on noussut etenkin palvelumuotoilussa ja johtamisessa keskeiseksi tekijäksi. Työntekijäkokemuksen ymmärtäminen osana strategiaa vaikuttaa positiivisesti muun muassa yrityksen suoriutumiseen. (Itam & Ghosh, 2020.) Itamin ja Ghoshin (2020) tutkimuksen mukaan tarkoitus ei ole ainoastaan keskittyä työntekijöiden tyytyväisyyteen, vaan vaikutukset ulottuvat myös jatkuvaan kehittymiseen sekä saatuihin etuihin. Heidän lähtökohtanaan on erityisesti positiivisen työntekijäkokemuksen tutkiminen. Tutkimukset (Yildiz, Temur & Beskese, 2020) osoittavat, että positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavat erityisesti henkilöstön sitoutuneisuus sekä

lojaalius organisaatiota kohtaan, sekä se, että johto pystyy strategiansa kautta kehittämään näitä osa-alueita positiivisen työntekijäkokemuksen varmistamiseksi. Tutkimuksessa todettiin, että positiivinen työntekijäkokemus rakentuu työntekijöiden mukaan siitä, millä tavoin organisaatiossa kommunikoidaan, ja yhtenä tärkeimpänä tekijänä voidaan pitää johtajuutta (Yildiz, Temur & Beskese, 2020).

Paula Kvist (2020) on toteuttanut tutkimuksen työntekijäkokemuksesta sekä sen vaikutuksesta työntekijöiden sitoutumiseen finanssialan organisaatiossa. Kyseinen tutkimus on verrattain samantapainen kuin omani, jossa myös kohdeorganisaationa on rahoitusalan yritys. Tutkimustulokset (Kvist, 2020) osoittavat, että työntekijäkokemukseen vaikuttaminen lähtee johdon tasolta, ja tutkittavassa organisaatiossa sitoutumista organisaatioon kuvattiin heikoksi. Heikon sitoutumistason taustalla vaikuttavat työntekijöiden negatiiviset kokemukset työyhteisössä työskentelystä useilla osa-alueilla, ja työntekijäkokemukseen panostaminen on merkittävä tekijä sitoutumisen kannalta. Mira Polvisen (2020) toteuttamassa tutkimuksessa korostetaan työntekijäkokemuksen johtamista, jolla nähdään olevan vaikutusta organisaation maineeseen. Polvisen (2020) mukaan positiivisen työntekijäkokemuksen varmistamiseksi tarvitaan työntekijäkokemuksen johtamista. Vaikka Polvisen (2020) tutkimus ei edusta juuri erinomaisen työntekijäkokemuksen tutkimusta, liittyy hänen tutkimusaiheensa läheisesti myös omaan tutkimukseeni. Positiivisia kokemuksia työyhteisössä tuovat Polvisen (2020) mukaan työn mielekkyys, haasteet työssä sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Myös työntekijöiden väliset sosiaaliset suhteet ja hyvä ryhmähenki näyttäytyy yhtenä osatekijänä hyvän työntekijäkokemuksen muodostamisessa. Sen sijaan huonoja kokemuksia aiheuttavat luottamuksen puute sekä kokemus epätasa-arvoisesta kohtelusta.

Matkailualalle pohjautuvassa työntekijäkokemuksen tutkimuksessa (Linninen & Luopajarvi, 2020) arvostus työntekijöitä kohtaan korostuu tärkeimpänä teemana. Tunne työntekijän arvostuksesta muodostuu saadun palautteen sekä oman työpanoksensa riittävydestä. Positiivista kokemusta edistävät yhteiset arvot ja

tavoitteet työyhteisössä, joka näkyy työn mielekkyytenä sekä tehokkuutena. Tutkimuksen (Linninen & Luopajarvi, 2020) mukaan työntekijöiden positiiviset kokemukset työssä lisäävät myös heidän sitoutumistaan organisaatiota kohtaan. Tulokset on osoitettu SWOT-analyysinä apuna käyttäen, joka on yksi menetelmä muun muassa strategian suunnitteluun tai yrityksen ongelmien havaitsemiseen. Työntekijäkokemuksen kokonaisvaltainen kartoittaminen auttaa organisaatiota havaitsemaan mahdollisia kehityskohtia sekä antaa tietoa siitä, mitkä asiat ovat hyvin työyhteisössä ja joihin kannattaa myös tulevaisuudessa panostaa. Topi Kuparisen (2019) tutkimustuloksissa korostuu esimiehen rooli sekä osaamisen kehittämisen merkitys positiivisen työntekijäkokemuksen edistäjänä. Mahdollisuus kouluttautumiseen sekä itsensä kehittämiseen lisäävät Kuparisen (2019) mukaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Esimieheltä saatu palaute oli kohdeyrityksessä koettu liian vähäiseksi, ja palautteen saaminen onnistuneista työsuorituksista havaittiin parantavan työntekijäkokemusta. Tutkimuksen mukaan työntekijät toivoivat, että rakentava palaute annettaisi sillä hetkellä, kun se on tarpeellista, ja myös säännölliset kehityskeskustelut esimiehen ja työntekijän välillä kehittävät palautteen antamista sekä vastaanottamista (Kuparinen, 2019).

Anne Roponen (2019) on tutkinut työntekijäkokemuksen kehittämistä finanssialan organisaatiossa, OP Asiakaspalvelu Oy:ssä. Roposen (2019) tutkimustuloksien mukaan työntekijäkokemusta on mahdollista kehittää muun muassa työn mielekkyyttä lisäämällä, jota voidaan toteuttaa poistamalla työhön liittyviä häiriötekijöitä ja lisäämällä työntekijöiden itsenäistä päätösvaltaa. Myös työaikoihin vaikuttaminen sekä etätöiden mahdollisuus lisäsivät työn mielekkyyttä, kun taas jatkuva kiire ja paine työssä sekä avokonttorityöskentely vähensivät työn mielekkyyttä. Kyseinen tutkimus (Roponen, 2019) antaa vertailukelpoista aineistoa omaan tutkimukseeni liittyen, sillä kyseessä on organisaatio, joka toimii yhtä lailla OP Ryhmässä.

Työntekijäkokemuksesta on tehty useita eri tutkimuksia, kuten aikaisemmin mainitut, joissa painottuvat selkeästi työntekijäkokemuksen kokonaisvaltaisuus. Voidaan puhua myös työntekijän ja organisaation välisestä suhteesta toisiinsa, joka käsittää useita eri

osa-alueita hyötytekijöistä sitoutumiseen. Työntekijäkokemuksen johtaminen sekä työntekijöiden kokonaisvaltainen huomiointi on positiivisen kokemuksen kannalta tärkeää. Tutkiessani aihetta laajemmin on hyvä mainita, että opinnäytetyöt työntekijäkokemuksen aihepiiristä ovat lisääntyneet, ja aihetta voidaan pitää jopa kehityssuuntauksena nykyajan organisaatioissa. Työntekijät nähdään entistä voimakkaammin organisaation osana myös identiteetin näkökulmasta. Työntekijöiden kokemukset tietyssä organisaatioissa työskentelystä vaikuttavat organisaation maineeseen, sillä työntekijäkokemus ei koske ainoastaan tiettyjä ammattialoja, vaan on ajankohtainen aihe toimialasta riippumatta. Etsiessäni tutkimuksia työntekijäkokemuksesta juuri rahoitusalan organisaatioissa, huomasin, että alalla toteutetut tutkimukset ovat keskittyneet pitkälti asiakaskokemukseen tai työntekijän suoriutumiseen sekä palkitsemiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimusotteena työntekijäkokemuksen tutkimisessa on eniten käytetty laadullista tutkimusta, mutta löysin myös muutamia määrällisiä tutkimuksia, joissa on hyödynnetty kyselylomakkeita ja lisäksi tarkentavia haastatteluja.

Strategian ja työntekijäkokemuksen välistä yhteyttä on tutkittu vain niukasti fenomenologisista lähtökohdista rahoitusallalla. Fenomenologinen tutkimus voi mahdollisesti tarjota kokemuksellista lisäarvoa aiemmin tehtyihin tutkimuksiin nähden, jossa nimenomaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden oma kokemusmaailma tulee sanoitetuksi tutkijan ymmärryksen kautta. Fenomenologisista lähtökohdista toteutettu tutkimus auttaa myös havainnoimaan tutkittavan kohteen kokonaisuuksia niiden merkityksien kautta, joita työntekijäkokemuksen tutkimisessa nousee esiin.

2.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukseni edustaa laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Olen muodostanut tutkimusaiheen yhdessä toimeksiantajaorganisaationi kanssa, joka on OP Ryhmään kuuluva Osuuspankki, ja tutkimukseni tavoite on ennen kaikkea antaa kyseiselle organisaatiolle tietoa siitä, mistä erinomainen työntekijäkokemus organisaatioissa

muodostuu, ja mikä merkitys osallistavalla strategialla on erinomaisen työntekijäkokemuksen muodostumiselle. Näiden kahden ilmiön tutkiminen ohjaa tutkimustani sekä toimivat asetettuina tutkimuskysymyksinä. Tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen periaatteita noudattaen, ja lähestyn tutkimusaiheittani fenomenologisista lähtökohdista, jolloin tarkoitus on pyrkiä ymmärtämään työntekijäkokemusta sellaisenaan ihmisten kokemusmaailmassa ilmenevien ilmiöiden kautta. Empiirinen tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla tutkittavassa organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä, ja aineisto on analysoitu filosofi Amedeo Giorgin kehittämän kuvailevan fenomenologisen analyysin avulla.

Tutkimukseni yhtenä lähtökohtana on fenomenologinen tutkimus, ja käsitteen avaaminen tässä yhteydessä on tarpeen, jotta voimme ymmärtää tutkimuksen tavoitteita paremmin. Fenomenologia on filosofinen suuntaus, jonka perustajana pidetään filosofi Edmund Husserlia, joka on vaikuttanut 1800- ja 1900-luvun taitteessa. Husserlin kehittämää fenomenologiaa on kuitenkin tulkittu ja kehitetty vuosien saatossa eteenpäin muiden filosofien toimesta, mutta lähtökohtaisesti Husserlin perustama fenomenologia edustaa ihmisten kokemusten ja havaintojen merkitystä. Husserlin ajatukset havainnoista ja kokemuksista pyrkivät rakentumaan niin sanotusti yksityisestä yleiseen, ja tutkimuksen kohteena ovat aistihavainnot, kuten ihmisen itsensä kokemukset. Husserl jakoi fenomenologian kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat puhdas fenomenologia, fenomenologinen psykologia ja empiirinen psykologia. Tässä tutkimuksessa kyseessä on empiirisen psykologian periaatteet, sillä tarkoitus on perehtyä tutkittavaan aiheeseen ihmisen itsensä näkökulmasta tutkimalla psyykkisiä subjektiivisia ilmiöitä valmiin käsitteistön pohjalta. Valmis käsitteistö edesauttaa sisäänpääsyä tutkittavan kohteen aihepiiriin sisään, mutta kaikki tieto aihepiiristä tulee asettaa oman tajuntansa ulkopuolelle erityisesti tutkimusaineiston analyysin ajaksi, jotta tutkijan omat ennakkokäsitykset eivät vaikuta tutkittavien kokemusten ymmärtämiseen. Tavoitteena on siis tutkia ihmisten kokemuksia sellaisenaan, ja tuoda ne tutkimustuloksissa esille ilman oman tulkinnan vaikutusta. (Giorgi & Giorgi, 2003.)

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus käsittää kokonaisuuden, jossa työntekijöiden omat kokemukset organisaatiosta kuvastavat työyhteisön sen hetkistä tilannetta realistisesti. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat Morganin ja Golsmithin (2017) mukaan organisaatiossa vallitseva organisaatiokulttuuri, joka osaltaan määrittelee työyhteisön toimintatapoja sekä käytänteitä. Taustalla vaikuttavat myös asiakkaiden ja organisaation välinen suhde, sekä odotukset tämän suhteen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä työnantajan näkökulmasta (Morgan & Goldsmith, 2017). Työntekijöiden oman kokemuksen tietyssä organisaatiossa työskentelemisestä voidaan nähdä siis kuvaavaan työyhteisön realistista tilaa, johon taas liittyy johdon näkökulmasta tiettyjä oletuksia, joita työntekijöillä odotetaan olevan työtään kohtaan (Morgan & Goldsmith, 2017, 7–15). Johtajat voivat suunnitella organisaation toimintaa näiden oletusten perusteella, mutta tämä ei tarkoita sitä, että johtajien sekä työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset työyhteisössä työskentelystä olisivat samanlaisia. Sen sijaan on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mistä kyseiset oletukset muodostuvat ja kuinka oletukset huomioidaan organisaatiokulttuurin ja työyhteisön toiminnan suunnittelussa.

Työntekijäkokemusta on tutkittu siitä näkökulmasta, että henkilöstövoimavarojen johtajat olisivat työntekijäkokemuksen suunnittelijoita (*employee experience designers*) (Mahadevan & Schmitz, 2020). Kyseisen tutkimuksen mukaan työntekijäkokemuksen suunnittelu pyritään osoittamaan yhtä tärkeäksi, kuin minkä tahansa muun osa-alueen strateginen suunnittelu. Henkilöstöasiantuntijoiden rooli organisaatioissa on tänä päivänä aiempaa korostuneempi, sillä vuosien saatossa kehittyneiden tutkimusten valossa huomion kiinnittäminen työntekijöiden työoloihin on osoitettu korreloivan muun muassa koettuun työhyvinvointiin. Henkilöstö on voimavara, ja tämän ymmärtäminen luo myös edellytyksiä työntekijäkokemuksen parantamiselle. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (*Human Resource Management*,

HRM) nähdään tärkeänä osana strategiaa, joka pitää sisällään muun muassa työntekijöiden palkitsemisen suunnittelua, henkilöstömäärän sääntelyä sekä motivaatiotekijöiden huomiointia. Optimaalinen tila organisaatiolle olisi se, että työntekijäkokemus on hyvä, ja on onnistuttu strategian tasolla vaikuttamaan positiiviseen kokemukseen työyhteisöstä. Erään tutkimusartikkelin mukaan (Lee Yohn, 2016) työntekijäkokemuksen kehittämiseen on organisaatioilla jo lähtökohtaisesti hyvät valmiudet sisällyttämällä HR-käytäntöihin asiakaskokemuksen muotoiluun käytettäviä periaatteita. Tällöin työntekijäkokemuksen kehittämisessä ottaisi huomioon etenkin työntekijöiden tarpeet sekä heidän toiveensa ja mieltymyksensä työtään kohtaan. Tällä tavoin organisaatio tulee tietoiseksi niistä ilmiöistä, jotka vaikuttavat varsinkin asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden työhön, sillä asiakaskokemuksen parantamiseen liittyvät ilmiöt ovat verrattain samoja, kuin työntekijäkokemuksen parantamisessa. Käytännössä työntekijäkokemukseen panostamista voitaisiin lähestyä työntekijän näkökulmasta pohtimalla sitä, millä tavoin asiakkaiden kokemuksesta voitaisi tehdä entistä parempi, ja tätä kautta soveltaa toimia myös työntekijätasolla. Yohnin (2016) mukaan työntekijöiden tarpeet organisaatiotaan kohtaan sisältävät lopulta paljon samoja elementtejä, joita asiakkaat kaipaavat hyvän asiakaskokemuksen saamiseksi.

Työntekijöiden kokemuksien asettaminen organisaation keskiöön on siis osa uudistunutta henkilöstöhallinnon prosessia, joka edistää työntekijöistä huolehtimista ja tämän kautta lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Plaskoff, 2017). Työntekijän sitoutuminen ja työhyvinvointi ovat isoja kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat muun muassa organisaation tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Tämän vuoksi työntekijöistä huolehtiminen heidän tarpeitaan kuunnellen ei ole toissijaista. Teknologian kehittymisen myötä organisaatiot ovat käyneet läpi useita muutoksia, ja muutoksien tarve nyt ja tulevaisuudessa on pysyvää. Yksi suuri haaste organisaatioille onkin työntekijöiden sitouttaminen, jonka lähtökohdista työntekijäkokemuksen tutkiminen on osaltaan saanut myös alkunsa (Plaskoff, 2017). Tutkimuskirjallisuudesta työntekijäkokemukseen panostamisella voidaan ylläpitää kyvykkyyttä ja syventää henkilöstön sitoutumista organisaatioon (Maylett, Wride, & Patterson, 2017). Hyvän työntekijäkokemuksen tarjoamisen perustana ovat selkeät

tavoitteet niin työn kuin tuloksien suhteen, sekä luottamus johtajia kohtaan (Maylett ym., 2017). Henkilöstön tyytyväisyys omaa työtään kohtaan sekä työn palkitsevuus ovat yhteydessä myös heidän parempaan suoriutumiseen (Wride ym., 2017), jolloin henkilöstön asettaminen yhdeksi organisaation tärkeimmistä prioriteeteista strategiakäytännöissä vaikuttaa koko organisaation menestymiseen.

Tässä yhteydessä on nostettava esiin myös työntekijäkokemuksen toinen ääripää, jotta voimme hahmottaa työntekijäkokemukseen panostamisen merkitystä tarkemmin. Negatiivisen työntekijäkokemuksen taustalla vaikuttavat tutkimuksen mukaan (Green, 2017) organisaation negatiivinen asennoituminen työntekijöitä kohtaan tai puutteet henkilöstöön panostamisessa, jonka yhteydessä voidaan puhua myös huonosta työntekijäkokemuksesta. Huonot kokemukset työyhteisössä työskentelystä laskevat työntekijöiden hyvinvointia, ja voi johtaa myös työntekijöiden irtisanomisiin työntekijän omasta aloitteesta. Positiivisen työntekijäkokemuksen aikaansaamiseksi työntekijöiden tulee tuntea itsensä arvostetuiksi ja tärkeiksi organisaatiossaan. Positiivisen työntekijäkokemuksen syntymisessä tulee huomioida myös työntekijöiden tarpeet, sekä huolehtia heidän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan (Green, 2017, 15-20). Työntekijäkokemuksen tutkimuksissa (Morgan, 2017; Green, 2017; Plaskoff, 2017; Maylett, Wride & Patterson, 2017) korostuvat etenkin sitoutuminen, ja voidaankin ymmärtää, että työntekijöiden sitoutumisen taustalla vaikuttaa lähtökohtaisesti hyvä työntekijäkokemus. Morgan (2017) korostaakin, että vaikka sitoutuminen ja työntekijäkokemus yhdistetään sisällöltään helposti toisiinsa, voidaan työntekijäkokemusta ajatella pidemmän aikavälin prosessina, kun taas sitoutumista seurauksena hyvästä työntekijäkokemuksesta.

Karjalainen (2019) on tutkinut hyvää työntekijäkokemusta työtyytyväisyyden parantamisen näkökulmasta. Hänen mukaansa (Karjalainen, 2019) johtamisella on merkittävä rooli hyvän työntekijäkokemuksen syntymisessä, ja johtajan toimiminen henkilöstön valmentaja auttaa työntekijöitä löytämään itse ratkaisuja eri tilanteisiin sekä kehittämään työyhteisön toimintatapoja. En kuitenkaan usko, että asiat ovat näin mustavalkoisia, sillä valmentakseen työntekijöitään, tulisi johtajien ja henkilöstön

välillä olla hyvä vuorovaikutussuhde, jossa työntekijät ottavat johtajansa ohjauksen vastaan, ja jolloin johtaja taas kokee tärkeäksi toimia työntekijöidensä valmentajana. Johtajan tulee osata valita tiettyyn työyhteisöön ja koko organisaatiokulttuurin parhaiten sopiva johtamistapa, jotta se palvelisi työyhteisöä ja sen tavoitteita tuloksellisesti.

3.2 Osallistava strategia

Strategian toteuttamiseen organisaatioissa on monia eri tapoja. Yhtenä keskeisenä tekijänä eri strategiatapoihin kuuluu kuitenkin muuttuva maailma, joka muovaa myös organisaatioiden tarvetta kehittää toimintaansa. Muuttuvalla maailmalla voidaan viitata niin organisaation toimintaympäristöön kuin siihen vaikuttaviin tekijöihin. Toiset organisaatiot huomioivat tämän toisia selkeämmin omassa strategiaprosessissaan, eikä yksiselitteistä tapaa luoda strategiaa ole. Strategian avulla mahdollistetaan organisaation toiminnan jatkuminen, ja jokainen organisaatio määrittelee omat strategiakäytänteensä toimintansa jatkumiseksi. Strategia voidaan yhteisesti määritellä prosessiksi, jonka tarkoituksena on taata liiketoiminnan menestys. Strategian kautta tehtyjä investointeja voidaan kuvailla myös uhrauksiksi, jotka pidemmällä tähtäimellä ovat tuottoisia organisaatiolle (Karlöf, 1996, 12-14). Soveltuvan strategian muodostumiseksi tarkoitus on siis tehdä erilaisia valintoja, jotka ylläpitävät liiketoimintaa tuottavasti. Strategian olemassaolo ei kuitenkaan itsessään riitä organisaation menestymiseen, sillä ratkaiseva tekijä on strategian toteutus ja siinä onnistuminen. Toteutus voi olla haasteellista erityisesti isoissa organisaatioissa, joissa on useita eri yksiköitä ja paljon henkilöstöä, mutta näissä organisaatioissa toteutustavoilla ja suunnitelmallisella tekemisellä on suuri merkitys. Strategian toteuttamiseksi tarvitaan väistämättä johtamista, jonka kautta strategialinjaukset tehdään näkyväksi koko organisaatiossa ja haastetaan henkilöstä toimimaan suunnitelman mukaisesti (Karlöf, 1996).

Strategian avulla organisaation on siis mahdollista hallita toimintaympäristöään, jolloin organisaatio pyrkii sopeutumaan muutoksiin, joita ympäristössä tapahtuu ja

muokkaamaan toimintaympäristöään toiminnalle sopivaksi (Kamensky, 2006, 20-22). Ei kuitenkaan pidä ajatella, että strategiansa avulla organisaatio pystyisi täysin vaikuttamaan siihen, mitä ympäristössä tapahtuu, vaan sen sijaan tulisi pyrkiä reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin mahdollisimman ripeästi ja liiketoimintaa kehittäväällä tavalla. Strategiasuunnittelun tärkeänä osana onkin elää muutosten ristipaineessa, ja määritellä tavat, joilla muutoksiin reagoidaan. Kamenskyn (2006) mukaan organisaatioiden tavat reagoida muutokseen vaihtelevat monella tapaa. Toisessa ääripäässä yritys ei välttämättä huomaa jo tapahtunutta muutosta tai osaa reagoida siihen muutoksen tapahtuessa, kun taas toisessa ääripäässä muutokseen reagoidaan jo sen tapahduttua, tai ennakoidaan muutoksia kääntäen mahdolliset uhkakuvat organisaatiolle itselleen eduksi.

Strategian toteuttamiseksi on useita eri käytänteitä, ja tässä tutkimuksessa keskitymme erityisesti osallistavan strategian käytänteisiin. Osallistavassa strategiassa kenties tärkeimmäksi tekijäksi nousee riittävä tiedottaminen eli viestintä, jolloin henkilöstöllä on mahdollisuus sisäistää strategiaa ja toimia asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Osallistavassa strategiakäytännössä tarkoituksenmukaista ei ole pelkästään tiedottaa henkilöstöä sovitusta toimintatavoista, vaan myös pyrkiä aktiivisesti vastaanottamaan ajatuksia ja keskustelemaan strategiasta, jotta henkilöstöllä on tarvittava ymmärrys sen toteuttamisesta (Karlöf, 1996, 61-63). Strategiset painopisteet ovat kehittyneet kilpailuajattelusta aina henkilöstön osaamisen ja vuorovaikutuksen painotuksiin. Osallistavan strategian keskiössä on strategian jalkauttaminen koko henkilöstölle siten, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa strategian luomiseen jo prosessin alkuvaiheessa. Henkilöstön osallistaminen vaatii aktiivisuutta ja vuorovaikutteisuutta kaikilta toimijoilta, jotta työntekijät tulevat tietoiseksi strategiasta ja ymmärtävät organisaation tavoitteet. Käytännössä työntekijät sisäistävät strategiaprosessin aktiivisesti toteuttamalla sitä päivittäisessä työssään. Tämän edellytyksenä kuitenkin on, että työntekijät tietävät, mitä tekevät. Strategian sisäistämisen ja ymmärtämisen taustalla vaikuttavat myös henkilöstön aikaisempi kokemus ja rutiinit, sekä oma ymmärrys strategiaa kohtaan (Johnson, Langley, Melin & Whittington, 2007, 36-42). Osallistavaa strategiaa voidaan edesauttaa

yhteisen ymmärryksen rakentamisella (*sensemaking*), joka edellyttää vuorovaikutusta koko organisaation kesken. (Langely ym., 2007).

Einola-Uuron (2012) toteuttaman tutkimuksen mukaan henkilöstön osallistaminen strategian luomiseen ei ole pelkästään satsaus henkilöstön hyvinvointiin, vaan osallistamisen avulla on mahdollista päästä paremmin tavoitteisiin koko organisaatiotasolla, ja henkilöstön osallistaminen voidaan nähdä myös yhtenä johtoryhmän keinona sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Tutkimuksen (Einola-Uuro, 2012) mukaan osallistava strategiatyö on tärkeä osatekijä erityisesti onnistuneessa muutosjohtamisessa, jolloin toimintatavat muovautuvat uudelleen, ja henkilöstö voi kokea muutokset jopa uhkana itselleen. Henkilöstön osallistaminen strategiasuunnitteluun voi olla etu tulevaisuudessa muutostilanteissa, joita väistämättä tulee organisaation elinkaaren aikana eteen, etenkin digitalisaation vaikutuksesta, kun uusia järjestelmiä ja työn tekemisen tapoja otetaan käyttöön. Muutostilanteissa on tärkeää, että työntekijät ovat tietoisia tulevista muutoksista, ja että he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työn toteuttamisen tapoihin jo suunnitteluvaiheessa. Osallistamalla työntekijöitä strategian luomiseen ja siitä keskustelemiseen osoittaa työntekijöille heidän mielipiteillään olevan merkitystä, joka voi edistää organisaatiossa koettua hyvinvointia. Osallistavan strategian vaikutus työhyvinvointiin on kuitenkin täysin oma lukunsa, johon en tässä tutkimuksessa perehdy laajemmin, mutta on hyvä tiedostaa, että strategiakäytännöillä voi olla vaikutusta myös laajempiin kokonaisuuksiin, kuten koettuun työhyvinvointiin.

Yksi uusimmista kehityssuuntauksista niin tutkimuskirjallisuudessa kuin strategiakäytännöissä on avoin strategia, jonka tarkoitus on avata organisaation strategiaa yhä laajemmalle yleisölle, josta katsotaan olevan yritykselle useita hyötyjä. Vaikka avoin strategia käsitteenä eroaa tutkimukseni kohdeorganisaation osallistavasta strategiasta, on näiden strategiatapojen piirteissä myös yhteneväisyyksiä, jonka vuoksi on tärkeää avata kyseistä käsitettä hieman. Strategian avoimuus auttaa Hämäläisen (2016, 202-205) mukaan henkilöstöä sisäistämään strategiaa, sekä myös niitä haasteita ja mahdollisuuksia, joka lisäävät työntekijöiden

sitoutumista strategiatyön toteuttamiseen. Hämäläisen (2016) mukaan työntekijöiden osallistuminen ideointiin ja ajatusten jakamiseen auttaa työntekijöitä hyväksymään ja toteuttamaan uutta strategiaa, ja strategiasta tulee entistä läpinäkyvämpää koko organisaatiossa, joka puolestaan voi heijastua positiivisesti yrityksen maineeseen. Etenkin uusien toimintatapojen käyttöönotto voi aiheuttaa työntekijöissä muutosvastarintaa, ja henkilöstön osallistaminen toimintatapojen kehittämiseen antaa heille mahdollisuuden käydä läpi uusia käytäntöjä ennen varsinaista toimeenpanoa. Tutkiessani osallistavaa strategiaa ja sen vaikutusta organisaatioihin tarkemmin, huomasin, että muutokset ja muutosjohtaminen ovat keskeisessä roolissa strategiaprosessissa ja siihen liittyvissä tutkimuksissa (Hämäläinen, 2016; Einola-Uuro, 2012). Vaikka strategiakeskustelut organisaatioissa eivät aina edellytä suuria muutoksia organisaatioiden toimintatavoissa, on uuden strategian luomisessa kuitenkin otettava huomioon pienetkin muutokset ja niiden vaikutus työntekijöiden arkeen. Tarvittaisiinko strategiakeskusteluja siinä tapauksessa lainkaan, mikäli maailma ja tämän myötä organisaation toimintatavat eivät muuttuisi koskaan? Tästä näkökulmasta muutokset on sisäistettävä osaksi arkea, jotka haastavat organisaatioita toimimaan entistä tehokkaammin.

Henkilöstön osallistuminen strategiaprosessiin ei yksin kuitenkaan riitä strategian toteuttamiseen. Tärkeää on, että henkilöstö on sitoutunut sisäistämään strategian, ja tällä tavoin perehtynyt siihen tarvittavassa laajuudessa. Sitoutuminen yhteiseen strategiaprosessiin edellyttää osallistujien luottamusta toisiinsa sekä kykyä mukautua uusiin tilanteisiin. Jotta henkilöstö pystyy osallistumaan strategiaprosessiin, tulee johtoryhmän luoda tälle tarvittavat edellytykset, joita ovat etenkin yhteisymmärryksen luominen sekä mahdollisuuden antaminen vaikuttamiseen (Einola & Kohtamäki, 2015, 15-19). Jos työntekijät eivät aidosti sitoudu strategiaprosessiin tai osallistu strategiatyöhön muuten kuin näennäisesti, ei tällä ole tutkimusten mukaan varsinaisesti vaikutusta työyhteisön kehittymisen kannalta (Einola & Kohtamäki, 2015). Tässä yhteydessä korostaisin siis strategiaprosessiin sitouttamisen merkitystä, joka ei tapahdu siten, että strategia nostetaan puheenaiheeksi ja siihen odotetaan mahdollisimman monen työntekijän mielipiteitä. Sen sijaan säännöllinen strategiasta keskustelu ja työntekijöiden haastaminen

strategiaprosessiin osallistumisessa tuo strategian työntekijöiden arkeen, jolloin he ovat tietoisia siihen liittyvistä tekijöistä muulloinkin, kuin silloin, kun strategiaa aletaan suunnitella. Käytännössä jokaisella yksiköllä, tai jopa yksittäisellä työntekijällä, voi olla oma tehtävänsä strategian toteuttamisessa, jolloin strategian sisäistäminen ja toteuttaminen mahdollistuvat arkisessa tekemisessä.

3.3 Ketterä toimintamalli strategian luomisessa

Muuttuva maailma on strategisten toimintatapojen ohjaaja, sekä myös tutkimani organisaation näkökulmasta merkittävä tekijä strategiatyön määrittämisessä. Organisaatioiden ketterän (*agile*) toimintamallin perusajatuksena on kokeilla eri ratkaisuja enemmän, kuin käyttää aikaa ratkaisujen suunnitteluun. Toimintamallin ketteryys muodostuu strategiakäytänteissä konkreettisenä tekemisenä, jolloin strategiaa toteutetaan työn lomassa oppimalla mahdollisista erehdyksistä ja virheistä. Käytännössä eri toimintatapoja tulisi rohkeasti uskaltaa kokeilla ilman, että lopputulosta tai mahdollisia seurauksia pohditaan liikaa (Hämäläinen, Maula & Suominen, 2006, 190-203). Erityisesti digitalisaation myötä uusien toimintatapojen kokeilu on tärkeää, sillä suuri osa organisaatioiden tiedosta ja arvosta on nykypäivänä sähköisissä järjestelmissä. Tietoa voi kuitenkin olla sähköisessä muodossa jopa liikaa, ja ketterässä toimintamallissa onkin tärkeää osata erottaa tarpeeton tieto tarpeettomasta, jotta sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti.

Strategian toteuttaminen ketterästi edellyttää kuitenkin tiettyjä asioita toteutuakseen. Näitä ovat Hämäläisen, Maulan ja Suomisen (2016) mukaan strateginen herkkyys, joustava resurssien käyttö sekä kollektiivinen sitoutuminen. Strateginen herkkyys pitää sisällään organisaation kyvyn olla yhteydessä ympärillä olevan, muuttuvan maailman kanssa, jolloin ympäristön muutoksia pystytään tulkitsemaan ja havainnoimaan tarkasti. Lisäksi strateginen herkkyys edellyttää myös johtoryhmän kykyä arvioida organisaation senhetkistä tilannetta mahdollisimman todenmukaisesti, jotta pystytään ymmärtämään organisaation realistista tilaa. Rohkeus tehdä päätöksiä nopeasti johtoryhmän kesken koskee kollektiivista sitoutumista, jossa vuorovaikutus

ja yhteistyö johtoryhmän toimijoiden kesken on tärkeää. Resurssien liikkuvuudella tarkoitetaan liiketoimintamallien uudelleenmuokkaamista sekä resurssien kohdentamista nopeallakin aikavälillä (Hämäläinen, Suominen & Maula, 2016, 190-192). Ketterään toimintamalliin kuuluu olennaisesti myös kyky joustavuuteen. Erilaiset ketterät kokeilut organisaatioissa aiheuttavat väistämättä tilanteita, joiden vaikutuksista ei ole kokeilun alkuvaiheessa tietoa oletuksien sijaan. Ketteryyden lähtökohdista mahdollisia seurauksia ei tulisi jäädä pohtimaan liian pitkään, vaan pyrkiä toimimaan mahdollisimman ripeästi. Toimintamallien kokeilujen vaikutukset organisaatiolle voivat niin ikään olla negatiivisia tai positiivisia, jolloin johtajien on hyvä etukäteen kuitenkin pohtia, minkälaisia vaikutuksia organisaatio pystyy sietämään ja miten vaikutuksiin tullaan reagoimaan (Gunasekaran, 2001). Ketterään toimintamalliin kuuluu olennaisesti kyky tehdä päätöksiä paineen alla ja kokeilla rohkeasti uusia toimintatapoja, ja tämä voi olla haasteellista erityisesti niillä aloilla, joissa johtamista tai strategiaprosesseja ei ole uudistettu vastaamaan tämän päivän tarpeita (Doz & Kosonen, 2008). Ketteryys ei siis välttämättä tuo kaikille organisaatioille samoja hyötyjä, mikäli organisaation rakenteessa ei ole mahdollisuutta muuttaa toimintatapoja nopeasti organisaatiota kehittäväällä tavalla.

Ketterän toimintamallin ajatukset ovat osaltaan sidoksissa osallistavaan strategiakäytäntöön. Etenkin organisaatioiden avoimuus edistää strategiasta keskustelua koko organisaation tasolla, jolloin myös eri toimintatapojen kokeilu organisaatiossa ketterän toimintatavan mukaisesti edellyttää työntekijöiden osallistumista uusien käytänteiden jalkauttamisessa. Avoimuus strategiaan kohtaan edistää myös henkilöstön osallistumista ketterään strategiaprosessiin, jolloin henkilöstöllä on mahdollisuudet ottaa käyttöön uusia toimintatapoja niin työntekijätasolla strategiaa toteuttaen kuin asiakaspalvelussa entistä ripeämmin ja tehokkaammin, jolloin muutokset organisaation toiminnassa ja palveluntarjonnassa tapahtuvat asiakaslähtöisesti.

4 TUTKIMUKSEN RAJAUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Aikaisemmissa työntekijäkokemukseen liittyvissä tutkimuksissa (esim. Itam & Ghosh, 2020; Yildiz, Temur & Beskese, 2020; Kvist, 2020 & Polvinen, 2020) sitoutuminen organisaatioon on ollut yhtenä tutkimusilmionä. Myös Vuoren (2019) mukaan finanssialan yhtenä haasteena voidaan pitää työntekijöiden sitoutumista. Toteuttamani tutkimuksen kohdeorganisaation keskeinen tavoite työntekijöiden osalta onkin saada työntekijät sitoutumaan organisaatioon, ja erinomaisen työntekijäkokemuksen avulla pyritään edistämään tätä. Menetelmät tutkimassani organisaatiossa voisivat liittyä sitoutumisen osalta etenkin siihen, että työntekijät saavat työnsä puolesta osallistua useisiin erilaisiin koulutuksiin ja kehittämistä edistäviin tapahtumiin, jolloin työntekijät pystyvät toimimaan entistä paremmin alansa asiantuntijoina. Satsaamalla erinomaiseen työntekijäkokemukseen pyritään lisäämään työntekijöiden sitoutumista, jotta lopulta koulutetut työntekijät eivät siirtyisi toiselle finanssialan toimijalle. Työntekijöihin panostaminen edesauttaa tästä näkökulmasta myös työntekijöiden halukkuutta sitoutua organisaation sen sijaan, että työntekijät etsisivät töitä aktiivisesti muualta. Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on myös tuoda esiin niitä kehittämiskohteita, joita organisaatiossa voitaisiin tehdä työntekijöiden näkökulmasta, jotta työntekijäkokemus olisi erinomainen. Vaikka kohdeorganisaatiossa olisi kaikilla mittareilla mitattuna erinomainen työntekijäkokemus, ei tämän perusteella voida vielä tehdä yleistystä, että työntekijät olisivat täysin sitoutuneita organisaationsa. Sen sijaan työhönsä ja organisaatioonsa tyytyväiset työntekijät ovat lähtökohtaisesti sitoutuneita ja haluavat jatkaa työssä, joka tuntuu mielekkäältä (Niemelä, 2019).

Pyrin tutkimuksessani kiinnittämään huomiota erinomaisen työntekijäkokemuksen syntyyn sekä osallistavan strategian toteutumiseen sen perusteella, mitä asioita haastateltavat nostavat kokemuksiinsa liittyen esiin. Tutkimustani ohjaavat asettamani tutkimuskysymykset, jotka ovat ”mistä osatekijöistä erinomainen työntekijäkokemus muodostuu ja millä tavoin osallistava strategia on yhteydessä erinomaisen työntekijäkokemuksen syntymiseen”. Tutkimukseni keskiössä ovat tutkittavan Osuuspankin työntekijät ja heidän kokemuksensa erinomaisesta

työntekijäkokemuksesta kyseisessä Osuuspankissa. Toteutin tutkimukseni empiirisen tutkimusosuuden avoimien haastattelujen avulla, ja analyysimenetelmänä käytin kuvailevaa fenomenologista analyysia. Koska tutkin nimenomaan ihmisten kokemuksia, on kyseinen analyysimenetelmä lähtökohtaisesti soveltuvin lähestymistapa, sillä aineistona ovat litteroidut eli puhtaaksi kirjoitetut haastattelut (Perttula, 1996).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

5.1 Strategiatyö kohdeorganisaatiossa

Tutkimukseni osalta on keskeistä avata OP ryhmän strategiakäytäntöä, sekä ymmärtää osallistavan strategian merkitys organisaatiolle. OP ryhmässä toteutetaan ketterää (*agile*) toimintamallia, joka on yksi tapa toteuttaa strategiaa käsittämällä se kokeilunhaluisena tekemisenä, jossa eri mahdollisuuksiin tartutaan heti, kun niitä havaitaan (Hämäläinen, Suominen & Maula, 2016, 190-192). Joel Vanha (2019) on toteuttanut pro gradu -tutkimuksensa liittyen OP ryhmään kuuluvan Osuuspankin ketteryydestä, jossa hän lähestyy näkökulmaa työntekijöiden kokemusten kautta ketterän toimintatavan käytöstä. Kyseisen tutkimuksen mukaan ketteryys heijastuu vahvasti asiakaspalvelutilanteisiin, joissa asiakkaita autetaan nopeasti ja joustavasti, ja tavoitteena on luoda ensiluokkaista asiakaspalvelua. Ketterä toimintamalli on vahvasti läsnä myös omassa tutkimuksessani, sillä toimintatapa kuuluu olennaisesti myös uuden strategian toteuttamiseen tutkittavassa organisaatiossani. OP ryhmän pääjohtaja Timo Ritakallio on yhdessä tutkijaprofessori Timo Vuoren (2018) kanssa kirjoittaneet elävästä strategiasta, ja teoksen mukaan jatkuvien skenaarioiden ja mahdollisten uhkakuvien luominen on yksi ratkaiseva tekijä strategian toteuttamisessa ketterästi. Tämän taustalla ovat kriittiset oletukset tulevasta, jolloin ei ole tarkoituksenmukaista suunnitella strategiaa liian pitkälle tulevaisuuteen, vaan muodostaa strategiaa oletusten tarkentumisen kautta. Heidän mukaansa skenaarioita luodaan jatkuvasti, ja toimintaa päivitetään matalalla kynnyksellä, ja oletukset tarkentuvat kokeilujen kautta.

Skenaarioiden kautta on tarkoitus ennakoida sitä, miltä tulevaisuus voisi näyttää organisaation näkökulmasta, ja näiden perusteella voidaan ohjata toimintaa. Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön on OP ryhmän tavoite, ja vuonna 2020 OP Ryhmä on siirtynyt jatkuvaan strategiaprosessiin, jossa vastuu strategian toteuttamisessa ei ole pelkästään johdolla, vaan prosessissa huomioidaan myös työntekijöiden näkökulmat. Keskiössä on yhdessä tekeminen, jonka tarkoituksena on luoda uutta strategiaa myös työntekijöiltä saadun tiedon perusteella. Osallistava

strategia käsitteenä esiintyy myös OP ryhmän tietokanavissa selkeästi. Strategian toteutuksessa yksi painopiste vuodelle 2020 on erinomainen työntekijäkokemus, joten erinomainen työntekijäkokemus tutkimusilmiönä liittyy olennaisesti organisaation strategiaprosessiin. (OP Ryhmän strategia, n.d).

Ritakallio ja Vuori (2018, 150-159) käyttävät alati muuttuvasta strategiasta käsitettä elävä strategia, jossa tehokkaan strategian toteuttamiseksi yksi tärkeimmistä osatekijöistä on strategiasta viestiminen yksinkertaisesti ja tunnelähtöisesti. Heidän mukaansa onnistuneen viestinnän avulla mahdollistetaan henkilöstön luottamus strategianprosessia kohtaan, jolloin he myös alkavat toimia odotetulla tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää on myös, että prosessi herättää sellaisia tunteita henkilöstössä, jotka tukevat strategian toteuttamista (Vuori & Ritakallio, 2018.) Tutkimukseni kohdeorganisaation strategiakäytännöt ovat myös vapaasti kaikkien luettavissa organisaation internetsivujen kautta, jolloin myös asiakkailta, yhteistyökumppaneilta sekä muilla finanssialan toimijoilla on mahdollisuus perehtyä OP Ryhmän strategiaprosessiin tarkemmin, ja toiminta on avointa sekä läpinäkyvää.

5.2 Kokemus tutkimuskohteena

Jotta voimme tarkastella ja tutkia kokemusta, on hyvä määritellä, mitä kokemus on ja miten saamme tutkittavasta kokemuksesta tietoa. Jotkut kokemamme asiat jäävät mieleemme pitkäksi aikaa, kun taas joitakin kokemiamme asioita emme pysty jälkeenpäin muistamaan. Parhaiten mieleen jääneet kokemukset sisältävätkin usein tunneleiman, jonka vuoksi kokemus on jäänyt muistiin. Intentionaalisessa kokemuksessa kokemuksilla on aina jokin kohde, joka tarkoittaa tajunnan kykyä suuntautua mielen ulkopuolisiin objekteihin (Koivisto, Kukkola, Latomaa, Sandelin, 2014, 48). Kokemukseen itsessään liittyy monia tekijöitä, kuten tunteet, ajatukset, elämykset ja tapahtumat (Toikkanen & Virtanen, 2018, 41-42).

Lähtökohtaisesti kokemuksen tutkiminen edustaa fenomenologista tutkimusta, jonka tarkoitus on paneutua kokemuksiin sekä ymmärtämisen tarkkailuun. Etenkin

syvällisen kokemustiedon saaminen on fenomenologisen tutkimusperiaatteen keskiössä. Fenomenologian perustajana pidetään filosofi Edmund Husserlia, joka korostaa fenomenologiassaan erityisesti ennakko-oletuksien sulkeistamista, jolloin huomiota kiinnitetään tietoisuudessa ilmeneviin kokemuksiin ja niiden jäsentämiseen (Giorgi, 2003). Sulkeistamisen eli reduktion tavoitteena on keskittyä olennaisiin asioihin fenomenologisessa analyysissä, ja jättää epäolennaisuudet huomiotta (Perttula, 1995). Perttulan (1995) mukaan reduktion toteutumiseksi on tärkeää havainnoida ilmiöitä siten, kuin niitä ei olisi aikaisemmin kohdannut.

Kokemuksen tutkimisessa fenomenologisista lähtökohdista on tärkeää ymmärtää, mistä fenomenologia on saanut alkunsa, ja millä tavoin kokemusta voidaan fenomenologisista lähtökohdista tutkia. Koska kokemukset eivät ole olioita, joilla olisi muotoa tai hahmoa niiden olemassa olemisen osoittamiseksi, kokemukset syntyvät ihmisen tietoisuudessa, ja täten ovat osa ihmisen todellisuutta (Giorgi, 2012, 67-70). Ihmisten kokemukset tulevat tietoisuuteen sanoittamalla ne puheeksi toisille ihmisille, ja fenomenologia on kiinnostunut juuri siitä, mitä jaamme tietoisuuteen ja millä tavalla (Giorgi, 2012, 68-69). Filosofinen fenomenologia on ihmistutkimusta, joka korostaa, että ihminen on kietoutunut kaikkeen maailmaan sekä ympärillä olevaan. Filosofinen ihmistutkimus lähtee liikkeelle ihmisen aistisuudesta sekä eletyistä kokemuksista, jonka vuoksi juuri kokemuksen tutkiminen fenomenologisista lähtökohdista antaa tarkempaa käsitystä kokemuksen ymmärtämiselle, kuin esimerkiksi kokemuksen tutkiminen rationaalisen tiedon kautta. Ihmistutkimuksessa mahdollisuudet ovat ihmisen mittaamisessa tai määrittämisessä, mutta myös ymmärtämisessä, ja fenomenologinen tutkimus pyrkii näistä viimeiseksi mainittuun eli ymmärtämään ihmisen kokemustodellisuutta ja tulkitsemaan ihmistä kokonaisuutena.

5.3 Aineiston kuvaus ja osallistujat

Kohdeorganisaationa tutkimuksessani on OP Ryhmään kuuluva Osuuspankki. Osuuspankit ovat osa osuustoiminnallista, vuonna 1902 perustettua OP Ryhmää, johon kuuluu noin 160 jäsenosuuspankkia sekä OP Osuuskunta, mutta myös lähi- ja

tytär yhteisöitä. Osa OP Ryhmää on myös Pohjola Terveys Oy, joka tarjoaa sairaanhoidollisia palveluita. OP Ryhmän liiketoiminta-alueita ovat olleet vahinkovakuutus, pankkitoiminta sekä varallisuudenhoito, mutta vuoden 2019 jälkeen uudet asiakasryhmät ovat pankkitoiminnan henkilöasiakkaat sekä pienet ja keskisuuret yritysasiakkaat, yritys- ja instituutioasiakkaat sekä vakuutusasiakkaat. Euroopan Keskuspankki valvoo OP Ryhmän toimintaa, ja finanssiala itsessään on hyvin pitkälti säädeltyä ja säännösteltyä liiketoimintaa. Jokainen Osuuspankki toimii itsenäisenä osuuskuntanaan, ja osuustoimintalain mukaisesti omistaja-asiakkaat voivat vaikuttaa oman pankkinsa päätöksentekoon. Omistaja-asiakkaat ovat asiakkaita, jotka ovat jäsenosuusmaksun kautta ostaneet osuuden omasta pankistaan, ja saavat tätä myöten myös pankkikohtaisia etuja käyttöönsä. Tärkeimpänä jäsenetuna mainittakoon OP-bonukset, joita kerryttävät muun muassa lainat sekä Pohjola-vakuutuksen myöntämät vakuutukset.

Tieteellisessä tutkimuksessa yksi tärkeä tekijä on soveltuvan analyysimenetelmän valinta, jotta hankitusta aineistosta pystytään tuottamaan tutkimustuloksia. Tässä laadullisessa tutkimuksessa empiirinen aineisto on kerätty avoimien haastattelujen avulla, sillä tarkoitus on tutkia työntekijöiden kokemuksia, ja haastattelut antavat haastattelijoille mahdollisuuden kertoa omista kokemuksistaan laaja-alaisesti, jolloin myös tutkijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä kokemusten ymmärtämiseksi (Perttula & Latomaa, 2006). Valinta avoimen haastattelulle teemahaastattelun sijaan osoittautui toimivaksi valinnaksi, sillä vaikka olin etukäteen suunnitellut haastattelukysymykset, ei kysymyksiä käyty jokaisen haastattelun kohdalla samassa järjestyksessä, vaan etenimme haastattelussa keskustelemiemme aiheiden mukaan eri kysymysten ja aiheiden välillä.

Aineistonkeruu alkoi haastateltavien etsimisellä. Henkilöiden valinnan suhteen minulla ei ollut erityisiä kriteerejä, mutta olennaista valinnan suhteen oli haastateltavien vaihtelevuus yksiköittäin. Koska toteutan tutkimukseni tietylle OP Ryhmän Osuuspankille, tulisi myös haastateltavilla olla organisaatiossa työskentelystä omakohtaista kokemusta. Haastateltaviksi valitsin organisaation kustakin yksiköstä vähintään yhden henkilön, jotta aineisto-otanta sekä tulokset olisivat

tutkimuksen kannalta monipuolisia, ja kuvailut eivät pohjautuisi vain yhden yksikön kokemuksiin. Haastatteluun osallistuneet työskentelivät haastattelujen aikana kyseisessä Osuuspankissa, ja haastateltavat eri yksiköistä valkoituivat satunnaisesti. Myös haastateltavien työkokemus vuosina sekä työnkuvat vaihtelivat.

Organisaatiossa on useita eri yksiköitä, kuten lakipalvelut, varainhoidolliset palvelut, yrityspalvelut, päivittäispalvelut, asuntopalvelut, hallinnollinen konttori sekä digikonttori, jossa viimeisimmässä asiakastapaamiset käydään pääsääntöisesti verkkoneuvotteluin tai puhelimitse. Haastatteluun osallistuneet työskentelevät suurimmaksi osaksi eri yksiköissä, ja haastatteluun osallistui yhteensä seitsemän työntekijää, joista kaksi olivat miehiä ja viisi naista. Eri tiimeissä työntekijämäärät vaihtelevat noin neljästä viiteentoista. Mahdollisimman monipuolisten tutkimustulosten kannalta on tärkeää, että haastateltavat valitaan useasta eri yksiköstä, jolloin kokemukset tutkittavasta ilmiöstä eivät kohdistu vain yhteen tiimiin. Sen sijaan työntekijät ovat aikaisemmin voineet työskennellä eri tiimeissä kuin tällä hetkellä, joten yhden työntekijän kokemukset voivat pohjautua useasta eri yksiköstä saatuihin kokemuksiin. Yksikön mukaan työtehtävät vaihtelevat suuresti, joten tämän vuoksi kokemukset työyhteisössä työskentelystä ja tutkittavasta ilmiöstä voivat erota toisistaan huomattavasti.

Lähetin haastattelukutsut jokaiselle henkilölle sähköpostitse keväällä 2020, ja sain nopeasti sovittua ensimmäiset haastattelut. Vallitsevan Covid-19-pandemian vuoksi päädyin toteuttamaan haastattelut etätapaamisena voimassa olevien suositusten mukaan, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, ja haastattelut onnistuivat ongelmitta Teams-sovelluksen kautta. Kyseinen sovellus on organisaation päivittäisessä käytössä, joten sovellus oli työntekijöille tuttu. Yhden haastattelun kesto oli keskimäärin 40 minuuttia, ja haastattelut toteutettiin joko työajalla tai sen ulkopuolella, riippuen haastateltavan työtilanteesta ja toiveista. Nauhoitin haastattelut myös Teams-sovelluksen kautta, ja litteroin aineistoni kirjalliseen muotoon jokaisen haastattelun jälkeen aineiston analysointia varten. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 37 sivua. Avoimien haastattelujen aikana keskusteluissa nousi esiin myös muita tärkeitä

työyhteisöön liittyviä huomioita, mutta näillä asioilla ei ollut merkitystä juuri tutkimukseni kannalta, jonka vuoksi jätin selkeästi tutkimuksen ulkopuolelle jääviä asioita litteroimatta.

Tapaamiset asiakkaiden kesken käydään pitkälti kasvokkain konttorilla, ja etätyön tekeminen ei ole ennen Covid-19-pandemiaa ollut yleistä suurimmalla osalla työntekijöistä. Emme olleet videoyhteydessä haastateltavien kanssa, joka olisi voinut olla hyvä ratkaisu suosiekseni etähaastatteluja. Haastateltavan elekielen havainnointi ei siis ollut tässä tapauksessa mahdollista, joten muun muassa haastattelutilanteen mahdollisen vaivautuneisuuden tai tunnelman arvioiminen jäi ainoastaan kuuloaistien varaan. Vertaillessani etähaastatteluja yhteen kasvokkain toteutettuun haastatteluun, en havainnut kuitenkaan esimerkiksi vuorovaikutuksellisia haasteita.

5.4 Aineiston analyysi

Analyysimenetelmäksi valitsin kuvailevan fenomenologisen analyysin, joka on yksi tapa jäsentää kokemusperäistä aineistoa. Analyysimenetelmän on kehittänyt amerikkalainen psykologi Amedeo Giorgi, joka on korostanut menetelmässään psykologian suhdetta fenomenologiaan. Fenomenologialla yleisesti tarkoitetaan oppia ilmiöstä, ja filosofista suuntausta, jossa jokin ilmiö ilmenee ihmiselle itselleen hänen kokemusmaailmassaan (Perttula & Latomaa, 2006). Giorgi painottaa psykologisessa fenomenologiassaan olemuksen käsitteen sijaan rakennetta. Hänen käsityksensä mukaan eletyllä tarkoitetaan tajunnan psyykkisen toimintatason esiintuomia kokemuksia. Tämän kautta tutkimuskohteena voi olla spontaanit tai välittömät kokemukset, mutta myös itsereflektoinnin kautta kertyneet kokemukset (Perttula, 1995, 46-48). Analyysin tuloksena syntyy lopulta kuvailu kokemuksen rakenteesta.

Koska aineisto on kerätty avoimen haastattelun avulla, on fenomenologinen analyysi soveltuva menetelmä laajan aineiston tutkimiseen (Perttula, Latomaa, 2006, 180–181). Analyysimenetelmän vahvuudet liittyvät etenkin siihen, että menetelmää voi muuntaa

tutkimuksen tarpeiden mukaisesti (Perttula & Latomaa, 2006, 182). Mahdolliset muutokset menetelmään on kuitenkin perusteltava hyvin tutkimuksessa, jotta tutkimuksen luotettavuus ei laske menetelmän vaihtelevuuden takia. Fenomenologisessa analyysissä tutkimuskohdetta tulisi lähestyä mahdollisimman avoimesti ilman, että tutkijan omat ennakko-oletukset tai teoreettinen viitekehys ohjaavat analysointia. Näiden seikkojen ulkopuolelle jättämistä kutsutaankin termillä reduktio, joka on tärkeässä roolissa analyysivaiheessa. Osaltani reduktion toteuttaminen osoittautui haasteelliseksi, sillä työskentelen itse tutkimassani organisaatiossa, joten ennakko-oletukset tutkimusaihetta kohtaan olivat ajatuksissani pitkään. Ajattelin etukäteen, millä tavoin haastateltava mahdollisesti tulisi eri kysymyksiin vastaamaan, mutta omien ajatusten kehittäminen aiheesta tai ilmiön tarkempi ajattelu omalta kannaltani jäi kuitenkin taka-alalle, kun aloitimme haastattelut ja pyrin kuuntelemaan ja ymmärtämään haastateltavan kokemuksia sellaisenaan. Sama haaste tuli kuitenkin vastaan, kun aloin litteroimaan kerättyä aineistoa. Uskon kuitenkin, että onnistuin asettumaan haastateltavan asemaan ja ymmärtämään kerrotut kokemukset haastateltavan tavalla. On kuitenkin mahdotonta aloittaa tutkimusta reduktiosta huolimatta täysin puhtaalta pöydältä, varsinkin tässä tapauksessa, kun olen itse osa tutkimaani työyhteisöä.

Kuvaileva fenomenologinen analyysi etenee aineistolähtöisesti, jossa pyritään erottamaan toisistaan eri merkitysyksiköitä eli kokonaisuuksia, missä jokin kokemus tai merkitys ilmenee. Aineistona tutkimuksessani on nauhoitetut haastattelut, jotka on litteroitu eli kirjoitettu puhtaaksi kirjalliseen muotoon. Merkitysyksikön voi muodostaa pari sanaa tai jokin isompi katkelma haastattelusta, ja tämä on täysin tutkijan itsensä päätettävissä. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa merkitysyksiköiden vaihtuminen merkitään aineistoon vinoviivoin ilman, että ilmaisuja muunnetaan millään tavalla. Toisessa vaiheessa tarkoitus on muuntaa syntyneet merkitysyksiköt tieteenalan kielelle sillä tavoin, että alkuperäinen kokemus on kuitenkin näkyvissä, eikä merkitysyksikköä muuteta liian abstraktille tasolle. Tärkeintä analyysimenetelmässä on kiinnittää huomiota siihen, ettei merkitysyksiköiden muuntamisessa käytetä omaa tulkintaa, vaan pyritään ymmärtämään haastateltavien kokemuksia sellaisenaan, kuin ne ilmenevät. Mikäli jokin osa aineistosta jää tutkijalle

epäselväksi, on se syytä jättää analysoinnin ulkopuolelle, jotta sitä ei ryhdytä tulkitsemaan (Giorgi, 2009.) Alla ote analyysin ensimmäisestä ja toisesta vaiheesta, jossa merkitysyksikön vaihtuminen on merkattu aineistoon vinoviivalla, ja valittu merkitysyksikkö on muunnettu tieteenalan kielelle:

*// No tietenkin se hyvä energia siellä omassa tiimissä. Jos vaikka yhdessä pohditaan tai suunnitellaan tulevaa, että se saa kyllä innostumaan, että puhalletaan yhteen hiileen. // **Innostusta lisää tulevaisuuden suunnittelu yhdessä sekä yhteistyö tiimin kanssa.***

Haastattelu 3

*// Tietenkin se, että kun on hyvä porukka ja työssä tulee onnistumisia, niin se innostaa, sehän on ihan selvä. Että pääsee hyviin suorituksiin // **Häntä innostaa työssä hyvä työporukka sekä onnistumiset.** // Ja sitten pitkässä juoksussa toinen mikä innostaa, sen huomaa kun jo osan asiakkaiden kanssa tulee X-vuotta täyteen yhteistyötä, kun asiakkaat luottaa ja pitää sinua yhteistyökumppanina, niin kyllähän se tuo hyvää mieltä ja fiilistä. // **Asiakkaiden luottamus työntekijää kohtaan sekä yhteistyö asiakkaiden kanssa lisää hyvää mieltä.***

Haastattelu 5

*// Ne on semmoisia missä ikään kuin kokee, että omaa työtä arvostetaan, ja ei tarvitse joka asiaa lähteä raportoimaan. Luotto ja vastuu kulkee käsi kädessä. // **Hän kokee, että hänen työtään arvostetaan, kun hän saa vastuuta ja häneen luotetaan.***

Haastattelu 2

Kun merkitysyksiköt oli muodostettu, aloin laatimaan yksilöllisiä merkitysverkostoja analyysin kolmannessa vaiheessa. Merkitysverkostoon kootaan aikaisemmin muodostetut merkitysyksiköt sellaisenaan, jolloin merkitysverkostoksi muodostuu kunkin haastattelun kohdalla tarina haastateltavan kokemuksista. Aineiston selkeyttämisen vuoksi merkitysverkosto voidaan muodostaa myös siten, että samaan aihealueeseen liittyvät ilmaukset kokemuksista erotetaan toisistaan esimerkiksi kappalejaolla, tai lisäämällä tarinaan väliotsikoita. Tekstin jaottelu voi olla tarpeen, mikäli merkitysverkosto on laaja. Alla otteita muodostuneista merkitysverkostoista:

Hän kokee onnistumisia, kun hän pystyy hoitamaan uuden työtehtävän. Hänelle tulee hyvä mieli onnistuneesti tehdystä työstä, kun saa työtehtävänsä hoidettua. Työkaverit sekä hyvä ryhmähenki töissä tuo hyviä kokemuksia. Työn monipuolisuus tuo hänelle hyviä kokemuksia. Hänen mukaansa on mahdollista kehittyä ja kouluttautua jatkuvasti eteenpäin. Kehitysideat otetaan hyvin vastaan. Hänen mielestään työtä on paljon, mutta se on mielenkiintoista. Työnantaja on vakaa, eikä vallitseva covid-19-pandemia vaikuttanut työhön esimerkiksi lomautuksina. Hän kokee, että työpaikka on turvallinen, ja tämä lisää turvallisuuden tunnetta myös muilla elämän osa-alueilla. Hänelle on tärkeää, että työkaverit ovat iloisia ja viihtyvät töissä. Työkaverit viihtyvät hyvin toistensa kanssa myös työajan ulkopuolella.

Hän toivoisi pystyvänsä vaikuttamaan siihen, että työyhteisössä ennakoitaisiin paremmin erilaisiin tilanteisiin. Hän kokee, että pystyy vaikuttamaan työyhteisön kehittämiseen, myös pienillä teoilla. Hän kokee vahvasti, että pystyy vaikuttamaan toimintatapojen kehittämiseen. Vaikuttaminen työyhteisössä helpottaa omaa sekä muiden työtä myös tulevaisuutta ajatellen. Omat kehitysideat tulee pystyä hänen mukaansa perustelemaan riittävän hyvin, jotta ne voivat toteutua. Hän kokee, että ihmiset ovat iloisempia, ja tämä kannustaa häntä osallistumaan työyhteisön kehittämiseen. Hän kokee, että työyhteisö tarjoaa mahdollisuuden kouluttautumiseen sekä osaamisen laajentamiseen.

Hän kokee, että ilmapiiri, työkaverit ja tiimi ovat ensiluokkaista. Etätyötä tehdessä hän kaipaava työkavereiden seuraan vaihtamaan kuulumisia. Hän kokee myös, että esimies on hyvä. Hänen mukaansa on aika ajoitin vaikea pysyä ajan tasalla töissä. Tietoa on hajautettu niin moneen paikkaan, että on vaikea pysyä tiedon mukana sekä tietää, mistä tietoa löytyy. Hän kokee, että aina on työkavereita, jotka pystyvät auttamaan, jos ei itse tiedä jotakin asiaa. Etenkin se innostaa, jos kokee onnistuneensa jossain, mitä harvoin tekee. Myös työkavereiden onnistumiset innostavat häntä työssä.

Hän saa hyviä kokemuksia töissä asiakastapaamisten kautta. Hänen mielestään on mukavaa, kun voi auttaa uudempia työntekijöitä. Vastavuoroinen auttaminen tuo hyviä kokemuksia. Hän on ylpeä siitä, että työkaverit uskaltavat kysyä häneltä apua. Hän arvostaa työpaikalta saatuja henkilökuntaetuja. Yhteinen tekeminen työkavereiden kanssa on mukavaa, ja hänen mukaansa on hyvä, että työntekijöiden liikkuminen/urheileminen otetaan huomioon. Hän osallistuu mielellään työyhteisön järjestämiin tapahtumiin. Hän pitää työstään, jossa voi työskennellä ihmisten kanssa ja auttaa asiakkaita heidän asioiden hoitamisessa. Hänelle porukkaan kuuluminen on tärkeää. Hän kokee, että voi vaikuttaa työyhteisön toiminnan kehittämiseen tällä hetkellä. Esimies kysyy ja kuuntelee, onko tiimin työntekijöillä jotakin ideoita ja ehdotuksia työhön liittyen. Esimies käsittelee annetut ideat ja kertoo, mikäli jotakin ideaa voi tai ei voi viedä eteenpäin. Hän kokee, että ideat menisivät esimiehen kautta tarpeen tullen eteenpäin. Hän on halukas kokeilemaan uusia toimintatapoja ja ymmärtää, että asiat muuttuvat jatkuvasti työyhteisössä. Hänen mukaansa on mahdollista vaikuttaa toimintatapojen kehittämiseen, jos haluaa.

Merkitysverkosto, haastattelu 6

Kun merkitysverkostot on muodostettu jokaisen yksittäisen haastattelun kohdalla, lähestytään analyysin tulosta. Neljännessä vaiheessa yksilökohtaiset

merkitysverkostot kootaan yhteen, ja tarkoituksena on etsiä aineistoista yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Analyysin tuloksena on kokemuksen rakenteen kuvaaminen sillä tavoin, että oleelliset kokemukset tulevat esiin. Yleiseen merkitysverkostoon kootaan yhteen ne kokemukset, jotka tulevat esiin mahdollisimman monessa haastattelussa. Tämän lisäksi myös ulkopuolelle jäävät ilmaukset voidaan esittää tulososiossa tarkemmin, mikäli tämä on tutkimuksen kannalta olennaista. Onnistuneen analyysin pohjalla tulee olla useampia haastatteluja, joista voidaan yhdistää haastateltavien kokemuksia tutkittavasta aiheesta.

6 TULOKSET

6.1 Yleinen merkitysverkosto

Tutkimustulokset syntyvät kuvailevassa fenomenologisessa analyysissä yleisenä merkitysverkostona, johon on kerätty yhteen kaikkien haastateltavien kokemukset tutkittavasta aiheesta. Tutkimukseni yleinen merkitysverkosto edustaa siis kaikkien haastateltavien kokemuksia erinomaiseen työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä sekä siitä, millä tavoin osallistava strategia on tähän yhteydessä. Merkitysverkostoon on koottu tutkimuskysymykseni kannalta tärkeät tekijät, jotka perustuvat yksilökohtaisissa merkitysverkostoissa esiintyviin ilmauksiin, jotka on ilmaistu tieteenalan kielellä.

Tulokset osoittavat, että erinomainen työntekijäkokemus muodostuu tutkimassani organisaatiossa hyvästä työilmapiiristä, mahdollisuudesta kehittää itseään, työntekijöistä huolehtimisesta sekä mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä. Keskeisiksi käsitteiksi haastatteluissa nousivat työyhteisön avoimuus ja inhimillisuus, jotka kohdistuivat myös esimiesten ja ylimpien johtajien tapaan huomioida työntekijöitä. Tuloksien perusteella työntekijät kokivat, että heitä arvostetaan ihmisinä, ja heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan työyhteisössä. Huolehtiminen näkyy niin kuulumisten kysymisenä, mutta myös huomion kiinnittämisenä työntekijöiden jaksamiseen sekä onnistumiseen. Mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimintaan nähtiin tärkeänä tekijänä siitä näkökulmasta, että sillä tavoin on mahdollista parantaa työskentelyyn vaikuttavia tekijöitä koko työyhteisön tasolla, ja erityisesti vaikuttaa omaan työhönsä edistäen niitä asioita, jotka koettiin kehitystä vaativiksi. Yleinen merkitysverkosto on kokonaisuudessaan alla:

Osuuspankki on turvallinen työnantaja, jolla on hyvä maine työmarkkinoilla. On hienoa kuulua työyhteisöön, joka on myös taloudellisesti vakaa. Työnantaja edistää ja mahdollistaa työntekijöiden kehittymistä uralla. Työuran aikana on ollut mahdollista kehittää itseään,

ja kouluttautumista suositellaan jatkuvasti. Erilaiset työtehtävät ovat tuoneet paljon työkokemusta, ja erilaisten työtehtävien toteuttaminen on mahdollista. Työyhteisön toiminta on avointa. Organisaation tavoite on, että työntekijöitä kuunnellaan, ja työntekijät saavat osallistua työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Osallistuminen työyhteisön kehittämiseen on vapaaehtoista, ja kehitysideat vastaanotetaan hyvin. Vaikuttaminen työyhteisön kehittämiseen palvelee koko organisaatiota. Luottamus esimiestä kohtaan on tärkeää, jotta toiminta on avointa, ja kehitysideoita uskaltaa kertoa ääneen. Lähiesimies vie kehitysideat eteenpäin, mikäli kehitysideat ovat työyhteisön kannalta tarpeellisia. On tärkeää osallistua työyhteisön toiminnan kehittämiseen, jos tällä tavalla on mahdollista parantaa omaa sekä myös muiden työntekijöiden työtä. Esimieheltä saatu vastareaktio kehitysideoihin vaikuttaa halukkuuteen osallistua työyhteisön toiminnan kehittämiseen.

Yhteisöllisyys työntekijöiden kesken on tärkeää. Vaativan työn vastapainoksi on tärkeää, että työkavereiden kesken voi jutella arkisistakin asioista. Työntekijät tulevat hyvin toimeen keskenään, ja myös vapaa-ajalla on mahdollista tavata muita työntekijöitä esimerkiksi vapaaehtoisen liikuntakerhon kautta. Työkavereihin tutustuminen myös työn ulkopuolella rakentaa yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Hyvät sosiaaliset suhteet työntekijöiden välillä vaikuttavat työn mielekkyyteen. Omassa tiimissä on kannustava työilmapiiri. Hyvin sujuneet asiakastapaamiset ja onnistumiset työssä lisäävät positiivista ilmapiiriä.

Organisaatio tarjoaa mahdollisuuden edetä uralla ja kehittää itseään. Työtehtävät ovat vastuullisia ja vastuuta annetaan työntekijöille. On tärkeää, että esimies luottaa työntekijöihinsä ja antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Esimies huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista ja omaa inhimillisen otteen työntekijöitä kohtaan. Esimies valmentaa ja tukee työntekijöitä. Esimiehet korostavat

yhteistyön merkitystä ja tasa-arvoa työntekijöiden välillä työtehtävistä riippumatta. He ymmärtävät panostaa työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin. Työntekijää arvostetaan ja kunnioitetaan.

6.2 Tuloksien yhteenveto

Haastatteluissa korostuivat erityisesti työyhteisön avoimuus, yhteisöllisyys, työnantajan vakaus sekä työntekijöistä huolehtiminen. Haastateltavien mukaan työyhteisössä vallitsee avoin ilmapiiri, niin työntekijöiden välillä kuin esimiehiä kohtaan. Työ nähtiin usein haastavana ja työmäärä voi aika ajoin olla kuormittavakin, mutta työkaverilta tai esimieheltä voi matalalla kynnyksellä pyytää apua työtehtäviä hoitamisessa tai jutella arkisia asioita työasioiden vastapainoksi. Hyvä ja kannustava työilmapiiri myös helpottaa työssä koettua kuormitusta. Työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita toisistaan. Yhdessä haastattelussa nousi esiin myös mahdolliset erimielisyydet työyhteisössä, jotka heijastuvat työn mielekkyyteen ja siihen, millä asenteella töihin saapuu. Haastatteluissa ei kuitenkaan noussut esiin tällä hetkellä mahdollisia erimielisyyksiä työntekijöiden välillä, sen sijaan haastateltavat korostivat, että työkavereita olisi mielekästä tavata enemmän myös työajan ulkopuolella, jotta he voisivat tutustua toisiinsa muutenkin, kuin vain työn kautta. On tärkeää uskaltaa kertoa omat ajatuksensa sekä mielipiteensä ilman, että eriävät mielipiteet johtaisivat erimielisyyksiin.

Haastateltavien mukaan esimiehet ovat aidosti kiinnostuneita heidän hyvinvoinnistaan, joka näkyy kuulumisten kysymisenä arjessa, mutta myös fyysiseen hyvinvointiin panostamalla. Esimerkkinä fyysiseen hyvinvointiin panostamisesta organisaatio järjestää kaikille halukkaille mahdollisuuden osallistua hyvinvointipäiviin, jolloin työntekijät pääsevät kokeilemaan yhdessä eri urheilulajeja sekä kuuntelemaan terveydenalan ammattilaisten luentoja oman hyvinvointinsa edistämiseksi. Tulokset osoittavat, että työntekijöistä huolehtiminen nähdään tärkeänä asiana myös työssä viihtymisen näkökulmasta. Haastateltavien mukaan johto

ymmärtää fyysisen sekä henkisen hyvinvoinnin vaikutukset myös itse työhön jaksamisen ja työviihtyvyyden kannalta. Tuloksien mukaan työntekijöillä on tarve tulla huomioituksi, ja työntekijöihin panostaminen koetaan arvostuksena työntekijöitä kohtaan. Myös tasa-arvoinen kohtelu nousi keskeiseksi tekijäksi työntekijöiden huolehtimisessa. Tasa-arvo heijastui vahvasti myös työntekijöiden välisiin suhteisiin, jolloin jokaisella työntekijällä työtehtävästä tai tiimistä riippumatta on mahdollisuus kokea itsensä merkitykselliseksi osaksi työporukkaa.

Tutkimuksen aikana Suomessa, kuten koko maailmassa, vallitsi Covid-19-pandemia, joka on vaikuttanut työttömyyden lisääntymiseen monilla eri ammattialoilla, etenkin matkailualalla. Sen sijaan haastatteluissa nousi esiin pankkitoimihenkilöiden työtehtävien lisääntyminen pandemian vuoksi, joka lisäsi haastateltavien tunnetta siitä, että Osuuspankki on vakaa työnantaja eikä työntekijät nähneet lomautuksia tai työttömyyttä uhkakuvina. Työntekijät ovat ylpeitä työnantajastaan ja kokevat kuuluvansa joukkoon. Vakaa organisaatio tuo etenkin taloudellista turvaa myös muille elämän osa-alueille, ja työn jatkumisen puolesta myös tulevaisuudessa ei tarvitse tällä hetkellä pelätä.

Tärkeänä tekijänä työn mielekkyyden näkökulmasta pidettiin työssään onnistumista. Kysyessäni tarkemmin onnistumisesta ja siihen vaikuttavista kokemuksista, haastateltavat kertoivat onnistumisen tunteen tulevan siitä, että on pystynyt hoitamaan haastavan työtehtävän tai on kyennyt auttamaan työkaveria pulmallisessa tilanteessa. Oman osaamisensa jakaminen koettiin palkitsevana, ja etenkin pitkään organisaatiossa työskennelleet tunsivat itsensä merkityksellisiksi voidessaan auttaa uusia työntekijöitä sekä opettamaan heitä eri työtehtävissä. Vastuun saaminen, esimerkiksi perehdyttäjän roolissa, tuo työntekijälle itselleen tunteen siitä, että hänen työtään arvostetaan ja hänen osaamiseensa luotetaan. Onnistumiset vaikuttavat positiivisella tavalla työntekijöiden asennoitumiseen työtään kohtaan, ja myös toisten onnistumisista iloitseminen kannustaa myös itse pyrkimään onnistumaan työssään. Vaikka monet tutkimukseen osallistuneet pitivät työyhteisön ilmapiiriä palkkaa tärkeämpänä, toimii onnistumisista palkitseminen myös rahallisesti motivoivana

tekijänä. Erään haastateltavan mukaan häntä motivoi osallistumaan työyhteisön toiminnan kehittämiseen myös se, mikäli jonkin työtehtävän toteuttaminen tehokkaammin ja entistä paremmalla tavalla edesauttaisi onnistumisia. Asiakaspalvelutyössä koettu onnistuminen pohjautuu haastateltavien mukaan siihen, että työntekijä on pystynyt saamaan asiakkaat tyytyväisiksi, ja löytämään parhaat mahdolliset ratkaisut asiakkaan tilanteisiin. Useat haastateltavat luonnehtivat työtään asiakkaiden auttamiseksi, ja omaa ammattitaitoaan hyödyntäen onnistuneensa siinä. Itsensä kehittäminen ja jatkuvassa finanssialan muutoksessa mukana pysyminen koulutuksien kautta mahdollistaa onnistumiset asiakastapaamisissa myös jatkossa, jonka vuoksi tutkimukseen osallistuneet pitivät koulutuksia sekä kehityskeskusteluja tärkeänä.

Erinomainen työntekijäkokemus



Kuvio 1. Kuviossa on nähtävillä, mitkä tekijät muodostavat kohdeorganisaation erinomaisen työntekijäkokemuksen.

6.3 Osallistavan strategian merkitys erinomaisessa työntekijäkokemuksessa

OP ryhmän strategiakäytäntöjen mukaisesti koko henkilöstö osallistetaan työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Käytännössä tämä tapahtuu siten, että tiimin esimiehet pyytävät työntekijöiltään ehdotuksia ja ideoita strategian kehittämiseen. Haastateltavien mukaan strategiasta keskustellaan koko pankin henkilöstön kesken vuosittain, kun uutta strategiaa tulevalle vuodelle suunnitellaan. Tällöin esimiehet myös pyytävät työntekijöiltä kommentteja sekä ehdotuksia uuden strategian toteuttamiseksi, ja haastateltavien mukaan ehdotuksia otetaan hyvin vastaan. Tämän lisäksi strategiasta tiedotetaan työyhteisön tietokanavissa, ja työntekijät pystyvät tutustumaan tietokanavien kautta strategiakäytäntöihin tarkemmin. Tutkamani Osuuspankki korostaa strategiassaan työntekijöiden osallistumisen merkitystä, ja osallistava strategia on käsitteenä työntekijöille tuttu. Haastatteluissa tuli ilmi, että reagointi kehitysehdotuksiin voi vaikuttaa myös siihen, haluaako omia ideoitaan tuoda jatkossa esiin. Tärkeänä pidettiin kehitysideoiden työstämistä yhdessä sekä sitä, ettei työntekijälle jää tunne, että idea on otettu vastaan, mutta sitä ei ole sen enempää käsitelty tai huomioitu. Eräs haastattelija kuitenkin painotti, että omat käytäntöön johtavat kehitysideat tulee perustella hyvin, jotta ne voidaan myös viedä eteenpäin, mikä on hänen mukaansa ymmärrettävää. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet, etteikö heidän näkemyksiään olisi otettu huomioon organisaatiossa, tai niistä ei olisi lainkaan keskusteltu.

Työntekijöiden osallistaminen strategiakäytäntöihin ei ainoastaan anna työntekijöille mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, vaan antaa työntekijöille viestin siitä, että johtoryhmä on kiinnostunut kuulemaan työntekijöiden näkemyksiä, vaikka työntekijöillä ei aina olisikaan varsinaisia ehdotuksia tai uusia näkemyksiä strategiaprosessiin tuotavaksi. Sen sijaan mahdollisuus vaikuttamiseen on tutkimustulosten mukaan tärkeämpää, kuin itse vaikuttamisessa onnistuminen. Työntekijöiden mielipiteiden ja ajatusten kysyminen koettiin tietyllä tapaa myös työntekijöistä huolehtimisena. Tutkimukseen osallistuneet kertoivat, että toiminnan kehittämiseen kannustaa se, että sillä tavoin on mahdollista vaikuttaa omaan sekä

muiden työntekijöiden työhön. Erityisesti omaan työhönsä vaikuttaminen nähtiin tärkeänä tekijänä työssä viihtymisen näkökulmasta. Esimiehet eivät valvo työntekijöiden työtä arjessa liian intensiivisesti, vaan heidän työpanokseensa luotetaan, jolloin myös työ tuntuu mielekkäältä. Työntekijät pystyvät myös itse seuraamaan omia tavoitteitaan erilaisten mittareiden avulla, jolloin vastuu omasta tuloksellisuudestaan on myös työntekijällä itsellään. Työntekijän mahdollisuus osallistua strategiaprosessiin on myös vastuun jakamista, jolloin toimintaa pyritään kehittämään koko työyhteisön kesken. Työnantaja haastaa työntekijöitä pohtimaan toimintatapojen kehittämistä sekä herättää työntekijöitä pohtimaan sitä, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. Tätä kautta toimintaa voidaan kehittää entistä paremmaksi myös työntekijöiden lähtökohdista. Osa haastateltavista kuitenkin huomautti, että omalla persoonallisuudella on vaikutusta siihen, uskaltaako omia kehitysideoitaan tuoda julki kaikkien kuullen. Sen sijaan lähiesimiehen kanssa strategiasta keskustelu koettiin parhaaksi tavaksi tuoda omia ajatuksiaan esiin, ja haastateltavat kokivat, että lähiesimies vie työntekijöiden ehdotuksia tarvittaessa eteenpäin. Organisaatiossa lähetetään vuosittain myös strategiaan liittyvä kyselylomake, johon anonyymisti vastaamalla voi tuoda esiin niitä asioita, mitkä ovat hyvin ja missä olisi kehitettävää. Tämä on myös yksi tapa osallistaa henkilöstöä strategiaprosessiin, ja saadut vastaukset käydään myöhemmin myös koko henkilöstön kesken avoimesti läpi.

6.4 Kehittämiskohteet

Vaikka tutkimukseni tarkoitus on kuvailla erinomaisen työntekijäkokemuksen muodostumisesta työntekijöiden kokemusten perusteella, on tärkeää nostaa esiin myös mahdollisia kehittämiskohteita työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Haastateltavilla ei välttämättä ollut ehdottaa konkreettisia keinoja seuraavien kehittämiskohteiden ratkaisuun, mutta tietyille osa-alueille silti kaivattiin kehittämistä. Haastateltavien mukaan työyhteisön avoimuus ei ulotu palkkakeskusteluihin saakka, ja tähän kaivattaisiin muutosta. Heidän mukaansa olisi tärkeää, että työnantajasella kerrotaisiin avoimesti palkkauksesta eri tehtävissä, sillä palkan suuruus on yksi merkittävä tekijä myös etenemismahdollisuuksia pohtiessa. Työntekijät eivät välttämättä tiedä samassa tai eri työtehtävissä toimivan työntekijän palkan suuruutta,

ja myös tasa-arvon lisäämiseksi tähän kaivattaisiin avoimempaa otetta. Palkkakeskustelun ei tulisi olla tabu.

Toiseksi haasteeksi nousi liiallinen tiedon hajauttaminen. Tietoa on hyvin saatavilla organisaation sisäisistä tietokannoista, mutta haastateltavien mukaan eri tietokanavia on liikaa. Tärkeintä ei ole oppia muistamaan asioita ulkoa, vaan sen sijaan tietää, mistä kaivattu tieto löytyy tarpeen tullen. Työtehtävissä rahoitusosalalla on noudatettava säännöstelyä ja pankkitasoisia ohjeistuksia, joten tiedon tulisi mielellään olla kootusti yhdessä tietokanavassa, sillä tiedon tarkistamiseen ja etsimiseen kuluu tällä hetkellä merkittävästi työaikaa, joka turhauttaa työntekijöitä. Myös tietoteknisen osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa. Eri järjestelmien ja sovellusten on tarkoitus helpottaa ja nopeuttaa työtehtävien hoitamista, mutta sen sijaan kokemus on, että näiden käyttöön tarvittaisiin enemmän apua ja neuvontaa, jotta työn tekeminen olisi tehokkaampaa. Tässä yhteydessä korostui myös työhön perehdyttämisen merkitys, johon tulisi uusien työntekijöiden kohdalla panostaa, jotta työssä tarvittavia sovelluksia ja järjestelmiä opitaan käyttämään heti työn alkuvaiheessa.

KEHITTÄMISKOHTEET



Kuvio 2. Työntekijäkokemusta parantavat kehittämiskohteet organisaatiossa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Tutkimustuloksien vertailua ja pohdintaa

Tutkimukseni mukaan henkilöstön osallistaminen organisaation strategiaan on keskeisessä roolissa erinomaisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa tutkimassani organisaatioissa. Mahdollisuus ottaa kantaa organisaation toimintatapoihin sekä mahdollisiin muutoksiin nähdään tärkeäksi omaan työhönsä vaikuttamisen näkökulmasta. Eräässä haastattelussa nousi esiin näkökulma työn vaikutuksesta myös muuhun elämään: työ vie suuren osan ihmisen vapaa-ajasta, ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä vaikuttavat kokemuksiin myös oman elämänsä hallinnasta. Toiset saavat työn kautta mahdollisuuden toteuttaa itseään sekä ennen kaikkea taloudellista turvaa, mutta kaikille työ ei välttämättä ole muulla tavoin kovin suuressa roolissa ihmisen elinkaaren aikana. Työn merkitys henkilölle itselleen vaihtelee paljonkin työntekijöiden välillä, ja osaltaan merkityksellisyyden kokemus voi vaikuttaa myös halukkuuteen osallistua työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Karjalaisen (2019) toteuttaman tutkimuksen mukaan työyhteisössä tulee vallita avoin ilmapiiri, jotta työntekijät uskaltavat rehellisesti kertoa omista ajatuksistaan. Tutkimukseni mukaan henkilöstö koki työyhteisön olevan avoin, ja kannustavan työntekijöitä osallistumaan toiminnan kehittämiseen, joten tältä osin tutkimukseni vahvistaa avoimuuden merkitystä organisaatioissa.

Tutkimuksien mukaan (Kvist, 2020; Vuori, 2019) työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat arvostuksen saaminen, työtyytyväisyys sekä organisaation tavoitteiden sisäistäminen. Tässä yhteydessä tarkoitan sitoutumisella erityisesti sitä, että työntekijät haluavat pysyä organisaatioissa ja ovat lojaaleita työnantajansa kohtaan. Erinomaista työntekijäkokemusta tutkiessani nämä seikat tulivat useassa haastattelussa esiin, joka voi osaltaan olla yksi selittävä tekijä myös tutkimani organisaation sitouttamisen keinoista. Erinomaisen työntekijäkokemuksen tavoite tutkimassani Osuuspankissa onkin lisätä työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota ja osaamista, jotka heijastuvat myös asiakasrajapintaan saakka. Kenties haastattelujen tärkeimmäksi keskustelunaiheeksi noussut omaan työhönsä vaikuttaminen on myös

Paula Kvistin (2019) tutkimuksen mukaan tärkeä tekijä positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa, joten tutkimustuloksissa on havaittavissa yhteneväisyyksiä myös aikaisempien työntekijäkokemusta tarkastelevien tutkimusten kanssa. Lisäksi tutkimassani organisaatiossa korostui myös yhteenkuuluvuus sekä yhteisöllisyys, joka on työntekijän sitoutumisen näkökulmasta avainasemassa. Tutkimukseni vahvistaa myös aikaisempaa tutkimustulosta (Polvinen, 2020) siitä, että positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavat työntekijöiden väliset sosiaaliset suhteet sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä.

Toisen rahoituslalle sijoittuvan tutkimuksen mukaan (Vuori, 2019) jopa palkan suuruudesta ollaan valmiita tinkimään, mikäli työyhteisö on mieluinen ja henkilöstö tulee keskenään hyvin toimeen. Sen sijaan oman urapolkunsu kehittämisen tai uralla eteneminen on Vuoren (2019) tutkimuksen mukaan keskeinen tekijä työntekijän sitouttamisessa. Mikäli etenemismahdollisuuksia ei olisi, hakeutuvat työntekijät mahdollisesti toiseen organisaation mahdollisuuden tullen. Omassa tutkimuksessani työpaikan vaihtaminen ei sanalla sanoen tullut esiin, mutta etenemismahdollisuudet koettiin usean haastateltavan kohdalla tärkeänä, jotta itseään ja osaamistaan voi kehittää työssään myös tulevaisuudessa. Haastateltavien yksi pelko tulevaisuuden työelämän suhteen on, että työ alkaisi liikaa toistamaan itseään eikä olisi mahdollista siirtyä eteenpäin. Tällöin työ ei tuntuisi enää mielekkäältä, jolloin myös työn tehokkuus voisi kärsiä.

Monissa haastatteluissa nousi esiin haastateltavien halu sekä toive olla tiiviisti yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Organisaatiossa on useita eri tiimejä ja yksiköitä, eikä eri tiimeissä työskenteleviä työkavereita välttämättä tapaa kasvokkain edes viikoittain. Maailmanlaajuisesti jylläävä Covid-19-pandemia ja siihen liittyvät vaikutukset kyseisen Osuuspankin työhön tulivat myös mielenkiintoisella tavalla esiin. Vallitsevan tilanteen myötä työtä on suositusten mukaan tehty kuluvan vuoden aikana etätyönä, ja kaipuu työkavereiden seuraan työpaikalle korostui haastatteluissa. Poikkeusoloista huolimatta Osuuspankin työntekijät kokivat, että voivat olla yhteydessä muihin esimerkiksi Teams-sovelluksen avulla, mutta tätä ei koettu yhtä

mielekkääksi, kuin kuulumisien vaihto kasvokkain työpaikalla. Erilaisia tapaamisia ja kokoontumisia myös työajan ulkopuolella on syytä välttää, jotta pandemia ei leviäisi eri yksiköissä toimivien työntekijöiden kesken, ja näin aiheuttaisi usean työntekijän karanteeniin joutumista mahdollisten tartuntojen välttämiseksi. Kaipuu yhdessäoloon myös työajan ulkopuolella järjestettävissä tapahtumissa nousi tutkimuksessani esiin.

Vaikka tarkoituksenani ei ollut varsinaisesti tutkia työntekijöiden asennoitumista organisaatiota kohtaan, haastatteluissa kuitenkin nousi esiin ylpeys omasta työnantajasta. Haastateltavien mukaan omaa työuraansa on ollut mahdollista kehittää myös muissa organisaatioissa, joissa he ovat työskennelleet, mutta olivat ylpeitä siitä, että oman urapolkunsa kehittäminen on tapahtunut juuri Osuuspankissa. Työntekijöiden saamat koulutukset sekä mahdolliset lisätutkinnot työn ohessa ennen kaikkea lisäävät työntekijöiden osaamista ja asiantuntijuutta, mutta osoittavat myös työnantajalle kiinnostusta kouluttautumista kohtaan. Mielestäni tyytyväisyys omaa työnantajaansa kohtaan on merkittävä tekijä työhönsä panostamisen kannalta. Haastateltavat kokivat, että työskentely vakavaraisessa ja menestyneessä pankissa edistää myös mahdollisuutta päästä entistä vaativimpiin työtehtäviin myös muilla aloilla.

Huomioni erinomaisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa kohdistuu erityisesti organisaatiossa vallitsevaan työilmapiiriin. Tutkimuksessani kaikissa haastatteluissa nousi esiin kokemukset hyvästä työilmapiiristä, joka on mielestäni tärkeä lähtökohta juuri positiivisen työntekijäkokemuksen saavuttamiseksi. Itse työn sisältö ei välttämättä ole avainasemassa pohtiessa sitä, koetaanko työskentely miellyttäväksi ja haluaako omaan työhönsä panostaa. Hyvän työilmapiirin rakentaminen ja ylläpitäminen ovat lähtökohtaisesti työyhteisön kilpailuetu. Rahoitusalan yhtenä haasteena voidaan pitää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, joka ilmenee myös tarpeena tehdä tutkimusta rahoitusalan työntekijöiden sitoutumisesta, joita löysin tutustuessani tutkimusaiheeseeni tarkemmin. Uskon, että tutkimuksessani haastateltavat toivat aidosti esiin niitä asioita, joista erinomainen työntekijäkokemus heidän mukaansa muodostuu, enkä itse ohjailut haastattelukysymyksilläni

haastateltavia tämän aiheen pariin. Pohtiessani myös tutkimukseni kokonaiskuva, haastatteluun osallistuvat käsittävät työntekijäkokemuksen suurena kokonaisuutena, johon vaikuttavat niin ensivaikutelma uutena työntekijänä organisaatiosta, kuin vuosien aikana työyhteisössä koetut tapahtumat. Pidemmän työuran tehneet haastateltavat nostivat haastatteluissa esiin myös niitä asioita, jotka olivat tapahtuneet heidän työuransa alussa. Myös näillä tapahtumilla on ollut merkitystä tämän hetken erinomaiseen työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä. En pysty avaamaan koettuja tapahtumia tässä tutkimuksessani yksityiskohtaisemmin, jotta haastateltavien identiteetti pysyy anonyyminä tutkimuslupaukseni mukaisesti. Tapahtumilla ei myöskään varsinaisesti ole vaikutusta tutkimustuloksiini, mutta on mielestäni tärkeää huomioida, että uuden työntekijän kohdalla hyvällä ensivaikutelmalla työyhteisöstä on kauaskantoisia vaikutuksia. Myös tästä näkökulmasta perehdyttämiseen on syytä panostaa, ja tutustua uuteen työntekijään, jotta hänen henkilökohtaiset tarpeensa työhön liittyen huomioidaan työyhteisössä.

7.2 Tutkimusprosessin arviointia

Mielestäni tutkimus vastasi hyvin asettamiini tutkimuskysymyksiin ja toi konkreettisesti esiin niitä ilmiötä, jotka ovat erinomaisen työntekijäkokemuksen muodostumisen kannalta merkittäviä. Etenkin hyvät sosiaaliset suhteet toisiin työntekijöihin sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat työhyvinvoinnin kannalta olennaisia seikkoja, jotka korostuivat muun muassa omassa kandidaatintutkielmassani (2019) tärkeiksi tekijöiksi työhyvinvoinnin syntymisessä. Yleisesti ottaen työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen auttaa työntekijöitä jatkamaan työssään ja pyrkimään entistä parempiin tuloksiin. Koen myös, että tutkimukseni antoi tutkittavalle organisaatiolle, OP Ryhmän Osuuspankille, tärkeää tietoa siitä, mihin kannattaa myös jatkossa panostaa ja missä asioissa voisi olla kehitettävää, jotta työntekijät kokisivat työyhteisönsä entistä paremmaksi. Koska työskentelen myös itse tutkimassani organisaatiossa, voin allekirjoittaa, että vaativassa asiantuntijatyössä on tärkeää kokea kuuluvansa porukkaan, jolloin apua uskaltaa pyytää myös toisessa tiimissä työskentelevältä kollegalta. Olen työskennellyt myös aikaisemmin eräässä toisessa finanssialan yrityksessä, ja vaikka tiettyyn tiimiin kuuluminen määrittää pitkälti työtehtäviä, tulee tilanteita väistämättä eteen, jossa

asiakasta tulee auttaa myös muilla kuin oman työtehtävän määrittelemillä osa-alueilla. Koska finanssialan työtehtävät sisältävät suurimmaksi osaksi asiakaspalvelutyötä, haluan korostaa myös työnantajan mainetta, joka koettiin tutkimukseni mukaan hyväksi, ja työntekijät voivat yleästi kertoa työskentelevänsä OP Ryhmällä. Lähtökohtaisesti haluan ajatella, että työntekijänä edustan työnantajaani, ja oma asenteeni työnantajaa kohtaan heijastuu väistämättä myös asiakaspalvelutilanteissa.

Uskon, että työntekijöiltä tutkimukseni kautta saatu kokemustieto Osuuspankin strategiakäytäntöä kohtaan vahvistaa sitä, että henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin on niin työnantajan kuin työntekijänkin etu. Työntekijät työskentelevät asiakasrajapinnassa, ja jotta liiketoiminta olisi myös jatkossa kannattavaa, on työntekijöiltä saadut ehdotukset ja yleinen keskusteltu arvokasta koko strategiaprosessin näkökulmasta. Tällä tavoin myös asiakasrajapinnassa työskentelevät saavat mahdollisuuden puheeksi heidän työarjessaan kokemiaan asioita, jolloin työn ja toimintatapojen kehittäminen voi kehittää koko organisaatiota entistä paremmaksi. Asiakkaiden näkökulmasta pankkien toimintaperiaatteet sekä arvot määrittävät sen, missä pankissa asiakkaat haluavat asiakkuutensa pitää. Erottuminen positiivisella tavalla monien pankkiryhmiä joukosta voi lisätä myös asiakkaiden kiinnostusta pankkia kohtaan. Vaikka kilpailu osaavista asiantuntijoista työntekijätasolla on kovaa, on kilpailu potentiaalisista asiakkaista myös olennaista liiketoiminnan jatkuvuuden ja kehittämisen kannalta. Ketteryys strategiakäytännöissä heijastuu väistämättä myös nopeaan reagointiin asiakastarpeiden huomioidessa, mikä on myös asiakkaiden näkökulmasta Osuuspankille eduksi.

Haasteeksi tutkimusprosessissani muodostuivat omat ennakkonäkemykseni sekä oletukseni tutkittavasta ilmiöstä. Koska itselläni on kokemusta tutkimastani aiheesta, olivat omat oletukset sekä odotukset mahdollisista tuloksista haasteellista jättää syrjään tutkimusta tehdessäni, ollessani tutkijan roolissa. Huomasin kuitenkin pian ensimmäisten haastattelujen jälkeen, että jokaisella haastateltavalla voi olla täysin eri näkemys omieni kanssa keskustelluista aiheista. Uskon lopulta onnistuneeni ymmärtämään haastateltavien kokemuksia sellaisenaan, ilman, että omat käsitykseni

erinomaisen työntekijäkokemuksen syntymisestä tai osallistavan strategian vaikutuksista työntekijäkokemukseen vaikuttivat tutkimustulosten rakentumisessa. Toisen kokemuksen ymmärtäminen sellaisenaan on haasteellista, jotta ymmärtämistä ei lähde tulkitsemaan omien näkemyksiensä valossa. Suurin haaste reduktion toteuttamisessa tuli vastaan etsiessäni yhteneväisyyksiä yksilökohtaisista merkitysverkostoista yleiseen merkitysverkostoon, jotta en pyrkisi löytämään vain itselleni mieluisia tai omiin näkemyksiini perustuvia ilmiöitä haastatteluista. Yleisen merkitysverkoston luomisessa tärkeintä oli keskittyä juuri niihin asioihin, jotka tulivat esiin kaikissa haastatteluissa, jotta saatuja kokemuksia tutkimustulosten kannalta voidaan yleistää.

Tietyllä tapaa tutkimusaihe oli sensitiivinen ja haastateltavalle henkilökohtainen, sillä kyseessä on haastateltavien oma näkemyksensä tietyssä organisaatiossa työskentelystä. Pyrin haastatteluissani korostamaan, että haastattelut toteutetaan anonymisti, eikä näin ollen haastatteluihin osallistuneita pystytä tunnistamaan tutkimuksesta. Toisin sanoen, pyrin luomaan luottamuksellisen ilmapiirin, ennen kuin aloitin haastattelun. En myöskään ole keskustellut tutkimuksestani kovin avoimesti organisaatiossa, jotta en saisi osasekseni mahdollisia tiedusteluja esimerkiksi haastatteluun osallistuneista henkilöistä. Toki osallistuneet voivat itse kertoa osallistuneensa tutkimukseen niin halutessaan.

Aineistonkeruuvaiheessa huomasin, että haastattelut alkoivat toistaa toisiaan, eikä varsinaista uutta tietoa enää tullut esiin uusissa haastatteluissa. Tämä oli tietysti tutkimukseni kannalta hyvä asia, sillä pystyin luottamaan siihen, että olen valinnut tarvittavan määrän haastateltavia tutkimustani varten. Jotta tutkimustuloksista voitaisiin tehdä laajempaa yleistystä, voisi haastateltavien määrä olla suurempi suhteessa työntekijöihin, sillä kyseisessä Osuuspankissa työskentelee noin 100 henkilöä. Saadut tutkimustulokset ovat kuitenkin samassa linjassa jo aikaisemmin tehtyjen tutkimuksien valossa, jonka perusteella tuloksia voidaan yleistää. Mikäli olisin toteuttanut tutkimuksen laajemmassa mittakaavassa, olisi myös litteroitua aineistoa sekä haastatteluja kertynyt moninkertaisesti enemmän, jolloin näkökulmia aiheesta

olisi todennäköisesti tullut enemmän. Olen kuitenkin tyytyväinen saatuihin tutkimustuloksiin, jotka lopulta antavat tutkittavalle organisaatiolle yksityiskohtaista tietoa työntekijöiden näkemyksestä erinomaisen työntekijäkokemuksen muodostumiselle. Työnantajan näkökulmasta olisin tyytyväinen saatuihin tutkimustuloksiin positiivisesta yhteishengestä sekä siitä, että työskentely kyseisessä Osuuspankissa koetaan tulosten mukaan mielekkääksi, sillä tällä on merkitystä varsinaisen erinomaisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Tarkoitukseni oli esittää tutkimukseni tulokset mahdollisimman todenperäisesti ilman, että tutkimuksessani korostuisi erinomainen työntekijäkokemus liian positiivisella tavalla. Uskon, että jokaisella työyhteisöllä on kehittämisen paikkoja, ja myös tutkimassani organisaatiossa erinomainen työntekijäkokemus voi olla toinen eri tutkimusajankohtana, jolloin elävän strategian mukaisesti käytänteet sekä työympäristö ovat voineet muuttua.

Tutkimustani voidaan pitää luotettavana, sillä tutkimuksessa on kuvailtu haastateltavien kokemuksia alkuperäisessä muodossaan. Esiin nousseita kokemuksia ei ole muutettu esimerkiksi numeeriseen muotoon, tai niiden esittämisessä ei ole käytetty omaa tulkintaa. Syntyneitä merkitysyksiköitä ei ole muutettu liian abstraktille tasolle, jolloin alkuperäiset sekä yksilökohtaiset ilmaukset kokemuksista ovat nähtävillä tuloksissa. Tutkimustuloksiin vaikuttaa toki oma ymmärrykseni tutkittavasta ilmiöstä sekä kuulemistani kokemuksista, joita ei ole mahdollista jättää täysin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä tutkija itse on aina sidoksissa tutkittavaan aiheeseen esittämällä tutkimustulokset oman ymmärryksensä kautta. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös reduktion eli sulkeistamisen onnistuminen, jota vain tutkijalla itsellään on mahdollista arvioida, ja kiinnitinkin tutkimukseni aikana huomiota omien ennakko-oletuksieni poisjättämiseen tutkimuksessa. Tutkimusprosessi on mielestäni johdonmukainen, ja valitsemani tutkimusmetodin käyttö on perusteltu. Myös soveltuvan aineistonkeruumenetelmän valinta on tärkeässä roolissa fenomenologisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tutkimukseni luotettavuuden puolesta puhuu myös se, että en lähtenyt muuntamaan tutkimusmetodia omien tarpeideni mukaisesti, sillä tähän ei olisi ollut lähtökohtaisesti mitään perusteluja, vaan seurasin tarkasti Giorgin fenomenologisen analyysin vaiheita.

Tutkimuksen toteuttaminen avoimin haastatteluin edustaa myös laadullista tutkimusta, ja laadullisen tutkimuksen toteuttaminen oli yksi tutkimukseni lähtökohdista.

Kokonaisuudessaan tutkimukseni pystyy vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä ammentamaan lisätietoa myös mahdollisista kehittämisen paikoista kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessani on keskitytty pääasiassa erinomaisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä, joka antaa myös tarkkaa tietoa muille aiheita tutkiville henkilöille siitä, millä tekijöillä positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn voidaan vaikuttaa. Myös osallistavan strategiakäytännön merkitys erinomaisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa on tutkimukseni mukaan selkeästi havaittavissa, joten tutkimukseni toimii myös esimerkkinä siitä, mitä hyötyä henkilöstön osallistamisella strategiatyöhön voi käytännössä olla. Tältä osin tutkimukseni voi tuottaa ajankohtaista sekä uutta tietoa strategisilla aihealueilla.

7.3 Jatkotutkimusideat

Vaikka tutkimusta voisi jalostaa erinomaisen työntekijäkokemuksen vaikutuksella työntekijöiden sitoutumiseen kyseisessä Osuuspankissa, ei tämä mielestäni toisi tarpeeksi uutta tutkimuksellista tietoa, sillä finanssialan työntekijöiden sitoutumista on jo tutkittu muissa tutkimuksissa. Sen sijaan työntekijäkokemuksen tutkimusta voitaisiin tehdä laajemmin eri OP Ryhmään kuuluvien Osuuspankkien kesken, joka kenties auttaisi muita Osuuspankkeja kehittämään toimintaansa ja satsaamaan niihin tekijöihin, jotka korostuvat positiivisessa valossa muissa Osuuspankeissa. Tutkimuksen olisi kuitenkin hyvä kohdentua esimerkiksi niihin Osuuspankkeihin, jotka ovat selkeästi sisällyttäneet erinomaisen työntekijäkokemuksen osaksi strategiaansa. Osuuspankit eroavat toisistaan monella tapaa, kuten sijaintinsa ja henkilöstön koon perusteella, joten tutkimustuloksien painotukset voisivat olla täysin eri osatekijöissä useamman Osuuspankin tutkimuksessa, kuin pelkästään yhtä pankkia

tutkimalla. Mikäli en olisi kohdistanut tutkimustani ainoastaan yhteen Osuuspankkiin, olisivat tutkimustulokset voineet olla huomattavasti erilaiset, jolloin tutkimus olisi suoritettu laajemmin useiden Osuuspankkien välillä.

Laajempaa tutkimusta varten suosisin haastatteluiden lisäksi myös kyselylomakkeita, jotka ovat mahdollista lähettää suuremmalle vastaajajoukolle. Ajankohtainen tutkimusaihe voisi olla myös etätyö Osuuspankeissa ja erityisesti siihen liittyvät haasteet. Aihetta voisi toki tutkia myös laajemminkin koko finanssiala huomioiden. Pankkipalveluiden kehittyminen entistä enemmän digitaalisiksi voisi toimia myös työntekijätasolla. Olisiko työtä mahdollista tehdä entistä enemmän etänä, vai onko etätyön esteenä esimerkiksi finanssialan tarkka säännöstely ja ohjeistukset? Finanssialaan kohdistuvat säännökset ja ohjeistukset sekä näiden merkitys työn toteuttamiseen olisi myös kiinnostava aihe tulevaisuuden tutkimusta ajatellen.

LÄHTEET

Doz, Y. & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy. How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Wharton School Publishing.

Einola-Uuro, S. (2012). *Osallistava strategiatyö. Toimintatutkimus psykososiaalisten palvelujen strategian rakentumisesta*. Vaasan Ammattikorkeakoulu.

Einola S. & Kohtamäki, M. (2015). *Osallistava strategiaprosessi kunnassa*. Vaasan Yliopisto.

Giorgi, A & Giorgi, B. (2003). *Phenomenology*. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (25–50). Sage Publications, Inc.

Giorgi, A. (2012). *The Descriptive Phenomenological Method in Psychology. A Modified Husserlian Approach*. Duquesne University Press.

Green, S. (2017). *Culture Hacker: Reprogramming Your Employee Experience to Improve Customer Service, Retention, and Performance*. Wiley.

Grondin, J. & Plant, K. (2003). *The Philosophy of Gadamer*. Taylor & Francis Group.

Gunasekaran, A. (2001). *Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy*. Department of Management, University of Massachusetts, North Dartmouth, USA.

Hämäläinen, V., Suominen, K., & Maula, H. (2016). *Digiajan strategia*. Talentum Media.

Jonhson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice – Research Directions and Resources*. Cambridge University Press.

- Kajander-Juusti, R. (2020). Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotaus tulevaisuuteen Raportti. Finanssialan keskusliitto.
- Karjalainen, K. (2019). Hyvän työntekijäkokemuksen syntyminen. LUT Yliopisto.
- Karlöf, B. (1996). Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. WSOY.
- Koivisto, K., Kukkola, J., Latomaa, T. & Sandelin, P. (2014). Kokemuksen tutkimus: IV, Annan kokemukselle mahdollisuuden. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus
- Kuparinen, T. (2019). Työntekijäkokemus – yritys X. Metropolia ammattikorkeakoulu,
- Kvist, P. (2020). Työntekijäkokemus ja sitoutuminen asiantuntijaorganisaatiossa. Laurea Ammattikorkeakoulu.
- Lee Yohn, D. (2016). Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your Customer Experience. Article: Human Resource Management. Harvard Business Review.
- Leppälahti, M. (2004). Hermeneutiikkaa suomeksi. Suomen kansantietouden tutkijain seura Ry. Joensuu. http://cc.joensuu.fi/~loristi/2_04/lep204a.html.
- Linninen, M. & Luopajarvi, S. (2020). Työhyvinvoinnin edistäminen Rovaniemen matkailualalla. Lapin Ammattikorkeakoulu.
- Mahadevan, J. & Smith, A. (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as “employee experience designers”. Baltic Journal of Management. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2018-0368>
- Maylett, T., Wride, M. & Patterson, K. (2017). The Employee Experience. How to Attract

Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. Wiley.

Morgan, J. (2017). The Employee Experience Advantage. How to win the war for talent by giving employees the workplace they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Wiley.

Niemelä, Anu (2019). Sitoutuminen organisaatioon ja sitouttamisen keinot. Haaga-Helia

Ammattikorkeakoulu.

OP Ryhmän strategia. (n.d). Julkaisematon lähde.

Penttinen, J. (2004). Hermeneutiikan lyhyt oppimäärä. Niin & näin.

Perttula, J. & Latomaa, T. 2006. Kokemuksen tutkimus: Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Dialogia Oy.

Perttula, J. (1996). Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Suomen fenomenologinen instituutti, Tampere.

Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: the new human resource management approach. Indiana University.

Polvinen, M. (2020). Työnantajamaineen rakentaminen työntekijäkokemusta johtamalla. LAB-ammattikorkeakoulu.

Roponen, A. (2019). Työntekijäkokemuksen kehittäminen finanssialan palvelukeskuksessa. Karelia-Ammattikorkeakoulu.

Ritakallio T. & Vuori T. (2018). Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Alma Talent Oy, Helsinki.

Toikkanen J. & Virtanen, A. (toim). (2018). Kokemuksen tutkimus VI.

Lapland University Press, Rovaniemi.

Urmila, I. & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift

in HR Thinking. International Journal of Human Capital and Information Tehcnology Professionals.

Vuori, K. (2019). Työntekijän sitouttaminen asiakaspalvelutyössä – Rahoitusalan Back Office asiakaspalvelu. Turku University of Applied Sciences.

Yildiz, D; Temur, G; Beskese, A. (2020). Evaluation of positive employee experience using

hesitant fuzzy analytic hierarchy process. Journal of Intelligent & Fuzzy Systems. 1043-1058.

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot:

- asema/ammattinimike organisaatiossa
- työkokemus vuosina organisaatiossa
- koulutus

Kysymykset:

- Mitkä asiat ovat mielestäsi hyvin työyhteisössäsi? Mitä kehitettävää?
- Mitkä tekijät saavat sinut innostumaan työssäsi?
- Mistä saat hyviä kokemuksia työssäsi?
- Minkä takia pidät työskentelystä juuri Pohjolan Osuuspankissa?
- Oma kokemus työyhteisössä työskentelemistä? (vapaa sana, minkälaisena näkee työyhteisössä työskentelyn kokonaisuutena, mitä asioita nousee esiin)
- Kuvaile jokin itsellesi merkittävä/tärkeä asia työyhteisöstäsi
- Millä tavoin koet voivasi osallistua työyhteisösi toiminnan kehittämiseen? (Mihin asioihin toivoisit pystyväsi vaikuttamaan työyhteisössäsi? Millä tavalla?)
- Onko sinulle tärkeää osallistua työyhteisösi toiminnan kehittämiseen? Miksi?
- Miten uskot osallistumisesi vaikuttavan toimintatapojen kehittämiseen?
- Mitkä tekijät kannustavat sinua osallistumaan työyhteisön kehittämiseen?