



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

RIIKKA LUNDBERG

Työntekijäkokemuksen merkitys työntekijöiden sitouttamisessa pankkialalla

Y-sukupolven työntekijöiden kokemuksia

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Lundberg, Riikka: Työntekijäkokemuksen merkitys työntekijöiden sitouttamisessa pankkialalla: Y-sukupolven työntekijöiden kokemuksia
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Helmikuu 2024
Sivumäärä: 92

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantajayrityksen y-sukupolven työntekijöiden työntekijäkokemusta sekä tämän vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen pankkialalla. Tutkimuksen taustalla oli toimeksiantajayrityksen halu ymmärtää, mitkä tekijät saavat työntekijät pohtimaan tyytyväisyyttään työnantajaan 2–3 vuoden työssäolon jälkeen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen pankkialan yritys X:ssä, löytää työntekijäkokemuksen kannalta merkityksellisiä tekijöitä sekä ymmärtää pankkialan erityispiirteiden vaikutus y-sukupolven työntekijöiden työntekijäkokemukseen. Työn tavoitteena oli antaa tämän opinnäytetyön raportin muodossa toimeksiantajayritykselle konkreettista ja syvällistä tietoa nykyisten työntekijöiden työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen nykytilasta.

Työn teoreettisena viitekehysenä käytettiin työntekijäkokemusta ja pankkialaa. Työntekijäkokemuksen käsitteestä käsiteltiin työntekijäkokemuksen hyötyjä erityisesti sitouttamisen näkökulmasta, työntekijäkokemuksen muodostumista, y-sukupolven työntekijäkokemusta sekä työntekijäkokemuksen kehittämistä. Pankkialan käsitteestä käsiteltiin pankkialan kehitystä Suomessa sekä pankkialan työnantajakuva.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelminä käytettiin yrityksen sisäisiä dokumentteja sekä laadullisia teemahaastatteluita. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen nykytila kuvautuu yrityksessä hyvänä. Positiivinen työntekijäkokemus rakentuu tutkimustulosten perusteella hyvästä työyhteisöstä, työn imua aikaansaavista työtehtävistä, työn voimavara- ja vaatimustekijöiden hallinnasta sekä henkilökohtaisen kasvun mahdollistamisesta. Tuloksissa korostuu myös työnkuva, työn vaatimustasoa ja työntekijän osaamistasoa vastaavan palkkauksen merkitys työntekijäkokemukseen.

Opinnäytetyön johtopäätöksissä todettiin tutkimustulosten vahvistavan aiemmin aiheesta tehtyjä tutkimuksia, mutta myös eroavaisuuksia löydettiin. Palkkaus nousi tässä tutkimuksessa vahvemmin esille verrattuna aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja olemassa olevaan teoretietoon. Syyksi arveltiin sitä, että pankkialan palkkakehitys olisi jäänyt jälkeen toimialalla tapahtuneiden suurten muutosten vuoksi.

Avainsanat: työntekijäkokemus, sitoutuminen, johtaminen, pankkiala, yrityskulttuuri, y-sukupolvi

Abstract

Lundberg, Riikka: The Importance of Employee Experience in Employee Engagement in the Banking Sector: The Experiences of Generation Y Employees
Bachelor's thesis

Bachelor of Business Administration

February 2024

Number of pages: 92

This thesis examined the employee experience of Generation Y employees of the client company as well as the impact of this on employee engagement in the banking sector. The research was based on the client company's desire to understand what factors cause employees to reflect on their satisfaction with the employer after two to three years on the job. The objective of the research was to find out how employee experience affects employee engagement in banking company X, to find factors relevant to employee experience, and to understand the impact of banking sector specifics on the employee experience of Generation Y employees. The objective of the thesis was to provide the client company with concrete and in-depth information in the form of a report on the current state of the employee experience and commitment of the current employees.

Employee experience and the banking sector were used as the theoretical framework for the thesis. On the concept of employee experience, the benefits of employee experience were studied, especially from the perspective of engagement, the formation of employee experience, the employee experience of Generation Y, and the development of employee experience. On the concept of the banking sector, the development of the banking sector in Finland and the employer image of the banking sector were discussed.

The thesis was carried out as qualitative research, using internal documents and qualitative thematic interviews as research methods. Based on the results of the research, it can be concluded that the current state of employee experience and commitment is described as good in the company. The research results indicate that a positive employee experience is built on a good work community, tasks that generate work engagement, managing the resource and requirement factors of work, and enabling personal growth. The results also highlight the importance of salary corresponding to job description, job requirement level and employee competence level for employee experience.

The conclusions of the thesis stated that the research results confirmed earlier research on the subject, but differences were also found. Salary became more prominent in this research compared to previous research on the subject and existing theoretical knowledge. The reason was thought to be that salary developments in the banking sector would have fallen behind due to major changes in the sector.

Keywords: employee experience, engagement, leadership, banking sector, corporate culture, Generation Y

ALKUSANAT

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut kasvattava, mielenkiintoinen sekä haastava projekti. Opinnäytetyön tekeminen on vaatinut paljon aikaa, mutta se on ollut kaiken tämän työn arvoista. Haluan kiittää opinnäytetyön toimeksiantajaa, joka on mahdollistanut minulle tämän projektin. Haluan kiittää myös esihenkilöäni, joka mahdollisti minulle töistä vapaata tämän projektin tekoa varten. Suuret kiitokset haluan osoittaa myös perheelleni ja erityisesti miehelleni, joka on mahdollistanut opiskeluni. Hän on tukenut ja kannustanut minua opiskeluissa ja työelämässä. Kiitokset kuuluvat myös opinnäytetyönohjaajalle, toimeksiantajayrityksen vastaavalle henkilölle, seminaarien opponenteille sekä kavereilleni, joilta olen saanut hyviä näkökulmia ja ajatuksia.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT	8
2.1 Toimeksiantajan esittely	10
2.2 Tavoite ja tutkimusongelma.....	10
2.3 Teoreettinen viitekehys.....	11
2.4 Tutkimusmenetelmät	13
2.4.1 Aineistonkeruumenetelmät	15
2.4.2 Haastateltavien valinta.....	19
2.4.3 Aineistojen analysointi- ja tulkintamenetelmät	20
2.4.4 Tutkimuksen luotettavuus	21
3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS	24
3.1 Työntekijäkokemuksen hyödyt	29
3.2 Työntekijäkokemuksen muodostuminen.....	31
3.2.1 Huhdan ja Myllyntauksen kokemukshahdeksikko.....	33
3.2.2 Morganin teoria.....	41
3.3 Y-sukupolven työntekijäkokemus	43
3.4 Työntekijäkokemuksen kehittäminen.....	48
3.4.1 Työntekijäymmärrys kehitystyön pohjana	50
3.4.2 Erinomainen työntekijäkokemus johdetaan työntekijälähtöisesti	53
3.4.3 Työntekijäkokemuksen kehittäminen muotoilun menetelmin	55
4 PANKKIALA	58
4.1 Pankkialan kehitys Suomessa	59
4.2 Pankkialan työnantajakuva.....	61
5 TUTKIMUSTULOKSET	64
5.1 Työntekijäkokemukseen merkityksellisesti vaikuttavat tekijät pankkialalla.....	68
5.2 Työntekijäkokemusta ja sitoutumista heikentävät tekijät pankkialalla .	70
5.3 Näkemyksiä työntekijäkokemuksen kehittämiseksi pankkialalla.....	73
5.4 Työntekijäkokemuksen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen pankkialalla.....	75
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	78
7 POHDINTA	83
LÄHTEET.....	87
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO	91

1 JOHDANTO

Digitalisaatio, robotiikka, lisääntynyt sääntely, asiakaskäyttäytymisen muutos sekä automaatio ovat muuttaneet pankkialaa viime vuosina merkittävästi. Suuret ikäpolvet ovat eläköitymässä ja työn murros vaikuttaa siihen, millaisia osajia alalla tarvitaan jatkossa. (Kallonen, 2019, s. 4.) Vuonna 2020 y-sukupolven työntekijät muodostivat jo 50 prosenttia työvoimasta ja vuoteen 2025 mennessä luvun arvioidaan nousevan jopa 75 prosenttiin (Mellanen & Mellanen, 2020, luku Esipuhe; Morgan, 2017, s. 28). Tämän päivän digitaalisessa maailmassa Y-sukupolven työntekijät odottavat kiinnostavaa, nautinnollista ja tuotavaa työntekijäkokemusta (Flynn & Mazor, 2017, kohta Introduction). Pankkialan maine kaipaa nuorten silmissä kasvojen kohotusta. Keskeiseksi nousee kysymys, miten konservatiivinen ala saa palkattua ja sitoutettua lahjakkaimmat nuoret työntekijät vastaten samalla heidän työelämäänsä kohdistuneisiin odotuksiin. (Rajander-Juusti, 2015, s. 46.) Positiivisella työntekijäkokemuksella on havaittu olevan yhteys työntekijöiden sitoutumiseen. Sen avulla luodaan positiivinen kierre, sitoutetaan työntekijät ja yritys saavuttaa hyvän tuloksen. (Plaskoff, 2017, kohta Abstract.)

Y-sukupolven työntekijöiden sitouttaminen tulee olemaan 10-vuoden sisällä koittavan eläköitymisen aallon vuoksi haaste konservatiivisella pankkialalla. Sen vuoksi tutkimusaihe on ajankohtainen koko toimialalle. Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980–2000 luvuilla syntyneitä henkilöitä (Finto, n.d.). Pankkialasta voidaan käyttää myös termejä finanssiala ja rahoitusala (Finto, n.d.). Tämän työn tarkoituksena on tutkia y-sukupolven työntekijöiden työntekijäkokemusta ja sen merkitystä sitoutumiseen pankkialan yrityksessä X. Työn tavoitteena on selvittää, miten työntekijäkokemus vaikuttaa y-sukupolven työntekijöiden sitoutumiseen pankkialan yrityksessä X, löytää työntekijäkokemuksen kannalta merkityksellisiä tekijöitä sekä ymmärtää pankkialan erityispiirteiden vaikutus y-sukupolven työntekijäkokemukseen. Työn lopullisena tavoitteena on antaa

pankki X:lle konkreettista syvällistä tietoa nykyisten y-sukupolven työntekijöiden työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen nykytilasta. Yritys voi halutessaan hyödyntää näitä tietoja työntekijäkokemuksen kehittämistyössä.

Työhön halutaan vahva pankkialan konteksti, jonka vuoksi työntekijäkokemusta ja siihen liittyviä muita käsitteitä käsitellään erityisesti pankkialan näkökulmasta. Vahvalla pankkikontekstillä halutaan löytää uusia näkökulmia pankkialalle ja näin lisätä työn vaikuttavuutta. Empiriaosuus toteutetaan laadullisilla teemahaastatteluilla, joiden teemat pohjautuvat yrityksen tekemiin aiempiin tutkimuksiin aiheesta sekä olemassa olevaan teoriatietoon työntekijäkokemuksesta ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen. Tutkimusaineisto analysoidaan laadullisella teoriaohjaavalla sisällönanalyysilla.

2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

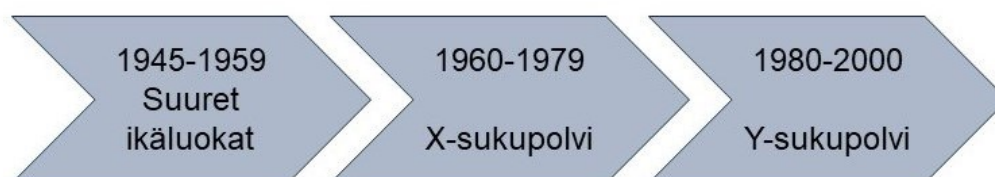
Tämän työn tarkoituksena on tutkia y-sukupolven työntekijöiden työntekijäkokemusta eräässä finanssialalla toimivassa pankissa sekä sen merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen tässä yrityksessä. Tässä työssä toimeksiantajayrityksestä käytetään nimeä pankki X. Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantajalta pankki X:ltä, jossa työntekijäkokemus on nostettu merkittävästi esille viimeisten vuosien aikana. Toimeksiantaja on tutkinut työntekijäkokemusta pääasiassa erilaisin kvantitatiivisin työntekijäkokemusta mittaavin tutkimuksin. Toimeksiantajayritys haluaa ymmärtää, mitkä työntekijäkokemukseen liittyvät tekijät saavat työntekijän pohtimaan tyytyväisyyttään työnantajaan 2–3 vuoden työssäolovuoden jälkeen. Opinnäytetyöllä pyritään näin ollen vastaamaan aitoon työelämän tarpeeseen. Tutkija opiskelee finanssi- ja taloussuuntautumisen liiketalouden tradenomiksi, joten aihe liittyy vahvasti tutkijan omaan suuntautumisen alaan. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen.

Tutkimuskohteena ovat yritykseen tulleet y-sukupolven työntekijät, jotka ovat olleet yrityksessä töissä tutkimushetkellä 1–3 vuotta. Pankki X:n omissa tutkimuksissa on selvinnyt, että työntekijät alkavat 2-3 vuoden työskentelyn jälkeen pohtimaan tyytyväisyyttään nykyiseen työnantajaansa. Tämän takia tutkimuskohteeksi rajataan vuonna 2020–2022 yritykseen tulleet y-sukupolven työntekijät. Nämä työntekijät alkavat olla pankki X:n omien tutkimuksien mukaan siinä vaiheessa työuraansa, jolloin tyytyväisyyttä omaan työhön ja työnantajaan aletaan pohtimaan.

Opinnäytetyö on merkityksellinen ja ajankohtainen, koska pankki X:ssä on ikäjakaumaltaan suhteessa kaikkiin työntekijöihin eniten 50-59-vuotiaita työntekijöitä. Kun tämä ikäryhmä eläköityy, on työntekijäkokemuksella ja sen merkityksellä sitouttamiseen entistä suurempi merkitys pankki X:lle. Pankkiala kohtaa samat haasteet, kuten Kallonen (2019, s. 4) kuvasi pankkialan työntekijöiden korkeaa keski-ikää. Tämän vuoksi tutkimusaihe on merkityksellinen ja ajankohtainen koko toimialalle. Tämä opinnäytetyö voi näin ollen antaa uusia näkökulmia ja ajatuksia koko pankkialalle. Opinnäytetyöstä saatu tieto voi

hyödyttää samat haasteet tulevaisuudessa kohtaavia toisia pankkialan toimijoita toimeksiantajayrityksen lisäksi. Eläköityminen ja kysymys siitä, miten parhaat osaajat saadaan rekrytoitua ja sitoutettua koskee koko toimialaa.

Työntekijäkokemuksesta on tehty viime vuosina useampia opinnäytetöitä ja pro graduja. Esimerkiksi Anne Roponen (2019) on tehnyt opinnäytetyön, jossa hän on tutkinut työntekijäkokemuksen kehittämiskohteita finanssialan palvelukeskuksessa. Mira Polvinen (2020) on taas tutkinut opinnäytetyössään, miten työnantajamainetta voi rakentaa työntekijäkokemusta johtamalla. Paula Kvist (2020) on tutkinut rahoitusallalla toimivan asiantuntijaorganisaation työntekijäkokemuksen tilaa ja selvittänyt sen vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Tämä opinnäytetyö eroaa edellä mainituista töistä siten, että tässä työssä keskitytään erityisesti y-sukupolven työntekijäkokemukseen vaikuttaviin tekijöihin huomioiden pankkialan erityispiirteet. Tämän aiheen valintaa puoltaa se, että y-sukupolven työntekijäkokemusta pankkialan kontekstissa ei ole juuri tutkittu. Valintaa vahvistaa lisäksi edellä kerrottu alalla lähivuosina tapahtuva suurten ikäluokkien eläköityminen. Eläköityvä henkilöstö korvataan y-sukupolven työntekijöillä. Nämä tekijät lisäävät aiheen merkityksellisyyttä ja ajankohtaisuutta toimeksiantajayritykselle sekä koko korkean keski-ikäisen työntekijöiden muodostamalle pankkialalle. Työ pyrkii saamaan vastauksen todelliseen työelämän ongelmaan. Kuviossa 1 esitetään työelämän sukupolvet.



Kuvio 1. Työelämän sukupolvet (mukaillen Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta Mikä ihmeen sukupolvi).

2.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantaja haluaa pysytellä nimettömänä, joten tutkija esittelee yrityksen lyhyesti oman kerrontansa kautta ilman lähdeviittausta ja merkintää lähdeluettelossa. Tämän työn toimeksiantaja on finanssialalla pitkään toiminut pankki, joka palvelee sekä henkilö- että yritysasiakkaita. Palvelukanavat ovat monimuotoiset aina konttorista digipalveluihin. Yrityksen työntekijät työskentelevät organisaatiossa eri tiimeissä ja eri työtehtävissä. Osa työntekijöistä työskentelee suoraan asiakasrajapinnassa konttoreissa ja digikanavissa, osa taustatehtävissä sekä osa johtotehtävissä. Tutkija on itse työskennellyt toimeksiantajayrityksessä kevästä 2023 saakka.

Pankkiala on Suomessa hyvin keskittynyttä ja suurimmat toimijat Suomen pankkisektorilla ovat Nordea, OP-ryhmä ja Danske Bank (Kettunen, 2023, s. 18). Vuoden 2022 lopussa Suomessa oli yhteensä 196 luottolaitosta, jos ryhmärakenteita ei laskussa huomioida. Luottolaitoksia ovat talletuspankit sekä muut luottolaitokset kuten luottokorttiyhtiöt, rahoitusyhtiöt ja kiinnitysluottopankit. Luottolaitoksista valtaosa kuuluu johonkin yhteenliittymään tai pankkikonserniin. Suomessa oli vuoden 2022 lopussa 12 pankkia, kun huomioidaan ryhmä- ja konsernirakenteet pois lukien ulkomaisten pankkien sivuliikkeet. (Kettunen, 2023, s. 20.)

2.2 Tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimusongelma voidaan kuvata seuraavasti: työelämä on muuttunut ja y-sukupolven työntekijät eivät sitoudu yhteen työnantajaan tänä päivänä samalla tavalla kuin aiemmin. Suuret ikäluokat alkavat pankkialalla eläköityä ja työmarkkinoille tulevat uudet sukupolvet. Pankki X on havainnut omissa työntekijäkokemusta mittaavissa tutkimuksissaan, että työntekijät alkavat pohtimaan tyytyväisyyttään työnantajaan 2-3 vuoden työssäolon jälkeen. Tutkimusongelmasta voidaan johtaa tutkimuskysymys:

- Miten työntekijäkokemus vaikuttaa y-sukupolven työntekijöiden sitoutumiseen pankkialan yrityksessä X?

Tästä tutkimuskysymyksestä voidaan johtaa muita kysymyksiä:

- Mitkä tekijät ovat y-sukupolven työntekijäkokemuksen kannalta merkityksellisiä pankkialalla?
- Mitkä y-sukupolven työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät heikentävät sitoutumista pankkialalla?
- Miten y-sukupolven työntekijäkokemusta pankkialalla voisi kehittää?

Nämä kysymykset ovat opinnäytetyön tekemisen pohjana. Opinnäytetyön on tarkoitus vastata näihin tutkimusongelmasta määriteltyihin kysymyksiin.

Työssä on tavoitteena selvittää, miten työntekijäkokemus vaikuttaa y-sukupolven työntekijöiden sitoutumiseen pankkialan yritys X:ssä, löytää työntekijäkokemuksen kannalta merkityksellisiä tekijöitä sekä ymmärtää pankkialan erityispiirteiden vaikutus y-sukupolven työntekijäkokemukseen. Opinnäytetyön toinen tavoite on antaa pankki X:lle konkreettista syvällistä tietoa nykyisten y-sukupolven työntekijöiden työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen nykytilasta. Työn konkreettinen lopputulos on tämä opinnäytetyöraportti, jota pankki X voi halutessaan hyödyntää työntekijäkokemuksen suunnittelussa, kehittämisessä ja y-sukupolven työntekijöiden sitouttamisessa. Työstä saadut tulokset tullaan myös esittelemään pankki X:n avainhenkilöille PowerPoint -tiivistelmänä.

2.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoriasta käytetään termiä teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys muodostaa tutkimuksen teorian. Tutkimusprosessissa olennaista on käsitteiden määrittely, koska tutkimusta ei voida suorittaa ilman käytännön toimenpiteisiin ohjaavaa käsitteellistämistä. (Pitkäranta, 2014, luku 7, kohta Tutkimuksen teoreettinen osa.) Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu työntekijäkokemuksesta ja pankkialasta, koska opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia yrityksessä 1–3 vuotta työskennelleiden työntekijöiden työntekijäkokemusta pankissa. Opinnäytetyön käsitteiden määrittelyyn voidaan käyttää käsitekarttaa (Pitkäranta, 2014, luku 7, kohta Tutkimuksen teoreettinen osa).

Käsittekartassa pääkäsite jaetaan alakäsitteisiin ja alakäsitteiden alakäsitteisiin (Pitkäranta, 2014, luku 7, kohta Käsittekartta).

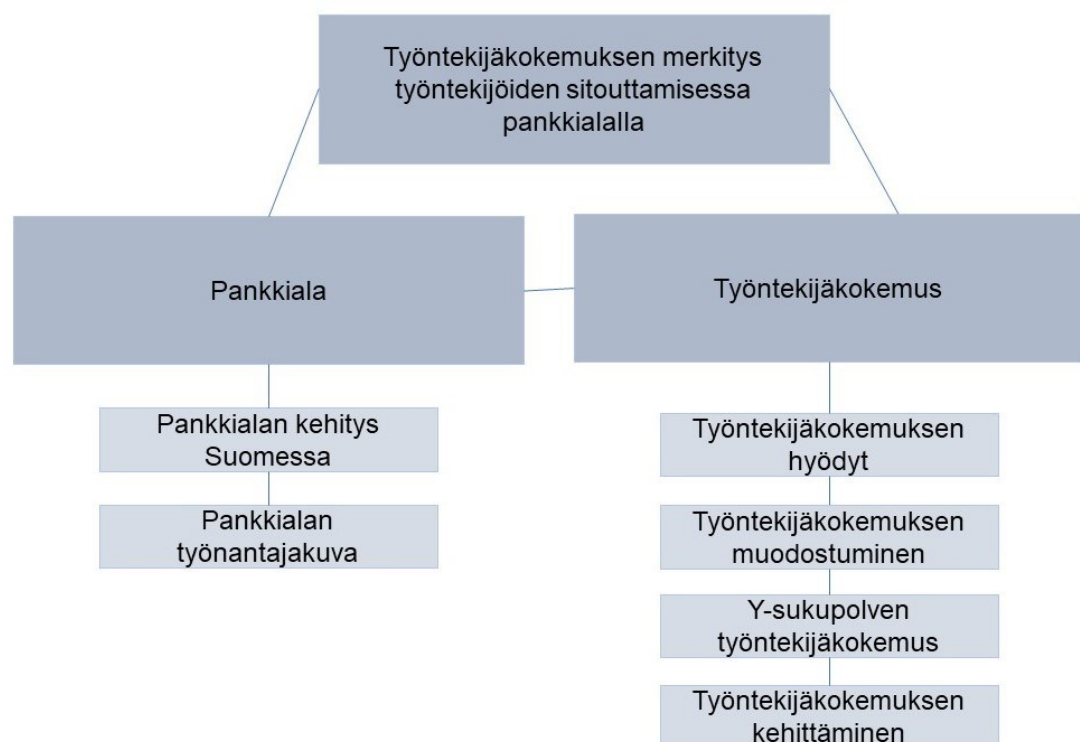
Morganin (2017, s. 6) mukaan työntekijäkokemus ja sitoutuminen liittyvät vahvasti toisiinsa, jossa pidemmän aikavälin positiivinen työntekijäkokemus näyttäytyy sitoutumisena yritykseen. Tämän vuoksi nämä kaksi käsitettä ovat tämän tutkimuksen keskiössä pankkialan käsitteen lisäksi. Tutkimusaihe vaatii aina rajaamista, jotta tutkimus ei jää pinnalliseksi ja vaikeasti hallittavaksi (Kananen 2017, s. 57). Rajaamisen vuoksi työntekijäkokemuksen käsitteestä käsitellään alakäsitteinä työntekijäkokemuksen hyötyjä erityisesti sitoutumisen näkökulmasta, työntekijäkokemuksen muodostumista, y-sukupolven työntekijäkokemusta ja työntekijäkokemuksen kehittämistä. Y-sukupolven työntekijäkokemus valikoituu rajauksen kohteeksi siksi, koska yritykseen palkattava uusi työvoima edustaa tätä sukupolvea ja edellä kerrotun mukaisesti y-sukupolven työntekijöillä korvataan toimialasta riippumatta eläköityvä työvoima.

Toisen teoriakokonaisuuden työntekijäkokemuksen käsitteen lisäksi muodostaa pankkialan käsite. Käsiteltäväksi alakäsitteeksi valitaan pankkialan käsitteestä pankkialan kehitys Suomessa, koska Rajander-Juusti (2015, s. 19) ja Kallosen (2019, s. 4) mukaan pankkiala on kokenut vuosien saatossa monia muutoksia, kuten digitalisaation, sääntelyn ja robotiikan aiheuttamia muutoksia. Muuttunut työ on nostanut työntekijöiden odotukset ja toiveet korkeammalle. Työnantajien on pystyttävä rekrytoimaan ja sitouttamaan alansa parhaat työntekijät. Heidän on myös vastattava odotuksiin, jotta työntekijäkokemus saadaan positiiviseksi. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta Työntekijäkokemus.) Tämän vuoksi työn kehityksellä on vaikutusta työntekijäkokemukseen.

Pankkialan käsitteestä käsitellään pankkialan kehityksen lisäksi toisena alakäsitteenä pankkialan työnantajakuvaa. Rajander-Juusti (2015, s. 46) mukaan työnantajakuvaa on pankkialalla vahvistettava, koska konservatiivinen pankkiala on jäykkäliikkeinen ja tarvitsee vanhojen sukupolvien eläköityessä kiinnostavuutta ja nuorten työelämän odotuksiin vastattavuutta. Työnantajakuvaa kehittämällä yritys saa palkattua itselleen parhaat osaajat, joista tulee olemaan

kilpailua ikäluokkien pienentyessä (Rajander-Juusti, 2012, s. 4). Kehittämällä työntekijäkokemusta kehitetään työnantajakuva ja helpotetaan rekrytointia (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1, kohta Johdanto). Näin ollen työnantajakuvan merkitys työntekijäkokemukseen ja sitä kautta sitoutumiseen on vahva.

Teoreettinen viitekehys voidaan yksinkertaisesti kuvattuna määritellä kahdella yleiskäsitteellä: työntekijäkokemus ja pankkiala. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kuvataan kuviossa 2.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

2.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusotteet jaetaan kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimusotteeseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusotteeseen (Kananen, 2015, s. 63).

Kvalitatiivisen tutkimusotteen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään ilmiötä, jonka pohjalta voidaan kehittää ilmiötä kuvaavia teorioita, oletuksia ja hypoteeseja siitä, kuinka ilmiö toimii. Laadullista tutkimusotetta voidaan hyödyntää, kun ilmiötä ei vielä tunneta. Sitä voidaan käyttää, kun halutaan saada ilmiöstä

syvällinen ja hyvä kuvaus. Laadullinen tutkimusote sisältää tekstein kuvailtua ilmiön selittämistä, kun taas määrällinen, kvantitatiivinen tutkimusote sisältää numeroin kuvailua. (Kananen, 2015, s. 70–71.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ihmisten subjektiivisia merkityksiä sekä kuvata ilmiötä ihmisten kokemusten kautta. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää silloin, kun ollaan kiinnostuneita ihmisten näkemyksistä, kokemuksista ja näiden merkityksestä. Tyypillisesti laadullista tutkimusta käytetään erilaisten työhön ja opiskeluun liittyvien kokemusten tutkimiseen. Laadullisella tutkimuksella voidaan esimerkiksi tutkia rekrytoinnissa ja työyhteisössä syntyneitä kokemuksia. (Vilkka, 2021, luku 1, kohta Laadullinen tutkimus.)

Joitakin ilmiöitä ei voida kuvailla lukujen avulla, kuten ihmisten suhtautumista ja asenteita ei voida kuvata numeraalisesti. Tällöin valittavaksi tulee kvalitatiivinen tutkimusote. Tutkimuksia voidaan tehdä myös käyttäen peräkkäin tai rinnakkain eri tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia voidaan esimerkiksi täydentää laadullisella tutkimuksella. Kvalitatiivinen tutkimusote antaa joustoa toimia, sillä siinä ei sovita tarkkarajaisesti ennalta mitään. Toisaalta se on myös menetelmän haitta. (Kananen, 2015, s. 71.) Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena tuottaa ongelmaan ratkaisu, mutta tutkija ei ryhdy itse käytännössä poistamaan ongelmaa. Laadullisella tutkimuksella on tarkoitus esittää ratkaisu tai syvällinen ilmiön kuvaus. (Kananen, 2017, s. 16.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska tarkoituksena on tutkia y-sukupolven työntekijöiden työntekijäkoke-
musta ja sen merkitystä sitoutumiseen pankissa. Ihmisten tunteita ja käyttäytymistä ei voida selittää numeraalisesti, kuten Kananen (2015, s. 71) edellä mainitsi. Kun halutaan tutkia kokemuksia, käytetään laadullista tutkimusotetta (Vilkka, 2021, luku 1, kohta Laadullinen tutkimus). Laadullisen tutkimusotteen valintaa tukee myös se, että Kanasen (2017, s. 16) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole mahdollisuutta testata ratkaisujen toimivuutta käytännön tasolla. Tämän vuoksi tämä opinnäytetyö tehdään kvalitatiivisena tutkimuksena.

2.4.1 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusaineisto kerätään aineistonkeruumenetelmillä, jotka riippuvat valittavasta tutkimusotteesta (Kananen, 2017, s. 81). Opinnäytetyön tutkimusongelmaan saadaan ratkaisu keräämällä tutkimusaineisto aineistonkeruumenetelmillä. Osa aineistosta voi olla valmiina, kuten erilaiset dokumentit. Suurin osa aineistosta joudutaan kuitenkin keräämään itse. Tätä aineistoa kutsutaan primääriaineistoksi. Tämän aineiston avulla tutkimusongelmaan löydetään vastaus analysoimalla kerättyä aineistoa. (Kananen, 2017, s. 83.) Laadullisen tutkimuksen käytetyin aineistonkeruumenetelmä on haastattelu (Kananen, 2017, s. 89). Haastattelu voi olla teemahaastattelu, syvähaastattelu tai loma-kehaastattelu (Kananen, 2017, s. 88–89).

Dokumentit voivat olla kaikkea sellaista kirjallista materiaalia, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen tai jotka voivat olla merkityksellisiä tutkimuksen näkökulmasta (Kananen, 2017, s. 81). Ne voivat olla esimerkiksi raportteja, yrityksen vuosikertomuksia, muistioita tai tilastoja. Dokumentit ovat olemassa ennen tutkimusta eikä niitä tehdä tutkimusta varten. Ne ovat sekundääriaineistoa. (Kananen, 2017, s. 120–121.) Niitä voidaan tutkimuksessa hyödyntää tukemaan ja täydentämään haastatteluita tai tutkimusmateriaalina. Organisaatioihin liittyvät tutkimusaiheet ovat moniulotteisia, joiden ymmärtämisessä apuna toimivat kirjalliset asiakirjat. Kirjallisten aineistojen käyttämisestä puoltaa myös ihmisen muisti. Koska ihmisen muisti on usein lyhyt ja rajallinen, ovat kirjalliset aineistot haastatteluita luotettavampia. (Kananen, 2017, s. 122.) Kirjallinen materiaali auttaa kokonaisuuksien hahmottamisessa, antaa tutkijalle uusia näkökulmia sekä kuvaa ilmiön kehitystä (Kananen, 2017, s. 120–121).

Aineistonkeruumenetelmänä tutkija tutustuu yrityksen laatimiin työhyvinvointitutkimuksiin, joissa on tutkittu lisäksi työntekijäkokemusta. Nämä yrityksen työhyvinvointitutkimukset ovat salassa pidettäviä dokumentteja, jonka vuoksi niitä ei voida käyttää työn lähdeluettelossa eikä niihin voida siten tehdä lähdeviittauksia. Näiden aineistojen käyttäminen ei olisi ollut edes eettisesti hyväksyttävää, johon viittaavat esimerkiksi Tuomi & Sarajärvi (2018, luku 5) sekä Vilkkä (2021, luku 2, kohta Aineiston eettiset lähtökohdat).

Dokumenteissa katsotaan kuitenkin olevan työn onnistumisen kannalta niin merkittävää tietoa, että näitä halutaan käyttää työssä yhtenä aineistonkeruumenetelmänä. Syynä tähän on se, että näistä aineistoista saadaan tärkeää tietoa, mihin teemoihin teemahaastatteluissa on kiinnitettävä huomiota. Aineistot toimivat näin ollen osittain tutkimuksen luotettavuutta parantavana tekijänä. Dokumenteista tarkastellaan niitä kysymyksiä ja kohtia, jotka koskevat työntekijäkokemusta.

Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä silloin, kun tutkitaan mielipiteitä, käyttäytymistä tai tutkimusaihe on sellainen, josta ei tiedetä paljoa (Boyce & Neale, viitattu lähteessä Kananen, 2015, s. 143; Hirsjärvi ym., 2009, s. 205). Ihmisen ajatuksia tai toimintatapoja ei voi tietää, ellei näistä kysy. Tähän perustuu haastattelun ajatus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta 3.1.) Haastattelun avulla voidaan laajentaa saatavia tietoja esimerkiksi saada perusteluja esitetyille mielipiteille (Hirsjärvi ym., 2009, s. 205). Tätä aineistonkeruumenetelmää käytetään erityisesti silloin, kun halutaan syventää kyselyistä saatua informaatiota. Tutkimusten avulla on mahdollista luoda lisäarvoa, kun tutkimuksista saatu informaatio voidaan yhdistää muuhun yrityksessä olevaan tietoon, erityisesti liiketoimintatietoon. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 3, kohta 3.1.)

Haastattelun muotoja ovat teemahaastattelu, lomakehaastattelu ja syvähaastattelu, jotka eroavat toisistaan käytännössä strukturoinnin asteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta 3.1.1). Haastattelulajit voidaan jaotella strukturoituun, puolistrukturoituun tai strukturoimattomaan haastatteluun (Hirsjärvi ym., 2009, s. 209; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta 3.1.1). Haastattelut voidaan toteuttaa kasvotusten, puhelimitse tai videoneuvottelun muodossa, jolloin käytössä on mikrofoni ja kamera (Kananen, 2015, s. 145). Videohaastattelu on mahdollista tallentaa ja se antaa mahdollisuuden sopia joustavat haastatteluajat (Kananen, 2017, s. 115). Haastattelut tallennetaan käyttäen digitaalista nauhuria, jonka jälkeen vastaukset litteroidaan. Teemahaastattelu kannattaa suunnitella hyvin ennen toteutusta. (Kananen, 2015, s. 152–153.)

Teemahaastattelu sopii käytettäväksi erityisesti kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä (Hirsjärvi ym., 2009, s. 209). Teemahaastatteluilla pyritään tunnistamaan ilmiö ja saamaan siitä ymmärrys (Kananen, 2015, s. 147). Teemahaastattelu etenee valittu teema ja teemoihin liittyvien kysymysten mukaisesti. Ideana on, että haastattelussa esiin nousseista asioista esitetään tarkentavia ja tietoa syventäviä kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta 3.1.1.) Haastattelijan tehtävänä on tarkkojen kysymysten sijasta ohjata haastateltavaa valittujen teemojen sisällä esittäen täsmennyksiä ja lisäkysymyksiä (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 3, kohta 3.4.1).

Teemahaastattelu toteutetaan usein puolistrukturoituna haastatteluna, jossa teemat eli aihepiirit tiedetään, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa etukäteen päätettyä muotoa tai järjestystä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta 3.1.1; Hirsjärvi ym., 2009, s. 209). Haastateltaville voidaan esittää samoja kysymyksiä. Haastateltaville voidaan myös olla esittämättä samoja kysymyksiä ja kysymysten järjestys ja sanamuoto voi vaihdella. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta 3.1.1.) Työntekijäkokemusta tutkittaessa haastattelu on usein puolistrukturoitu haastattelu tai avoin strukturoimaton syvähaastattelu (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 3, kohta 3.4.1).

Teemahaastattelu voi olla yksilö- tai ryhmähaastattelu (Kananen, 2015, s. 148–149). Ryhmähaastattelu on hyvä toteutustapa erityisesti silloin, kun voidaan pitää todennäköisenä, että haastateltavat saattavat olla varautuneita ja arastella haastattelua. Valinta yksilö- tai ryhmähaastattelun välillä tulee tehdä erityisesti sillä perusteella mikä on tutkimuksen aihe, ja keitä haastateltavat ovat. Ryhmähaastattelu voi olla myös parihaastattelu. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 210–211.) Ryhmähaastattelu voi olla hyvä valinta silloin, kun haastateltavat muodostuvat tutkimusongelman näkökulmasta saman asian kokeneista henkilöistä (Kananen, 2015, s. 149).

Tutkija uskoo teemahaastatteluiden olevan edellä kerrottujen lähdemateriaalien perusteella paras vaihtoehto lisäämään ymmärrystä ilmiöstä ja johdattamaan opinnäytetyön tutkimusta oikeaan suuntaan. Haastattelut toteutetaan sekä yksilö-, ryhmä- että parihaastatteluina. Käytännössä toteutus tapahtuu

Microsoft Teams -sovelluksessa kamerayhteydellä ja haastattelut tallennetaan. Hyvän tieteellisen käytännön ja Kanasen (2017, s. 189–195) eettisten suositusten mukaisesti teemahaastattelut toteutetaan pankki X:n tietoteknisillä laitteilla. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluiluina, joissa teemat ovat etukäteen valittu. Kysymysten muoto ja järjestys saattavat vaihdella. Kaikkia kysymyksiä ei välttämättä esitetä kaikille haastateltaville. Haastatteluiden tarkempaa käytännön toteutusta kuvataan luvussa 5 tutkimustulokset.

Aineistonkeruu aloitetaan tutustumalla toimeksiantajan antamiin tietoihin ja materiaaleihin, joiden perusteella tutkimusongelma ja tutkittava tapaus tarkennetaan koskemaan yrityksessä työskenteleviä y-sukupolven työntekijöitä. Työntekijäkokemukseen liittyvät tekijät nousevat esille pankki X:n tekemissä omissa tutkimuksissaan (johtaminen, hyvinvointi, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö). Näiden teemojen ympärille työn teoreettinen viitekehys muodostuu rajauksineen. Yrityskulttuuriin ei työssä syvennytä kovin laajasti, koska yrityksessä on käynnissä oma yrityskulttuuriin liittyvä hanke. Tällä tutkimuksella ei haluta sekoittaa käynnissä olevaa hanketta, mutta tutkimuksessa varaudutaan siihen, että kulttuuriin liittyviä asioita voi myös nousta esille.

Teemahaastattelun tarkoituksena on löytää vastauksia tutkimuskysymykseen ja tutkittavat teemat voivat perustua tutkimuksen viitekehukseen eli tietoon, joka tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta 3.1.1). Teemahaastatteluiden teemoihin valitaan yrityksen tekemien tutkimusten pohjalta teemoja, jotka nousevat tutkimusten tuloksissa useasti esille. Dokumenttien pohjalta valittavat teemat teemahaastatteluun ovat työntekijäkokemuksen osalta johtaminen, työn ominaispiirteet, hyvinvointi ja sosiaalinen ympäristö Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 4, kohta 4.9) työntekijäkokemuksen viitekehystä mallintavan kokemuskahdeksikon mukaisesti. Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 4, kohta 4.9) kokemuskahdeksikkoa käsitellään tarkemmin työn teoreettisessa viitekehyksessä, joka toimii työn suurena teorialinjana.

Edellä kerrottujen teemojen lisäksi haastateltavilta tiedustellaan odotuksia ja kokemuksia työsuhteesta, työnantajasta ja pankkialasta erityisesti siten, ovatko ne vastanneet odotuksia. Tarkoituksena on selvittää työntekijäkoke- muksen ja sitoutumisen nykytilaa sekä löytää kehityskohteita. Haastateltavilta tiedustellaan teemahaastattelun lopuksi näkemyksiä pankkialan mielikuvasta ja työnantajakuvasta sekä annetaan mahdollisuus kertoa toiveistaan työnan- tajaan kohtaan. Teemahaastatteluun valittavien teemojen on tarkoitus tukea tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä.

2.4.2 Haastateltavien valinta

Haastateltaviksi henkilöiksi tulee valita henkilöt, jotka tuntevat ilmiön ja joita ilmiö koskettaa. Tarvittavaa haastateltavien määrää on laadullisessa tutki- muksessa vaikeaa etukäteen arvioida. Riittäväksi haastateltavien määräksi on kirjallisuudessa esitetty 12–15 henkilöä, mutta riittävän määrän ratkaise- vat tutkimusongelma ja kerätty aineisto. (Kananen, 2015, s. 145–146.) Riit- tävä saturaatio (kylläntymispiste) saavutetaan sillä, että aineistonkeruu- ja analyysivaihe vuorottelevat keskenään. Tämä mahdollistaa riittävän saturaat- tion saavuttamisen. (Kananen, 2015, s. 145–146.) Saturaatio on käytännössä saavutettu silloin, kun tutkittavien vastaukset alkavat toistaa itseään (Kana- nen, 2017, s. 179).

Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden ja dokumenttien pohjalta teemahaastatteluun valittavien ihmisten määrä on 15 henkilöä. Henkilöt työ- kentelevät yrityksessä eri tiimeissä. Ryhmä- ja parihaastatteluihin valikoidaan henkilöt, jotka ovat saapuneet yritykseen samaan aikaan ja olleet yhteisellä perehdytysjaksolla. Valintaa puoltaa näkemys siitä, että henkilöt saattaisivat tuntea toisensa hyvin. Ryhmähaastatteluilla tavoitellaan sitä, että haastatelta- vat eivät aristelisi Hirsjärvi ym. (2009, s. 210) mukaisesti haastattelua. Yksilö- haastatteluihin valikoidaan henkilöt, jotka eivät sovi edellä kuvattuun katego- riaan.

2.4.3 Aineistojen analysointi- ja tulkintamenetelmät

Aineistonkeruun jälkeen aineisto on yhteismitallistettava. Yhteismitallistaminen on aineistojen saattamista kirjalliseen tekstimuotoon litteroimalla. Audiovisuaalinen materiaali muutetaan tekstimuotoon, jonka jälkeen sitä voidaan käsitellä, analysoida ja tulkita. (Kananen, 2017, s. 124.) Litterointia voidaan suorittaa sanatarkalla tasolla, yleiskielellisellä tasolla tai prepositiotason tarkkuudella. Sanatarkka taso ottaa huomioon kaikki eleet, katseet ja äänenpainot sekä puheen tauot. Yleiskielen litteroinnissa puheesta poistetaan tekstimuotoon muuttaessa puhekielen ja murteiden ilmaisumuodot. Prepositiotason litteroinnissa otetaan huomioon vain ilmaisun ydinsisältö, joka muutetaan tekstimuotoon. Litteroinnissa riittävä taso on useasti karkea taso, jossa huomioidaan ilmaisun ydinsisältö tiiviissä muodossa. (Kananen 2017, s. 131–132, 134–135.).

Teemahaastatteluiden jälkeen suoritetaan haastatteluiden litterointi käyttäen yleiskielen tason litterointia. Tutkija katsoo tämän litteroinnin tason olevan riittävä laadukkaan tutkimuksen varmistamiseksi, sillä tallenteiden avulla äänen painoihin, taukoihin ja muihin tärkeisiin asioihin voidaan tarvittaessa palata Kananen (2015, s. 152) mukaisesti. Jotta laadullista aineistoa voidaan analysoida, on sitä luettava useaan kertaan, jotta sisältö alkaa hahmottua. Joskus pelkkä lukeminen ja pohdiskelu voi riittää, jolloin aineisto ei kaipaa muuta analysointia. (Kananen, 2015, s. 163.) Litteroinnin jälkeen litteroitu aineisto luetaan läpi useamman kerran, jolla pyritään saamaan aineistosta yleiskuva ja lisäämään ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. Tässä vaiheessa havainnoidaan samalla aineistossa olevia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia ja kirjataan havainnoista muistiinpanoja erilliselle Word -asiakirjalle. Hyvän tieteellisen käytännön ja laaditun aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti litterointi ja aineiston analysointi toteutetaan pankki X:n tietoteknisillä laitteilla.

Laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmänä toimii laadullinen sisällyönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4, kohta 4.1). Litteroinnin jälkeen aineisto voidaan koodata tutkijan itse valitsemalla tavalla, jonka tarkoituksena on toimia muistiinpanoina ja auttaa tutkijaa jäsentämään ja etsimään tekstistä

eri kohtia (Eskola & Suonranta, 2014, viitattu lähteessä Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4, kohta 4.1). Koodauksen jälkeen aineisto voidaan teemoittaa, tyypitellä tai luokitella. Luokittelussa aineistosta etsitään ja lasketaan luokkia ja niiden esiintyvyyttä tutkimusaineistossa. Teemoittelussa lukumäärillä voi olla tai ei ole väliä, mutta siinä kiinnostus painottuu teemoista lausuttuihin tekijöihin. Tyypittelyssä aineistosta etsitään yhteneväisiä tekijöitä ja näistä tehdään yleistys eli tyypiesimerkki. Valittua teemaa koskevista näkemyksistä voidaan tehdä yleistys. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4, kohta 4.1.) Aineistosta voidaan etsiä samanlaisuutta, erilaisuutta, tyypillistä kertomusta tai toiminnan loogiikkaa (Eskola & Suonranta, 2014, viitattu lähteessä Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4, kohta 4.1). Aineiston tarkastelu suoritetaan pitäen mielessä tutkimusongelma ja tutkimuskysymys (Kananen, 2017, s. 136–137).

Aineiston tulkintaa voidaan suorittaa teoria- tai aineistolähtöisesti, tai vaihtoehtoisesti teoriaohjaavalla analyysillä. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria ohjaa ja auttaa analyysia, mutta analysoitavat yksiköt nousevat aineistosta kuten aineistolähtöisessä analyysissä. Tässä analyysimuodossa analyysi ei nojaudu suoraan teoriaan, mutta aikaisemman tiedon olemassaolo tunnistetaan. Analyysin tarkoitus on teorian testaamisen sijasta antaa uusia ajatusmalleja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4, kohta 4.2.) Tämä aineisto analysoidaan litte-roinnin jälkeen laadullisella sisällönanalyysillä ja aineiston tulkinta suoritetaan teoriaohjaavalla analyysillä käyttäen alaluokkien etsimiseen aineistosta teemoittelua. Teemoittelun jälkeen teemoissa toistuvat tekijät tyypitellään ja aineistosta pyritään tekemään yleistystä ja löytämään tyypillistä kertomusta.

2.4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun on kehitetty luotettavuuskäsitteet, joita ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä. Mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan, tulokset pysyisivät samana. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. (Kananen, 2017, s. 174–175.) Luotettavuustarkastelun avulla voidaan tarkastella tutkimuksen eri vaiheissa tehtyjä valintoja ja ratkaisuja siitä näkökulmasta, ovatko ne olleet oikeita

ja perusteltavissa (Kananen, 2015, s. 343). Tutkimukseen tehdyt valinnat on perusteltava aineistonkeruumenetelmistä, analysointi- ja tulkintamenetelmiin ja alkuperäinen aineisto on säilytettävä (Kananen, 2017, s. 178). Eettisyys liittyy läheisesti tutkimuksen laatuun. Tutkimussuunnitelma on oltava tehtynä ja tutkimuksen raportoinnin on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 5, kohta 5.2–5.3.)

Luotettavuustarkasteluun ei ole yhtä oikeaa tapaa ja menetelmät vaihtelevat tutkimuskirjallisuuden mukaan. Eettisyyttä ei voida erottaa tutkimuksen luotettavuudesta. Jos tutkimus ei ole eettisesti kestävä, se ei voi olla luotettava. Luotettavuuskysymystä tarkasteltaessa objektiivisuuden lisäksi esille nousee havaintojen puolueettomuus. Puolueettomuudessa kuvastuu se, onko tutkija pyrkinyt kuuntelemaan ja ymmärtämään tutkittavia omina itsenään vai vaikuttaako tutkijan näkemykseen asioista esimerkiksi tutkijan oma asema, sukupuoli, ikä tai muu seikka. Toisaalta näin on joka tapauksessa, sillä tutkija itse luo ja tulkitsee tutkimusta. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 6.)

Yksi keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta on dokumentointi ja valittujen ratkaisujen perustelu (Kananen, 2017, s. 176). Haastatteluiden luotettavuutta laskee ihmismuistin rajallisuus (Kananen, 2015, s. 340). Haastatteluiden luotettavuutta ja objektiivisuutta voidaan parantaa haastatteluiden tallentamisella, jolloin tallenteisiin on mahdollista palata. Tämän avulla voidaan tehdä syvempi analyysi litteroinnista huolimatta. (Kananen, 2015, s. 156.) Laadullisen tutkimuksen laatua voidaan myös varmentaa riittävällä saturaatiolla. Haastatteluita on tehtävä niin monta, että tutkittava aineisto alkaa toistamaan itseään. Tällöin puhutaan kylläntymispisteen eli saturaation saavuttamisesta. Tutkimustuloksia varmentamaan voidaan käyttää myös aikaisempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia etenkin silloin, jos lopputuloksessa päädytään samaan ratkaisuun. Käytännössä katsoen tämä muodostuu työn teoriapohjasta. (Kananen, 2017, s. 179.)

Tämän opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti ovat tutkijan arvion mukaan hyviä. Luotettavuuden parantamiseksi aineistonkeruumenetelmänä käytetään laadullisen teemahaastattelun lisäksi yrityksen dokumentteja. Kun useat

lähteet antavat toisiaan vahvistavia tuloksia, lisää tämä tutkimuksen luotettavuutta (Kananen, 2017, s. 175). Toisaalta opinnäytetyön luotettavuutta heikentää yrityksen dokumenttien käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä, koska näiden sisältöä ei voida opinnäytetyöhön avata salassa pidettävän materiaalin vuoksi. Toisaalta Tuomi & Sarajärvi (2018, luku 5, kohta 5.4.4) mukaisesti näiden dokumenttien sisällön tarkempi käsittely opinnäytetyöraportissa ei ole eettisesti oikein. Luotettavuutta saattaa myös heikentää pari- ja ryhmähaastattelut, koska ryhmässä voi olla Hirsjärvi ym. (2009, s. 211) mukaan hallitsevia persoonia ja kaikkien ääni ei välttämättä pääse kuuluviin. Toisaalta ryhmä voi myös estää negatiivisten asioiden esilletulon tai vastaavasti korostaa tiettyjä mielipiteitä (Hirsjärvi ym., 2009, s. 211).

Opinnäytetyössä käytettävät aineistonkeruu-, analyysi- ja tulkintakeinot ovat tutkimusongelmaa tukevia, jotka nostavat validiteetin tason korkeaksi. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta heikentävänä tekijänä on se, että tutkija työskentelee itse tutkittavien kanssa samassa yrityksessä. Tämän vuoksi voidaan kyseenalaistaa, osaako tutkija pysyä aineistonkeruussa ja aineiston analyysissä riittävän puolueettomana, vaikka valitut menetelmät ovat perusteltuja. Toisaalta edellä kerrotun asian luotettavuutta parantaa se, että tutkija ei tunne tutkittavia tutkimushetkellä ennestään juuri lainkaan. Tutkittavien henkilöiden työnkuva ja työympäristö eivät ole tutkijalle entuudestaan tuttuja tutkimuksen tekohetkellä. Opinnäytetyön luotettavuutta parantaa videohaastattelut, jotka mahdollistavat tallenteisiin palaamisen useasti jälkikäteen. Lisäksi tutkijan oma kokemus neuvottelijan työstä parantaa tutkijan puolueettomuuden asemaa. Tutkija on tottunut haastattelemaan ihmisiä, mutta samalla pysymään itse mahdollisimman neutraalina. Haastateltavien riittävällä määrällä pyritään nostamaan opinnäytetyön luotettavuutta ja saavuttamaan kylläntymispiste, jossa tutkimustulokset alkavat toistaa itseään.

3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Yritysten päätavoitteet ovat innovaatioiden kehittäminen sekä henkilöstön si-
touttaminen ja pitäminen (Caplan, 2014, kohta Line managers under pres-
sure). Tänä päivänä yrityksissä on töissä monen eri sukupolven työntekijöitä,
jonka vuoksi yritysten suhtautuminen työntekijöihin vaatii uutta ajattelumallia
henkilöstöjohtamisessa (Plaskoff, 2017, kohta Abstract). Työntekijäkokemus
nousi keskustelun aiheeksi 2010-luvun puolivälissä, jolloin huomattiin positiivi-
sen työntekijäkokemuksen yhteys asiakaskokemukseen, työnantajakuvaan
sekä työntekijöiden sitoutumiseen (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 2, kohta
2.3).

Työntekijäkokemus voidaan määritellä usealla eri tavalla ja sen määritelmä
vaihtelee lähteen mukaan. Työntekijäkokemus (employee experience) on
työntekijän ja työnantajan vuorovaikutuksesta syntynyt työntekijän kokemus
tunteineen ja ajatuksineen (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1, kohta 1.4;
Tucker, 2020). Työntekijäkokemuksen voidaan katsoa näin ollen olevan koke-
mus, johon liittyvät ja jota luovat sekä työnantaja että työntekijä (Morgan, 2017,
s. 7–8). Se on kokonaisvaltaista käsitystä työntekijän suhteesta työnanta-
jaansa, joka muodostuu jokaisesta erilaisesta työsuhteen kosketuspisteestä
eli vuorovaikutustilanteesta työntekijän ja organisaation välillä (Huhta & Myl-
lyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.6.2; Plaskoff, 2017, kohta Johdanto). Työnteki-
jäkokemus on aina subjektiivinen eli henkilön omakohtainen kokemus (Huhta
& Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.6; Luukka, 2019, luku 2, kohta Työntekijä-
kokemus ja työnantajalupaus). Kokemuksen merkityksellisyyteen vaikuttaa
henkilön mieltymykset, arvot ja tarpeet (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4,
kohta 4.6). Pelkistetysti työntekijäkokemuksen voidaan kuvata olevan työhön
liittyvien hetkien summa (Rantanen, 2018, luku 4, kohta Tunnelma syntyy het-
kistä).

Luukka (2019, luku 2, kohta Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus) määrit-
telee työntekijäkokemuksen työntekijän henkilökohtaiseksi kokemukseksi työ-
paikastaan, millaisena työntekijä kokee oman työpaikkansa verraten tätä omiin

odotuksiinsa, työnantajan antamiin lupauksiin sekä yrityskulttuuriin. Edellä mainittujen tekijöiden kohdatessa syntyy joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Se vaikuttaa myös sitoutumiseen tai sitoutumattomuuteen. (Luukka, 2019, luku 2, kohta Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus.) Yrityskulttuuritutkija Luukka määrittelee työntekijäkokemuksen näin ollen vahvemmin odotusten kautta, mutta myös Huhta & Myllyntaus (2021, luku 4, kohta Työntekijäkokemus) mainitsevat odotusten ja niiden toteutumisen merkityksen yhteyden työntekijäkokemukseen.

Vastaavalla tavalla odotusten ja lupauksen täyttymisen näkökulmasta puhuvat Maylett & Wride (2017, s. 15) odotusvastaavuuden (Expectation Alignment) käsitteellä. Kun odotukset ja arvot kohtaavat voi työ olla myös vaativaa, mutta silloin työntekijä kokee odotusten ja lupauksen täyttyvän (Maylett & Wride, 2017, s. 15). Työntekijäkokemuksen ihannetilanteessa työntekijän ja työnantajan odotukset, toiveet ja tarpeet kohtaavat (Morgan, 2017, s. 7–8). Työntekijäkokemus ei ole vain työntekijöitä varten, vaan se on tehty yhdessä heidän kanssaan (Morgan, 2017, s. 9). Positiivinen työntekijäkokemus rakennetaan näin ollen odotusvastaavuuden täyttämällä (Luukka, 2019, luku 2, kohta Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus).

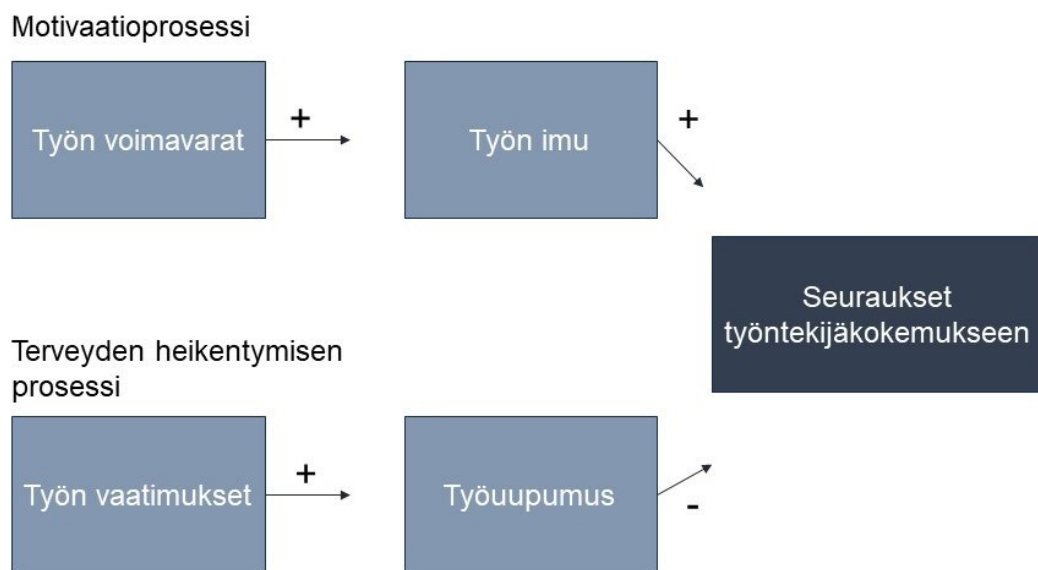
Huhdan & Myllyntauksen mukaan (2021, luku 4, kohta Työntekijäkokemus) työntekijäkokemuksen käsite voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: se on työntekijälähtöinen ajattelu-, johtamis- ja kehittämismalli ja se toimii reaali maailman työvälineenä työntekijöille merkityksellisten työn voimavarojen ja työn vaatimusten johtamisessa. Työntekijäkokemustyön idea on siinä, että rakennetaan työntekijöille merkityksellisiä työssä tarvittavia voimavaroja vähentäen työstä syntyviä haitallisia vaatimuksia vahvistaen näin työn imua (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.5). Käsitellään seuraavaksi työn imua, työn voimavaratekijöitä ja vaatimuksia tarkemmin.

Työntekijäkokemuksen -käsitteeseen liitetään vahvasti työn imun (engagement) käsite. Työn imua tunteva henkilö kokee työhön liittyvää pysyvää ja aktiivista motivaatio- ja tunnekkäyttäytymisen tilaa, jolloin henkilö on omistautunut, syventynyt ja aikaansaava. (Aarnikoivu, 2023 s. 145; Hakanen, 2011, s.

38; Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1, kohta 1.4.) Kun henkilö kokee työn imua, hän pitää työtänsä miellyttävänä ja nauttii siitä, eikä aamuisin töihin lähteminen aiheuta negatiivisia tunteita. Työn imulla on yhteys työntekijän henkiseen ja fyysiseen terveyteen, parempiin työn tuloksiin sekä yrityksen taloudelliseen menestymiseen. (Aarnikoivu, 2023, s. 145; Hakanen, 2011, s. 38–39.) Työntekijäkokemuksen avulla työn imun käsite saadaan hallittavammaksi ja voidaan tehdä näkyväksi työn imuun liittyviä kehitystarpeita (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1, kohta 1.2). Työntekijäkokemusta voidaan näin ollen pitää työn imun käytännön viitekehyksenä. Työntekijäkokemusta kehittämällä vaikutetaan työn voimavaratekijöihin ja vähennetään työn vaatimuksia sekä eritoten vahvistetaan työn imua. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.4.)

Työn voimavaratekijöillä vahvistetaan työn imua (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.5). Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan työn sosiaalisia, fyysisiä, psykologisia ja organisatorisia piirteitä, jotka edesauttavat jaksamaan ja madaltamaan työn aiheuttamia vaatimuksia ja jotka osaltaan auttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa (Hakanen, 2011, s. 49–50). Esimerkiksi työpaikan sosiaalinen tuki, toimiva työympäristö ja toimivat työvälineet, psykologisesti turvallinen työympäristö, työn merkityksellisyys ja kulttuuri ovat työn voimavaratekijöitä. Työntekijäkokemusta kehittäessä tarkoituksena on vahvistaa työn voimavaratekijöitä ja vastaavasti poistaa työn vaatimustekijöitä. Työn vaatimustekijät ovat työhyvinvointia heikentäviä negatiivisia tekijöitä, jotka voivat pahimmillaan aiheuttaa työuupumuksen. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.5.) Työn imun vastakohta on työhön kyllästyminen, leipiintyminen, jolloin työn vaatimustekijät ylittävät voimavaratekijät. Lopputuloksena on kuormittuminen, uupuminen ja mahdolliset terveysongelmat. (Hakanen, 2011, s. 103–104.) Työn vaatimustekijöitä ovat esimerkiksi työntekoa hankaloittava sosiaalinen ympäristö, epäsojivat työvälineet, oman työkuvan epäselvyys, tunne työn merkityksettömyydestä tai työpaikan toimimaton viestintä. On kuitenkin syytä huomata, että moni kaipaa työhönsä haasteita, kuormitusta ja epämukavuusalueelle menemistä, jonka lopputuloksena on usein kehittyminen. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.5.)

Työn voimavarojen ja työn vaatimusten vaikutusta työntekijäkokemukseen voidaan kuvata teoreettisella mallilla. Mallissa työn voimavarat ovat motivaatioprosessissa suuret, jonka vuoksi ne ovat yhteydessä työn imuun, työtyytyväisyyteen ja sitä kautta positiiviseen työntekijäkokemukseen. Terveiden heikentymisen prosessissa työn vaatimukset ovat työn voimavaroja suuremmat. Tämä prosessi johtaa vähitellen työtytymättömyyteen, työuupumukseen ja negatiiviseen työntekijäkokemukseen. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.5.) Kuviossa 3 kuvataan työn voimavarojen ja vaatimusten suhdetta.



Kuvio 3. Työn voimavarojen ja työn vaatimusten teoreettinen malli (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.5).

Työn imuun liittyy vahvasti myös motivaatio. Se voidaan määritellä ihmisen toiminnassa olevien motiivien joukoksi. Motivaatiota voidaan katsoa toiminnan eli intensiteetin (voimakkuus) näkökulmasta sekä motiivien eli toimintaa synnyttävien asioiden näkökulmasta. Korkea motivaatio nähdään usein hyvänä asiana, kun sen sijaan matala motivaatio negatiivisena asiana. Motivaatio on jaettavissa kahteen: ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Motivaation lähde voi olla ulkoiset tekijät, kuten palkinnot tai työ pelkästään. Kun puhutaan ulkoisesta motivaatiosta, ei innostuminen tapahdu itse aktiviteetista vaan tekeminen tapahtuu, koska siitä seuraa palkinto tai sen avulla voi välttää seuraamuksen. Asioita tehdään, koska on pakko ja henkilö joutuu käyttämään aikansa

itsensä motivoimiseen. (Luukka, 2019, luku 2, kohta Motivaatiosta ja sitoutumisesta.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sen sijaan sitä, että henkilö itse aktiivisesti hakeutuu häntä kiinnostavien asioiden ja tekemisten pariin tai hän arvostaa näitä asioita. Sisäinen motivaatio jakautuu edelleen kahteen: sisäistettyyn ja sisäsyntyiseen motivaatioon. Sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen tuntuu henkilöstä arvokkaalta ja se liittyy hänen arvostamiin arvoihin ja päämääriin. Sisäsyntyinen motivaatio on taas sitä, että henkilö nauttii ja innostuu tekemisestä. Tällöin henkilö motivoituu tekemisen ilosta. Tekemisen osuessa yhteen henkilön arvojen kanssa, näkee henkilö tekemisen arvokkaana ja tärkeänä. Vahvin motivaation muoto on sisäsyntyinen muoto. (Luukka, 2019, luku 2, kohta Motivaatiosta ja sitoutumisesta.)

On tärkeää ymmärtää, että henkilö päättää motivoitumisestaan itse eikä toista henkilöä voi oikeasti motivoida. Yritys voi kuitenkin pyrkiä luomaan toimintaympäristön, jossa työntekijät motivoituisivat halutulla tavalla. (Luukka, 2019, luku 2, kohta Motivaatiosta ja sitoutumisesta.) Työhönsä ja työympäristöönsä tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneita työskentelemään yrityksen tavoitteiden mukaisesti sekä ovat valmiita antamaan itsensä kaiken osaamisensa kanssa yrityksen käyttöön (Plaskoff, kohta Johdanto; Tucker, 2020, kohta The employee experience as an engagement approach).

3.1 Työntekijäkokemuksen hyödyt

Työntekijäkokemukseen panostamisella on tänä päivänä menestyvän ja tavoitteisiin ylittävän yrityksen kannalta kriittinen merkitys (Aarnikoivu, 2023, s. 65; Flynn & Mazor, 2017, kohta A growing challenge; Hinshaw, 2020; Morgan, 2017, s. 9). Työntekijäkokemuksen avulla voidaan rakentaa kokemusorganisaatio, jonka avulla yritys voi saada kilpailuetua markkinoilla (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.1; Morgan, 2017, s. 10). Yritys alkaa panostamaan työntekijäkokemukseen yleensä siinä vaiheessa, kun se haluaa parantaa asiakaskokemusta, työntekijöiden sitoutumista ja työnantajakuvaa (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 2, kohta 2.3). Työnantajakuva (employer image) on yksilön mielessä olevia ajatuksia ja uskomuksia siitä millainen yritys on (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1, kohta 1.4). Sitoutumisen tarkoitus on saada työntekijät hyvinvoiviksi ja sitoutumaan työhönsä (Morgan, 2017, s. 1).

Asiakaskokemus (customer experience) voidaan määritellä asiakkaan kokemiksi tunteiksi ja ajatuksiksi, jotka syntyvät yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksessa (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1, kohta 1.4). Työntekijäkokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen merkittävästi, koska työstänsä motivoituneet ja osaavat työntekijät pystyvät tuottamaan asiakkaille parempia palveluita ja sitä myöten parempia kokemuksia. Tämä korostuu erityisesti palvelualoilla. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1, kohta 1.2.) Työntekijäkokemus vaikuttaa näin ollen asiakaskokemukseen, joten se vaikuttaa sitä kautta myös yrityksen tulokseen (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1, kohta 1.2; Maylett & Wride, 2017, s. 31).

Kilpailu hyvistä työntekijöistä yritysten välillä on tänä päivänä kovaa. Yritysten tulisi rekrytoinnin lisäksi keskittyä myös siihen, kuinka saada nykyiset työntekijät sitoutumaan ja pysymään yrityksessä. (Morgan, 2017, s. 26.) Työntekijäkokemukseen panostamalla saadaan houkuteltua yritykseen ammattitaitoisia työntekijöitä sekä sitoutettua työntekijät yritykseen (Flynn & Mazor, 2017, kohta A growing challenge; Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.1). Sitoutuminen (engagement) terminä tarkoittaa sitä, että henkilö uskaltaa sekä haluaa asettaa itsensä kokonaan mukaan työyhteisöönsä ja työtehtäväänsä.

Sitoutumiseen liittyy myös menettämisen uhka. (Luukka, 2019, luku 2, kohta Sitoutuminen ei ole tila vaan suhde.) Sitoutuminen työhön muodostuu merkityksestä ja tarkoituksesta, joka rakentuu työntekijän kokonaiskokemuksesta yrityksessä (Plaskoff, 2017, kohta Yhteenveto). Sitoutuminen voidaan nähdä tarkoituksena saada työntekijät onnellisiksi ja sitoutuneiksi työhönsä (Morgan, 2017, s. 1).

Tutkimusten mukaan erinomainen työntekijäkokemus vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, parantaa työntekijöiden suorituksia, kasvattaa yrityksen tulosta ja voittoa, lisää työntekijöiden sitoutumista yritykseen, parantaa asiakaskokemusta sekä lisää innovaatioita (Hinshaw, 2020). Työnantajamaine hyvänä työpaikkana vahvistuu ja rekrytointi helpottuu. Positiivisella työntekijäkokemuksella vahvistetaan nykyisten työntekijöiden kokemusta työnantajakuvasta, joka heijastuu yrityksestä ulos lisäten potentiaalisten työntekijöiden kiinnostusta yritykseen. Työntekijäkokemukseen panostaminen vahvistaa näin ollen työnantajakuvaa. Muita positiivisia vaikutuksia ovat kustannussäästöt esimerkiksi rekrytoinnin helpottumisen muodossa ja sidosryhmätuen vahvistuminen. Vahvan työnantajamaineen omaava yritys saa helpommin potentiaalisia sidosryhmiä sijoittajista, alihankkijoista, asiakkaista sekä potentiaalisista työntekijöistä, jotka ovat valmiita olemaan yrityksen tukena myös vaikeina aikoina. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1, kohta 1.2.)

Useat työnantajat tekevät virheen keskittyessään joko työntekijöiden sitouttamiseen tai työntekijäkokemukseen ymmärtämättä näiden yhteyttä toisiinsa. Positiivinen työntekijäkokemus on edellytys sitoutumiselle, mutta se ei korvaa sitoutumista. (Morgan, 2017, s. 6.) Odotusvastaavuuden täyttymisellä on merkittävä vaikutus sitoutumiseen (Maylett & Wride, 2017, s. 15). Mikäli odotusvastaavuus ei täyty, henkilö ei sitoudu yritykseen (Maylett & Wride, 2017, s. 64). Kun odotukset ja työntekijän kokemukset odotuksista kohtaavat, odotusvastaavuus on täytetty. Odotusvastaavuuden täyttymisellä vaikutetaan työntekijän motivoitumiseen, uskollisuuteen ja sitoutumiseen sekä luodaan merkityksellinen työntekijäkokemus. (Luukka, 2019, luku 2, kohta Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus.)

Luukka (2019, luku 2, kohta Sitoutuminen ei ole tila vaan suhde) kuvaa sitoutumisen ja siihen liittyvän motivaation olevan seurausta positiivisesta työntekijäkokemuksesta, jonka vuoksi näitä käsitteitä ei voida erottaa toisistaan. Työntekijäkokemustyöhön panostamalla saadaan selville työntekijöille tärkeät asiat, mikä heitä motivoi ja mitä asioita he kaipaavat, jotta he voivat suoriutua työstään paremmin. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.4.) Työntekijäkokemukseen panostamisella on hyötyjä myös työn imun (engagement) näkökulmasta. Positiivinen työntekijäkokemus vahvistaa erityisesti työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.1.) Näin ollen parantamalla työntekijäkokemusta, parannetaan työn imua, jonka avulla voidaan parantaa sitoutuneisuutta. Vahvan työn imun lopputuloksena syntyy sitoutuneita ja tuottavia työntekijöitä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.4.)

Tutkimusten mukaan sen sijaan konkreettiset edut ja palkitsemisjärjestelmät toimivat harvoin sitouttamaan työntekijöitä (Plaskoff, 2017, kohta Abstract). Edut eivät ota yksilön tarpeita ja toiveita huomioon, vaan ne lähtevät yrityksen tarpeista, jonka vuoksi ne eivät ole toimivia tyytyväisyyttä lisääviä keinoja (Plaskoff, 2017, kohta Johdanto). Kuitenkin yrityksissä, jossa työntekijäkokemus koetaan positiiviseksi, maksetaan työntekijöille riittävä korvaus työstään. Työntekijä ei voi kokea olevansa arvostettu, jos tämä ei saa työstään oikeudenmukaista palkkiota. (Aarnikoivu, 2023, s. 76; Morgan, 2017, s. 96–97.)

3.2 Työntekijäkokemuksen muodostuminen

Työntekijät arvioivat kaikkea työssä tapahtuvia kokemuksia ja niiden liittymistä työhön sekä työn ulkopuoliseen elämään, mukaan lukien emotionaaliset, fyysiset, ammattimaiset ja taloudelliset hyvinvoinnin osa-alueet (Flynn & Mazor, 2017, kohta The growing need for a holistic solution). Työntekijä kohtaa työsuhteensa aikana useita kosketuspisteitä ja virstanpylväitä, joista syntyneillä kokemuksilla on välitön vaikutus työntekijän sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja sitä kautta suorituskykyyn (Plaskoff, 2017, kohta Johdanto). Kosketuspisteillä tarkoitetaan vuorovaikutustilanteita työntekijän ja yrityksen välillä. Osa näistä

hetkistä on merkityksellisempiä kuin toiset ja kokemuksen merkityksellisyyden määrittää henkilön oma subjektiivinen kokemus. Subjektiiviseen kokemukseen vaikuttaa henkilön persoona, tausta, arvomaailma ja osittain vain sattumus. Toiselle henkilölle merkityksellinen hetki voi olla lounashetki ja toiselle henkilölle työvälineiden käyttö. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.6.2.)

Virstanpylväät ovat eräänlaisia kohtauspisteitä. Ne voidaan määritellä elämässä saavutetuiksi isoiksi etapeiksi, joita ovat työelämässä esimerkiksi pyöreät vuodet tai uralla eteneminen. Virstanpylväät ovat merkittäviä kosketuspisteitä ja henkilö haluaa usein juhlistaa näitä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.6.4.) Työntekijäkokemus alkaa muodostua jo ennen työsuhteen alkamista. Se alkaa muodostua työnhakuvaiheessa, kun työntekijä harkitsee hakevansa töitä yrityksestä eikä se välttämättä pääty edes irtisanoutumisen jälkeen. Tämän vuoksi on ymmärrettävä työntekijän matka kokonaisuudessaan, sen aiheuttamat tunteet ja ajatukset sekä tekijät, jotka vaikuttavat negatiivisten ja positiivisten kokemusten syntymiseen. (Plaskoff, 2017, kohta Principle 2: Embrace expansive and holistic thinking.)

Yritykset ovat kuvanneet työntekijäkokemuksen usein prosessimaisesti, jolloin se sisältää seuraavat vaiheet: työntekijöiden kiinnostuksen herättäminen, rekrytointiprosessi, työhön perehdytys, osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen ja palkitseminen (Aarnikoivu, 2023, s. 66). Aarnikoivun (2023, s. 67) mukaan työntekijäkokemus muodostuu erilaisista vaiheiden muodostamista kosketuspisteistä, joita ovat saapumiskokemus, kehittymiskokemus, esihenkilökokemus, työyhteisökokemus, työn muotoilukokemus, ongelmatilanteiden käsittelykokemus sekä hyvinvointikokemus. Morgan (2017, s. 198) sen sijaan kuvaa työntekijän matkan koostuvan kuudesta eri vaiheesta: ajasta ennen rekrytointia (houkuttelu), rekrytointi, matkavaihe, kehitysvaihe, säilytysvaihe sekä siirtymisvaihe.

Huhta & Myllyntaus (2021, luku 4, kohta 4.6.3–4.6.4) lähestyvät kokemuksia niiden eri tasoilta. Kokemukset voidaan jakaa eri tasoille, joita ovat arkiset kokemukset, tietoiset kokemukset, mieleenpainuvat kokemukset, merkitykselliset kokemukset ja mullistavat kokemukset. Arkiset kokemukset ovat läsnä

arjessa suurimman osan ja ne ovat osittain tiedostamattomia rutiininomaisia hetkiä, jotka eivät herätä meissä suuria tunteita. Tietoiset kokemukset ovat kokemuksia, jotka jollain tavalla kiinnittävät huomion ja toimimme näissä tilanteissa aktiivisina toimijoina. Nämä kokemukset synnyttävät muistijälkiä, jotka voivat olla positiivisten kokemusten lisäksi negatiivisia. Mieleenpainuvat kokemukset ovat myös tietoisia kokemuksia. Ne eroavat tietoisista kokemuksista siten, että ne herättävät meissä erityisen vahvoja tunteita jättäen jälkeensä muistoja. Mieleenpainuvien kokemusten yksityiskohtia ei usein voi jälkikäteen muistaa, mutta tunteet jäävät muistoihin. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen järjestämät koulutukset. Merkityksellisten kokemusten voidaan kuvata olevan tietoisia kokemuksia, joiden myötä opimme jotain uutta ympäristöstä tai itsestämme. Jotta kokemus voi olla merkityksellinen, olemme usein mukana rakentamassa sitä itse ja jakamassa kokemusta muiden kanssa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.6.3–4.6.4.)

Esihenkilöasemaan yleneminen aiheuttaa usein merkityksellisen kokemuksen. Mullistavat kokemukset ovat myös merkityksellisiä kokemuksia, mutta nämä ovat nimensä mukaan mullistavia. Ne ovat suhteellisen harvinaisia ja muuttavat ajatusmaailmaamme elämästä ja itsestämme rakentaen identiteettiämme. Näihin kokemuksiin liittyy vahvasti uuden oppiminen, tunteet ja reflektointi ja ne ovat usein hyvin henkilökohtaisia kokemuksia. Kokemukset voidaan jakaa myös erilaisiin kokemusten luonteisiin. Yritys ei voi panostaa kaikkiin kokemuksiin, jonka vuoksi se joutuu tekemään valintaa siitä, mihin kokemuksiin se panostaa. Mikäli työsuhde sisältää vain arkisia ja tietoisia kokemuksia, se on harvoin pitkä, tuloksellinen tai tyydyttävä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.6.3–4.6.4.)

3.2.1 Huhdan ja Myllyntauksen kokemukshahdeksikko

Huhta & Myllyntaus (2021, luku 4, kohta 4.9) ovat tutkineet useita työntekijäkokemuksen teorioita ja mallinnuksia mukaan lukien seuraavassa luvussa 3.2.2 kuvatun Morganin (2017) teorian. Käsitellään seuraavassa Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 4, kohta 4.9) luomaa työntekijäkokemuksen

kokemuskahdeksikkoa yleisellä tasolla sekä yksityiskohtaisemmin niitä teemoja, jotka ovat valittu työn empiirisen osan teemahaastatteluiden teemoiksi. Työhön valittujen teemojen tarkempi perustelu löytyy tämän kappaleen lopusta. Valinnat ovat helpommin perusteltavissa, kun teemoihin syvennyttään ensin.

Huhta & Myllyntaus, ovat sitä mieltä, että jokaisen yrityksen tulisi kehittää oma työntekijäkokemuksen viitekehüksensä, koska yritykset ovat erilaisia. Viitekehukset auttavat työntekijäkokemuksen määrittelyssä ja yhteisen linjan löytämisessä yrityksessä. Viitekehysten avulla voidaan löytää työntekijäkokemuksen kannalta merkitykselliset tekijät, joiden avulla yrityksen työntekijäkokemuksen nykytilaa voidaan hahmottaa. Ilman viitekehystä työntekijäkokemusta ja siihen liittyviä asioita ei voida ymmärtää eikä näin ollen kehittää tai johtaa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.) Viitekehüksen avulla kuvataan niitä teemoja, joilla on merkitystä työntekijöiden kykyyn tehdä työnsä hyvin, motivaatioon, työn imuun sekä tyytyväisyyteen. Yrityksen tulee valita itselleen merkityksellisimmät teemat, jotka nousevat useimmin esille, joilla on negatiivisimpia vaikutuksia työntekijöille sekä arvioitava työntekijäryhmät, joiden toiveilla on eniten vaikutusta yrityksen menestymisen kannalta. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.11.2.)

Työntekijäkokemuksen kokemuskahdeksikko pyrkii kuvaamaan työntekijäkokemuksen kannalta merkityksellisimmät teemat, jotka ovat läsnä arkisessa työssä. Kahdeksan osa-alueetta ovat sosiaalinen ympäristö, fyysinen ympäristö, hyvinvointi, työvälineet, työn ominaispiirteet, johtaminen, kulttuuri ja olemassaolon tarkoitus. Teemat ovat osittain päällekkäisiä. Teemojen sisällä vaikuttavia tekijöitä voidaan kategorisoida useaan eri teemaan. Esimerkiksi työpaikkakiusaaminen voi kuulua sekä hyvinvointiin että sosiaaliseen ympäristöön. Kokemuskahdeksikon tarkoitus on ohjata työnantajia luomaan oman mallinuksensa työntekijäkokemuksen viitekehüksestä, jolla se tunnistaa oman yrityksensä kriittisimmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät. Kokemuskahdeksikon tarkoituksena on, että yritys itse omista lähtökohdistaan valitsee teemoista itselleen tärkeimmät osa-alueet. Kaikki teemat eivät ole jokaisessa yrityksessä yhtä tärkeitä. Viitekehüksestä valitaan ne teemat, joihin yritys

haluaa panostaa ja jotka ilmenevät kyseisessä yrityksessä ja sen toimialalla. Valittavien teemojen tulee tukea yrityksen työntekijäkokemuksen kokonaisuuden hahmottamista, kehittämistä ja johtamista. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.) Kuviossa 4 on kuva työntekijäkokemuksen kokemuskahdeksikosta.



Kuvio 4. Työntekijäkokemuksen viitekehys – kokemuskahdeksikko (mukaiillen Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9).

Olemassaolon tarkoitus -teema on vahvasti organisaation ytimessä oleva teema. Siihen liittyy nimensä mukaisesti olemassaolon tarkoitus ja toiminnan merkityksellisyys sekä yrityksen asiakkaat. Olemassaolon tarkoitusta ja vaikutusta yrityksessä voidaan selvittää eri tavoin. Sitä voidaan selvittää tutkimalla, miten merkityksellisenä työntekijät työn kokevat ja kokevatko he, että työ tuo arvoa asiakkaille. Olemassaolon tarkoitusta voidaan selvittää myös tiedustelemalla, kokevatko työntekijät, että heidän työnsä auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteet ja onko yrityksen missio tavoittelemisen arvoinen. Tähän teemaan vaikuttaa myös tunne siitä, toimiiko työnantaja vastuullisesti ja onko työssä yhteiskunnallista merkitystä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.1.)

Kulttuuri -teema liittyy vahvasti strategiaan ja johtamiseen ja on sen kanssa osittain päällekkäinen. Kulttuuri on organisaation ytimessä, kuten olemassaolon tarkoitus ja se on olemassa siitä huolimatta, johdetaanko sitä vai ei. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.) Yrityskulttuurin voidaan katsoa

tarkoittavan kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa (Wolfram, 2013, viitattu lähteessä Luukka, 2019, luku 1, kohta Rakkaalle lapselle on monta nimeä). Kulttuuria voidaan mitata eri tavoin. Yksilöiltä voidaan kysyä, onko yrityksen arvot ja kulttuuri tavoittelemisen arvoisia ja sopivatko arvot yhteen omien arvojen kanssa. Tiedustella voidaan myös, miten työntekijät kokevat monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja yhteisöllisyyden yrityksessä. Kohdellaanko työntekijöitä esimerkiksi samanarvoisesti, onko kaikilla mahdollisuus osallistua yhteisiin keskusteluihin ja tapahtumiin, arvostetaanko ihmisiä yksilöinä ja miten yritys reagoisi esimerkiksi työpaikkakiusaamiseen. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.2.)

Johtaminen -teema on vahvasti yhteydessä kulttuuriin (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.3). Johtamisen voidaan määritellä olevan ihmisten ja asioiden ohjaamista ja vaikuttamista yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.3). Johtamisen avulla määritellään, miten edellä kulttuuri -teemassa koetut tekijät toteutuvat. Siinä korostuu myös se, keitä yritykseen palkataan, ketkä palkitaan sekä ketkä pääsevät etenemään urallaan. Johtamisessa korostuu myös sisäinen ja ulkoinen viestintä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.) Johtamiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa ja sopiva tapa riippuu yrityksen tilanteesta, tavoitteesta, henkilöstöstä ja eritoten kulttuurista (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.3). Työntekijäkokemuksen kannalta paras johtamistyyli on valmentava johtaminen, jossa esihenkilön rooli on mahdollistaa työntekijöiden onnistuminen ja vahvistaa yksilön itseohjautuvuutta ja oppimista. Työntekijän kokemus omasta esihenkilöstä vaikuttaa merkittävästi työntekijäkokemukseen. Johtamisella on kriittinen merkitys työntekijöille tärkeiden asioiden onnistumisessa: tavoitteenasetannassa, onnistumisen mahdollistamisessa, viestinnässä, perehdytyksessä ja palkitsemisessa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.3.)

Johtamisen tilaa voidaan tutkia selvittämällä, miten työntekijät kokevat esihenkilön: voiko tähän ja ylimpään johtoon luottaa, osataanko työtä organisoida tehokkaasti sekä tehdäankö tiimissä tehokkaasti päätöksiä. Toisaalta on myös selvitettävä viestintää: pidetäänkö työntekijät ajan tasalla heitä koskevissa asioissa. Esihenkilön tuki on tärkeää. Sitä voidaan selvittää tutkimalla, saavatko

työntekijät riittävästi tukea, välittääkö esihenkilö heistä ja voiko esihenkilölle kertoa vaikeistakin asioista. Myös palautteen saaminen on tärkeää eikä palkitsemista voida sivuuttaa. Työntekijän on koettava saavansa riittävästi arvostusta tekemästään työstä, joka näytetään huomioimalla hyvät työsuoritukset oikeudenmukaisesti ja läpinäkyvästi. Palkitsemisesta on pystyttävä keskustelemaan työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Työntekijöiden on koettava saavansa työstänsä riittävä korvaus, joka on linjassaan työn vaatimustason, työpanoksen ja muiden samanlaisessa roolissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Tärkeää on myös yrityksen strategia, viestitäänkö siitä ja luottavatko työntekijät siihen. Psykologista turvallisuutta ei voida tässä yhteydessä unohtaa. Työntekijän on uskallettava ottaa tarvittaessa riskejä työssään, hänen osaamistaan tiimissä on arvostettava, virheistä ei tule rangaista vaan keskustella rakentavasti ja tiimissä on oltava hyvä sekä turvallinen keskusteluyhteys. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.3.)

Hyvinvointi -teema rakentuu aiemmin kerrottuihin työympäristön voimavaratekijöihin sekä vaatimustekijöihin (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9). Työnantajilla on lakisääteinen, mutta myös moraalinen velvollisuus huolehtia työntekijöidensä psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista sekä työturvallisuudesta. Nämä tekijät vaikuttavat työntekijäkokemukseen merkityksellisesti, kuten myös näihin läheisesti liittyvä johtaminen ja myöhemmin käsiteltävä työn ominaispiirteet. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.4.) Hyvinvoiva työntekijä jaksaa työssä paremmin, on vähemmän sairauslomalla ja hänelle tapahtuu vähemmän tapaturmia. Työntekijöiden on voitava luottaa siihen, että he pysyvät työkykyisenä. Työnantajilla on velvollisuus auttaa työntekijää kehittämään voimavarojaan ja toisaalta hallittava työn vaatimuksia. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää tunnistaa kriittisesti hyvinvointia uhkaavat ja heikentävät kuormitustekijät. Sen lisäksi työnantajan on rakennettava hyvinvoinnille kasvualusta, joka tukee hyvinvointia johtamisen, prosessien, työympäristön ja toimintamallien kautta. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.4.)

Fyysistä hyvinvointia voidaan tukea kohtuullisella työkuormalla, hyvällä työergonomialla, kohtuullisella työn rasittavuudella sekä työterveyspalveluiden ja

liikuntamahdollisuuksien edistämisellä. Psykkistä hyvinvointia voidaan tukea vähentämällä työn kuormittavuutta ja rooliristiriitoja sekä lisäämällä työn hallittavuutta. Psykkistä hyvinvointia suurin uhkaava tekijä on stressi, joka pitkittyessään voi johtaa burnouttiin eli työuupumukseen. Sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää huolehtia työn ja vapaa-ajan riittävästä tasapainosta sekä sosiaalisesta tuesta työpaikalla. Hyvinvointia työssä voidaan mitata selvittämällä, miten hyvin työntekijät työssään voivat ja kuinka he kokevat palautuvansa työstä, sekä onko työkuorma kohtuullinen ja hallittavissa ilman jatkuvaa stressiä. Tärkeää on lisäksi selvittää, ovatko työn vaatimukset kohtuullisia sekä fyysisesti että psyykkisesti, ja kokevatko työntekijät, että vapaa-ajalle ja levolle jää riittävästi aikaa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.4.)

Sosiaalinen ympäristö -teema on yksi edellä kerrottua hyvinvointia. Siihen vaikuttaa kokemus yhteisöllisyydestä, työkavereihin koettu suhde, asiakassuhteet sekä erilaiset sosiaaliset tapahtumat ja työpaikan yhteistyökanavat. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.5.) Sosiaalinen ympäristö on näin ollen kaikki työpaikan tunne-elämä ja sen sisältämät ihmissuhteet. Yhteisöllisyys on tärkein osa yksilöiden onnistumisesta. Yhteisöstä saatu turva ja tuki ovat historian nojalla elämisen elinehto sekä siitä muodostuva psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus on kokemusta siitä, että ryhmässä voi turvallisesti olla oma itsensä. Työkavereiden ja työyhteisön vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen on suuri. Se on usein työntekijöille tärkein hyvinvointia, tyytyväisyyttä ja sitoutumista tuova tekijä. Vaikka työssä asiat eivät olisi hyvin, hyvien työkavereiden ansiosta työntekijät eivät halua luopua työpaikastaan. Osaan työkavereista voi muodostua vahvoja ystävyysuhteita. Yhteisöllisyyden tunne on myös tärkeä osa sosiaalista ympäristöä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta rakennetaan tutustumalla toisiin esimerkiksi illanviettotapahtumissa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.5.)

Sosiaalisen ympäristön ja yhteenkuuluvuuden tilaa voidaan mitata esimerkiksi selvittämällä työntekijöiden mielipiteitä siitä, ovatko he valmiita auttamaan toisiaan myös yli tiimirajojen ja pitävätkö työkaverit toisilleen annetut lupaukset. Työntekijöiltä voidaan selvittää, millaisena he kokevat suhteet toisiinsa ja voivatko he luottaa saavansa apua toisiltaan, sekä onko osa jopa hyviä ystäviä

keskenään. Heiltä voidaan myös selvittää kokemuksia siitä, tekevätkö tiimissä kaikki parhaansa ja kohtelevatko tiimin jäsenet toisiaan hyvin. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.5.)

Työn ominaispiirteet -teema on vahvasti yhteydessä johtamiseen, sosiaali- seen ympäristöön ja sitä myöten hyvinvointiin. Työn ominaispiirteisiin katso- taan yksilön kokemukset mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä, mah- dollisuudet onnistumiseen ja kehittymiseen sekä omien tavoitteiden ja vastui- den selkeys. Se on kokonaisuudessaan oman työn vaikutusta isoon kokonais- kuvaan. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.) Työn ominaispiirteet ovat työhön liittyviä asioita esimerkiksi työn määrä, työn haastavuus, työn mo- nipuolisuus ja tehtävien laatu. Liian helppo työ kyllästyttää, mutta toisaalta liian haastava työ kuormittaa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.6.)

Työn ominaispiirteitä voidaan tarkastella esimerkiksi tutkimalla työntekijöiden kokemuksia heidän ajatusten ja mielipiteiden arvostamisesta. Sitä voidaan sel- vittää myös kysymällä työntekijöiden kokemuksia siitä, onko heillä riittävästi vaikutusmahdollisuuksia itse työhön, sen sisältöön ja toteutustapaan ja onko heillä sananvaltaa asioihin. Kyvykkyyden kokemusten mittaaminen on myös tärkeää. On tiedusteltava, kokevatko työntekijät, että heidän osaamisensa on riittävää, jotta työstä voidaan suoriutua hyvin. Tämän lisäksi on selvitettävä, ovatko työn tavoitteet, odotukset ja vastuualueet työntekijöille selkeitä ja pys- tyvätkö työntekijät toimimaan työssään omilla vahvuusalueillaan. Myös kehit- tymisen kokemusta on tutkittava, onko työntekijöillä mahdollisuus kehittää it- seään ja omaa ammattitaitoaan, onko mahdollisuus edetä urallaan tai tukeeko työnantaja näitä mahdollisuuksia. Hyvinvointi -teeman mukaisesti on pyrittävä selvittämään, onko työmäärä yleensä sopiva, kohtuullinen ja hallittavissa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.6.)

Kokemuskahdeksikko sisältää myös fyysisen ympäristön- ja työvälineiden tee- mat (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9). Fyysinen ympäristö on yri- tyksen toimitilat, joissa työskennellään ja se symboloi yrityksen työntekijäko- kemusta ja kulttuuria. Fyysisen ympäristön tilaa voidaan mitata selvittämällä, tukeeko fyysinen ympäristö työntekijöiden työssä onnistumista ja onko

työympäristö hyvien työsuoritusten mahdollistaja. Tärkeää on myös selvittää, viihdytäänkö fyysisessä työympäristössä ja onko se hyvinvointia tukeva. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.7.) Työvälineet -teema tarkoittaa nimensä mukaisesti työvälineitä, joilla työ tehdään. Työvälineiden merkitystä työntekijäkokemukseen voidaan selvittää esimerkiksi tiedustelemalla työntekijöiden kokemusta työvälineistä, ovatko ne työnteon mahdollistavia, ollaanko niihin tyytyväisiä, onko järjestelmät ja työvälineet monipaikkatyöhön ja ajasta riippumattomaan työhön sopivia. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.8.)

Tässä opinnäytetyössä työntekijäkokemuksen pääteoriaksi on valittu edellä kuvattu Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 4, kohta 4.9) työntekijäkokemuksen teoreettinen viitekehys, johon teemahaastattelut pohjautuvat. Kokemuskahdeksikon teoria valikoitui tutkimuksen pääteoriaksi siksi, koska sen avulla saadaan tutkittua toimeksiantajayrityksen kannalta yrityksen aiemmissa tutkimuksissa esiin nousseita merkityksellisimpiä teemoja. Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 4, kohta 4.9) teemoista tutkija on muodostanut pankki X:n tekemien dokumenttien ja tutkimusten pohjalta työntekijäkokemuksen viitekehysten, joka huomioi toimeksiantajayrityksen kannalta merkityksellisimmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat teemat. Nämä teemat ovat: johtaminen, työn ominaispiirteet, hyvinvointi ja sosiaalinen ympäristö. Lisäksi tutkitaan työntekijöiden odotuksia ja kokemuksia työnantajasta, työsuhteesta ja pankkialasta. Valituilla teemoilla pyritään löytämään työntekijäkokemuksen kannalta merkitykselliset kosketuspisteet (hetket) sekä arvioimaan odotusvastavuuden täyttymistä, jotka ovat yhteydessä luvussa 3.4 työntekijäkokemuksen kehittäminen käsiteltäviin asioihin.

Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 4, kohta 4.9) kokemuskahdeksikossa on piirteitä Jacob Morganin (2017) työntekijäkokemuksen mallinnuksesta. Jacob Morgan on työelämäkonsultti, jota voidaan pitää yhtenä työntekijäkokemuksen esi-isistä (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.1). Tutustutaan teoriaan seuraavaksi lyhyesti tarkemmin, koska se osoittaa mielestäni hyvin mallinnuksen heikkoudet Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 4, kohta 4.9) mallinnukseen nähden.

3.2.2 Morganin teoria

Jacob Morganin (2017) luoma kolmen teeman työntekijäkokemuksen mallinnus on yksi tunnetuimmista työntekijäkokemuksen mallinnoista. Morganin (2017, s. 9) teorian mukaan työntekijöiden kokemukset muodostuvat erilaisista ympäristöistä ja muuttujista. Työntekijäkokemuksen viitekehys muodostuu kolmesta työntekijäkokemusympäristöstä: teknologinen ympäristö, fyysinen ympäristö sekä kulttuurinen ympäristö (Morgan, 2017, s. 49). Fyysinen ympäristö on Morganin (2017, s. 59) mukaan työntekijöiden fyysinen työympäristö. Se on työntekijöiden työpaikka, jossa he tekevät työtänsä ja sen vaikutus työntekijäkokemukseen on jopa 30 prosenttia (Morgan, 2017, s. 59). Erinomaisen fyysisen työympäristön luominen onnistuu Morganin (2017, s. 61) mukaan keskittymällä COOL-ominaisuuksiin: tarjotaan joustavuutta, ystäville tarjotaan mahdollisuus vierailta työpaikalla, työntekijällä on vaihtoehtoja valita työskentelytilansa sekä yrityksen arvot näkyvät arjessa.

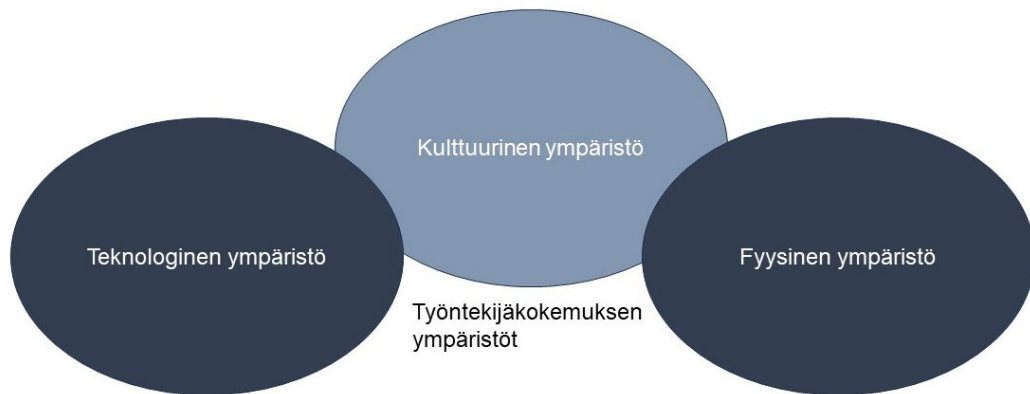
Työntekijöiden voidaan katsoa olevan ylpeitä työpaikastaan, kun he tuovat työpaikalleen ystäviään ja perhettä vierailulle. Samalla yrityksen tilojen avaamista voidaan käyttää rekrytointistrategiana. (Morgan, 2017, s. 62.) Työn joustavuuteen panostamalla tuottavuus paranee, työntekijät kokevat olevansa hyvinvointivempia, onnellisempia ja terveempiä, poissaolot vähentyvät, luottamus lisääntyy ja saadaan kustannussäästöjä (Morgan, 2017, s. 65). Yrityksen arvojen tulee näkyä työympäristössä konkreettisesti tekoina, jotta ne toimivat positiivisen työntekijäkokemuksen rakentamisessa (Morgan, 2017, s. 68).

Teknologinen ympäristö on työntekijöiden fyysinen työvälineiden ympäristö. Turhautuminen fyysisesti työvälineiden sopimattomuuteen voi saada työntekijän vaihtamaan työpaikkaa, vaikka itse työssä ei olisi työntekijän mielestä mitään vikaa. (Morgan, 2017, s. 78.) Koska ihmisillä on tänä päivänä vapaa-ajallaan käytössään kaikista edistyneimmät teknologiset välineet, eivät he tyydy työssään yhtään huonompiin (Morgan, 2017, s. 82). Erinomainen teknologinen työympäristö luodaan työntekijöille panostamalla teknologian saatavuuteen, kuluttajatasoiseen tekniikkaan sekä peilaamalla työntekijöiden tarpeita liiketaloudellisiin vaatimuksiin (Morgan, 2017, s. 78). Kun teknologia on saatavilla

kaikille työntekijän asemasta ja työstä riippuen estetään negatiivisten ajatusten ja turhautumisen syntyminen ja parannetaan työntekijäkokemusta (Morgan, 2017, s. 79). Edistyneimmän teknologian avulla voidaan luoda nykyaikainen työntekijäkokemus sekä parannetaan työntekijöiden tehokkuutta ja sitoutumista organisaatioon (Morgan, 2017, s. 84).

Viimeinen Morganin (2017, s. 89) kolmesta työntekijäkokemuksen toimintaympäristöstä on kulttuurinen ympäristö, joka voidaan määritellä Morganin (2017, s. 89) mukaan yrityksen tunnelmaksi ja toimiksi tämän tunnelman luomiseksi. Kulttuuri on olemassa aina ja se määrittää, miten yritys luo palveluita tai tuotteita, kohtelee työntekijöitään, luo kumppanuuksia sekä miten työntekijät suoriutuvat työstään. Kulttuurinen ympäristö on olemassa silloinkin, kun teknologinen tai fyysinen ympäristö puuttuisi, koska kulttuuri ei ole fyysinen elementti. (Morgan, 2017, s. 89.)

Kulttuurinen ympäristö muodostuu Morganin (2017) kirjassaan esittelemälle ”juhlamisen arvoiselle kulttuurille”. Kulttuurinen ympäristö rakentuu Morganin mukaan työntekijöiden kokemaan arvostuksen tunteeseen, työnantajamaineeseen, työn merkityksellisyyden kokemisen tunteeseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Tärkeitä asioita ovat näiden piirteiden mukaan työntekijöiden kuunteleminen ja arvostaminen (näkyvä palkitsemisena), työnantajamielikuvan brändäys, työntekijöiden sitoutumisen ja yhteenkuuluvuuden tunne. (Morgan, 2017, s. 89–129.) Kaikkia kolmea työntekijäkokemuksen ympäristöä: fyysistä, teknologista ja kulttuurista ympäristöä tarvitaan positiivisen työntekijäkokemuksen luomiseen. Yritykset, jotka pystyvät keskittymään kaikkiin näihin kolmeen ympäristöön voivat luoda paremman työntekijäkokemuksen verrattuna yrityksiin, joissa keskitytään vain johonkin näistä. (Morgan, 2017, s. 131–132.) Kuviossa 5 esitetään Morganin työntekijäkokemuksen ympäristöt.



Kuvio 5. Morganin työntekijäkokemuksen ympäristöt (mukaillen Morgan, 2017, s. 57).

Toimeksiantajayrityksen mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi Morganin (2017) mainitsemaan teknologiseen ympäristöön on rajallinen, jonka vuoksi Morganin teorian käyttäminen tutkimuksen pääteorianana ei ole perusteltua. Pankkialan luonteen vuoksi myöskään Morganin (2017, s. 62) mainitsemat työpaikkavie-railut ja avoimien ovien päivät, eivät ole toimeksiantajayrityksessä mahdollisia. Morganin mallinnus ei ota mielestäni riittävästi työntekijäkokemusta kokonais-valtaisesti ja yrityskohtaisesti huomioon toisin kuin Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 4, kohta 4.9) teoria. Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 4, kohta 4.9) mallinnuksella pystytään paremmin tutkimaan yrityksen dokumenteista esille tulleita työntekijäkokemukseen liittyviä asioita. Tämän vuoksi Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 4, kohta 4.9) teoreettisen viitekehyksen valitseminen työn suureksi teorialinjaksi on perusteltua.

3.3 Y-sukupolven työntekijäkokemus

Uusi työelämä haastaa työnantajia 2020 luvulla. Nuori sukupolvi tuo mukanaan uudenlaisia asenteita työelämään. Työelämän ikärakenne muuttuu, maahanmuuttajien rooli ja kansainvälisyys korostuu sekä etättyö, ja muut joustavat työtavat lisääntyvät työmarkkinoilla. Muutoksia työelämään tuovat myös sosiaalisen median ja verkostoitumisen kehittyminen. (Rajander-Juusti, 2012, s. 20.) Suuret ikäluokat tulevat aiheuttamaan valtavan eläköitymisen aallon, joka on korvattava globalisaation, digitaalisen ja taloudellisen kasvun

aikakaudella kasvaneilla y-sukupolven työntekijöillä (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta Milleniaalit).

Y-sukupolvi on suurin väestöryhmä työelämässä (Morgan, 2017, s. 28). He tuovat mukanaan uudet ajatukset, arvot, tarpeet ja toimintatavat. Yritysten on sopeuduttava entistä nopeammin työelämän muutoksiin uusien sukupolvien tullessa työelämään. (Morgan, 2017, s. 28.) Y-sukupolvi ja muuttuvat väestörakenteet ovat yksi työelämää muuttavista trendeistä (Morgan, 2017, s. 17). Mellanen & Mellanen (2020, luku Esipuhe) käyttävät kirjassaan työelämän nuorimmasta sukupolvesta, 1980–2000 luvulla syntyneistä henkilöistä, termiä milleniaalit. Finton (n.d.) virallisen määritelmän mukaan milleniaalit, diginatiivit, nettisukupolvi ovat Y-sukupolven 1980–2000 luvulla syntyneistä henkilöistä käytettäviä ohjaustermejä. Laajasti katsottuna milleniaalit voivat käsittää y- ja z-sukupolvet (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta Milleniaalit).

Ikärakenteen muuttuessa työnantajat joutuvat kilpailemaan työntekijöistä. Y-sukupolven työntekijät tulevat haastamaan perinteisiä johtamisnäköyksiä ja malleja. Suunta on kiinnitettävä työntekijöiden tarpeiden ja yksilöllisyyden ymmärtämiseen jatkuvan vuoropuhelun keinoin. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku Esipuhe.) Eri ikäryhmien kokemuksiin vaikuttavat taloudelliset, poliittiset ja sosioekonomiset trendit. Teknologian muutos ja digitalisaatio ovat olleet merkittävimpiä y-sukupolven vaikuttavia trendejä, jotka näkyvät y-sukupolven asenteissa, arvoissa ja uskomuksissa. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta Mikä ihmeen sukupolvi.)

Y-sukupolvi omaa täysin erilaiset odotukset ja asenteet työn ja johtamisen suhteen (Rajander-Juusti, 2015, s. 37). Y-sukupolvi suhtautuu työelämään edeltäjiänsä rennommin ja he ovat tottuneet valitsemaan työnantajansa sen sijaan, että olisivat ainoastaan jossain töissä. Se näkyy joustavina asenteina suhteessa työelämään, urakehitykseen ja yritysuskollisuuteen. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 2, kohta Itsensä toteuttamisen aikakausi.) Y-sukupolven työntekijöiden käsitystä työelämästä on muokannut erityisesti 90-luvulla koettu lama sekä vuonna 2008 koettu finanssikriisi. Kyseisinä aikoina tapahtuneet joukkoyritykselliset ovat aiheuttaneet sen, että y-sukupolven työntekijät eivät

usko työpaikkojen olevan ikuisia. He eivät luota työnantajiin edeltäjiensä tavoin mikä näkyy rohkeutena vaihtaa työpaikkaa. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 2, kohta Epävarmuus tulevasta.)

Y-sukupolvi toimii edeltäjistään poikkeavasti (Rajander-Juusti, 2012, s. 20). Y-sukupolvella syntyneet tekevät rohkeasti työelämää koskevia valintoja, joista valitsevat itselleen mieluisimmat vaihtoehdot. Perässä tulee 2000-luvun puolella syntynyt Z-sukupolvi, joka korostaa valinnanvapautta vielä Y-sukupolveakin enemmän. Valinnanvapaus työelämässä tarkoittaa työpaikkojen kilpailuttamista, ammattitaidottomien esihenkilöiden välttämistä tai siirtymistä pois työelämästä tilapäisesti tai pysyvästi, mikäli taloudellinen tilanne tämän mahdollistaa. (Rajander-Juusti, 2012, s. 20; Rajander-Juusti, 2015, s. 38.) Y-sukupolven työntekijät ajattelevat, että jos yritys ajattelee heitä pelkkinä numeroina, myös he ajattelevat yritystä pelkkänä numerona. Y-sukupolvi arvostaa vapaa-aikaa edeltäjiensä enemmän. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 2, kohta Epävarmuus tulevasta.)

Y-sukupolven työntekijöiden sitouttaminen koetaan vaikeaksi tehtäväksi. Y-sukupolvesta melkein 40 prosenttia suunnittelee jo seuraavaa askelta työurallaan aloittaessaan uudessa työssä. Ainoastaan 39 prosenttia heistä ajattelee olevansa saman työnantajan palveluksessa vielä vuoden päästä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että y-sukupolvella on 16 työnantajaa työuransa aikana. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että työnantajaa saatetaan vaihtaa jopa kahden vuoden välein. Työnantajien välinen kilpailu hyvistä työntekijöistä aiheuttaa uusia haasteita sitouttamiselle. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku Esipuhe.) Digitaalisuuden aika, teknologia ja sosiaalinen media ovat osaltaan tehneet y-sukupolvesta kärsimättömiä mikä näkyy siinä, että y-sukupolvi vaihtaa herkästi työpaikkaa, mikäli oppimismahdollisuudet ja urakehitys loppuu. Y-sukupolvi tarvitsee sitoutuakseen työnantajaan mahdollisuuden saada vastuuta sekä kehittyä ja oppia. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 2, kohta Uudet teknologiat, instant-maailma ja globalisaatio.) Työtä ja johtamista kehittämällä tulevaisuuden työntekijät saadaan antamaan täyden panoksensa työhön sekä sitoutumaan työnantajaan (Rajander-Juusti, 2012, s. 23).

Y-sukupolvi haluaa työltään merkityksellisyyttä, elämyksiä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työltä halutaan itseohjautuvuutta, jossa esihenkilön rooli on valmentava ja palautetta antava. Itsensä kehittäminen ja inhimillinen vuorovaikutus toimivat sisäisen motivaation lähteenä y-sukupolven kansalaisille. (Rajander-Juusti, 2012, s. 22.) Työtä halutaan tehdä innostuneesti parhailla työvälineillä ja parhaassa työympäristössä vastuuta saaden (Rajander-Juusti, 2012, s. 22–23). Mellanen & Mellanen (2020, luku 4, kohta Milleniaalijohtamisen talo) tekemissä haastatteluissa ja kyselyissä havaittiin, että henkilökohtainen kasvu, työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino sekä luottamus ja yhteenkuuluvuus ovat y-sukupolven työntekijöille tärkeimpiä työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Parantamalla näin ollen johtamista ja esihenkilötaitoja voidaan parantaa y-sukupolven työntekijöiden työntekijäkokemusta (Mellanen & Mellanen, luku 5, kohta Johtamisen ulottuvuudet).

Mellanen & Mellanen (2020, luku Esipuhe) tekemien haastatteluiden ja kyselyiden vastauksissa nousi esille, että y-sukupolven tarpeisiin ja odotuksiin voidaan vastata parhaiten arvostuksella, kannustuksella, työn ja vapaa-ajan välisellä tasapainolla sekä hyvällä työyhteisöllä. Haastatteluissa ja kyselyissä Mellanen & Mellanen (2020, luku Esipuhe) havaitsivat myös, että y-sukupolvelle tärkeitä asioita olivat muiden sukupolvien tapaan hyvä esihenkilö, innostavat ja mielekkäät työtehtävät sekä oikeudenmukaisuus. Tuloksissa korostuivat pehmeät arvot eivätkä niinkään korkea palkka tai hieno titteli (Mellanen & Mellanen, 2020, luku Esipuhe). Koska taloudellinen hyvinvointi on lisääntynyt y-sukupolven aikakaudella, ei heitä voi sitouttaa pelkästään korkean palkan tai vakituisen työn avulla. Y-sukupolvi on tottunut tavoittelemaan organisaation ylimpiä portaita. Sen sijaan itsensä kehittäminen ja toteuttaminen, oppiminen, yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne korostuivat y-sukupolvelle merkityksellisinä asioina. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 2, kohta Itsensä toteuttamisen aikakausi.) Kaikki y-sukupolven työntekijät eivät ole samanlaisia. Tämän vuoksi yksilön huomioiminen on tärkeää. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku Esipuhe.) Osa y-sukupolvesta arvostaa edelleenkin vakituista työtä ja korkeaa palkkaa (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 2, kohta Itsensä toteuttamisen aikakausi).

Puhuttaessa korkean palkan merkityksestä, sillä ei tarkoiteta samaa asiaa kuin palkan merkityksellä. Palkalla on y-sukupolven työntekijöille merkitystä, mikäli palkka ei vastaa osaamistasoa, työmäärää tai työhön liittyvää vastuuta. Palkkauksella on merkitystä tiettyyn raja-arvoon asti, jonka jälkeen sen merkitys pienenee. Raja-arvo on henkilökohtainen, mutta tämä piste löytyy kaikilta. Jos työntekijän palkka on paljon raja-arvon alapuolella, tulee palkasta ylikorostuneen merkityksellinen. Silloin hyvästä työyhteisöstä, johtamisesta tai kehitysmahdollisuuksista tulee yhdentekeviä. Kun palkka on raja-arvon alle, pienikin palkankorotus parantaa työhyvinvointia. Raja-arvon pisteen ja sen yli mentäessä palkan merkitys alkaa pudota ja muut sitoutumista vahvistavat tekijät korostuvat. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 9, kohta Onko palkalla väliä.)

Y-sukupolven työntekijöiden sitouttamisessa työyhteisö on keskeisessä roolissa. Ihmiset harvoin harmittelevat irtisanoutuessaan jättäessään yrityksen, sen sijaan työyhteisön ja työkavereiden menettäminen saattaa harmittaa. Sen vuoksi hyvällä työyhteisöllä voi parhaimmillaan sitouttaa y-sukupolven työntekijän tai saada tämän vaihtamaan työpaikkaa. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 6, kohta Työyhteisö organisaation palomuurina.) Y-sukupolvi arvostaa hyviä työkavereita ja yhteisöllisyyttä, joihin panostamalla heidän sitoutumistaan työnantajaan voidaan parantaa. Tähän kannattaa kiinnittää huomiota rekrytointivaiheessa ja palkata parhaan työntekijän sijasta työyhteisöön sopivin henkilö. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 2, kohta Epävarmuus tulevasta.) Jopa 94 prosenttia y-sukupolvesta pitää tutkimuksen mukaan mieluisaa työyhteisöä välttämättömänä tai tärkeänä asiana. 62 prosenttia mainitsi mieluisan työyhteisön olevan välttämätön. Panostamalla näihin asioihin voidaan y-sukupolven työntekijöitä sitouttaa yritykseen. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 6, kohta Työyhteisö organisaation palomuurina.)

Finanssialan y-sukupolven edustajat toivovat alalle rennompaa, avoimempaa, palautekulttuurin omaavaa työskentelyilmapiiriä, jossa työntekijöiden toiveet on huomioitu. Y-sukupolvi haluaa tehdä työtä parhailla työvälineillä joustavin työajoin työhyvinvointia korostaen. Esihenkilötyöltä odotetaan valmentavaa, tuloshakuista, kaverillista ja motivoivaa otetta. Y-sukupolvi haluaa työskennellä joustavasti aika- ja paikkariippumattomasti, jolloin etätyön merkitys

korostuu. (Rajander-Juusti, 2015, s. 38.) Finanssialan nuoret työntekijät kokevat tärkeiksi työn ja muun elämän tasapainottamisen mahdollisuuden, avoimen työskentelyilmapiirin, mielekkäät työtehtävät, hyvän esihenkilötyön sekä työn vaatimuksia vastaavan palkan (Kallonen, 2019, s. 7).

3.4 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Työntekijäkokemus on yksi yrityksen suunnittelukeinoista (Morgan, 2017, s. 1). Erinomainen työntekijäkokemus johdetaan kokonaisuutena alkaen työhautilanteesta ja päättyen lähtöhaastatteluun (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 91). Työntekijäkokemuksen kehittäminen alkaa yrityksen strategian ja toimialan asettamien viitekehysten ymmärtämisestä: ne määrittelevät mikä on olennaista ja toteutettavissa olevaa (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.7). Kehittämistyön pohjana toimii työntekijäymmärrys ja työntekijöiden tunteminen. Ymmärtäminen luo pohjan työnantajalupaukselle, jolla houkutellaan ja innostetaan työntekijöitä sekä luodaan lupaukset lunastava yrityskulttuuri. (Luukka, 2019, luku 2, kohta Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus.) Työntekijäymmärrys on erilaisia tapoja, joilla yritys selvittää ja analysoi työntekijöiden kokemuksia (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 3, kohta Työntekijäymmärrys). Työntekijäymmärrys (employee insight) on keino ymmärtää yrityksessä vaikuttavia motivaatio-, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöitä. Näistä muodostuu kokonaisymmärrys työntekijöiden eroavaisuuksista ja yhteneväisyyksistä yrityksessä ja yrityksen yksilöiden välillä. (Luukka, 2019, luku 2, kohta Työntekijäymmärrys.)

Työnantajalupauksella (employee value proposition, EVP) on merkittävä rooli työntekijäkokemuksen johtamisessa (Luukka, 2019, luku 2, kohta Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus). Työnantajalupaus voidaan määritellä työnantajan antamaksi kuvaukseksi itsestään, jonka tarkoituksena on puhutella kohdeyhmää ja tehdä yritys erottuvaksi muista yrityksistä (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1, kohta 1.4). Työnantajalupauksella lunastetaan yrityksen työntekijäkokemustyöhön rakentama strategia (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.7). Tästä voidaan todeta, että positiivinen työntekijäkokemus rakentuu

realistisiin työnantajalupauksiin, jotka ovat huolella mietittyjä, kuvaavat yrityksen arkea ja kulttuuria aidolla tavalla ja ovat pysyviä tekijöitä. Työnantajalupaukset ovat lunastettavissa silloin, kun lupaukset ovat realistisella tasolla ja työntekijöiden odotukset linjassa suhteessa lupauksiin. (Luukka, 2019, luku 2, kohta Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus.)

Työntekijäkokemuksen tavoitteellinen johtaminen edellyttää yrityksen yhtenevää näkemystä siitä, mitä on työntekijäkokemus (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.7). Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä on runsaasti, jonka vuoksi se on käsitteenä laaja ja moniulotteinen (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.1). Kun yrityksen strategia, toimiala ja liiketoiminnan kehykset ovat määrittäneet toteutettavissa olevat työntekijäkokemuksen kehittämisen toimenpiteet, voidaan siirtyä määrittelemään yrityksen oma työntekijäkokemuksen viitekehys (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.7). Viitekehysä tarkasteltiin tarkemmin luvussa 3.2.1. Viitekehysten avulla löydetään merkitykselliset työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät, jonka avulla työntekijäkokemusta on mahdollista systemaattisesti hallita, kehittää ja johtaa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.) Kun viitekehys on määritelty, voidaan määritellä yrityksen nykytila, jonka avulla tunnistetaan ylläpidettävät vahvuudet ja löydetään kehityskohdat. Ajatusten on pysyttävä työntekijöiden arvostuksissa, strategian mahdollistamissa kehyksissä ja näiden nykytilassa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.7.)

Nykytilan selvityksen jälkeen voidaan luoda työntekijäkokemuksen kehittämisen strategia, joka ei onnistu ilman, että työntekijöille merkitykselliset tekijät on selvitetty (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.7). Tiedon pohjalta voidaan kehittää työympäristöstä ja työstä työntekijöiden odotusta vastaava ja luoda positiivinen työntekijäkokemus. Erityisesti merkityksellistä on ymmärtää, mitkä asiat ovat tärkeitä yrityksen strategian näkökulmasta tärkeimmille työntekijöille sekä mitä he tarvitsevat työssä onnistumiseen. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1, kohta 1.1.) Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että kaikkia työntekijöiden toiveita voitaisiin toteuttaa, koska yksilöt ovat erilaisia. Yrityksen on tärkeää löytää tietyt usein toistuvat teemat ja tekijät, jotka vaikuttavat

merkityksellisesti työn vaatimukseen ja voimavaratekijöihin ja sitä kautta työn imuun. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.11.2.)

3.4.1 Työntekijäymmärrys kehitystyön pohjana

Työntekijäkokemuksen luominen edellyttää työntekijöiden tuntemista (Morgan, 2017, s. 9; Plaskoff, 2017, kohta Abstract). Työntekijäkokemuksen kannalta merkitykselliset hetket voidaan tunnistaa työntekijäymmärryksellä. Näistä hetkistä muodostuu yksilöllisiä henkilöitä kuvaavia kosketuspolkuja. (Aarnikoivu, 2023, s. 67.) Keskiössä työntekijäymmärryksessä on nimenomaisesti ymmärrys asioista ja tekijöistä, jotka ovat työntekijälle merkityksellisiä ja tärkeitä, sekä kuinka nämä asiat yksilön näkökulmasta yrityksessä toteutuvat. Työntekijöitä ei tule lokeroida demograafisten tekijöiden mukaan (ikä, sukupuoli), sillä ne harvoin kertovat millaisia henkilöt ovat yksilöinä. Olettamisen sijaan on keskityttävä tietämiseen ja ymmärtämiseen. Työntekijät ovat yksilöitä, jotka haluavat tulla kohdatuiksi ja johdetuiksi. Yksilöt motivoituvat erilaisista asioista erilaisissa elämäntilanteissa. (Luukka, 2019, luku 2, kohta Työntekijäymmärrys, mikä ihmeen työntekijäymmärrys.)

Yrityksen johdon, HR-osaston ja esihenkilöiden on kyettävä ymmärtämään laaja-alaisesti ja syvällisesti jokaisen työntekijän yksilölliset tarpeet, toiveet, tunteet ja pelot, joiden pohjalta yritys voi suunnitella työntekijöitään puhuttelevan kokemuksen (Aarnikoivu, 2023, s. 79; Plaskoff, 2017, kohta Johdanto). Positiivisen työntekijäkokemuksen rakentaminen alkaa tutkimalla, kuuntelemalla ja oppimalla, mitä työntekijät tekevät arjen työssään (Flynn & Mazor, 2017, luku Start here; Plaskoff, 2017, kohta Principle 1: Deeply understand people and their needs). Työntekijäymmärryksen pohjalta luotu yrityskulttuuri on ympäristö, jossa työntekijät sitoutuvat ja osallistuvat työnantajan intressien eteenpäin viemiseen saavuttaen täyden potentiaalinsa (Plaskoff, 2017, kohta Principle 1: Deeply understand people and their needs).

Yrityksen on hyvä kehittää työntekijäymmärryksen keräämiseen sopiva toimintamalli, jolla työntekijöiden kokemuksia ja heille tärkeitä asioita voidaan

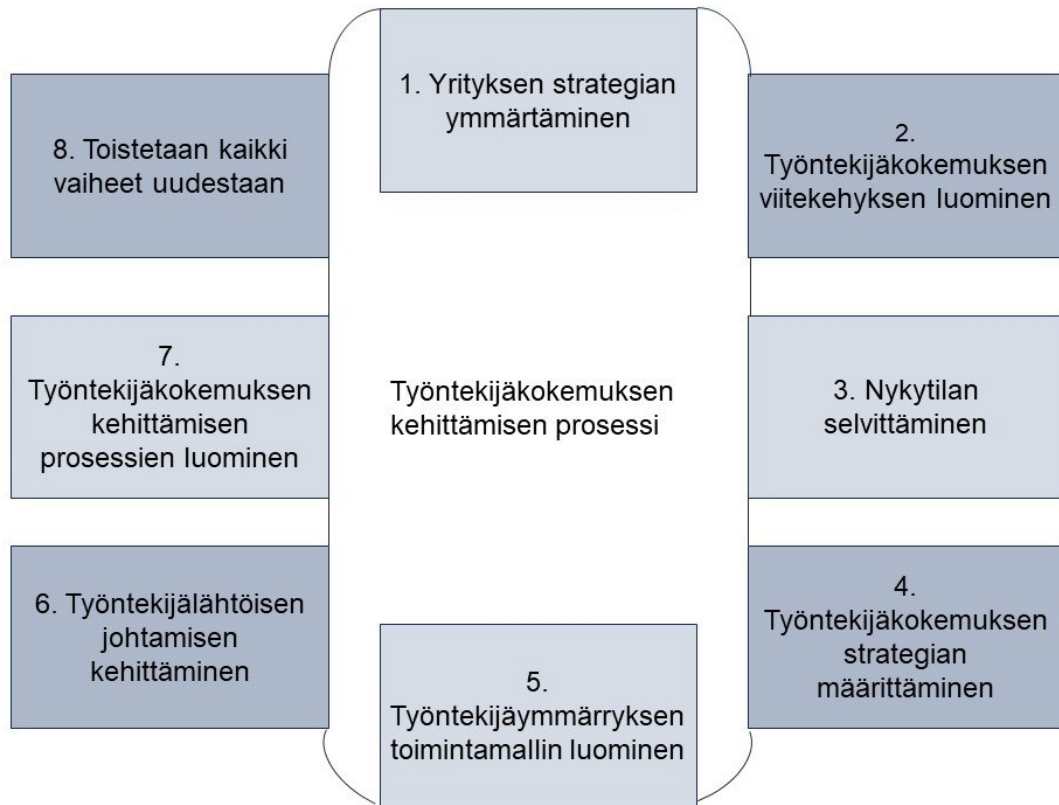
selvittää (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.7). Työntekijäymmärrystä voidaan kerätä sekä laadullisin, että määrällisin menetelmin, kuten haastatteluin, työpajoissa, pulssitutkimuksilla, kokonaistutkimuksilla, jatkuvalla mittaamisella sekä passiivisella mittaamisella (Flynn & Mazor, 2017, kohta Focus on employee feedback is improving, but not fast enough; Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.7). Ymmärryksen pohjalta voidaan löytää tapoja yksinkertaistaa työntekoa, parantaa sitoutumista, suorituskykyä sekä tuottavuutta. Töiden jakaminen tiimien ja henkilöiden kesken on tärkeää, jotta HR osastolla on käytössään resursseja työntekijäkokemuksen johtamiseen. Kerran vuodessa tehtävien kyselyiden sijasta tulisi käyttää ehdokashaastatteluja, oleskeluhaastatteluja, käynnissä olevia suorituskykykeskusteluja ja lähtöhaastatteluja tapoina rakentaa täydellinen, oikea sekä reaaliaikainen käsitys työntekijöiden kohtaamista haasteista. (Flynn & Mazor, 2017, luku Start here.)

Työntekijäkokemuksen tutkimus on yksi keino saada työntekijät käymään syvällisiä keskusteluja keskenään. Sen avulla työntekijöiden kokemukset työpästä, työstä ja ihmissuhteista saadaan selville. Tietojen avulla löydetään kriittiset kosketuspisteet, yhteneväisyydet työntekijöiden käsityksissä sekä sitoutetaan työntekijät prosessiin alusta saakka saattaen heidän äänensä kuuluville luoden empatiaa organisaation työntekijöiden tilanteita kohtaan. (Plaskoff, 2017, kohta Principle 1: Deeply understand people and their needs). Kyselyiden ja tutkimusten tarkoituksena on auttaa yrityksiä ymmärtämään työntekijöille työhyvinvoinnin sekä työssä motivoitumisen näkökulmasta merkityksellisimmät asiat ja kuinka ne asiat yrityksessä tapahtuvat. Saadun tiedon pohjalta voidaan luoda parempi työntekijäkokemus, joka vastaa työntekijöiden odotuksia ja tarpeita. (Luukka, 2019, luku 2, kohta Työntekijäymmärrys, mikä ihmeen työntekijäymmärrys.)

Kyselyitä parempi tapa työntekijäymmärryksen saamiseen on kuitenkin syvälinen työntekijöiden kuuntelu (Luukka, 2019, luku 2, kohta Työntekijäymmärrys, mikä ihmeen työntekijäymmärrys; Plaskoff, 2017, kohta Principle 1: Deeply understand people and their needs). Tämä johtuu siitä, että kyselyt antavat usein vain pintapuolisen käsityksen työntekijän kokemuksista (Plaskoff, 2017, kohta Principle 1: Deeply understand people and their needs).

Ymmärryksessä on päästävä syvemmälle tietämyksen tasolle, johon ei riitä tieto siitä, miten työntekijä työstään suoriutuu tai mitä häneltä odotetaan. On saatava ymmärrys siitä, mitkä asiat työntekijöitä motivoivat, mitä he arvostavat ja mitkä asiat ovat heille tärkeitä. (Luukka, 2019, luku 2, kohta Työntekijäymmärrys, mikä ihmeen työntekijäymmärrys.)

Kun yritys on luonut työntekijäkokemuksen viitekehyksen, selvittänyt työntekijäkokemuksen nykytilan, luonut työntekijäkokemustyön strategian ja mallit työntekijäymmärryksen jatkuvaan keräämiseen, on aika johtaa työntekijäkokemusta työntekijälähtöisesti. Työntekijälähtöisessä johtamisessa työntekijöitä arvostetaan, heidän tarpeitaan kuunnellaan herkällä korvalla ja vastuuta siirretään osittain myös työntekijöille. Tämän jälkeen työntekijäkokemusta on jatkuvasti seurattava ja sovittava toimivat mittarit, joilla edistymistä seurataan. Silloin yritys on valmis aloittamaan työntekijäkokemuksen kehittämisen. Työntekijäkokemusten suunnittelussa tulisi muistaa kehittämisen eri tasot, joita ovat tiimi-, prosessi-, ja organisaatiotaso. Jokainen taso tarvitsee omat mallinnuksensa ja prosessinsa, jotta kehitystyö on sujuvaa. Kehittämisessä voidaan hyödyntää myös muotoiluajattelun työkaluja. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.7.) Kuviossa 6 kuvataan työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessia.



Kuvio 6. Työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessi (mukaillen Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.7).

3.4.2 Erinomainen työntekijäkokemus johdetaan työntekijälähtöisesti

Työntekijäkokemuksen kehittäminen vaatii työntekijälähtöistä johtamista, jossa työntekijöille annetaan työvälineitä työn voimavarojen ja työn vaatimusten johtamiseen. Vanhat johtamisajattelutavat taylorismiin perustuen on unohdettava ja annettava työntekijöiden kertoa omista toiveistaan ja tarpeistaan. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.12.) Taylorismilla tarkoitetaan Frederick Taylorin 1800–1900-luvulla luomaa liikkeenjohdollista menetelmää, jossa valta oli täysin organisaation johdolla eikä työntekijöiden tunteilla ja ajatuksilla ollut merkitystä (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.3). Työntekijälähtöisessä johtamisessa johtaja ei voi ymmärtää työntekijöiden tarpeita ja toiveita keskustelematta heidän kanssaan. Johtajan on löydettävä tekijät, jotka tuovat työntekijöille voimavaroja ja jotka toisaalta vievät niitä. Vastuuta kehittämisestä tulee siirtää myös työntekijöille, niissä asioissa, joihin he voivat tosiasiassa vaikuttaa. Näin on usein itseohjautuvassa tiimissä, jossa tiimit

itsenäisesti tunnistavat, ideoivat ja kehittävät omia toimintatapojaan. Johdon tuki on välttämätöntä työntekijäkokemuslähtöisessä johtamisessa. Mikäli sitä ei ole, koko prosessi kaatuu. Työntekijäkokemuksen kehittämisen käytännön vastuu on yleensä henkilöstöosastolla, jossa on riittävä osaaminen ja tarvittavat työvälineet. Esihenkilöillä ja keskijohdolla on kuitenkin tärkeä rooli työntekijäkokemuksen kehittämisen käytännön työssä yksikkö- ja tiimitasolla. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.12.)

Työntekijäkokemuksen johtamista haastaa se tosiasia, että yritys voi johtaa työntekijäkokemusta ainoastaan välillisesti. Se johtuu siitä, että työntekijät määrittävät itse käsityksensä heille merkityksellisistä arvoa tuovista asioista, joilla luodaan hyvää työntekijäkokemusta. Yrityksen työntekijäkokemuksen johtamisen käytännön työ on kosketuspisteiden ja työsuhteen elinkaaren johtaminen. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.13.2.) Kun työntekijäkokemukseen aletaan panostaa, on tärkeää valita asiat, joiden parantamiseen suhteessa työntekijäkokemukseen keskitytään. Jos yritetään korjata kerralla kaikki työntekijäkokemukseen negatiivisesti vaikuttavat asiat, ei päästä hyvään lopputulokseen. (Aarnikoivu, 2023, s. 65.)

Koska kaikkiin kokemuksiin ei ole mahdollista panostaa, on yrityksen kyettävä löytämään työntekijöiden kannalta merkittävimmät hetket ja panostettava niihin. Arkisten kokemusten lisäksi on myös löydettävä merkityksellisempiä kokemuksia. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.6.3.) Kaikki kohtauspisteet eivät ole samanarvoisia. On pyrittävä löytämään ne kohtauspisteet, jotka herättävät työntekijöissä eniten odotuksia, uhkia, pelkoja, tunteita ja mahdollisuuksia. Näihin pisteisiin on panostettava joko yrityksen tai työntekijän tasolla. Kosketuspisteiden osalta on kuitenkin tehtävä strategista valintaa, koska kaikkea ei voida toteuttaa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.13.2.) Työntekijäkokemuksen kehitettävät osa-alueet tulee valita yhdessä työntekijöiden kanssa. Valinnoista on viestittävä avoimesti sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.11.)

On erityisen tärkeää, että työntekijät otetaan kokemusten suunnitteluun mukaan, jolloin saavutetaan parhaat tulokset (Morgan, 2017, s. 9; Plaskoff, 2017,

kohta Abstract). Ratkaisuja pitäisi myös luoda yhdessä organisaation tasojen ja toimintojen kanssa, jolloin ratkaisuihin saadaan kestävämpiä, lisätään omistajuutta ja vähennetään muutosvastarintaa sekä lisätään sitoutumista (Plaskoff, 2017, kohta Principle 4: Insist on radical participation). Kehittämistä on tehtävä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa työnantajan ja työntekijän välillä sekä yksikkö-, että tiimitasoisesti. Työntekijöille on annettava mahdollisuus kehittää uusia ideoita sekä viedä niitä käytäntöön ja testata niitä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.13.3.)

3.4.3 Työntekijäkokemuksen kehittäminen muotoilun menetelmin

Työntekijäkokemuksen luomisessa voidaan myös hyödyntää samanlaista muotoiluajattelua kuin markkinointimaailmassa (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.7; Plaskoff, 2017, kohta Johdanto). Muotoilun menetelmin työntekijäkokemusta voidaan parantaa. Se rakentuu työntekijöiden tarpeiden syvästä ymmärtämisestä, ideoiden luomisesta ja niiden testaamisesta. (Tucker, 2020, kohta Employee experience design.) Muotoiluajattelussa työtä ei nähdä pelkkänä työnä vaan elämän mittaisena matkana, jonka pääosassa on työntekijä. Keskiössä on työntekijän ymmärtäminen, jossa tavoitteena on luoda työntekijöitä puhutteleva kokemus. (Plaskoff, 2017, kohta Johdanto.) Työntekijäkokemuksen muotoiluajattelu vaatii ekspansiivista ajattelua ja kykyä tuottaa useita kokeilemisen arvoisia ideoita. Tällöin pyritään löytämään erilaisia lähestymistapoja ja uusia toteutuskeinoja tehdä asioita sen sijaan, että tyytymme ensimmäiseen mieleen tulevaan ideaan. On pyrittävä löytämään erilaisia näkökulmia luoda luovia, erilaisia ja uusia ideoita, jotka eivät välttämättä ole helpoimmin toteutettavissa olevia. (Plaskoff, 2017, kohta Principle 2: Embrace expansive and holistic thinking.)

Esimerkiksi Morgan (2017, s. 177–178) kuvaa kirjassaan työntekijäkokemuksen suunnittelukuvion, jossa työntekijä yhdessä vuorovaikutuksessa organisaation kanssa muotoilee positiivisen työntekijäkokemuksen. Morganin (2017, s. 177–184) kehittämä suunnittelusilmukka on samankaltainen, kuin aiemmin kuvattu Huhtan & Myllyntauksen (2021, luku 4, kohta 4.7)

kahdeksanvaiheinen työntekijäkokemuksen kehittämisen ympyrä. Morganin (2017, s. 178–179) suunnittelusilmukan vastausvaiheessa työntekijät antavat organisaatiolle palautetta, jota organisaatio kerää. Analysointivaiheessa saatu tieto jalostetaan sopivaan muotoon käyttämällä erilaisia keinoja (Morgan, 2017, s. 180–182). Luomisvaiheessa analysointivaiheessa jalostetun tiedon pohjalta luodaan ratkaisuja kokeiltaviksi (Morgan, 2017, s. 182). Markkinoille tuonnin vaiheessa ratkaisut tuodaan käytäntöön esimerkiksi pilottiohjelmien kautta (Morgan, 2017, s. 183). Tästä päästään osallistumisen vaiheeseen, jossa työntekijät pääsevät osallistumaan uuden mallin käyttöön (Morgan, 2017, s. 184). Kokemus on aina subjektiivinen käsite, johon vaikuttavat ihmisten erilaiset käsitykset oikeasta ja väärästä, tunteet ja käyttäytyminen. Tämä asettaa työntekijäkokemuksen suunnittelulle haasteita. (Morgan, 2017, s. 9.)

Työntekijäymmärryksen pohjalta työntekijöistä voidaan myös kehittää erilaisia persoonia esittäviä profiileita luoden heistä fiktiivisiä hahmoja. Nämä hahmot edustavat tiettyjä työntekijäryhmiä perustuen siihen, mitä he ajattelevat ja mitkä ovat heidän näkökulmansa. (Plaskoff, 2017, kohta Principle 3: Make the intangible tangible.) Yritykset voivat hyödyntää markkinoinnista tuttuja ostaja-profiileita työntekijäkokemuksen muotoilussa muodostaen työntekijäprofiileita, jotka kuvaavat laajemman ryhmän tarpeita, toiveita, motivaatiota ja odotuksia. Työntekijäprofiilien luominen ja tunnistaminen alkaa kysymyksillä siitä, mitä työntekijät arvostavat ja millaisia he ovat. Saadun tiedon perusteella voidaan miettiä keinoja ja tapoja johtaa erilaisia työntekijöitä tavoitteena luoda erinomaisia työntekijäkokemuksia. Työntekijäprofiilit auttavat luomaan ymmärrystä nykyisten ja tulevien potentiaalisten työntekijöiden arvostamista asioista, jotka vaikuttavat positiivisen työntekijäkokemuksen kokemiseen. Lisäksi profiilien avulla voidaan löytää työntekijöiden välisiä eroja, jotka johtuvat erilaisista persoonista sekä saada keinoja työnantajamielikuvan kehittämiseen. (Aarnikoivu, 2023, s. 79.)

Ratkaisusuunnittelu on aikaa vievää ja kokeilemalla erilaisia vaihtoehtoja tunnistetaan ja löydetään sopivia ratkaisuja, joita voidaan muokata palautteen ja uuden tiedon valossa. Työntekijöistä voidaan myös muodostaa suunnitteluryhmiä, joissa ideoidaan, kokeillaan ja hiotaan ideoista ratkaisuja saadun

palautteen ja uuden tiedon valossa. Näin ratkaisut muodostuvat vähitellen, jolloin lopputuloksena syntyy yrityksen ja työntekijöiden tarpeisiin sopivia joustavia ratkaisuja. (Plaskoff, 2017, kohta Principle 5: Iterate and experiment.) Muotoiluprosessissa ei kannata kiirehtiä, jotta se ei vaikuta negatiivisesti työntekijäkokemukseen. Työntekijöiden kokemusten kehittämishankkeet on pidettävä positiivisina, jolloin katsotaan olevan mahdollisuuksia löytää parempia toimintatapoja eikä negatiivisena, jolloin yritetään korjata ongelmia. (Plaskoff, 2017, kohta Principle 6: Trust and appreciate the process.)

4 PANKKIALA

Pankkitoiminta jaetaan vähittäispankkitoimintaan sekä tukkupankkitoimintaan. Vähittäispankkitoiminta käsittää yleensä yksityistaloudet sekä pienet ja keski-suuret yritykset. Vähittäispankkitoiminnassa tarjottavat palvelut ovat erilaisia maksupalvelu-, säästämisen-, sijoitus- sekä luotonantopalveluita. Tukkupankkitoiminta käsittää laaja-alaisen kaupankäynnin kotimaisilla sekä ulkomaisilla raha- ja arvopaperimarkkinoilla. Tukkupankkitoiminta käsittää lisäksi valuuttamääräisen rahoituksen sekä investointipankkitoiminnan, eli pankkien arvopapereiden liikkeeseenlaskun, yrityskauppojen rahoituksen sekä arvopaperikaupan. (Kontkanen, 2015, luku 1, kohta 1.1.)

Teknologian kehittyminen, kansainvälistyminen ja varallisuuden lisääntyminen ovat tehneet rahoituspalveluiden tarjonnasta monipuolisen ja laajan. Raja pankkien, vakuutuspalveluita tarjoavien yritysten ja laitosten sekä luottolaitosten välillä on tänä päivänä häilyvä. (Kontkanen, 2015, luku 1, kohta 1.2.) Kehitys Suomessa ja koko Euroopassa on johtanut yleis- eli universaalipankin käsitteeseen. Pankkitoiminta jakautuu kolmeen pääosa-alueeseen: maksuliik- keeseen, rahoituksen välityksen palveluihin sekä riskienhallinnan palveluihin. (Kontkanen, 2015, luku 1, kohdat 1.1–1.4.)

Finanssikonserni muodostuu pankin, rahoitusyhtiön, rahastoyhtiön, vahinko- vakuutusyhtiön ja henkivakuutusyhtiön yhteenliittymästä (Kontkanen, 2015, s. 14). Finanssiala voidaan määritellä alaksi, jonka yritykset tarjoavat pankki-, si- joitus-, ja vakuutuspalveluita (Kontkanen, 2015, luku 1, kohta 1.4). Talletus- pankit voidaan jakaa liike-, osuus-, ja säästöpankkeihin yhteisömuotonsa pe- rusteella. Talletuspankit voidaan edelleen jakaa liike- ja paikallispankkeihin. Paikallispankit muodostuvat kolmesta kilpailijasta: OP-Ryhmästä, paikallis- osuuspankkiryhmästä ja säästöpankkiryhmästä. (Kontkanen, 2015, luku 1, kohta 1.4.1.) Vuonna 2022 suurin pankkiryhmä Suomessa oli OP-Ryhmä 35– 39 prosentin markkinaosuudellaan talletuksissa, asuntolainoissa ja yritys-lai- noissa. Toiseksi suurin oli Nordea Bank Abp -konserni 25-31 prosentin mark- kinaosuudellaan. (Kettunen, 2023, s. 20.)

Pankkisektori on Suomessa suuri työllistäjä. Vuonna 2022 suomalaisissa pankeissa ja ulkomaisten talletuspankkien sivuliikkeissä työskenteli 19 922 henkilöä, joka oli 227 enemmän kuin vuonna 2021. (Kettunen, 2023, s. 20.) Alalla tapahtuvat rekrytoinnit painottuvat pääasiassa eläköityvien työntekijöiden korvaamiseen sekä uusiin muuttuneisiin työtehtäviin (Rajander-Juusti, 2015, s. 20). Suomessa suurimmat pankkiryhmät ovat tänä päivänä käytännössä täyden palvelun finanssitaloja (Kontkanen, 2015, luku 1, kohta 1.4).

4.1 Pankkialan kehitys Suomessa

Tietotekninen kehitys on muuttanut pankkialaa merkittävästi viime vuosina (Kallonen, 2019, s. 5; Kontkanen, 2015, luku 1, kohta 1.3). Työ pankkialalla on muuttunut sekä asiakastarpeiden että toimialarakenteiden muutosten seurauksena (Kallonen, 2019, s. 5). Toisaalta lisääntynyt sääntely on hidastanut uusiutumista ja innovaatioiden syntyä (Kallonen, 2019, s. 7). Sääntely lisääntyi erityisesti vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen (Rajander-Juusti, 2015, s. 20). Vaikka viime vuosina pankkiala on kohdannut kriisejä, on ala selviytynyt niistä hyvin. Toimintaympäristöön haasteita ovat aiheuttaneet esimerkiksi inflaatio, Venäjän hyökkäyssota ja koronapandemia. Haasteista huolimatta pankkien luotonmyöntökyky ja henkilö- ja yritysasiakkaiden maksukyky on säilynyt hyvänä eikä maksuhäiriöiden määrä ole lisääntynyt. (Kettunen, 2023, s. 14–18.)

Verkkopankki- sekä puhelinpankkipalvelut ovat korvanneet ja syrjäyttäneet perinteistä pankissa asiointia, mikä on johtanut konttoreiden vähentymiseen (Kontkanen, 2015, luku 1, kohta 1.3). Vuoden 2022 lopussa Suomessa oli 772 pankkikonttoria, joka tarkoitti konttorien vähentymistä 38 konttorilla vuodesta 2021 (Kettunen, 2023, s. 20). Käteisen rahan käyttö on vähentynyt ja käteisen tilalle on tullut erilaiset maksukortit ja digitaalisen maksamisen palvelut (Kontkanen, 2015, luku 1, kohta 1.3). Alan jatkuva muutos aiheuttaa sen, että työvälineet ja työtavat muuttuvat jatkuvasti. Digitalisaatio on synnyttänyt uusia työnteon tapoja ja muuttanut työnkuvaa. Lisääntynyt kilpailu on muuttanut pankkivirkailijoiden työnkuvaa asiakaspalvelusta myynnillisempään suuntaan.

(Kallonen, 2019, s. 5.) Myyntitaitojen lisäksi moniosaamisen taidot tulevat tulevaisuudessa korostumaan (Rajander-Juusti, 2015, s. 31).

Asiakkaiden vaatimukset, tarpeet ja käyttäytyminen ovat muokanneet pankkitoimintaa yhä enemmän neuvonnalliseen suuntaan. Tähän on vaikuttanut myös kansainvälistymisen aiheuttama palveluntarjoajien kasvu. Pankkitoimintaa muokkaa ja haastaa myös väestön ikääntyminen, joka luo uusia palvelutarpeita lisäten samalla sijoitus- ja säästämispalveluiden kysyntää. (Kontkanen, 2015, luku 1, kohta 1.3.) Pankkialan asiakkaat arvostavat tänä päivänä asiantuntevaa palvelua, kilpailukykyisiä hintoja, luotettavuutta, digiasioinnin turvallisuutta sekä palveluiden yksinkertaisuutta ja selkeyttä. Palvelun merkitys asiakaskokemukselle on kasvanut. Pankkia vaihdetaan harvoin ja pankkisuhde on tullut usein kodin perintönä. (Kallonen, 2019, s. 5.)

Pankit ovat muuttuneet kohti virtuaaliorganisaatioita, jossa etätöiden ja joustavan työajan määrä lisääntyy (Kallonen, 2019, s. 6; Rajander-Juusti, 2019, s. 31). Alalla työskentelee paljon merkonomeja, tradenomeja ja kauppatieteilijöitä, mutta työn muutoksen, teknologian kehityksen ja asiakastarpeiden muutosten vuoksi ala tarvitsee myös osaajia muilta koulutusaloilta kuten IT-alalta (Kallonen, 2019, s. 6). Koska alan työtahti ja osaamistarpeet ovat kasvaneet, tarvitaan henkilöstöltä uusia taitoja. Finanssialan vuonna 2018 tekemässä kyselyssä tärkeinä finanssialan työntekijän ominaisuuksina korostui itsensä johtamisen taito, palveluosaaminen, empatia, neuvottelutaidot, sosiaaliset taidot, verkostoitumisen taito sekä erilaiset digitaaliset taidot. Esihenkilöiltä vaaditaan tulevaisuudessa erityisesti valmentavan johtamisen taitoja. (Kallonen, 2019, s. 7.)

4.2 Pankkialan työnantajakuva

Pankkialalla on havahduttu työnantajakuvan kehittämisen merkitykseen alan houkuttelevuuden näkökulmasta. Työnantajakuvan merkitys uusien osaajien houkutteluun on tunnistettu. Ala houkuttelee myyntihenkisiä nuoria, mutta haasteina ovat nuorten sitouttaminen ja työurien kestävyys. (Rajander-Juusti, 2015, s. 32.) Pankkiala koetaan perinteisesti konservatiivisena ja jäykkäliikkeisenä sekä säänneltynä toimialana, joka on erityisesti asiakkaiden mielikuva alasta. Asiakkaiden mielikuva ei täysin vastaa alan henkilöstön työnantajamielikuvaa, joka on huomattavasti positiivisempi. Työnantajakuvaa on kehitettävä, jotta yritykset saavat palkattua parhaat nuoret osaajat töihin. (Rajander-Juusti, 2015, s. 34.)

Työnantajamielikuva (employer image) voidaan määritellä yksilön mielessä oleviksi ajatuksiksi ja uskomuksiksi yrityksen työnantajabrändistä. Työnantajamielikuvia on sekä yrityksen työntekijöillä, että sidosryhmillä, joiden mielikuvat usein poikkeavat henkilöstön mielikuvista. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1, kohta 1.4.) Työnantajakuva muodostuu erilaisissa kohtaamisissa yrityksen ja sen sidosryhmien kanssa (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1, kohta 1.4). Työnantajamielikuvan käsite voidaan katsoa väljähtäneeksi. Työnantajamielikuva heijastelee yrityskulttuuria, jonka vuoksi parempi määritelmä on työnantajakuva. Positiivinen työnantajakuva rakennetaan hyvän yrityskulttuurin avulla siten, että työntekijät seisovat vahvasti yrityskulttuurin takana. (Luukka, 2019, luku 2, kohta Työnantajamielikuvasta työnantajakuvaan.) Yrityskulttuuri on sen sijaan sidoksissa työntekijäkokemukseen (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.2). Positiivinen työntekijäkokemus on näin ollen edellytys hyvälle työnantajakuvalle. Työnantajakuvalla on merkitystä potentiaalisten työntekijöiden houkutteluun. Tyytyväiset työntekijät viestivät positiivisia asioita työnantajastaan, joka vahvistaa työnantajakuvaa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1, kohta Johdanto.)

Yrityskulttuurilla on myös suuri merkitys työntekijöiden sitoutumiseen (Luukka, 2019, luku 2, kohta Työnantajamielikuvasta työnantajakuvaan; Maylett & Wride, 2017, s. 14). Yrityksen työntekijät on saatava viestimään positiivista

työnantajakuva esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, jolloin siihen voidaan parhaiten vaikuttaa (Luukka, 2019, luku 2, kohta Työnantajamielikuvasta työnantajakuvaan). Avoimen ja keskustelevan yrityskulttuurin voi rakentaa keskusteluilla. On tärkeää keskustella aina, kun kohdataan. Kohtaamisia tapahtuu esimerkiksi viestintäkanavissa, palavereissa ja infotilaisuuksissa. Näiden kohtaamisten tunnelmalla ja ilmapiirillä on merkitystä yrityskulttuuriin. (Luukka, 2019, luku 4, kohta Jokainen tilaisuus on mahdollisuus.) Johtajien ajatusmaailma ja ajatukset ovat avainasemassa kulttuurin johtamisessa, mutta kulttuuri rakennetaan ajatusmaailmasta lähtevin konkreettisin teoin (Luukka, 2019, luku 4, kohta Tekoja, tekoja, tekoja).

Yrityskulttuurin, ja sitä kautta työnantajakuvan rakentaminen lähtee liikkeelle rekrytoinnista. Yrityksen on tärkeää osata rekrytoida paitsi lahjakkaimmat, mutta myös yrityskulttuuriin sopivimmat henkilöt töihin. Tämä ei tarkoita sitä, että rekrytoidaan välttämättä koulutustaustaltaan paras hakija. Mikäli yrityskulttuurin halutaan rakentuvan avoimuudelle, palkataan työntekijä, joka arvostaa avoimuutta. Rekrytointi on nähtävä jatkuvana prosessina, jolloin työnantajakuva on rakennettu toivetyöntekijäkunnalle. Toivetyöntekijäkuntaa on altistettava jatkuvasti yritystä koskeville ja toivetyöntekijöitä puhuttelevalle viestinnälle, jossa on kerrottava konkreettisesti seuraavat asiat: mitä yritys tekee, millainen sen kulttuuri on, keitä siellä työskentelee sekä millaista osaamista yrityksessä on. Työnantajakuva on rakennettava systemaattisesti ja sen on heijastettava yrityksen arkea ja todellisuutta. Yrityksen tavoittelemat työntekijät on saatava haluamaan yritykseen töihin jo ennen kuin avoimia paikkoja on vielä edes tarjolla. Yrityskulttuuria tukeva rekrytointi rakentuu tietoisuuteen siitä: ketä haetaan, mistä haetaan, miten heidät tavoitetaan, mitä kerrotaan ja miten. On myös tiedostettava valintaprosessin rakenne: siitä syntyvät kokemukset, itse työntekijän valinta ja tästä viestiminen sekä ajanjakso ennen työsuhteen alkua. (Luukka, 2019, luku 4, kohta Rekrytointi – saat mitä ansaitset.)

Pankkialan kiinnostavuus on vaihdellut vuosien saatossa. Vuoden 2008 pankkikriisi vaikutti heikentävästi alan kiinnostavuuteen, mutta koki nousun jälleen vuonna 2010–2012. Ala kiinnostaa erityisesti tradenomiopiskelijoita sekä yliopisto-opiskelijoita. Merkityksellisiä kiinnostavuutta lisääviä tekijöitä alalla ovat

mielenkiintoiset ja monipuoliset työtehtävät sekä hyvä palkkaus. (Rajander-Juusti, 2015, s. 33.) Pankkiala on perinteisesti tunnettu hyvistä palkoistaan, mutta alalla on palkoissa suuria eroja eri työntekijäryhmissä. Työntekijäkokeumuksella yritys voi erottautua kilpailijoistaan, mutta se ei aina ole riittävä keino. Vähemmän käytetty erottautumiskeino on palkitseminen. Tärkeimmissä työntekijäryhmissä alansa parhaana palkanmaksajana erottautuminen voi kuitenkin olla hyvä vaihtoehto. Mikäli tähän päädytään, on kuitenkin huomioitava, että palkkaerot ovat perusteltavissa. (Huhta & Myllyntaus, luku 5, kohta 5.2.2.)

Finanssialan työnantajainnetta on tutkittu T-Media Oy:n tutkimuksessa vuonna 2022. Tutkimuksessa selvitettiin finanssialan työnantajainnetta kaupallisten ja teknisten alojen korkeasti koulutettujen henkilöiden keskuudessa. (T-Media Oy, 2022, s. 7.) Tutkittavien keskuudessa tärkeimmät työpaikan valintaan vaikuttavat kriteerit olivat 1. hyvä palkkataso, 2. mielenkiintoiset työtehtävät, 3. hyvä työilmapiiri, 4. merkityksellinen työ sekä 5. mahdollisuus kehittyä. Tärkeimpänä kriteerinä nousi esille hyvä palkkaus. (T-Media Oy, 2022, s. 5.) Sen sijaan negatiivisia mielikuvia vastaajilla herätti työpaikan ilmapiiri, toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys sekä vastuullisuus. Ilmapiirin parantaminen sekä työn merkityksellisyyden lisääminen olivat tämän tutkimuksen tulosten perusteella alan merkittävimmät kehityskohteet. (T-Media Oy, 2022, s. 41.) Taulukossa 1 esitetään edellä kerrotut tärkeimmät työpaikan valintaan vaikuttavat kriteerit.

Taulukko 1. Tärkeimmät työpaikan valintaan vaikuttavat kriteerit (T-Media Oy, 2022, s. 5).

Tärkeimmät työpaikan valintaan vaikuttavat kriteerit
1. Hyvä palkkataso
2. Mielenkiintoiset työtehtävät
3. Hyvä työilmapiiri
4. Merkityksellinen työ
5. Mahdollisuus kehittyä

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimus toteutettiin yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluna Microsoft Teams -sovelluksessa kamerayhteydellä ajalla 31.10.2023–3.11.2023. Haastattelut tallennettiin. Haastateltavilta pyydettiin suostumusta haastatteluun Teamsissa viestillä noin viikkoa ennen haastatteluiden toteuttamista, jonka lisäksi suostumus varmistettiin vielä haastattelun alussa. Tutkittaville kerrottiin sekä Teams -viestillä, että haastattelun alussa tutkimuksen aihe ja työn tavoite lyhyesti, mitä tietoja kerätään ja miten tietoja säilytetään sekä miten aineistoa hallitaan. Tutkimuksen korostettiin olevan vapaaehtoista ja luottamuksellista. Tutkimuksen alussa kerrottiin, että haastatteluista saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti eikä tallenteita luovuteta yrityksen käyttöön, jotta henkilöt pysyvät tunnistamattomina. Tutkittavia informoitiin siitä, että toimeksiantajayritykselle ei annettu tarkkaa tietoa, ketkä kohderyhmään kuuluvista työntekijöistä osallistuivat tutkimukseen ja ketkä kieltäytyivät osallistumisesta. Tutkittaville korostettiin erityisesti sitä, että tutkittavia ei voi tunnistaa itse valmiista työstä. Näillä toimenpiteillä varmistettiin Kanasen (2017, s. 189–195) sekä Tuomen & Sarajärven (2018, luku 5) kertomat laadullisen aineiston eettiset suositukset, jotka perustuvat Hyvään tieteelliseen käytäntöön.

Haastatteluja toteutettiin yhteensä seitsemän, joista yksi oli viiden henkilön ryhmähaastattelu ja yksi kahden henkilön parihaastattelu. Jakoa, miten henkilöt valikoituivat yksilö-, pari – ja ryhmähaastatteluihin kuvattiin edellä luvussa 2.4.2 haastateltavien valinta. Kaikki haastatteluun pyydetyt henkilöt eivät suostuneet haastatteluun, koska kokivat etteivät kuuluneet haastattelun kohderyhmään. Lopullinen haastateltavien määrä oli 12, jolloin haastatteluista saadut vastaukset alkoivat toistaa itseään ja kylläntymispiste koettiin saavutetuksi. Nämä asiat tukivat edellä kerrotun mukaisesti riittävää haastateltavien määrää sekä saturaatiota. Haastatteluiden lopuksi haastateltavilta pyydettiin suostumusta mahdolliseen uusintahaastatteluun, joka on Kanasen (2017, s. 110) mukaisesti suositeltavaa, sillä haastatteluista voi nousta uusia näkökulmia.

Teemahaastatteluiden teemat valikoituivat yritykseltä saatujen dokumenttien pohjalta sekä tutkimusongelman pohjalta. Näitä kuvattiin tarkemmin edellä luvuissa 2.4.1 aineistonkeruumenetelmät sekä 3.2.1 Huhdan ja Myllyntauksen kokemukshdeksikko. Teemahaastatteluiden teemat olivat sosiaalinen ympäristö, johtaminen, työn ominaispiirteet, hyvinvointi sekä odotukset ja kokemukset. Kysymyksiä esitettiin myös pankkialan mielikuvaan ja yrityksen työnantajakuvaan liittyen. Toimeksiantajalle annettiin mahdollisuus vaikuttaa valittuihin teemoihin ennen haastatteluita ja yritykselle sopi, että teemoja nostettiin esille yrityksen aikaisemmista tutkimuksista eli dokumenteista, joista kerrottiin tarkemmin luvussa 2.4.1 aineistonkeruumenetelmät.

Haastattelut etenivät teema kerrallaan yleisistä kysymyksistä tarkentaviin kysymyksiin. Teemojen sisällä esiin nousseet vastaukset olivat osittain päällekkäisiä ja yhdistettävissä useaan eri teemaan. Teemojen kysymykset aloitettiin Kanasen (2017, s. 98) mainitsemilla avoimilla kysymyksillä, joilla pyrittiin saamaan kustakin teemasta syvempää tietoa ja ymmärrystä. Haastatteluissa pyrittiin nostamaan haastateltavien vastauksista jatkokysymyksiä, joissa pyydettiin kuvaamaan tarkemmin haastateltavien kertomia asioita tai täsmentämään kerrottuja asioita, kuten Kananen (2017, s. 99) suosittelee. Kun teema vaihtui, ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin kaikilta haastateltavilta yleinen kysymys: mitä teille tulee mieleen tästä teemasta? Tämän jälkeen haastateltaville esitettiin lisäkysymyksiä vastauksista esille nousseista aiheista ja annettiin haastattelun kulkea omalla painollaan huolehtien kuitenkin, että kaikki valitut teemat tulivat käsiteltyä. Haastatteluissa pyrittiin välttämään Kanasen (2017, s. 99–100) mainitsemia dikotomisia kysymyksiä, joihin voi vastata kyllä tai ei sekä itsestään selviä kysymyksiä. Kysymyksenä käytettiin paljon m-alkuisia kysymyksiä, kuten miten, miksi, mitä, joilla saadaan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Kananen, 2017, s. 101). Haastattelukysymyksissä huomioitiin tutkimusongelma Kanasen (2017, s. 102) mukaisesti.

Haastatteluihin oli mietitty etukäteen valmiita kysymyksiä, joita saatettiin kysyä haastateltavilta teemojen sisällä tai olla kysymättä. Kysymykset olivat lähinnä tarkoitettu haastattelijan eli tutkijan tueksi, jotta pystyttiin varmistamaan, että haluttuihin teemoihin saatiin riittävästi syvällisiä vastauksia. Tutkija pyrki

olemaan haastattelutilanteissa neutraali eikä ottanut kantaa vastausten sisältöön, jota Kananen (2017, s. 104) suosittelee. Tutkija koki, että suoriutui haastattelutilanteista hyvin ja puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla saatiin riittävästi syvällistä tietoa valituista teemoista. Tutkijan etuna oli todennäköisesti aikaisempi kokemus neuvottelijan työstä. Vaikka teemat olivat etukäteen valittu, oli haastatteluissa varauduttu myös siihen, että haastatteluiden aikana esille olisi saattanut nousta tarve keskustella myös muista työntekijäkokemukseen liittyvistä teemoista. Mikäli näin olisi tapahtunut, olisi kysymyksiä kysytty myös etukäteen valittujen teemojen ulkopuolelta.

Haastattelut vaihtelivat kestoiltaan 30 minuutista 90 minuuttiin. Osa haastateltavista vastasi kysymyksiin hyvin yksityiskohtaisesti, mutta osan haastateltavien vastaukset olivat niukkoja. Niistä huomasi pienen varautuneisuuden tutkijaa kohtaan. Tutkija koki, että osa haastateltavista jätti asioita kertomatta osittain siksi, että tutkija työskentelee samassa yrityksessä. Tutkija ei tuntenut suurinta osaa haastateltavista etukäteen ja osan haastateltavista tutkija oli tuntenut haastatteluiden tekohetkellä muutaman viikon. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, että osa haastateltavista saattoi kokea, ettei haastateltavan ja tutkijan suhde ollut vielä luottamuksellinen. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, että haastateltava ei välttämättä halunnut kertoa täysin rehellisesti kaikista teemahaastattelun teemoista. Tutkija koki, että parhaat ja syvällisimmät vastaukset saatiin ryhmä- ja parihaastatteluista.

Haastatteluiden jälkeen haastattelut litteroitiin yleiskielisesti ja analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä käyttäen teoriaohjaavaa analyysia. Analysointi- ja litterointimenetelmiä kuvattiin tarkemmin luvussa 2.4.3 aineistojen analysointi – ja tulkintamenetelmät. Teemahaastatteluissa kerättyä aineistoa ei esitetä laadullisen tutkimuksen tuloksissa kokonaan vaan osa kerätystä aineistosta (Kananen, 2017, s. 25). Tutkimuksesta löytyy usein useita kiinnostavia asioita, mutta yhden tutkimuksen puitteissa ei voida tutkia kaikkea. Tutkijan on valittava tarkkaan rajattu, kapea ilmiö, josta on kerrottava kaikki esiin tullut tieto. Muu materiaali on siirrettävä seuraavaan tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4, kohta 4.1.) Teemahaastatteluista litteroitua tekstimateriaalia syntyi yli sata sivua. Kaikkea ei voitu tutkia, jonka vuoksi jouduttiin tekemään

rajausta tutkimuksessa esiin nostettavista asioista. Valinnat painottuivat tutkimusongelman kannalta merkityksellisiin asioihin sekä asioihin, joita toimeksiantajayritys oli omissa tutkimuksissaan aiemmin havainnut. Litteroituun materiaaliin tutustumisen yhteydessä suoritettiin alustavaa ylimääräisen materiaalin karsintaa.

Litteroinnin jälkeen suoritettiin teemahaastatteluaineistolle laadullinen sisällysanalyysi, joka on Tuomen & Sarajärven (2018, luku 4, kohta 4.1) mukaan laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmä. Kun aineisto oli litteroitu, luettu ja ylimääräinen materiaali karsittu, verrattiin haastatteluiden litterointeja yritykseltä saatuihin dokumentteihin. Samalla analysoitiin näiden aineistojen yhteneväisyyttä, eroja ja toistuvia teemoja. Litteroinnin jälkeen toteutettiin aineiston koodaus haastattelu kerrallaan tekemällä haastatteluista taulukot ja jättämällä tässä kohdin tutkimusongelmaan liittymätön materiaali pois. Teemoittelun avulla etsittiin taulukoista sisältöä kuvaavia alaluokkia, jonka jälkeen etsittiin alaluokista tutkimuksen teorioista johdetut pääteemat. Nämä teemat olivat teemoja, jotka olivat valikoituneet tutkimuksen pääteemoiksi olemassa olevan teorian pohjalta. Tämän jälkeen tyypiteltiin teemoissa toistuvia tekijöitä etsien niistä yhdistäviä tekijöitä, joiden perusteella aineistosta oli mahdollista tehdä yleistystä ja löytää tyypillistä kertomusta. Näiden vaiheiden jälkeen tehtiin opinäytetyön raporttiin tutkimustulokset -luku, jolloin tutkimusaineistosta esiin nousseita havaintoja käsiteltiin ensimmäisen kerran yrityksen ulkopuolisella tietokoneella.

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen tutkimustuloksia tutkimuskysymyksittäin ja vedetään tutkimuksesta johtopäätös. Haastatteluun osallistuneista haastateltavista käytetään seuraavissa luvuissa seuraavia satunnaisesti valittuja koodeja. Taulukossa 2 esitetään haastateltavat satunnaisesti valituilla koodeilla merkittyinä.

Taulukko 2. Haastateltavat henkilöt

Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3
Haastateltava 4	Haastateltava 5	Haastateltava 6
Haastateltava 7	Haastateltava 8	Haastateltava 9
Haastateltava 10	Haastateltava 11	Haastateltava 12

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia y-sukupolven työntekijöiden työntekijäkokemusta pankki X:ssä, jonka vuoksi haastateltavilta kysyttiin haastatteluiden alussa taustatekijöihin liittyviä tekijöitä. Kysytyt taustatekijät olivat ikä, koulutus, kauanko olet työskennellyt yrityksessä sekä nykyinen rooli. Haastateltavat olivat kaikki iältään 24–32-vuotiaita y-sukupolveen kuuluvia henkilöitä. Haastateltavat kuuluivat näin ollen tutkimuksen kohderyhmään. Heillä kaikilla oli kaupallinen koulutus ja yleisin koulutustausta oli tradenomi. He olivat olleet yrityksessä töissä 1–4 vuotta ja he työskentelivät toimihenkilöinä tai asiantuntijoina pankissa asiakasrajapinnassa eri tehtävissä.

5.1 Työntekijäkokemukseen merkityksellisesti vaikuttavat tekijät pankkialalla

Y-sukupolven työntekijäkokemukseen ja sitä kautta sitoutumiseen pankkialalla merkityksellisesti vaikuttavia tekijöitä tutkittiin eri teemoissa. Tutkimuskysymys, johon haettiin vastausta, oli: mitkä tekijät ovat y-sukupolven työntekijäkokemuksen kannalta merkityksellisiä pankkialalla? Tutkimuskysymykseen saatiin vastaukseksi, että merkityksellisiä tekijöitä ovat seuraavat tekijät: hyvä työyhteisö, onnistuminen työssä, valmentava ja itseohjautuvuuteen kannustava johtaminen, kehitymis- ja etenemismahdollisuudet, uratoiveiden kuuntelu, työn joustavuus ja vapaus, asiakkaat, työn merkityksellisyys sekä monipuolinen työnkuva. Vastauksissa toistui neljä pääteemaa: sosiaalinen ympäristö, työn ominaispiirteet, hyvinvointi ja johtaminen. Kysymyksiä avulla tutkittiin haastateltavien yleistä näkemystä siitä, mitä on työntekijäkokemus. Lisäksi selvitettiin haastateltavien työssään arvostamia asioita, mitkä asiat motivoivat, mitkä asiat lisäävät hyvinvointia sekä miten odotukset työstä ovat toteutuneet.

Haastateltavista kaikki kokivat työntekijäkokemuksen kannalta positiivisesti merkityksellisiksi asioiksi työyhteisön ja työkaverit. Haastattelussa kävi ilmi,

että erityisesti lähimpien työkavereiden kanssa arvomaailma koettiin samantapaisena ja heidän kanssaan aikaa vietettiin yhdessä myös vapaa-ajalla. Haastateltavat kokivat, että työkavereilta saatiin apua ja tukea. Tämä auttoi jaksamaan muutoin ajoittain kuormittavaa ja stressaavaa työtä. Vastauksista voitiin havaita, että työkavereiden kanssa vietetyt hetket olivat haastateltavien mielestä suurin osa positiivista työntekijäkokemuksesta. Osa haastateltavista halusi mieluummin työskennellä konttorilla kuin etänä, jotta työkavereiden näkeminen oli mahdollista.

Kahvihuoneessa monet ovat hymyssä suin, ja jos eivät ole niin aina on joku, jolle voi asiasta sanoa. Töihin on mukava tulla näkemään työkavereita. Kaikki otetaan mukaan ja huomioidaan. (Haastateltava 3.)

Avun saanti ja tuen saanti sekä kollegat tekevät työstä oikeasti mielekkästä. Kun pääsee työkavereiden kanssa kommunikoimaan ja vaihtamaan ajatuksia, niin tämä on suurin osa siitä hyvästä työntekijäkokemuksesta. (Haastateltava 1.)

Työyhteisö on hyvä, kun se on kannustava. Ihmiset tulevat toimeen toistensa kanssa hyvin ja aikaa vietetään yhdessä myös vapaa-ajalla. Se kertoo siitä, että työkavereiden kanssa viihtyy. Työpaikkaviihtyvyys on kokonaisuudessaan hyvä. (Haastateltava 2.)

Haastateltavista puolet kokivat, että työntekijäkokemuksen kannalta merkityksellisiä tekijöitä olivat työyhteisön lisäksi työssä onnistuminen ja onnistumisen hetket. Onnistuneen esihenkilötyön merkityksen positiiviselle työntekijäkokemukselle nosti esille muutama haastateltava. Haastateltavat kokivat kokonaisuudessaan, että johtaminen oli mennyt organisaatiotasolla oikeaan suuntaan, mutta tiimikohtaisia eroja esihenkilötyön kokemuksesta oli tutkimustuloksissa havaittavissa. Esihenkilötyö koettiin kokonaisuudessaan valmentavana ja itseohjautuvuuteen kannustavana. Osa haastateltavista kaipasi esihenkilöltä enemmän arvostuksen näyttämistä.

Haastateltavat kokivat yleisesti, että positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttaa kehitymis- ja etenemismahdollisuudet sekä uratoiveiden kuunteleminen. Haastateltavista ainoastaan yksi ei maininnut näitä tekijöitä merkityksellisinä. Haastateltavat kokivat, että odotukset itse työstä olivat toteutuneet. Työn monipuolisuus ja yrityksen sisäiset uramahdollisuudet olivat yllättäneet

suurimman osan haastateltavista. Merkityksellisinä kokemuksina haastateltaville olivat jääneet erityisesti mieleen työtehtävästä toiseen siirtymiset, ylennemiset sekä työtehtävässä onnistumiset. Negatiivisina kokemuksina mieleen olivat jääneet hetket, joissa työntekijät kokivat, etteivät he olleet tulleet kuuluiksi. Muutama haastateltavista nosti esille myös perehdytyksen, josta heille oli jäänyt tunne, etteivät he olleet saaneet tukea ja apua riittävästi. Tämän arveltiin johtuvan osittain työn ominaispiirteistä ja johtamisesta, jossa korostettiin itseohjautuvuutta ja itsenäisiä tiedonhankintataitoja.

Suurin osa haastateltavista koki työntekijäkokemusta parantavana tekijänä myös työn joustavuuden ja vapauden suunnitella oman työkalenterinsa ja aikataulunsa. Mahdollisuutta etä- ja hybridityöhön kiiteltiin ja sen koettiin parantavan vapaa-ajan ja työn yhdistämistä sekä yleisesti parantavan hyvinvointia. Lähes puolet kokivat myös, että työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä olivat asiakkaat ja erityisesti kohtaamiset heidän kanssaan. Asiakkailta saatu palaute koettiin tärkeänä ja merkkinä siitä, että oma työ on hoidettu hyvin. Työ koettiin yleisesti tärkeänä ja arvokkaana sekä monipuolista työnkuvaa arvostettiin.

5.2 Työntekijäkokemusta ja sitoutumista heikentävät tekijät pankkialalla

Työntekijäkokemukseen ja sitä kautta sitoutumiseen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä tiedusteltiin myös eri teemojen sisällä. Tutkimuskysymys, johon haettiin vastausta, oli: mitkä y-sukupolven työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät heikentävät sitoutumista pankkialalla? Tutkimuskysymykseen saatiin vastaukseksi, että sitoutumista heikentäviä tekijöitä ovat seuraavat tekijät: pankkialan erityispiirteet, työn kuormittavuus, stressi, liian suuri työmäärä, pankkialan lisääntynyt sääntely sekä palkkaus- ja palkitsemiskäytännöt. Vastauksissa korostui erityisesti kolme teemaa: hyvinvointi, työn ominaispiirteet sekä johtaminen erityisesti palkitsemisen näkökulmasta. Kysymyksiä esitettiin työn ominaispiirteiden, johtamisen, sosiaalisen ympäristön ja hyvinvoinnin teemoista. Kysymyksiä avulla haluttiin tiedustella haastateltavien kokemuksia ja

ajatuksia erityisesti siitä, mitkä asiat työssä kuormittavat sekä mitkä tekijät vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja sitoutumiseen negatiivisesti.

Pankkialan erityispiirteiden vaikutus työn ominaispiirteisiin korostui haastateltavien vastauksissa erityisesti työntekijäkokemukseen negatiivisesti vaikuttavissa tekijöissä. Haastateltavista lähes kaikki kokivat, että työntekijäkokemukseen negatiivisesti vaikutti työn kuormittavuus. Suurin osa haastateltavista koki, että työ on hyvin usein kuormittavaa. Muutama vastaajista koki, että työ on kuormittavaa vain ajoittain. Eroa kuormittavuuden tunteessa oli havaittavissa sen mukaan, missä tiimissä ja roolissa henkilö työskenteli. Erityisesti yhdessä tiimissä työn kuormittavuus kuvautui lähes jatkuvana. Haastateltavista puolet kokivat myös, että työntekijäkokemukseen negatiivisesti vaikutti työssä koettu stressi.

Haastateltavista kaikki kokivat, että ajoittain liian suuri työmäärä laski työntekijäkokemusta. Yhdessä tiimissä työskentelevien henkilöiden vastauksista sai kuvan, että työmäärä oli jatkuvasti suuri. Kaksi haastateltavista koki, että työtä on jopa enemmän kuin todellisuudessa sitä pystyi tekemään. Liiallisen työmäärän kuvattiin vievän työn mielekkyyttä, lisäävän kuormitusta ja heikentävän jaksamista. Haastateltavat pohtivat työmäärään vaikuttaneen erityisesti pankkialalla viime vuosina lisääntynyt sääntely. Työntekijäkokemukseen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä kuvautui usean haastateltavan vastauksissa pankkialan sääntely.

Uskon, että on ollut oletus, että työt ovat automatisoituneet paljon ja työntekijöitä ei tarvitsisi niin paljoa. Vaatimukset tässä roolissa ovat kuitenkin koko ajan kasvaneet ja se on lisännyt työmäärää. Automatisaatiota ei ole tullut niin paljoa, kuin oli ajateltu. On ehkä laskettu, että vähemmällä työntekijämäärällä pärjättäisiin, mutta sääntely on tehnyt lisää työtä eikä yhtiö ole enää toiminut. (Haastateltava 4.)

Työtä on usein liikaa ja tuntuu ettei aika riitä kaikkeen. Rooliini kuuluu paljon tehtäviä ja tuntuu, että niiden määrä koko ajan lisääntyy. Alalla sääntely on raskasta ja se lisääntyy koko ajan. Kokonaiskuormitus on iso. (Haastateltava 3.)

Palkkaus- ja palkitsemiskäytänteet nousivat haastatteluissa esille vahvasti eri teemojen sisällä. Tyytymättömyyden palkkaukseen nostivat esille yhdeksän kahdestatoista haastateltavasta. Haastateltavista kaksi suhtautui palkkaan neutraalisti ja haastateltavista yhden mielipide palkkaukseen jäi epäselväksi. Haastateltavista kolmea lukuun ottamatta kaikki kokivat, että suurin negatiivisesti työntekijäkokemukseen ja sitä kautta sitoutumiseen vaikuttava tekijä oli palkkaus- ja palkitsemiskäytänteet.

Useampi haastateltava nosti palkkauksen esille myös kuormitusta lisäävänä tekijänä. Tyytymättömyys palkkaukseen korostui erityisesti siinä, että palkkauksen ei koettu vastaavan työmäärää, työn vaatimustasoa, sääntelyn vaatimuksia ja omaa osaamistasoa. Useamman haastateltavan vastauksissa nousi esille myös arvostus: he kokivat, että palkkaus oli yhteydessä arvostukseen tai sen puutteeseen. Kolme haastateltavista olivat sitä mieltä, että yrityksessä oli palkkaeroja rooleittain ja palkkaus oli epäoikeudenmukaista. He kokivat, että palkkauksen perusteita ei kerrottu läpinäkyvästi ja osaa rooleista arvostettiin enemmän. Tämä näkyi haastateltavien mielestä suurempana palkkana kyseisissä rooleissa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tämä johtui osittain siitä, että esihenkilö ei ollut riittävän hyvin tietoinen kaikkien työnkuvasta. Yksi haastateltavista oli myös sitä mieltä, että kilpailijalla saisi parempaa palkkaa. Haastateltavista noin puolet kuitenkin kokivat, että palkkaus olisi enemmän pankkialan sisäinen ongelma, kuin työnantajasta riippuva tekijä.

Arvostuksen puutteen huomaa palkasta ja tämä tulee tuskin yllätyksenä kenellekään, joka tulee pankkialalle (Haastateltava 5).

Kuten haastateltava 5 sanoi, sitä ei tarvitse peitellä, että kuukausipalkka missä tahansa pankissa ei ole millään mittarilla katsottuna hyvä, ottaen huomioon se myyntityö, jota tehdään sijoitusmyynnissä ja rahoituksessa. Edellä mainitut työt ovat todella vaativaa asiantuntijatyötä, eikä minulle tule mieleen mitään työtä missä tienaisi yhtä vähän. Tämä ei koske mielestäni pelkästään tätä työnantajaa vaan pankkialaa ylipäätänsä. Asiantuntijavaatimus, sääntely ja myyntivaade ovat niin kovia, että korvaus siitä ei ole hyvä. (Haastateltava 8.)

Ajattelen, että työtä ja stressiä on aika paljon. Ajattelen, että saman palkan voisi saada vähemmällä stressaamisella jostain muualta. (Haastateltava 3.)

Haastateltavista suurin osa olivat sitä mieltä, että nykyiset palkitsemiskäytänteet eivät vastanneet työnkuvaa. Muutama haastateltavista oli sitä mieltä, että palkitsemiskäytänteiden mittarit ohjasivat tekemistä vaaralliseen suuntaan, joka voi tarkoittaa sitä, että on työtehtäviä, joita kukaan ei viitsi hoitaa. Yleisesti ottaen haastateltavat olivat kuitenkin tyytyväisiä siihen, että peruspalkkauksen lisäksi yrityksessä oli käytössä tulospalkkiomalli sekä muita hyvinvointietuja. Suurin osa kuitenkin koki, etteivät nämä kompensoi riittävästi vaan peruspalkkauksen tulisi olla korkeammalla tasolla.

Palkitsemiskäytänteissä on tiettyjä aukkoja, vaikka ne kyllä ohjaavat tekemistä. On esimerkiksi töitä, joita kukaan ei viitsi tehdä, koska ne eivät näy kenenkään tulospalkkiossa. (Haastateltava 2.)

Vaarallinen trendi on kuitenkin se, että jos tavoitteita koko ajan nostetaan, niin saatetaan mennä tiimin yhteisestä tekemisestä siihen, että kaikki tekevät omaa juttuansa eikä haluta tehdä mitään ylimääräistä, joka ei ole tavoitteiden mukaista tekemistä. Esimerkiksi sellaiset asiat, joista sinulle ei jää itsellesi mitään viivan alle niin sitä ei haluta tehdä. Tunnistan tämän sellaisena asiana, joka voi jossain kohdin olla ongelma, kun tavoitteet tuntuvat nousevan jatkuvasti. (Haastateltava 6.)

5.3 Näkemyksiä työntekijäkokemuksen kehittämiseksi pankkialalla

Tutkimuskysymys, johon haettiin vastausta, oli: miten y-sukupolven työntekijäkokemusta pankkialalla voisi kehittää? Tutkimuskysymykseen saatiin vastaukseksi, että työntekijäkokemusta voitaisiin kehittää huolehtimalla työn vaatimustasoa, työnkuvaa ja työntekijän osaamistasoa vastaavasta tasavertaisesta ja johdonmukaisesta palkkauksesta. Työntekijäkokemusta voitaisiin vastausten perusteella myös kehittää kuuntelemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä paremmin, kehittämällä palautteenantoa sekä viestintää, lisäämällä avoimuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä selkeyttämällä roolien rajapintoja, jotta työn vaatimustekijöitä voitaisiin hallita paremmin.

Vastauksissa korostui kaksi teemaa: johtaminen (työntekijöiden kuuntelu, palkitsemiskäytänteet) sekä hyvinvointi (kuormitus). Haastateltavilta tiedusteltiin haastatteluiden lopussa mielikuvaa pankkialasta ja työnantajakuvasta. Haastateltavat kokivat, että mielikuva työnantajasta ja työstä oli vastannut

odotuksia, jopa ylittänyt odotukset. Työnantaja koettiin vastuullisena ja luotettavana toimijana, jolla on vahva brändi ja jonka arvoihin on helppo samaistua. Sen sijaan mielikuva pankkialasta ei vastannut odotuksia, mutta haastateltavat olivat yleisesti sitä mieltä, että se oli positiivinen asia. Pankkialan mielikuva ennen työsuhdetta koettiin yleisesti konservatiiviseksi, jäykäksi ja vanhahtavaksi. Todellisuudessa pankkialalla työskentely oli haastateltavien mielestä rentoa, monipuolista ja mielekästä. Haastateltavat kokivat, että töissä ei ollut pakko olla puvussa ja korkokengissä vaan jokainen oli tervetullut töihin omana itsenään. Työnantajakuva näyttäytyi haastateltavien mielestä ulospäin hyvänä.

On ollut mukava huomata, miten tietyllä tavalla täällä on ihanan arkista. Täällä työskentelee täysin tavallisia ihmisiä ja juttelemme paljon muistakin asioista kuin ainoastaan pankkialaan liittyvistä asioista. Täällä ei tarvitse olla tiptop jakkupuvut päällä, mutta saa kyllä olla, jos haluaa, mutta ei ole pakko. Täällä on inhimillisempää ja rennompaa kuin mitä ajattelin, mutta kuitenkin sellainen tekemisen meininki. (Haastateltava 11.)

Haastateltaville annettiin haastattelun lopussa mahdollisuus antaa työnantajalle palautetta ja esittää näkemyksiä, miten työntekijäkokemusta ja sitä kautta sitoutumista yritykseen voitaisiin parantaa. Haastateltavista kahta lukuun ottamatta kaikki esittivät toiveen siitä, että palkkausta ja tulospalkkiojärjestelmää tarkasteltaisiin uudestaan. Haastateltavat toivoivat, että palkkauksessa tarkasteltaisiin työnkuvaa, työn vaatimustasoa ja työntekijän osaamistasoa. Palkkauslinjasta toivottiin tasavertaisempaa ja johdonmukaisempaa. Haastateltavat kokivat, että esihenkilön tulisi tutustua jokaisen työntekijän käytännön työhön lähemmin, jotta oikea palkkaustaso pystyttäisiin määrittelemään.

Mielestäni suurimmalta osin kaikki toimii hirveän hyvin ja tykkään työnantajasta, työkavereista ja työstä niin tavallaan vaan siellä takaraivossa on se palkkaus ja epäjohdonmukaisuus siitä, mikä tuolla takaraivossa jyskyttää. Tavallaan tähän asti olen pystynyt elämään sen asian kanssa, mutta ehkä se voi alkaa pidemmällä aikavälillä ärsyttämään ja heikentää sitoutumista varmasti. Siihen pitää puuttua, mutta se ei ole nyt sellainen akuutti asia, että olisin tällä sekunnilla kävelemässä ovesta ulos. Kuitenkin arvostan työnantajaa enemmän kuin en arvosta, että plussat voittavat miinukset kevyesti. (Haastateltava 11.)

Haastateltavat esittivät palkkauksen lisäksi toiveita siitä, että heitä kuunneltaisiin enemmän, koska he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Toiveena oli, ettei ainoastaan kuultaisi vaan myös ymmärrettäisiin. Muutama haastateltava koki, että heitä kyllä kuunnellaan, mutta he eivät tule kuulluksi esimerkiksi työnkuvaa koskevissa asioissa. Haastateltavat nostivat esille myös palautteen antamisen ja viestinnän tärkeyden. Palautetta toivottiin annettavan enemmän myös vaikeista asioista ja palautteen toivottiin olevan avoimempaa. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että palautetta pitäisi antaa Teams -viestien sijaan kasvotusten, jotta voidaan nähdä toisen eleet ja ilmeet ja kuullaan äänensävy. Avoimuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta toivottiin myös kehitettävän. Yksi haastateltavista ehdotti tähän keinoksi yhteisiä illanviettotapahtumia, joissa toisiin voisi tutustua paremmin, jolloin avoin keskustelu itse työssä lisääntyä. Roolien ja rajapintojen selkeyttämistä ehdotettiin avuksi työmäärän ja sitä kautta kuormittavuuden hallintaan. Haastateltavat toivoivat, että johto määrittelisi selkeämmin mitkä tehtävät kuuluvat mihinkin rooliin ja työnkuvaan. Resurssipula kuvautui erityisesti muutaman työntekijän vastauksista. Kyseiset haastateltavat olivat huolissaan siitä, että vaikka työntekijöitä palkataan lisää, kasvaa sääntelyn ja työn vaatimukset koko ajan, joten todellisuudessa resurssipula ei korjaannu.

Kuormaa pitäisi olla vähemmän. Se, että työpäivät pysyisivät työpäivän pituisina. Se olisi suurin ja mukavin asia. (Haastateltava 3.)

5.4 Työntekijäkokemuksen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen pankkialalla

Tutkimuksen pääkysymyksenä kysyttiin: miten työntekijäkokemus vaikuttaa y-sukupolven työntekijöiden sitoutumiseen pankkialan yrityksessä X? Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijäkokemus vaikuttaa y-sukupolven työntekijöiden sitoutumiseen pankkialan yritys X:ssä siten, että positiivinen työntekijäkokemus ja sitä kautta sitoutuminen rakentuu hyvästä työyhteisöstä, työn imua aikaansaavista työtehtävistä, hyvästä johtamisesta ja työn vaatimustekijöiden hallinnasta. Johtamisella tulee näyttää y-sukupolven työntekijöille arvostusta, jota voidaan osoittaa y-sukupolven pankkialan työntekijöille

työn vaatimuksia vastaavalla palkalla sekä mahdollistamalla henkilökohtainen kasvu.

Työntekijäkokemuksen vaikutusta sitoutumiseen ja sitoutumisen astetta yritykseen testattiin yhdellä hypoteettisella kysymyksellä, joka esitettiin teemahaastattelun loppupuolella jokaiselle haastateltavalle. Kysymys oli yksi harvoista kysymyksistä, joka esitettiin jokaiselle haastateltavalle samalla tavalla. Kysymys oli: jos sinulle tarjottaisiin töitä toisesta yrityksestä, miten suhtautuisit tähän ehdotukseen?

Lähes jokainen haastateltava sanoi suhtautuvansa ehdotukseen mielenkiinnolla ja haluavansa keskustella tarjouksen antaneen yrityksen kanssa. Henkilöt, jotka eivät osoittaneet suurta mielenkiintoa keskusteluun tarjouksen antaneen yrityksen kanssa, olivat samoja, jotka eivät tuoneet palkkausta esille teemahaastattelussa muutoinkaan. Tämä saattaa kertoa siitä, että nämä haastateltavat voivat kokea saavansa palkkaa yli oman henkilökohtaisen raja-arvonsa, jolloin palkan merkitys sitoutumisessa ei liiallisesti korostu. Muiden vastaajien osalta tulokset voisivat viitata siihen, että y-sukupolven kaupallisen korkeakoulututkinnon suorittaneen henkilön sitoutumiseen vaikuttaa palkkaus ja sen kautta osoitettu arvostus. Henkilöt, joiden sitoutumisen aste kuvautui hypoteettisen kysymyksen pohjalta vahvimaksi saattavat olla niitä, jotka kokevat palkan vastaavan työn vaatimuksia. Tämä voi toisaalta viitata myös siihen, että palkan merkitys ei ole heille tärkein työntekijäkokemukseen ja sitoutumiseen vaikuttava tekijä vaan motivaatio ja siitä rakentuva työn imun tunnetila.

Ei minun tee mieli lähteä. Toki miettisin mitä työ on ja mikä palkkaus on. Mikäli samanlaista tehtävää tarjottaisiin jostain muualta samalla palkalla, en lähtisi. (Haastateltava 3.)

Se riippuu paljon siitä, mitä työtä tarjotaan ja missä ne työt olisivat. En voi sanoa, etten koskaan lähtisi täältä yrityksestä pois. Toisessa työssä pitäisi kuitenkin olla jotain niin suuria plussapuolia, että tästä työstä toiseen lähtisin. Olen sitoutunut tähän työhön, jonka vuoksi toisen työn täytyisi tarjota jotakin sellaista, mistä en voisi kieltäytyä. (Haastateltava 4.)

Hypoteettisen kysymyksen ja siihen saadun vastauksen perään esitettiin kaikille haastateltaville lisäkysymys: mitkä ovat ne asiat, joiden perusteella tekisit

ratkaisusi jäämisestä tai lähtemisestä? Kysymyksellä haluttiin tarkemmin selvittää vastausta tutkimuskysymykseen ja erityisesti kahden tekijän: työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen välistä riippuvuutta pankkialan kontekstissa. Kysymyksen tarkoituksena oli mitata sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen tasoa yrityksessä. Vastauksissa korostuivat erityisesti työyhteisö, omia mielenkiinnon kohteita vastaava työ ja yrityskulttuuri.

Tuo on vähän kuin olisi huonossa parisuhteessa. Yksi tekijä on tietysti se palkka, mutta ei se kaikkea kata. Mutta juuri, ne omat mielenkiinnon kohteet, miten pitkällä aikajänteellä sitä työuraa suunnittelee ja palveleeko mahdollinen uusi työpaikan vaihto niitä omia tavoitteita paremmin kuin mitä on nykyisessä roolissa. Työpaikan vaihtaminen on toki aina riski, kun ei ole tietoa työpaikan ilmapiiristä ja kulttuurista. Siinä pitäisi olla riittävästi kannustimia, ennen kuin lähtee mitään isoja liikkeitä tekemään, koska nykyisessä roolissa kaikki on aika kohdillaan. (Haastateltava 5.)

Olisiko työnkuva sellainen, että voisin kuvitella viihtyvänä siellä yhtä hyvin kuin täällä. Jos se olisi, niin todennäköisesti kävisin sanomassa esihenkilölle, että minulle on tarjottu tällaista työtä ja suoraan sanottuna kilpailuttaisin palkkani. Sanoisin, että jos toinen yritys tarjoaisi enemmän palkkaa niin vaatisin, en välttämättä edes yhtä paljon, mutta lähemmäs toisen yrityksen tarjoamaa palkkaa. Jos siihen palkkaan päästäisiin täällä niin jäisin tänne, koska viihdyn täällä todella hyvin. Ainoa millä minut saisi houkuteltua pois täältä on vähintään vastaavanlainen työnkuva kuin nyt ja palkka olisi selkeästi parempi. Mutta kyllä minua itkettäisi aika paljon, jos työkaverini täältä lähtisi, niin roikkuisin hänen jalassaan, että et mene ja toisin päin. Aika korkea kynnys on työkavereiden puolesta lähteä. Iso kynnys olisi lähteä tutustumaan uusiin ihmisiin ja aloittaa työt uudessa yrityksessä. (Haastateltava 11.)

Haastateltava 9 nosti hyvän pointin, että raha ei ole kaikki kaikessa. Samanlaisen ratkaisun tein itsekin, kun jätin edellisen työn, vaikka siinä tienasi enemmän. Tämä työ kiinnostaa oikeasti pitkällä aikavälillä ja tästä saa enemmän henkistä pääomaa. Sillä on iso merkitys työviihtyvyyden ja oman elämän kannalta. (Haastateltava 5.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia y-sukupolven työntekijöiden työntekijäkokemusta pankki X:ssä. Työssä oli tavoitteena selvittää, miten työntekijäkokemus vaikuttaa y-sukupolven työntekijöiden sitoutumiseen pankkialan yritys X:ssä, löytää työntekijäkokemuksen kannalta merkityksellisiä tekijöitä sekä ymmärtää pankkialan erityispiirteiden vaikutus y-sukupolven työntekijöiden työntekijäkokemukseen. Työn lopullisena tavoitteena oli antaa pankki X:lle konkreettista syvällistä tietoa nykyisten y-sukupolven työntekijöiden työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen nykytilasta tämän opinnäytetyön raportin avulla. Saatua tietoa yritys voi halutessaan hyödyntää aloittamassaan työntekijäkokemuksen kehitystyössä.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli tutkimusongelma: työelämä on muuttunut ja y-sukupolven työntekijät eivät sitoudu yhteen työnantajaan samalla tavalla kuin aiemmat sukupolvet. Suuret ikäluokat alkavat eläköityä ja työmarkkinoille tulevat uudet sukupolvet. Pankki X on havainnut omissa työntekijäkokemusta mitaavissa tutkimuksissaan, että työntekijät alkavat pohtimaan tyytyväisyyttään työnantajaan 2-3 vuoden työssäolon jälkeen. Opinnäytetyöongelmasta johdettiin päätutkimuskysymys: miten työntekijäkokemus vaikuttaa y-sukupolven työntekijöiden sitoutumiseen pankkialan yrityksessä X? Muut tutkimuskysymykset olivat: mitkä tekijät ovat y-sukupolven työntekijäkokemuksen kannalta merkityksellisiä pankkialalla? Mitkä y-sukupolven työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät heikentävät sitoutumista pankkialalla? Miten y-sukupolven työntekijäkokemusta pankkialalla voisi kehittää?

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin työntekijäkokemusta, sitoutumista, pankkialan kehitystä, pankkialan mielikuvaa sekä työnantajakuvaa ja näiden tekijöiden yhteyttä. Teoriatiedon pohjalta tiedämme, että työntekijäkokemus on laaja ja jopa vaikeasti määriteltävä käsite. Se on jokaisen subjektiivinen kokemus kaikista työssä tapahtuvista kohtaamisista, kokemuksista ja odotuksista. Y-sukupolvi käyttäytyy ja arvostaa osittain samanlaisia ja osittain erilaisia asioita kuin edellinen sukupolvi, mutta työntekijäkokemus on aina

henkilökohtainen kokemus. Se millaiseksi työntekijäkokemus muodostuu, riippuu siitä, miten hyvin koettu kokemus on vastannut odotuksia eli miten odotusvastaavuus on toteutunut. Positiivinen työntekijäkokemus vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen, jonka vuoksi nämä kaksi käsitettä liittyvät vahvasti toisiinsa. (Mellanen & Mellanen, 2020; Huhta & Myllyntaus, 2021; Luukka, 2019.)

Jotta työntekijäkokemusta voidaan ymmärtää ja kehittää, tähän on luotava jokaisen yrityksen oma viitekehyksensä, kuten Huhta & Myllyntaus (2021, luku 4, kohta 4.9) mainitsivat. Työntekijäymmärrys on työntekijäkokemuksen kehittämisen ensimmäinen askel. Työnantajan on kerättävä tietoa ja ymmärrettävä, mitkä kosketuspisteet ja kokemukset ovat työntekijöille merkityksellisiä ja pyrittävä vaikuttamaan näihin. Kaikkea ei voida toteuttaa, mutta merkityksellisimpiin tekijöihin vaikuttaminen lisää työntekijöiden positiivista työntekijäkokemusta ja vahvistaa sitoutumista. Positiivista työntekijäkokemusta kokevat henkilöt viestivät yrityksestä hyvää työnantajakuva ulospäin, jolloin yrityksellä on paremmat edellytykset palkata kulttuuriin sopivaa työvoimaa ja lisätä työvoiman sitoutumista. (Huhta & Myllyntaus, 2021; Luukka, 2019.)

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin laadullisten teemahaastatteluiden lisäksi yrityksen dokumentteja. Dokumentteja ei kuitenkaan voitu käsitellä tutkimustuloksissa sen tarkemmin, koska ne ovat salassa pidettävää tietoa. Tämä rikkoi merkittävästi laadullisen aineiston eettisiä suosituksia, joista esimerkiksi Kananen (2017, s. 189–195) sekä Tuomi & Sarajärvi (2018, s. 109–117) mainitsivat kirjoissaan. Dokumenttien osalta voidaan kuitenkin todeta, että työn empiirisessä osuudessa teemahaastattelun aineistonkeruumenetelmällä saatu tieto syventää ja vahvistaa dokumenteista saatua tietoa. Teemahaastattelun keinoin saatu tieto auttaa erottamaan ja syventämään y-sukupolven työntekijäkokemukseen merkityksellisesti vaikuttavia tekijöitä. Empiriasta saatu tieto yhdistettynä aiempaan aiheesta tiedettyyn teoriaan ja yrityksen dokumentteihin auttavat selittämään, miksi tietyt tekijät ovat y-sukupolven työntekijäkokemuksen kannalta merkityksellisiä pankkialalla ja miksi ne vaikuttavat y-sukupolven työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimustuloksissa korostui teorian pohjalta tiedetyt asiat: y-sukupolvi on elänyt edeltäjänsä erilaisessa

maailmassa ja arvostaa sekä osaa vaatia erilaisia vaihtoehtoja (Mellanen & Mellanen, 2020).

Tutkimuksessa saadut tutkimustulokset vahvistivat ajatusta siitä, että vaikka y-sukupolven työntekijät kokevat, että palkkaus on merkki arvostuksesta ja palkkaus vaikuttaa sen vuoksi työntekijäkokemukseen, se ei kuitenkaan ole sitoutumisen kannalta tärkein työntekijäkokemuksen tekijöistä. Palkan merkitys sitoutumiseen kuitenkin liiallisesti korostuu, mikäli palkka on selvästi henkilökohtaisen raja-arvon alapuolella (Mellanen & Mellanen, luku 9, kohta Onko palkalla väliä). Asemoitumalla alansa parhaaksi palkanmaksajaksi voidaan luoda kilpailuetua, mikäli työntekijäkokemus alan yrityksissä on samankaltainen (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 5, kohta 5.2.2). Tutkimuksen perusteella y-sukupolven työntekijöille sitoutumisen kannalta merkityksellisempää työntekijäkokemusta voidaan saavuttaa työn vaatimuksia vastaavan palkan lisäksi yhteenkuuluvuuden tunnetta herättävällä työyhteisöllä, mielekkäillä työtehtävillä, kehittymismahdollisuuksilla, valmentavalla johtamisella, työn ja vapaa-ajan yhdistämisen mahdollisuudella, vapaudella valita työaikansa ja paikkansa sekä oikeudenmukaisuudella.

Tutkimuksen perusteella voidaan yleistäen sanoa, että haastatteluun osallistuneet työntekijät kokivat työntekijäkokemuksensa ja sitoutumisen asteensa yritykseen hyväksi. Tutkittavista työpaikan vaihtoa työntekijäkokemukseen liittyen ei suunnitellut kukaan, vaikka työ koettiin jopa usein stressaavaksi, työmäärältään suureksi ja kuormittavaksi. Kuormittavassa työssä hyvinvoinnin kannalta korostui työyhteisö sekä vapaus päättää omat työaikansa ja työntekopaikkansa. Vastaavia havaintoja y-sukupolven työntekijäkokemukseen ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä olivat tehneet aiemmin työn teoriaosuudessa mainitut Mellanen & Mellanen (2020, luvut 2–6) sekä Rajander-Juusti (2015, s. 38). Sääntelyn ja osaamisvaateiden lisääntyessä työn määrään ja työn kuormituksen tunteeseen tulee kiinnittää riittävästi huomiota. Se tarkoittaa sitä, että työnantajan tulee huolehtia yksilöiden hyvinvoinnista mahdollistamalla työn voimavarojen kehittäminen sekä auttamalla hallitsemaan työn vaatimuksia (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4, kohta 4.9.4).

Palkkaus koettiin tärkeänä työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä, mutta sen merkitystä voidaan madaltaa mielekkäillä työtehtävillä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta herättävällä työyhteisöllä. Tässä korostui erityisesti työn teoriaosuudessa kerrotun Mellasen & Mellasen (2020) teos, jonka mukaan oppiminen, itsensä kehittäminen ja toteuttaminen, yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat y-sukupolven työntekijöille hienoa titteliä tai korkeaa palkkaa tärkeämpiä asioita. Tutkimustuloksissa kuitenkin korostui myös T-Media Oy:n (2022, s. 5–7) tekemän tutkimuksen hyvän palkkatason merkitys kaupallisten ja teknisten alojen korkeasti koulutetuille henkilöille.

Palkkausasia koettiin kuitenkin haastateltavien keskuudessa pääasiassa enemmän pankkialan yleiseksi ongelmaksi eikä niinkään työnantajasta riippuvaiseksi asiaksi. Pankkiala on kokenut digitalisaation ja lisääntyneen sääntelyn vuoksi viime vuosina paljon muutoksia, kuten Kallonen (2019, s. 5) työn teoriassa kuvasi. Tämä voi tämän opinnäytetyön tutkijan mielestä olla osasyys sille, että palkkaus ei ole pysynyt kehityksessä mukana, sillä kehitys on ollut nopeaa. Ala on muuttunut perinteisestä asiakaspalvelutyöstä enemmän myynnilliseen suuntaan, ja osaamistarpeet sekä työtahti ovat kasvaneet, kuten Kallonen (2019, s. 5–7) kuvasi. Seuraavien vuosien aikana alalta tulee eläköitymään runsaasti henkilöstöä ja nuoret koulutetut henkilöt eivät sitoudu pitkäaikaisesti yhteen yritykseen, jos he kokevat, että he eivät saa odotuksiaan vastaavaa palkkaa, kuten työn teoriaosassa todettiin.

Hyvän ja odotuksia vastaavan työnantajakuva koettiin vahvistavan yhteenkuuluvuuden ja sitoutumisen tunnetta. Sitoutumista ja työntekijäkokemusta voidaan parantaa merkittävästi sillä, että pyritään rekrytoimaan yrityksen kulttuuriin sopivimmat henkilöt, kuten Luukka (2019, luku 4, kohta Rekrytointi – saat mitä ansaitset) työn teoriaosuudessa kuvasi. Työnantajakuva on saatava ulospäin heijastelemaan työpaikan ihannekulttuuria, jotta kulttuuriin sopivimmat henkilöt saadaan rekrytoitua (Luukka, 2019, luku 4, kohta Rekrytointi saat mitä ansaitset). Pankkialan konservatiivista mielikuvaa on saatava rikottua, jotta pankkiala pysyy nuorten osaajien silmissä houkuttelevana myös tulevaisuudessa. Rajander-Juusti (2015, s. 32–34) kuvasi, että työntekijöiden kuva pankkialasta on huomattavasti rennompia kuin asiakkaiden mielikuva

konservatiivisesta, säännelystä ja jäykkäliikkeisestä alasta. Tutkimustulosten perusteella näin vaikuttaisi olevan, sillä haastateltavat kokivat pankkialan mielikuvan jäykkänä ja konservatiivisena. Työnantajakuva koettiin sen sijaan laadukkaana, vastuullisena ja rentona. Tämän opinnäytetyön tutkijan mielestä pankkialan yritysten on tulevaisuudessa kiinnitettävä entistä enemmän huomiota siihen, miten markkinoinnissa ja viestinnässä onnistutaan tavoittamaan kohderyhmään kuuluvat henkilöt ja viestimään heille todellista yrityskulttuuria heijastelevaa työnantajakuva. Sosiaalinen media antaa tänä päivänä tähän monia mahdollisuuksia.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön kirjoittaminen ei ole sprinttijuoksu vaan sitä voisi kuvailla maratoniksi. Tämän opinnäytetyön tutkija aloitti opinnäytetyöprosessinsa syyskuussa 2023 ja prosessi kesti lopulta alkuvuoteen 2024 saakka. Tutkijan omia resursseja haastoi siirtyminen uuteen työhön viime syksynä. Tämä vei tutkijan omat voimavarat siihen pisteeseen, että opinnäytetyöprosessi oli laitettava hetkeksi tauolle. Työtä jatkettiin tammikuussa 2024 uudella motivaatiolla ja lopulta työ saatiin valmiiksi nopeasti. Aihe tuli toimeksiantajalta valmiiksi annettuna.

Opinnäytetyön tekeminen yllätti työmäärältään ja tutkija huomasi nopeasti, että helpolta kuulostanut aihe oli kaikkea muuta kuin helppo. Tämä johtui osittain siitä, että tutkija ei ollut opinnoissaan opiskellut johtamista juuri yhtään. Eniten aikaa opinnäytetyöprosessissa kului kirjallisuuteen ja artikkeleihin perehtymisessä sekä haastatteluiden litteroinnissa ja analysoinnissa. Tutkijalla oli prosessin aikana usein sellainen olo, että tästä työstä ei tule yhtään mitään. Toisaalta tutkija tiedosti olevansa hyvin vaativa ja tunnollinen, joka ei aina ole hyvä asia etenäkään jaksamisen näkökulmasta. Tutkija joutui useamman kerran herättelemään itseään prosessin aikana ja kehottamaan itseään menemään eteenpäin, vaikka ei ollut johonkin asiaan aina sataprosenttisen tyytyväinen.

Tutkimuksen luotettavuutta käsiteltiin luvussa 2.4.4. Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti olivat kokonaisuudessaan tutkijan arvion mukaan hyviä. Valitut aineistonkeruu-, analyysi- ja tulkintakeinot olivat tutkimusongelmaa tukevia, jotka nostivat validiteetin tason korkealle. Tutkimustulokset pysyisivät todennäköisesti samoina, mikäli tutkimus toteutettaisiin uudestaan. Tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin osalta heikensi kuitenkin erityisesti edellisessä kappaleessa kerrottu prosessin ajallinen pituus. Ajan kulumisen tarkoitti myös sitä, että yrityksessä oli ehtinyt tapahtua muutoksia ja tutkimusongelman ajankohtaisuus oli voinut muuttua. Tämä saattoi heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Tämä asia huomioitiin tutkimusprosessissa siten, että tutkija tutustui

joulukuussa teemahaastatteluiden jälkeen yrityksen tuoreimpiin tutkimusdokumentteihin. Nämä vahvistivat tutkijan näkemystä siitä, että tutkimus oli edelleen yritykselle ajankohtainen.

Ajan kulumisen vuoksi tallenteisiin jouduttiin palaamaan useamman kerran litteroinnin ja aineiston analysoinnin aikana. Tämä johtui siitä, että tutkija ei litteroinut ja analysoinut aineistoa heti haastatteluiden jälkeen, joka oli virhe. Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että tallenteet olivat olemassa ja niihin oli mahdollisuus palata tulosten varmentamiseksi. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy osaltaan eettisyys. Eettisten asioiden koettiin olleen opinnäytetyön osalta kunnossa. Tutkittavien oikeuksista pidettiin hyvää huolta esimerkiksi siten, että heidän henkilöllisyyttään ei paljastettu kenellekään missään prosessin vaiheessa eikä sen jälkeen. Tutkimusaineistoa käsiteltiin ainoastaan toimeksiantajayrityksen tietoteknisillä laitteilla. Tällä pidettiin huoli siitä, että tutkittavien oikeudet toteutuivat ja yrityksen salassa pidettävät asiat eivät päätyneet väriin käsiin.

Tutkimustulosten luotettavuutta heikensivät myös mahdollisesti pari- ja ryhmähaastattelut. Pari- ja ryhmähaastatteluissa on tutkijan näkemyksen mukaan aina muistettava se, että haastateltavat saattavat alkaa myötäilemään toistensa vastauksia. Tulosten luotettavuus arvioitiin kuitenkin kokonaisuudessaan hyväksi, sillä tutkimustulokset alkoivat satureoitua eli toistamaan itseään. Satureoituminen oli mahdollista riittävällä tutkittavien määrällä. Ryhmähaastatteluiden lisäksi tehtiin yksilöhaastatteluita ja samat teemat toistuivat myös näissä haastatteluissa. Tämän takia tutkija arvioi, että tulosten luotettavuus ei merkittävästi kärsinyt ryhmähaastatteluista vaan tuloksia voitiin pitää luotettavina. On hyvä kuitenkin muistaa, että tutkittava työntekijäryhmä oli pieni ja koostui yrityksen yhden toimipisteen työntekijöistä. Tämän vuoksi koko alaa koskevia suuria yleistyksiä tutkimustuloksista ei voitu tehdä, mutta tutkimus saattoi herättää ajatuksia ja antaa pohtimisen aihetta koko pankkialalle.

Tulosten luotettavuuteen saattoi myös vaikuttaa tutkijan oma rooli yrityksessä. Toisaalta luotettavuutta lisäsi se, ettei tutkija tuntenut haastateltavia henkilöitä juuri lainkaan ennen teemahaastatteluja eikä tutkijalla ollut kokemusta heidän

työympäristöstään haastatteluiden tekohetkellä. Osa haastateltavista olivat ja ovat tänä päivänäkin tutkijalle lähes tuntemattomia, koska tutkija ei työskentele heidän kanssaan samassa tiimissä. Prosessin ajallisen pituuden vuoksi on tutkijalla tänä päivänä kuitenkin enemmän tietoa haastateltavien työympäristöstä. Tämä johtuu siitä, että tutkija työskentelee nykyisin tutkittavien kanssa samassa työympäristössä. Luotettavuutta heikensi myös yrityksen dokumenttien käyttö tutkimusaineistona, koska niitä ei salassa pidettävyyden vuoksi voitu tuoda läpinäkyvästi tässä raportissa esille. Toisaalta, kuten luotettavuustarkastelussa aiemmin todettiin, tämä ei olisi ollut eettisesti oikein. Tämä asia oli näin ollen toisaalta työn luotettavuutta lisäävä tekijä.

Dokumentit lisäsivät työn luotettavuutta myös tulosten saavuttamisen näkökulmasta, koska niistä saadun tiedon avulla osattiin valita tutkijan mielestä sopivat teemat teemahaastatteluihin. Työn lopputuloksena saatiin yrityksen aikaisempia tutkimuksia sekä olemassa olevaa teoretietoa tukevaa syvällistä ja konkreettista tietoa yrityksen y-sukupolven työntekijöiden työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen nykytilasta. Lisäksi löydettiin työntekijäkokemuksen näkökulmasta yrityksen vahvuudet ja kehittämiskohdat. Opinnäytetyön koettiin saavuttaneen sille asetetut tavoitteet ja tutkimusongelmaan löydettiin tutkimuskysymysten avulla vastaukset.

Tutkimustulokset antoivat hyviä näkemyksiä, miten toimeksiantajayritys voi halutessaan kehittää työntekijäkokemusta yrityksessä. Yritykseltä saatu palaute opinnäytetyöstä on ollut hyvää. Tutkimustulosten kokonaisuhyötyä toimeksiantajayrityksen näkökulmasta on tutkijan kuitenkin vaikea arvioida. Toimeksiantajayritys päättää lopulta itse, miten se tulee tutkimustuloksia hyödyntämään. Tutkimustuloksista on todennäköisesti ainakin osittain hyötyä toimeksiantajayritykselle, koska työntekijäkokemuksen merkitys y-sukupolven työntekijöiden sitouttamisessa tulee yrityksessä korostumaan vanhemman henkilöstön eläköityessä. Kilpailu parhaista työntekijöistä tulee olemaan tulevaisuudessa kovaa. Toimeksiantajayritykselle on tarjottu tähän kilpailuun toivottavasti hyviä ideoita tämän opinnäytetyön raportin muodossa. Kehittämisehdotuksia olisi voinut olla raportissa enemmän. Toisaalta ei ole tutkijan tehtävä arvioida, mitkä kehittämistoimenpiteet ovat yrityksessä toteutettavissa ja mitkä eivät.

Kokonaisuudessaan tutkija on työhön ja eritoten oppimisprosessiin tyytyväinen. Tämä prosessi on opettanut tutkijalle erityisesti kärsivällisyyttä, ajan hallinnan taitoja sekä kehittänyt itsensä johtamisen taitoja. Tutkijan itsenäiset tiedonhankinta- ja ongelmanratkaisutaidot ovat kehittyneet prosessin aikana merkittävästi. Tutkija koki erityisen merkitykselliseksi oivallukseksi muistiinpanojen tekemisen ja prosessin pilkkomisen pieniin osiin, jolloin työn tekeminen helpottui. Jos tutkija tekisi työn nyt uudestaan, tehtäisiin monta asiaa eri tavalla. Tutkija tekisi itselleen heti alussa prosessin etenemissuunnitelman sekä huolehtisi prosessin ajallisesta pituudesta. Tutkittavien määrän sijasta panostettaisiin siihen, että tehtäisiin mahdollisesti osan haastateltavien kanssa uusintahaastattelu. Tässä työssä ei koettu olevan uusintahaastatteluille tarvetta, sillä saturaatio arvioitiin hyväksi ja saatuja vastauksia varmentamaan löytyi yrityksen dokumentit.

Työntekijäkokemus ja sitoutuminen pankkialan kontekstissa eivät ole tutkimusaiheina käsiteltyjä tämän työn jälkeenkään. Tämä tutkimus nosti tutkijan mielestä esille erityisesti pankkialan palkkausasian, jota ala joutuu tulevaisuudessa tarkastelemaan y-sukupolven työntekijöiden korvatessa ikääntyvän työvoiman sekä osaamisvaateiden ja sääntelyn lisääntyessä. Yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää, ovatko pankkialan palkat jääneet toimialalla viime vuosina tapahtuneiden suurten muutosten vuoksi kehityksestä jälkeen vai onko tämä ainoastaan kaupallisen korkeakoulututkinnon koulutuksen saaneiden nuorten kokemus asiasta. Toinen mahdollinen tutkimusaihe olisi selvittää, miten pankkialan työntekijäkokemukseen merkittävästi vaikuttavaa työn kuormittavuuden tunnetta voitaisiin hallita ja työn voimavaratekijöitä lisätä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2023). Jatkuvan keskustelun malli. Kauppakamari.

Caplan, J. (2014). Develop and engage all your people for business success. *Strategic HR Review*, Vol. 13 No. 2, pp. 75-80. Emerald Insight. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2013-0105>

Finto. (n.d.). YSO - Yleinen suomalainen ontologia. Finto Suomalainen asia-sanasto- ja ontologiapalvelu. <https://finto.fi/yso/fi/>

Flynn, J. & Mazor, A H. (2017). The employee experience: Culture, engagement, and beyond. 2017 Global Human Capital Trends. Deloitte. Haettu 9.9.2023 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/1036>

Hinshaw, M. (2020). Why invest in employee experience? 6 (proven) reasons. *Forbes*. Haettu 9.9.2023 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/31/why-invest-in-employee-experience-six-proven-reasons/#6f02161a7d42>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15., uudistettu painos). Tammi.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. <https://www.ellibslibrary.com>

Kallonen, T. (2019). Töissä finanssialalla 2019. Finanssiala ry. https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2019/04/FA_Toissa_finanssialalla_2019.pdf

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kettunen, J. (2023). Pankkivuosi 2022. Finanssiala ry. https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2023/05/fa_pankkivuosi_2022-2.pdf

Kontkanen, E. (2015). Pankkitoiminnan käsikirja (4., uudistettu painos). Finva. <https://www.ellibslibrary.com>

Kvist, P. (2020). Työntekijäkokemus ja sitoutuminen asiantuntijaorganisaatioissa [AMK-opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052814798>

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Alma Talent. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>

Maylett, T., & Wride, M. (2017). The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results. John Wiley & Sons, Incorporated.

Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja milleniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Atena. <https://www.ellibslibrary.com>

Morgan, J. (2017). The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. John Wiley & Sons, Incorporated.

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. <https://www.ellibslibrary.com/>

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 136-141. Emerald Insight. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>

Polvinen, M. (2020). Työnantajamaineen rakentaminen työntekijäkokemusta johtamalla [AMK-opinnäytetyö, LAB-ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004276077>

Rajander-Juusti, R. (2012). Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen raportti. Finanssiala ry. https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2012/01/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf

Rajander-Juusti, R. (2015). Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen – Hyvinvoiva finanssiala 2014–2015-hankkeen loppuraportti. Finanssiala ry. https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/06/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf

Rantanen, M. (2018). Tunnelmanjohtaja. Alma Talent. <https://verkkokirjahlly.almatalent.fi>

Roponen, A. (2020). Työntekijäkokemuksen kehittäminen finanssialan palvelukeskuksessa [AMK-opinnäytetyö, Karelia ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019090218105>

T-Media. (2022). Finanssialan työnantajamaine 2022. Finanssiala ry. Haettu 13.9.2023 osoitteesta <https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2022/08/finanssialan-tyonantajamaine-2022.pdf>

Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 183-187. Emerald Insight. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2020-0023>

Tuomi & Sarajärvi. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos). Tammi. <https://www.ellibslibrary.com>

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelurungossa esitellään vain ne kysymykset, jotka on esitetty kaikille haastateltaville.

TAUSTATIEDOT

Pyydän sinua kertomaan ikäsi, koulutustaustasi, kauanko olet työskennellyt yrityksessä ja missä roolissa työskentelet yrityksessä.

ILMIÖN TAUSTOITUS

Mitä sinulle tulee mieleen työntekijäkokemuksesta?

Mitä asioita arvostat työssäsi?

Mitkä asiat sinulle ovat työssäsi tärkeitä?

SOSIAALINEN YMPÄRISTÖ

Millaisena koet sosiaalisen työympäristön?

JOHTAMINEN

Millaisena koet yrityksen johtamistavan?

Millaisena koet yrityksen palkitsemiskäytänteet?

TYÖN OMINAISPIIRTEET

Miten työn ominaispiirteet näkyvät työssäsi?

Miten kuvailisit kehitysmahdollisuuksia työssäsi?

Millaiset vaikutusmahdollisuudet sinulla on työssäsi?

HYVINVOINTI

Mitkä asiat vaikuttavat hyvinvointiisi työssä?

ODOTUKSET JA KOKEMUKSET

Millaisia odotuksia sinulla oli työnantajaa kohtaan aloittaessasi työt?

Miten odotukset ovat toteutuneet?

Millaiset työsuhteen aikaiset kokemukset ovat olleet merkityksellisiä ja miksi?

Millainen mielikuva sinulla oli pankkialasta ennen työsuhteen alkua?

Miten pankkialan mielikuva on vastannut odotuksiasi?

Millainen mielikuva sinulla oli työnantajasta ennen työsuhteen alkua?

Miten työnantajakuva on vastannut odotuksiasi?

Jos sinulle tarjottaisiin töitä toisesta yrityksestä, miten suhtautuisit tähän ehdotukseen?

Mitkä ovat ne tekijät, joiden perusteella tekisit ratkaisusi lähtemisestä tai jäämisestä?

Mitä toiveita sinulla on työnantajaa kohtaan?