



Terhi Rouhiainen

Bumerangi-ilmiö OP Ryhmässä.

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tutkinto Muutosjohtaminen, tradenomi (ylempi AMK)

Tutkinto-ohjelma Muutosjohtaminen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Terhi Rouhiainen
Otsikko:	Bumerangi-ilmiö OP Ryhmässä.
Sivumäärä:	47 sivua
Aika:	Marraskuu 2024
Tutkinto:	Muutosjohtaminen, tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Muutosjohtaminen
Ohjaajat:	Lehtori Anne-Mari Raivio, lehtori Raisa Varsta

Palaaminen entiselle työnantajalle on työelämän hiljainen signaali. Koska OP Ryhmässä oli havaittu palaajien määrän kasvua, aiheeseen haluttiin perehtyä syvällisemmin. Tutkimuksen tarkoitus oli ymmärtää, miksi työntekijä lähtee ja miksi hän palaa takaisin OP Ryhmään. Tutkimuksen tavoitteena oli mahdollistaa eheämpi työntekijäkokemus. Tutkimuksen teoriaperustana toimii työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittäminen.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena yhdessä henkilöstön kanssa. Tutkimustietoa kerättiin Forms-kyselylomakkeilla, yksilö- ja ryhmähaastatteluilla ja havainnoimalla osallistujia haastatteluissa ja ideointityöpajoissa. Tutkimusaineistoa analysoitiin vertailevia menetelmiä ja syy-seuraussuhteita hyödyntäen. Tutkimukseen sisältyi kokeiluja, joilla kasvatettiin ilmiön tunnettavuutta OP Ryhmässä. Kokeilut sisälsivät henkilöstötilaisuuksia, intranet-sivun perustamisen, palanneiden työntekijöiden uratarinoita ja viestintää monikanavaisesti.

Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden lähtösyynä oli uramahdollisuudet, palkka, palkitseminen ja edut sekä oppimismahdollisuudet. Paluuhaluun herätti muuttunut tilanne, työelämän kipupisteiden selkeneminen sekä OP Ryhmän vetovoiman ja työnantajavahvuuksien kirkastuminen. Paluusyitä olivat työyhteisö ja työkaverit, oppimismahdollisuudet ja ilmapiiri.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esihenkilöiden ja HR-roolien tulee kiinnittää huomiota työntekijäkokemuksen kehittämiseen sekä työntekijöiden pysyvyyteen OP Ryhmässä. Valmentava johtaminen tukee työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja uramahdollisuuksia tulevaisuuskestävällä tavalla. Työnantajabrändin kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota hakijoiden houkuttelun lisäksi nykyisen henkilöstön pitämistyöhön liiketaloudellisten vaikutusten takia.

Avainsanat: työntekijät, johtaminen, kehittäminen, henkilöstöhallinto

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.
Abstract

Author: Terhi Rouhiainen
Title: Boomerang effect at OP Financial Group.
Number of Pages: 47 pages
Date: November 2024
Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Change Management
Instructor: Anne-Mari Raivio, Senior Lecturer; Raisa Varsta, Senior Lecturer

The purpose of this thesis research was to understand, why employees leave and why they return to OP Financial Group. Returning to a former employer is often considered a weak signal in the working life. As the number of returnees in OP Financial Group has been increasing lately, the topic was explored in more depth. The goal was to enable a more cohesive employee experience.

The study was conducted as action research in collaboration with the staff members of the case organization. Data was collected through questionnaires, individual and group interviews, brainstorming workshops, and by participant observations. The data was analyzed using content analysis, comparative methods and cause-and-effect relationships. The study included experiments to raise awareness of the boomerang effect within OP Financial Group. The experiments included staff events, the creation of an intranet page, career stories of returning employees, and multi-channel communication. The theoretical foundation of this study was built around the topics of developing employee experience and employer branding.

The analysis found that the reasons for employees leaving included career opportunities, salary, rewards, benefits, and learning opportunities. The desire to return was sparked by a changed situation, finding pain points in the new working life, and realizing OP Financial Group's attractiveness and employer strengths. The reasons for returning also included the work community and colleagues, learning opportunities, and the work atmosphere.

Based on the results of this study, it can be concluded that supervisors and HR roles should pay attention to developing the employee experience and reducing the employee retention within OP Financial Group. Coaching leadership supports the development of employees' skills and career opportunities in a future-proof way. In developing the employer brand, attention should be paid not only to attracting applicants but also to retaining current staff due to the business impact of employee churn.

Keywords: Leadership, development, employees, human resources

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Käytetyt menetelmät ja tietoperustat	3
2.1	Toimintatutkimus	3
2.2	Käytetyt menetelmät	4
2.3	Tietoperustat	6
3	Nykytila-analyysi	9
3.1	Organisaation yleinen tilanne	9
3.2	Ongelmien jäsentely	11
3.3	Ongelmien syiden ja seurausten analysointi	14
3.4	Tavoitetila	17
4	Ratkaisu	18
4.1	Tutkimuksen vaiheet	18
4.2	Palaavien työntekijöiden ilmiön määrittely OP Ryhmässä	25
4.3	Lähtö- ja paluusyöt OP Ryhmässä	27
4.4	Muita oppeja tutkimuksesta	30
4.5	Palaavien työntekijöiden ilmiö OP Ryhmän henkilöstötiedoissa	33
4.6	Palaavien työntekijöiden ilmiö työntekijäkokemuksessa ja työnantajabrändissä	35
5	Tulokset	39
5.1	Kokeilujen tulokset ja mittarit	39
5.2	Muita hyötyjä	42
6	Loppupäätelmät	43
	Lähteet	48
	Liite 1	

1 Johdanto

Näin syksyllä 2023 ilmoituksia LinkedInissä, että useita tuttujani oli palannut takaisin OP Ryhmään töihin. Ilmoitukset herättivät minussa uteliaisuutta, sillä asiaan liittyi mielessäni jotakin, mitä ihmettelin ja jäin pohtimaan. Minulla ei ollut tällaiselle palaamisilmiölle termiä, joka olisi tullut aiemmin vastaan henkilöstöasioissa 25 vuoden mittaisen työurani aikana. Otin yhteyttä näihin tuttuihin palaajiin, ja he olivatkin iloisia saadessaan kertoa minulle palaamisestaan. Tämän jälkeen kysyin LinkedIn-verkostoltani apua (Rouhiainen 2024) ja sain vinkin tutustua Lähtijät-podcastiin paluumuuttajista:

Jakson aiheena on paluumuuttajat. Mutta mitä se paluumuutto oikein työelämässä tarkoittaa? Sehän tarkoittaa siis ihan kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, että olet ollut jossain työpaikassa, lähdet sieltä pois, mutta päätät palata sen saman työpaikan palkkalistoille ja palvelukseen. Paluumuutto terminä on positiivinen ilmaisu työelämässä, olipa tarkastelukulma sitten työnantajan tai työntekijän näkökulmasta. (Lähtijät 2023.)

Saamani uusi tieto auttoi minua tunnistamaan palaavien työntekijöiden ilmiön heikoksi signaaliksi. Sitran mukaan heikon signaalin tunnistaa nousevasta teemasta, joka saattaa olla tulevaisuudessa merkittävä (Sitra 2018.) Futuristi Elina Hiltunen määrittelee heikon signaalin ensioireeksi muutoksesta tai merkiksi nousevista asioista, joista saattaa tulla tulevaisuudessa jotain suurta tai sitten ei. Heikko signaali voi tuntua meistä jotenkin oudolta, yllättävältä, naurettavalta tai pöyristyttävältä. (Hiltunen 2012.)

Sain LinkedIn-verkostoltani lisäksi vinkkejä kansainvälisiin artikkeleihin. Lisäksi hain aiheeseen liittyvää tietoa eri hauilla internetistä, jolloin löysin ensimmäisen suomenkielisen artikkelin, jonka on kirjoittanut Tuula Toivio Talouselämään keväällä 2022. Toivio kertoi artikkelissaan, että palaajia saatettiin aiemmin kohdella pettureina, mutta nykyisin asenteet lähtemiselle ja saapumiselle ovat

neutralisoitumassa. Nykyisin nähdään, että kokemuksen kerääminen eri työpaikoista voi tuottaa sitoutumista entiseen työnantajaan. (Toivio 2022.) Toivion artikkeli sisälsi viittauksen kansainväliseen BBC:n artikkeliin, jonka on kirjoittanut Alex Christian. Hän käytti artikkelissaan englanninkielistä sanaa boomerang kuvaamaan työpaikalle tapahtuvaa paluumuuttoa. Christianin artikkelissa kerrottiin, että bumerangit ovat kansainvälinen ja kasvava ilmiö. Vanhalle työpaikalle palaamisesta on tullut yhä tavanomaisempaa, kun kierto työelämässä on lisääntynyt ja epätyypilliset työsuhteet ovat yleistyneet. (Christian 2022.)

Yksittäiset OP:laisten paluuilmoitukset olivatkin osa isompaa palaavien työntekijöiden ilmiötä, joka oli tunnistettu ja havaittu niin muualla maailmassa kuin Suomessa. Palaavien työntekijöiden ilmiöön liittyvä termistö ei ole kuitenkaan vakiintunutta ja heidän kokemustensa vaikutuksia työntekijäkokemukseen ei ole tutkittu aiemmin. Tästä syystä päätimme OP Ryhmässä lähteä selvittämään toimintatutkimuksella palaavien työntekijöiden ilmiötä ja sen syitä ja seurauksia syvällisemmin.

Tutkijan tehtäväkuva oli laaja, itsenäinen ja vastuullinen. Toimintatutkimuksesta vastaaminen edellytti hyvää kokonaisuuksien hallintaa, aikataulutusta ja paineensietokykyä. Tehtäviini kuuluivat muun muassa tavoitteen asetanta ja mittarit, kokonaisvaltainen suunnittelu ja aikataulutus, tutkimusmenetelmien valinnat, tutkimusten toteuttaminen ja tulosten analysointi, viestintä ja sidosryhmäyhteistyö sekä kokeilujen toteuttaminen, palaute ja seuranta (Taulukko 1).

Taulukko 1: Tutkijan tehtävät tässä toimintatutkimuksessa

- tutkimuksen tavoitteiden määrittely ja seuranta
- kokonaisvaltainen suunnittelu ja aikataulutus
- tutkimusryhmän kokoaminen, johtaminen ja päättäminen
- tutkimusmenetelmien valinnat
- kyselyiden ja haastattelujen valmistelu ja toteuttaminen
- työpajojen suunnittelu, fasilitointi ja päätöksentekomenetelmät
- tietojen kerääminen, käsittely ja analysointi
- tietosuoja-asioiden huomioiminen
- ongelmanratkaisu ja muutosjohtaminen
- bumerangi-tutkimuksen tulosten esittely monikanavaisesti
- kokeilujen suunnittelu, toteutus ja seuranta
- edistymisen seuranta ja onnistumisten mittaaminen
- sidosryhmäyhteistyö ja viestintä
- palautteen keruu sekä reflektoinnin ja kriittisen ajattelun hyödyntäminen

Tämän bumerangi-tutkimuksen lukemisesta voi olla hyötyä erityisesti esihenkilöille ja HR-rooleille, jotka kehittävät työntekijäkokemusta tai vastaavat työnantajabrändistä. Muita hyödyntäjiä voivat olla henkilöstöhallinnon ja johtamisen opettajat eri kouluissa. Tämä bumerangi-tutkimus voi antaa uudenlaista tietoa työelämän ilmiöistä kiinnostuneille.

Huomioithan, että tämä toimintatutkimus ei ole yleistettävissä tai toistettavissa sellaisenaan muissa organisaatioissa, koska se perustuu OP Ryhmän tilanteeseen ja löydettyihin tutkimusongelmiin tutkimushetkellä keväällä 2024. Bumerangi-tutkimuksen tuloksia kannattaa lukea yleisellä tasolla ja niitä verrata esimerkiksi oman organisaation vastaaviin tilanteisiin ja henkilöstöön. Mikäli vastaava toimintatutkimus halutaan tehdä, se tulee tehdä kokonaan uudelleen perustuen aitoon liiketoiminnan ongelmatilanteeseen ja sen ratkaisemiseen.

2 Käytetyt menetelmät ja tietoperustat

2.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka avulla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelma ja saamaan aikaan muutosta työelämässä. Toimintatutkimuksen kohteena voivat olla ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. Tavoitteena on ratkaista ongelma luoden samalla uutta tietoa ja ymmärrystä palaavien työntekijöiden ilmiöstä. Toimintatutkimuksen keskeinen piirre on osallistaa organisaatiossa työskentelevät ihmiset kehitystyöhön. Toimintatutkimus etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä. Eri vaiheet toistuvat uudelleen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37, 58, 60–61.)

Toimintatutkimus on tutkimusmenetelmä, joka korostaa käytännöllistä tietämistä teoreettisen tietämisen sijaan. Jukka Kaisla kuvaa teoksessaan toimintatutkimuksen yleisperiaatteiksi seuraavat:

1. osallistava kehittämisprosessi

2. käytännön ongelman ratkaisu
3. syklinen prosessi
4. yhteisöllisyys
5. tiedon tuottaminen ja soveltaminen
6. kriittisyys ja reflektio sekä
7. muutospyrkimys. (Kaisla 2023, 12, 15–16.)

Toimintatutkimuksen yleisperiaatteissa ja OP Ryhmän ketterässä mallissa on samankaltaisuutta. OP Ryhmässä on käynnissä merkittävä ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos. Muutoksen tavoitteena on parantaa työntekijäkoke-
musta, asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta. (OP 2024a.) Ketterä toi-
mintatapa perustuu moniosaaviin ja itseohjautuviin tiimeihin, joilla on vastuu te-
kemisestä. Tiimi muodostuu ammattilaisista, joiden osaamiset täydentävät toisi-
aan siten, että tiimissä on tarvittava osaaminen sen tehtävästä suoriutumiseen.
Johtaminen on ennen kaikkea suuntaviivojen antamista ja tiimien menestymi-
sen mahdollistamista. Kyky reagoida muuttuviin odotuksiin on nopeaa. (OP
2024b.)

2.2 Käytetyt menetelmät

Hyödynsin palaavien työntekijöiden tutkimuksessa tiedon ja ymmärryksen ke-
räämiseen ja analysointiin neljää (4) tutkimusmenetelmää, jotka ovat laadulliset
haastattelut, kyselyt, havainnointi ja kokeilut. Käytin Forms-kyselyitä määrälli-
seen ja laadulliseen tiedon keräämiseen. Hyödynsin Forms-kyselyissä sekä
strukturoituja kysymyksiä, että laadullisia avovastauskenttiä. Forms-kyselyiden
avulla pystyin muodostamaan kuvaa tutkimusaiheen perustiedoista sekä sy-
vemmästä ymmärryksestä, joka tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön ajatuksia,
tunteita ja ihmettelyn aiheita. Forms-kyselyt loivat selkeää rakennetta ja määräl-
listä tietoa tutkimustulosten analysointia varten.

Hyödynsin laadullisia yksilö- ja ryhmähaastatteluja kerätäkseni tietoa, joka kuvailee mitä tapahtuu palaavien työntekijöiden teeman ympärillä. Keräsin myös tietoa, joka selittää, miksi niin tapahtuu. Jotta pystyin syventämään ymmärrystäni, keräsin vertailevaa tietoa, joka kertoo samankaltaisuuksista ja eroista. Tämän lisäksi tärkeää oli ymmärtää syy-seuraussuhteita ja ihmisverkostojen merkityksiä teeman ympärillä. Näiden kerättyjen tietojen avulla pystyin analysoimaan mitkä asiat liittyvät ja eivät liity tutkimusaiheeseen sekä ovatko kerätyt tiedot oleellisia tutkimusongelmien ratkaisemisen kannalta vai eivät.

Kolmas tärkeä tiedonkeruumenetelmä oli havainnointi, jota hyödynsin yksilö- ja ryhmähaastatteluissa sekä tutkimusryhmän ideointityöpajoissa. Kun seurasin haastatteluihin ja työpajoihin osallistuneiden käytöstä, reaktioita ja keskustelua, pystyin kysymään tarvittaessa tarkentavia asioita. Havainnointi linkittää osallistujien käytöstä, ajatuksia ja tunteita toinen toisiinsa. Minulle tarkkailijana tärkeää oli havainnoida esimerkiksi olivatko osallistujat puolesta vai vastaan, miten osallistujat reagoivat toistensa näkökulmiin ja aiheuttiko jokin hiljaisuutta, jolloin osallistuja ei välttämättä tiedä kantaansa aiheeseen liittyen. Havainnointi syventää kerättyä tietoa ja liittää yksittäisen tiedon osaksi isompaa kokonaisuutta.

Kokeilujen hyödyntäminen tiedonkeruumenetelmänä oli osa toimintatutkimusprosessia. Suoritin kokeiluja pitkin tutkimusta. Ratkaisuissa esitellään muutamia tutkimusryhmän valitsemia kokeiluja. Tutkijan tehtävät edellyttivät toistuvia kokeiluja, mikä toimii ja mikä ei ja niiden pohjalta tehtävien valintojen tekemistä. Tutkijana pystyin kokeilemaan mielikuvissani toimivatko ideat vai eivät, ennen kuin vein ne käytäntöön. Tulevaisuutta ennakoimalla pystyin ennustamaan arvioituja lopputuloksia: jos kysyn henkilöstöltä paluusyitä, mitä syyt kertovat minulle tutkijana, ja ratkeaako saatujen vastausten avulla tutkimusongelma vai ei. Käytännönläheisillä kokeiluilla sain selville miten aidot käyttäjät reagoivat aiheeseen. Kokeilujen avulla keräsin tietoa onnistumisista ja kehittämiskohteista. Pisin kokeilu oli henkilöstön osallistaminen tutkimusryhmäksi. Vapaaehtoiset OP Ryhmän työntekijät pääsivät mukaan vaikuttamaan merkitykselliseksi kokeimaansa aiheeseen ja olemaan aidosti vastuussa tutkimukseen edistämisestä ja kokeilujen jatkamisesta tai päättämisestä.

2.3 Tietoperustat

Palaavien työntekijöiden tutkimuksen viitekehyyksenä toimii työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittäminen. Työntekijäkokemus on käsitteenä amebamainen ja moniulotteinen, sitä on vaikea määritellä ja hahmottaa, ja voi tuntua siltä, että kaikki työpaikan asiat vaikuttavat siihen. Työntekijäkokemus on työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa (työntekijän ”elinkaaren” eri kohtauspisteissä) syntyviä ajatuksia, ja tunteita työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta työnantajana. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120.) Kokemuksen kaari ulottuu hakijakokemuksesta työntekijäkokemukseen ja lopulta alumnikokemukseen. Entiset työntekijät voisivat olla mitä parhaimpia suosittelijoita ja myös mahdollisia ”paluumuuttajia” (Huhta & Myllyntaus 2021, 51.)

Työnantajabrändi tai työnantajamielikuva puolestaan luo nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille odotuksia siitä, millaista työpaikassa on työskennellä. Se rakentaa organisaation tunnettuutta, brändimielikuvia ja uskollisuutta samalla tavalla kuin organisaation muu brändityö rakentaa organisaatio-, tuote- tai palvelubrändiä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 16.) Vetovoima kattaa työntekijöiden houkuttelemisen (attraction), pitämisen (retention) ja työn imun lisäämisen (engagement). Ajatuksemme mukainen vetovoima on kuin magneetti, joka vetää puoleensa ja pitää kiinni tietyntylaisista asioista, tässä tapauksessa organisaatiolle juuri oikeantylaisista työntekijöistä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 17.)

Työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittäminen lähtee organisaation strategiasta ja liiketoiminnan tarpeista. Strategia sekä organisaation toimiala ja olosuhteet luovat myös työntekijäkokemuksen raamit: ne kertovat, mikä on tärkeää ja mikä on mahdollista. Sanoittamalla sen, miten organisaatio ymmärtää työntekijäkokemuksen, organisaatio pystyy rajaamaan ja konkretisoimaan tätä vaikeasti hahmotettavaa ilmiötä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 153.)

OP Ryhmässä työntekijäkokemus sisältyy strategiaan tavoitteisiin ja ketterän muutoksen tavoitteisiin. OP Ryhmän viisi strategista painopistettä lähivuosien tekemiselle ovat: arvoa asiakkaille, kannattava kasvu, laadukas ja tehokas

toiminta, vastuullinen liiketoiminta sekä osaava, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö (OP 2024c). Ketterän muutoksen tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta (OP 2024b). OP Ryhmän työnantajabrändityössä visiona on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa (OP 2024d).

OP Ryhmässä on panostettu viime vuosina työntekijäkokemuksen kehittämiseen paljon. Olen toiminut työntekijäkokemuksen kehittäjänä OP Ryhmän Henkilöstö-, kulttuuri- ja viestintäosaamiskeskuksessa vuodesta 2021. Työntekijäkokemuksen kehittämisen myötä OP Ryhmän työntekijäkokemukselle on tehty omaa sanoitusta siitä, mitä työntekijäkokemuksella tarkoitetaan. OP Ryhmässä työntekijäkokemus-käsitettä on laajennettu henkilöstö- ja yhteisökokemuksen tasoille:

Työntekijäkokemus tarkoittaa subjektiivista kokemusta eli yhden henkilön omakohtaista ja yksilöllistä tarinaa. Se sisältää niin ajatukset ja tunteet sekä tulkinnan kokemuksen onnistumisesta, ainutlaatuisuudesta. Työntekijäkokemus tarkoittaa henkilökohtaista kokemusta.

Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan vaikuttamista isompien joukkojen kokemuksiin esim. vakuutusliiketoiminnassa, osuuspankissa, tai keskusyhteisökonsernin tietyssä heimossa. Tähtäimessä oleva tavoiteltu kokemus tulee OP Ryhmän strategiasta - osaava, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö.

Yhteisökokemus tarkoittaa sitä, kun koetaan yli organisaatio- tai yrittäjärajojen ja jaetaan moninaiset tunteet ja kokemukset yhdessä. Tällaista toimintaa OP Ryhmässä edustaa esimerkiksi yhdessä asiakkaiden kanssa koettavat Hippos-kisat. (OP 2024e.)

Huhta ja Myllyntaus kertovat teoksessaan Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus nykytilan selvittämisen tärkeydestä, sillä se auttaa ymmärtämään mitkä

ovat olemassa olevia ja ylläpidettäviä vahvuuksia ja mitä pitää vielä kehittää. He korostavat, että muutos edellyttää työntekijäkeskeisen johtamisen kehittämistä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 154.) OP Ryhmässä nykytilan selvittämistä ja työntekijäkokemuksen kehittämistä edistetään muun muassa Pulssi- ja henkilöstötutkimusmittausten avulla. Kyseisten mittausten tulokset kertovat, että johtamis- ja yrityskulttuurin kehittäminen vaikuttaa myönteisesti työntekijäkokemukseen. (OP 2024f.) Työntekijäkeskeistä johtamista edustaa se, että OP Ryhmässä johtamisen periaatteita muotoiltiin selvittämällä työntekijöiden odotukset johtamiselta. Ketterässä kontekstissa myös johtamisen tulee olla ketterää; kehittyä ja mukautua tarpeen niin vaatiessa. (OP 2024g.)

Miksi yritykset haluavat kehittää työntekijäkokemusta? Työntekijäkokemukseen panostetaan, kun organisaatiossa halutaan parantaa asiakaskokemusta, työntekijöiden omistautumista ja sitoutumista työhönsä sekä työnantajabrändiä (Huhta & Myllyntaus 2021, 49). Kaiken kaikkiaan Huhta ja Myllyntaus esittelevät kirjassaan Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus kymmenen (10) syytä, mitä hyötyjä työntekijäkokemuksen kehittämisellä voi olla:

1. Työntekijät luovat ison osan asiakaskokemuksesta, ja se miten työntekijöistä pidetään huolta, vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin.
2. Paremmasta työntekijäkokemuksesta on suoranaista liiketoiminnallista hyötyä esimerkiksi innovaatioiden ja asiakastyytyvyyden kautta.
3. Työn imu on yhteydessä parempaan työtyytyvyyteen, tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Työssä on tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemuksia.
4. Työpaikan hyvä maine lisää houkuttelevuutta omien ja potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Työntekijät sitoutuvat ja suosittelevat työnantajansa tutuille.

5. Vahva työnantajabrändi parantaa organisaation positiota työmarkkinoilla. Se helpottaa rekrytointia ja houkuttelee soveltuvia ja torjuu sopimattomia työnhakijoita.
6. Organisaatiobrändi antaa mahdollisuuden erottautua työnantajuuteen liittyvillä asioilla. Se antaa asiakkaille, sijoittajille ja suurelle yleisölle lisäyhtiä valita juuri kyseisen organisaation tuotteet ja palvelut.
7. Vahva työnantajabrändi tuottaa arvoa työntekijöille. Työnantajaa se auttaa pienentämään kuluja esimerkiksi rekrytoinneissa tai palkkauksessa.
8. Organisaation maine työnantajana vaikuttaa sidosryhmien käyttäytymiseen ja tukeen niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina.
9. Vetovoimatyö yhdistää ja kehittää sen parissa työskenteleviä yli organisaatorajojen. Yhteistyö kasvattaa muun muassa osaamista.
10. Vetovoimainen organisaatio on houkutteleva, kiinnostava ja tunteita herättävä niin omien kuin potentiaalisten työntekijöiden ja sidosryhmien silmissä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 23–29.)

3 Nykytila-analyysi

3.1 Organisaation yleinen tilanne

Toimintatutkimuksen kohteena on asiakkaidensa omistama OP Ryhmä, joka on Suomen suurin finanssiryhmä. OP Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoimintasegmenttiin, jotka ovat Vähittäispankki, Yrityspankki sekä Vakuutus. OP Ryhmän perustehtävä on edistää omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. OP Ryhmän muodostavat 102 osuuspankkia (31.12.2023) sekä niiden omistama keskusyhteisökonserni, jonka suurin yritys on OP Osuuskunta. Yli 2,1 miljoonaa omistaja-asiakasta omistavat osuuspankit ja sitä kautta koko OP Ryhmän, jonka

palveluksessa työskentelee noin 13 000 henkilöä. OP Ryhmän visio on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa. (OP 2024h.)

Toimintaympäristön haasteista huolimatta OP Ryhmän liiketoiminta kehittyi vuonna 2023 erittäin myönteisesti. Koko vuoden liikevoitto nousi edellisvuodesta 83 prosenttia ja oli 2 050 miljoonaa euroa. Vahvan tuloskehityksen ansiosta OP Ryhmä tarjoaa lähes 2,1 miljoonalle omistaja-asiakkaalleen entistä paremmat edut vuonna 2024. Näin helpotetaan kotitalouksien tilannetta näinä taloudellisesti haastavina aikoina. (OP 2024i.)



Kuva 1. OP Ryhmän viisi strategista painopistettä ja visio: johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa.

OP Ryhmän visio on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa (kuva 1). Toimintaa kehitetään viiden strategisen painopisteen avulla:

1. Arvoa asiakkaalle
2. Kannattava kasvu
3. Laadukas ja tehokas toiminta
4. Vastuullinen liiketoiminta
5. Osaava, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö. (OP 2024d.)

OP Ryhmän tavoitteena on olla ensisijainen valinta asiakkaille, henkilöstölle ja kumppaneille. Se onnistuu olemalla vastuullinen toimija ja finanssialaa uudistava edelläkävijä. (OP 2024c.) Finanssialaa uudistava ote näkyy työnantajabrändissä. OP Ryhmä sai Vuoden Työnantajabrändi -palkinnon marraskuussa 2023. Palkinto myönnetään työnantajalle, joka on suunnitelmallisesti rakentanut vetovoimaista työnantajabrändiään pitkäjänteisesti yksittäisten kampanjoiden sijasta. (Rekrygaala 2024.)

3.2 Ongelmien jäsentely

Tein palaavien työntekijöiden teemaan nykytila-analyysin keväällä 2024. Nykytila-analyysistä nousi neljä tutkimusongelmaa, jotka olivat:

1. mitä palaavien työntekijöiden ilmiö tarkoittaa OP Ryhmässä
2. mistä syistä OP:laiset lähtevät ja miksi he palaavat
3. voidaanko palaavien työntekijöiden ilmiö todentaa henkilöstötiedoista ja
4. miten esihenkilöiden ja HR-roolien tulee johtaa palaavien työntekijöiden ilmiön syitä ja seurauksia, jotta saadaan eheämpi työntekijäkokemus.

Ensimmäinen (1) tutkimusongelma oli mitä palaavien työntekijöiden ilmiö tarkoittaa OP Ryhmässä. Nykytilanteessa keväällä 2024 OP Ryhmässä ei ole määritelty aiemmin lähteneisiin ja sittemmin palaaviin työntekijöihin liittyvää ilmiötä. Tällaisen palaamisilmiön on tunnistettu olevan olemassa. OP Ryhmässä tiedetään, että lähtöjä ja paluita tapahtuu toistuvasti. Kuitenkaan näiden kahden työsuhdetapahtuman tutkimista yhtenä kokonaisuutena ei ole aiemmin tehty. Nykytilanteessa keväällä 2024 ei ollut saatavilla tietoja, kuinka hyvin palaavien työntekijöiden ilmiö tunnistetaan tai tunnetaan OP Ryhmässä. Mitään aiempaa tietoa ei ole olemassa, osataanko palaavien työntekijöiden ilmiötä hyödyntää työntekijäkokemuksen tai työnantajabrändin kehittämisessä.

Palaavien työntekijöiden tutkimuksen tueksi on saatavilla tutkimustietoa hakijakokemuksesta ja lähtövaihtuvuudesta OP Ryhmän henkilöstön osalta. Kysyessäni tietoja HR-kollegoilta, he tunnistivat heti muutamia haasteita. OP Ryhmässä kerätään ymmärrystä työnhakijoista ja rekrytointien onnistumisesta. Tietoa kerätään hakijakokemuskyselyillä työnhakijoilta ja palkkaavilta esihenkilöiltä ja HR-rooleilta. OP Ryhmän hakijakokemuskyselyä on uudistettu vuoden 2024 aikana. Tietojen vertailu eri vuosien tai vastaajaroolien osalta ei ole mahdollista, koska kyselyn sisältö on uudistettu. Toinen haaste liittyy siihen, että palkkaamatta jääviltä hakijoilta saatava palaute ei liity tähän tutkimusteemaan. Kolmas haaste oli, että palkatuilta työntekijöiltä ei kysytä, oletko palaaja vai ei, vaan he ovat mahdollisesti vastanneet hakijakokemuskyselyyn. Palaavien työntekijöiden tietoja ei siten voi erotella tai tunnistaa hakijakokemuskyselystä. Joten tämän tutkimuksen kannalta oleellisinta oli tutustua lähteneiltä kerättyyn palautteeseen.

OP Ryhmässä on tutkittu pitkään henkilöstön lähtösyitä. Palautetta kerätään lähtöpalautekyselyllä. Lähtöpalautekyselyn tulosten perusteella tiedossa on, että työsuhteen päättymiseen voivat johtaa monet eri syyt. Lähtö voi tapahtua sekä työnantajan että työntekijän aloitteesta. Vuonna 2022 kolme yleisintä syytä työsuhteen päättymiselle OP Ryhmässä olivat irtisanoutuminen, määräaikaissuuden päättymisen ja eläköityminen. Irtisanoutumisten määrä ei kuvaa OP Ryhmässä todellista poistumaa, sillä OP Ryhmä konsernirakenteen vuoksi työntekijä irtisanoutuu siirtyessään konserniyhtiöstä toiseen OP Ryhmän sisällä. Keskeytyin lähtöpalautekyselyn tuloksissa vapaaehtoiseen irtisanoutumiseen, jonka pääsyyt olivat:

- kiinnostava paikka muualla
- työn sisältö
- kehitys- ja etenemismahdollisuuksien puutteet ja
- palkitseminen. (OP 2022.)

Lähtöpalautekyselyssä vuodelta 2022 OP Ryhmän henkilöstö on kertonut lähtöön vaikuttaneen myös oman kiinnostuksen heräämisen ja työpaikkamahdollisuuksien selailun joko kertaluonteisesti tai pidempikestoisesti. Työelämässä tapahtuu työntekijöiden houkuttelua, jolloin rekrytoija tai head hunter soittelee potentiaalisille työntekijöille. Tällöin OP Ryhmän henkilöstöön kuuluva saattaa pohtia lähtöä houkuttelun käynnistämänä. Lähtösyyn on vaikuttanut muualta tullut ehdotus esimerkiksi korkeammasta palkasta tai sijoittumisesta korkeampi-tasoiseen tehtävään toisaalla. Lähtöön vaikuttaa myös muut syyt kuten oma henkilökohtainen tilanne, perheen tilanne, opiskelemaan lähtö tai paikkakunnan muutos. (OP 2022.)

Tästä päästään toiseen (2) tutkimusongelmaan. Palaavien työntekijöiden tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä lisää ymmärrystä lähtevästä ja takaisin palaavasta OP:laisesta, jolloin tietojen yhdistäminen luo uudenlaista näkemystä ja täydentää puuttuvaa tietoa työsuhdetapahtumien jatkumosta. Selvitin palaavien työntekijöiden tutkimuksessa kokonaisuutta: mikä kaikki muuttuu työntekijän tilanteessa lähdön yhteydessä, mitä tapahtuu poissaolon aikana, mikä saa paluuhaluun heräämään entisellä OP:laisella ja mitä tapahtuu paluun yhteydessä ja sen jälkeen?

Kolmas (3) tutkimusongelma liittyi siihen, että haluamme OP Ryhmässä johtaa tiedolla. Tarkoitus oli mallintaa henkilöstöjärjestelmän tietojen avulla raportti, jolla palaavien työntekijöiden ilmiö saadaan esiin. Tietoja voisi hyödyntää johtamistyössä ja eheämmän työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Raportin avulla voisimme saada selville, voiko palaavien työntekijöiden ilmiön todentaa henkilöstötiedoista. Omaan HR-kokemukseeni perustuen arvioin, että henkilöstötiedoista voisi saada näkyviin mielenkiintoisia tietoja palaaviin työntekijöihin liittyen. Nykytilanteessa keväällä 2024 ei kuitenkaan ole olemassa näkyvyyttä esimerkiksi seuraaviin kohtiin, joita mahdollisesti voisin tutkia:

- paljonko OP Ryhmässä on takaisin palaavia työntekijöitä
- muuttuuko takaisin palaavilla työnantajayritys OP Ryhmän sisällä

- muuttuuko takaisin palaavilla tehtävä, nimike, palkka tai tehtävän vaativuusluokittelu
- vaihtuuko takaisin palaavilla esihenkilö tai työskentelypaikkakunta.

Neljäs (4) tutkimusongelma liittyy siihen, pitäisikö palaavien työntekijöiden ilmiötä osata jotenkin johtaa. Palaavien työntekijöiden osalta pitäisi pohtia mille rooleille johtamistyö kuuluisi, jotta henkilöstölle syntyisi parempi työntekijäkokeemus, jossa ei olisi ratkomattomaksi jääneitä tilanteita, säröjä tai pettymyksiä. Palaavien työntekijöiden nykytila-analyysissä neljännen tutkimusongelman syventäminen jää heppoiseksi, koska emme vielä tiedä palaavien työntekijöiden teemasta riittävästi OP Ryhmässä.

Palaavien työntekijöiden ilmiöstä oli hankittava ensin lisätietoja ja kokemuksia OP Ryhmän henkilöstöltä. HR-alan ammattilaisena tunnistan, että OP Ryhmän ryhmärakenne vaikuttaa työntekijäkokeemukseen ja sen johtamiseen. Johtamisroolien toimivat eri tavoin eri puolilla OP Ryhmää. Keskusyhteisökonsernissa hallinnollinen johtamistyö kuuluu pääsääntöisesti esihenkilöille. Osuuspankeissa ja OP Kodeissa hallinnollista työtä hoitavat nimetyt HR-roolit, jotka hoitavat esihenkilöiden apuna ja tukena esimerkiksi rekrytointeja, perehdytystä, työsuhtetietojen päivittämistä ja lähtötilanteita. Tästä syystä on mielenkiintoista nähdä, vaikuttavatko OP Ryhmän erilaiset johtamisroolit tähän palaavien työntekijöiden tutkimukseen.

3.3 Ongelmien syiden ja seurausten analysointi

Työntekijäkokeuksen kehittämisen tavoitteena OP Ryhmässä on osaava, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö (OP 2024d). Voin sanoa oman kokemukseni perusteella, että henkilöstötyön päämääränä tulisi olla työntekijöiden tunteminen, heidän osaamisen kasvattamisen tukeminen, innostuksen vaaliminen ja hyvinvoinnin tukeminen niin, että työntekijät saavat tarvittaessa tukea ennakkoivasti tai oikea-aikaisesti. Kun OP Ryhmän esihenkilöillä ja HR-rooleilla on aikaa ja halua ymmärtää henkilöstöään kokonaisvaltaisemmin, työntekijöitä on

helpompi tukea ja auttaa esimerkiksi osaamis- ja urasuunnitelmissa. Tämä palaavien työntekijöiden tutkimus on osa kokonaisuudesta, jolla voidaan parantaa työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden tuntemista, varsinkin kun palaavien työntekijöiden teema on vielä uusi OP Ryhmän henkilöstölle.

Palaavien työntekijöiden ilmiön tunnettuuden lisääminen voisi parantaa eheämmän työntekijäkokemuksen muodostumista, kun esihenkilöt ja HR-roolit voisivat ehkäistä lähtöjä ja toisaalta parantaa sujuvampia takaisin palaamisia OP Ryhmään. Johtamistyössä voitaisiin mahdollisesti käyttää hyödyksi OP Ryhmän henkilöstöjärjestelmän tietoja, mikäli esihenkilöillä tai HR-rooleilla olisi pääsy OP Ryhmästä lähteneiden ja sinne palanneiden työntekijöiden tietoihin raportoinnin kautta.

Oman esihenkilökokemukseni mukaan tiimin tilannetta ja onnistumista ei voi aina ennakoida. Tiimiä voi johtaa suunnitelmallisemmin, kun tuntee työntekijöidensä muutostarpeet ja unelmat. Työelämässä on normaalia, että välillä työntekijöitä irtisanoutuu. Mikäli työntekijän lähtöpäätös tulee esihenkilölle yllättäen, on hyvä miettiä, millaisilla toimilla tai keskusteluilla asia olisi voitu välttää tai ennakoitua saadaan tietoon. Esihenkilöt ja HR-roolit voivat vaikuttaa henkilöstön pitämiseen erilaisin toimin. Ymmärtämällä työntekijöiden tarpeita, työnantaja voi vaikuttaa työsuhteen aikaisiin työsuhdetapahtumiin osittain. Tarjoamalla henkilöstölle oppimis- ja uramahdollisuuksia, työnantaja voi pitää työntekijät tyytyväisempinä ja pidempään talossa tai ainakin OP Ryhmän sisällä.

Työntekijän lähtö heiluttaa tiimin tasapainoa pitkäksikin ajaksi, olen kokenut sen omakohtaisesti sekä työntekijän että esihenkilön rooleissa. Tiimin optimaaliseen suoritukseen palaaminen voi viedä aikaa, vaivaa ja panostusta kuukausien ajan. Liiketaloudellisesti muutos maksaa aina aikaa ja rahaa työnantajalle, kun osa tuloksesta jää tekemättä vähemmällä henkilöstöllä. Irtisanoutuvan työntekijän lähdöllä on kuluvaikutuksia, joilla voi olla pitkäkestoisia vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan ja tulokseen. Työntekijän korvaaminen uudella rekrytoinnilla maksaa tuhansia euroja. Muita kerrannaisvaikutuksia voivat olla esimerkiksi töiden uudelleen järjestelyt, uusiin tehtäviin perehtyminen, perehdyttämiseen

käytettävä työpanos, tiimin suoriutumisen heikkeneminen tai muiden työntekijöiden kuormittuminen. Vaikutukset tuntuvat muun tiimin toiminnassa, koska he joutuvat paikkaamaan puuttuvaa työntekijää.

Mitä tapahtuu entisen työntekijän lähdettyä? HR-roolissani olen kohdannut paljon lähtijöitä. Kokemuksesta tiedän, että osa esihenkilöistä tai tiimin jäsenistä on yhteyksissä entisiin työntekijöihin, osa seuraa entisiä työntekijöitä sosiaalisessa mediassa tai tapaa lounaan merkeissä. Yhteydenpito usein päättyy työnantajan edustajan roolissa työsuhteen päättymiseen eikä työnantajan taholta enää edellytetä toimenpiteitä tai yhteydenpitoa. Työntekijät puolestaan ottavat yhteyttä vanhoihin esihenkilöihin, kun tulee tarve saada esimerkiksi suositus uudelle työnantajalle rekrytoinnin yhteydessä.

Oman kokemukseni ja kuulemani perusteella harva työnantajan edustaja seuraa tai tarkkailee systemaattisesti, miten entiset työntekijät toimivat, kehittyvät tai etenevät urallaan toisten työnantajien palveluksessa. Tämä voisi olla mahdollisuus, jos yritys tarvitsee tietynlaista osaamista tai kokemusta. Samaan aikaan lähteneelle työntekijälle voi olla valjennut, että ei se ruoho ollutkaan vihreämpää naapurissa tai aidan toisella puolella. Hän voi kaivata tiimiläisiä, työtehtäviä, työpaikan ilmapiiriä ja hyvää johtamista, vaikka ne saattoivat olla vaikuttamassa alun perin lähtöpäätökseen. Työelämän arki ja karuus on voinut tullut selvemmäksi, oma mieli on voinut muuttua tai uusi tehtävä on voinut paljastunut muuksi kuin mitä sovittiin. Tällöin on tapana ottaa yhteyttä vanhoihin tuttuihin ja kertoa etsivänsä uutta työpaikkaa. Saatetaanpa soittaa entiselle työnantajalle, jos vanha paikka on vielä täyttämättä.

Työnantajalla voi olla vaikeuksia saada lähteneen tilalle uusi osaaja. Myös yrityksen politiikka tai kulttuuri voi estää palkkaamasta kerran lähtenyt takaisin. Koska tällä hetkellä monet alat kärsivät osaaja- ja työvoimapulasta, työnantajan tehtäviin kuuluu miettiä vaihtoehtoisia tapoja, miten voisi houkuttaa osaavia työntekijöitä. Palaavan työntekijän palkkaamispäätös voi edellyttää työnantajan päätöksenteon tai kulttuurin muuttamista niin, että on sallittua palata ja palaajat nähdään vahvuutena.

Mitä sitten tapahtuu OP:laisen palattua takaisin? Nykytilanteessa keväällä 2024 OP Ryhmässä ei ole saatavilla palaavien työntekijöiden tietoja henkilöstöjärjestelmästä tai raportilta, joten tästä syystä tarkemman tason analysointi ei ole mahdollista, vaan ensin on kerättävä lisätietoja ja ymmärrystä palaavista työntekijöistä ja heidän kokemuksista.

3.4 Tavoitetila

OP Ryhmän tavoitteena tutkimukselle voisi olla eheämmän työntekijäkokemuksen muodostuminen OP:laisille. Tavoitteena voisi olla ymmärtää, miksi OP:lainen lähtee ja miksi hän palaa takaisin. Tässä palaavien työntekijöiden tutkimuksessa voi ilmetä uusia syitä ja seurauksia, kun yhdistetään kaksi toisistaan riippumatonta työsuhdetapahtumaa. Haluaisimme ymmärtää mikä kaikki on muuttunut työntekijässä ja hänen tilanteessaan. Lisäksi haluaisimme tietää mitä on tapahtunut entiselle työntekijälle poissaolojakson aikana ja mikä saa hänen paluupalun heräämään. Työntekijä on esimerkiksi voinut kouluttautua, lisätä kokemusta tai osaamista, hankkia uudenlaista liiketoimintaymmärrystä tai parantaa asiakaspalvelutaitojaan, joista voi olla hyötyä paluun jälkeen. Tutkimuksesta saatavaa ymmärrystä voitaisiin hyödyntää työnantajamielikuvatyössä, jotta saadaan houkuteltua finanssialalle parhaat osaajat OP Ryhmän vision mukaisesti (2024d).

Kun ymmärtäisimme paremmin palaavien työntekijöiden ilmiön liittyviä syitä, voisimme löytää keinoja, joilla OP Ryhmä voisi lisätä työntekijöiden sitoutumista ja samalla vähentää työntekijöiden lähtemistä OP Ryhmästä. OP Ryhmä voisi kehittää bumerangi-tutkimuksen tulosten avulla henkilöstön pito- ja vetoiman toimenpiteitä sekä ennaltaehkäistä lähtöön liittyviä syitä jo ennen lähtöä. Tämä voisi olla työnantajalle hyödyllistä, koska laadukas johtamis- ja esihenkilötyö parantaa työntekijäkokemusta, lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää vaihtuvuutta (Huhta ja Myllyntaus 2021, 24).

4 Ratkaisu

4.1 Tutkimuksen vaiheet

Työskentelin OP Ryhmän Henkilöstö-, kulttuuri- ja viestintäosaamiskeskussa Employee Experience Lead -roolissa tutkimushetkellä keväällä 2024. Tutkimuksen sponsorina toimivat Henkilöstö-, kulttuuri- ja viestintäosaamiskeskuksen henkilöstöjohtaja Hannakaisa Länsisalmi ja heimojohtaja Mari Kaila, joiden kanssa sovin tämän tutkimuksen tekemisestä. Aloitin miettimällä kokonaisvaltaisen suunnitelman tutkimuksen toteuttamiseksi.

Kokosin OP Ryhmän henkilöstöstä tutkimusryhmän osallistavaan kehittämisprosessiin huhti-kesäkuun ajaksi 2024. Tein kutsun osallistua tutkimusryhmään OP Ryhmän sisäisiä viestintäkanavia hyödyntäen. Otin mukaan tutkimusryhmään 15 jäsentä eri puolilta OP Ryhmää niin, että sain edustusta keskusyhteisökonsernista, osuuspankeista ja OP Kodeista. Ryhmän jäsenet edustivat eri rooleja muun muassa työntekijöitä, palkkaavia esihenkilöitä ja HR-henkilöitä. Mukana oli myös keskusyhteisökonsernin HR-asiantuntijoita, jotka työskentelevät rekrytoinnissa tai sisäisen liikkuvuuden parissa. Osa kertoi syyksi osallistua tutkimukseen sen, että he ovat itse lähteneet OP Ryhmästä ja palanneet takaisin OP Ryhmään.

Aloitin tiedonhankinnan erilaisten internethakujen avulla ja tutustumalla erilaisiin materiaaleihin, artikkeleihin, LinkedIn-julkaisuihin ja podcastiin. Tein tiedoista ensimmäisen koosteen, jonka päälle oli helppoa lähteä keräämään lisätietoja. Hoidin hyvän tutkimustavan mukaisesti tietosuoja-asiat kuntoon ennen kuin lähetin tutkimusryhmälle Forms-kyselyn. Kyselyllä keräsin tietoa erityisesti lähdön ja paluun syistä. 13 tutkimusryhmäläistä vastasi kyselyyn (N13). Tämän jälkeen analysoin kyselyn tulokset ja muodostin yksilöhaastatteluihin kysymykset. Tarkoitus oli syventää kerättyä ymmärrystä: mitkä asiat vaikuttivat lähdön taustalla, mitkä saivat paluuhalun heräämään ja mitkä asiat edistivät palaamista, miten paluu sujui? Haastattelin kaikki tutkimusryhmäläiset yksilöhaastatteluissa (N15).

Tämän jälkeen analysoin saadut vastaukset ja keräsin tulokset yhteen. Tein vertailuja, koostin kuvauksia, tein syys-seuraussuhteiden arviointia sekä ihmisverkostojen tutkimista. Seuraavaksi tutkimusryhmä pääsi arvioimaan kerättyä tietoa ja antamaan palautetta. He refleктоivat ja vertailivat kysely- ja haastattelu-kierroksen tuloksia omiin kokemuksiinsa ja omien työyhteisöjensä toimintatapoihin liittyen. Rakensimme yhdessä keskustellen kokemuksellista tietoa aiempien tulosten päälle, jotta saimme esiin tärkeitä näkökulmia ja eroja, joita esiintyi keskusyhteisökonsernin ja osuuspankkien välillä. Huomasimme, että tarvitsemme lisätietoa siitä, miksi OP:laiset lähtevät ja miksi he päätyvät palaamaan?

Jatkoin syklistä tiedonkeruuprosessia. Päivitin Forms-kyselyä (Liite 1) tutkimusryhmän palautteen perusteella, jotta kerättävä tieto vastaisi paremmin tämän tutkimuksen ongelmiin. Jaoin kutsua kyselyyn vastaamiseksi OP Ryhmän eri viestintäkanavissa. Pyysin vastaajiksi erityisesti bumerangeja tai heidät palkanneita esihenkilöitä tai HR-henkilöitä. Kyselyyn vastasi 79 henkilöä (N79). Kyselyyn vastanneiden jakauma edusti kattavasti OP Ryhmän eri liiketoimintoja:

- Osuuspankit / OP Kodit 27 % vastaajista
- Kehittäminen ja Teknologiat 20 % vastaajista
- Vakuutus 20 % vastaajista
- Osaamiskeskukset 13 % vastaajista
- Vähittäispankki 11 % vastaajista
- Yritys pankki 6 % vastaajista.

Kartoitin kyselyssä vastaajien kiinnostusta osallistua vapaaehtoiseen ryhmähaastatteluun. Sain 30 vapaaehtoista, joille järjestin kuusi (6) tunnin mittaista ryhmähaastattelua, joissa oli 4–6 osallistujaa. Muodostin ryhmähaastatteluun kutsutuista ryhmät niin, että osallistujajoukko oli mahdollisimman monimuotoinen jakaumaltaan. Mukana oli niin naisia kuin miehiä, he edustivat eri rooleja (työntekijä, esihenkilö, asiantuntija), ja he tulivat eri puolilta OP Ryhmää edustaen niin keskusyhteisökonsernin eri liiketoimintoja kuin myös osuuspankkeja.

Seuraavaksi kokosin Forms-kyselyllä sekä ryhmähaastatteluissa saadut tiedot yhteen ja vertasin tietoja kaikkeen aiemmin keräämääni materiaaliin. Vertasin toisen kierroksen tuloksia ensimmäisellä kierroksella saatuihin tietoihin ja havaitsin sekä samankaltaisuutta että erilaisuutta. Toinen tutkimuskierros toi lisää syvemmän tason ymmärrystä ja tietoa, mitä kaikkea tapahtuu lähtijän ja palaavan työntekijän elämässä. Kyse ei ole vain työsuhdetapahtumista, vaan tilanteeseen vaikuttavat usein perhesyyt ja myös asiat, joihin työntekijällä ei ole itsellään vaikuttamismahdollisuuksia. Kyselyyn vastanneet kertoivat tällaisia esimerkkejä olevan yritystoiminnan lakkaaminen, muutosneuvottelutilanteet, korona-aika tai sotatilanteen Ukrainassa. Analysoinnissa olin huolellinen ja luin materiaalit useasti. Poistin yksilöivät tiedot, jotka voisivat vaarantaa osallistujien anonymiteetin. Lopuksi tuotin koosteen palaavien työntekijöiden ilmiöstä, saadusta uudesta tiedosta ja näkemyksestä tutkimusryhmää varten.

Kaiken kaikkiaan keräsin palaavien työntekijöiden tutkimukseen tietoja usealla eri tavalla; tutkimalla eri lähteitä, Forms-kyselyillä, yksilö- ja ryhmähaastatteluilla. Käsittelin tietoja hyvää tutkimustapaa ja tietosuoja-ohjeistuksia noudattaen. Pidin huolta luottamuksellisuudesta ja kaikkia henkilökohtaisia tarinoita en voinut raportoida, jotta kukaan ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa tutkimusaineistosta. Yksilöhaastattelut toteutin yksin ja ryhmähaastatteluissa mukana oli HR-kollegani, joka on tottunut haastatteluiden kirjaaja. Haastatteluiden kirjaukset teimme Forms-lomakkeelle, josta siirsin ne Exceliin jatkokäsittelyä varten. Materiaalit hävitetään asiaan kuuluvalla tavalla tämän opinnäytetyön valmistamisen jälkeen.

Kävimme läpi palaavien työntekijöiden tutkimuksen tuloksia tutkimusryhmässä, jotta pystyimme yhdessä soveltamaan ja vertaamaan saatuja tuloksia aiemmin kerättyihin tietoihin ja omiin kokemuksiin liittyen. Tämän tarkastelun päätteeksi totesimme, että tietoa oli kerättyä riittävästi lähtö- ja paluusyihin liittyen (tutkimusongelma 2), eikä jatkotutkimuksille enää tässä yhteydessä ollut tarvetta.

Seuraavaksi pääsimme ratkaisemaan kolmea muuta tutkimusongelmaa yhdessä. Tutkimusryhmä sai itse priorisoida etenemisjärjestyksen. Ensimmäiseksi

oli tehtävä palaavien työntekijöiden ilmiön määrittely ja sen rajat, eli mitä palaa-
misilmiö OP Ryhmässä tarkoittaa ja mistä sen tunnistaa (tutkimusongelma 1).
Toteutetun tutkimuksen yhteydessä selvisi, että palaavien työntekijöiden ilmiötä
ei tunneta OP Ryhmässä vielä riittävästi. Tämän takia tutkimusryhmä valitsi tun-
nettuuden lisäämisen toiseksi kehittämiskohteeksi. Kolmanneksi kehityskoh-
teeksi tutkimusryhmä valitsi palaavien työntekijöiden ilmiöön liittyvän henkilöstö-
raportin rakentamisen (tutkimusongelma 3). Tämä kehittämistyö tuli tutkijan teh-
täväksi, koska työn edistäminen edellytti muiden sidosryhmien tapaamisia, ja
koska ajateltu raportti sisältäisi henkilöstötietoja, johon tutkimusryhmäläisillä ei
olisi pääsyä. Neljänneksi tehtäväksi tuli muodostaa kaiken kerätyn materiaalin
pohjalta ohjeistusta, mitä esihenkilöiden ja HR-roolien tulisi tietää palaavien
työntekijöiden ilmiöstä voidakseen johtaa tämän ilmiön syitä ja seurauksia (tutki-
musongelma 4).

Osallistaminen ja tiedon yhdessä soveltaminen jatkui tutkimusryhmän kanssa
kahdessa tapaamisessa, joissa ideoimme mahdollisia ratkaisuja palaavien työn-
tekijöiden ilmiön tunnettuuden lisäämiseksi (tutkimusongelma 1). Tutkimusryh-
mäläiset kokivat tärkeäksi edistää esihenkilöiden ja HR-roolien osaamisen kas-
vattamista. Roolit voivat johtaa palaavien työntekijöiden ilmiötä vasta, kun he
tuntevat ilmiön ja sen syy-seuraussuhteet paremmin (tutkimusongelma 4). Palk-
kavilla esihenkilöillä ja HR-henkilöillä ei lähtötilanteessa ollut riittävää ymmär-
rystä, miten kaksi erillistä työsuhdetapahtumaa muodostavatkin kokonaisuuden,
jolla on lyhyt- ja pitkäkestoisia vaikutuksia työntekijäkokemukseen.

Ryhmittelimme tutkimusryhmän ideointityöpajoissa (2 kpl) ideat kokonaisuuk-
siksi ja sen jälkeen valitsimme ideoista äänestämällä tärkeimmät kokeiltavat
asiat. Tutkimusryhmä äänesti ehdotuksia ja niistä eniten kannatusta saivat 1)
uratarinoiden tekeminen 2) henkilöstötilaisuuden tekeminen niin, että kutsutaan
mukaan tärkeimmät sidosryhmät ja kohdennetaan materiaalia ja sanomaa heille
3) palaavien työntekijöiden tutkimustulosten näkyväksi tekeminen hyödyntä-
mällä intranet-sivua ja 4) erilainen viestintä monessa eri kanavassa yhteisvoi-
min.

Tarkemmalla tasolla ideat sisälsivät seuraavia ehdotuksia:

- infotilaisuudet esimerkiksi perehdytyspäivät, esihenkilötilaisuudet, henkilöstötilaisuudet, demot, henkilöstöpäivät tai sidosryhmien kontaktointi
- tosielämän tarinat esimerkiksi uratarinat, bumerangien vierailut ja esittäytymiset eri tapahtumissa, omassa tiimissä bumerangeista kertominen, pankin bumerangien nostot yhteisessä henkilöstötilaisuudessa, julkisesti bumerangiksi tunnustautuminen tiimissä ja LinkedInissä
- palaavien työntekijöiden tutkimustulokset näkyväksi tekeminen esimerkiksi intranet-sivun aiheesta, sivulla aiheen esittelyä ja tutkimustulosten jakamista, uutisten tekeminen aiheesta, blogin kirjoittaminen, LinkedIn julkaisut, OP Median työelämäartikkelien hyödyntäminen
- Työnantajamielikuvatiimien (employer branding) kutsuminen tapaamiseen esimerkiksi keskusyhteisö ja OP Uusimaa, muiden isompien pankkien vastuuhenkilöille palaavien työntekijöiden ilmiön tutuksi tekeminen, lähteneiden työntekijöiden kontaktointi ja meille voi palata -tietämyksen lisääminen.

Koska valittujen kokeilujen tavoitteena oli havaita muutoksen tapahtuminen OP Ryhmässä, mietimme kokeilujen vaikuttavuutta kysymysten avulla:

- Tuleeko palaavien työntekijöiden ilmiö tunnetummaksi kokeilun avulla?
- Miten saavutamme eri kohderyhmät, jotka liittyvät palaavien työntekijöiden ilmiöön?
- Mitä esihenkilöiden ja HR-roolien tulisi ymmärtää enemmän syys-seuraussuhteista tai ilmiöstä, jotta he voivat johtaa palaavien työntekijöiden ilmiötä?
- Millä mittareilla voimme todentaa muutoksen tapahtuneen?

Yhdessä päätettyjen ratkaisujen toimivuutta testattiin kesäkuussa aidoissa kokeiluissa. Teimme kokeiluja niin tutkijan tekemänä kuin myös tutkimusryhmäläisten toimesta. Tällä tavalla saatiin kerättyä monipuolisempaa näkemystä ja kokemusta eri puolilta OP Ryhmää, toimivatko kokeilut vai ei. Kokeilut näkyivät myös OP Ryhmän ulkopuolelle esimerkiksi LinkedInissä, vaikka ensisijaisena tavoitteena kokeiluilla oli lisätä tietoutta OP Ryhmän sisällä.

Osallistin henkilöstöä palaavien työntekijöiden tutkimuksen aikana toistuvasti ja säännöllisesti. Käsitelin ja jaoin tutkimustietoja huolellisesti ja luotettavalla tavalla. Huolehdin tutkimusryhmän, kyselyyn vastanneiden ja haastatteluihin osallistuneiden anonymiteetistä, niin että yksilöitä ei voi tunnistaa tutkimusaineistosta tai viestintäjulkaisuista. Hoidin pääosan henkilöstötilaisuuksista itsenäisesti. Muutamassa henkilöstötapaamisessa oli mukana tutkimusryhmän jäseniä, koska pidimme esittelyt heidän kotiorganisaatiolle ja he halusivat edusta palanneen työntekijän tarinaa henkilökohtaisesti. Tutkimusryhmän jäsenet ovat saaneet vapaasti valita, kertovatko he olevansa bumerangeja tai ovatko he rekrytoineet bumerangeja omassa roolissaan esihenkilönä tai HR-roolina. Esimerkiksi LinkedIn-julkaisut olivat heidän itsensä tekemiä ja kommentoimia. Kysyimme uratarinoihin osallistuneilta luvat ennen kuin julkaisimme uutisen OP Ryhmän LinkedIn-tilillä.

Kokeilujen päätteeksi tutkimusryhmä kokoontui arvioimaan bumerangi-tutkimustuloksia yhdessä reflektoiden ja kirjoittamalla palautetta. Tutkimusryhmään osallistuneiden mukaan kehitettävää oli seuraavissa asioissa:

- tiukka aikataulu, kun kokeiluille oli aikaa yksi (1) kuukausi ja seuranta jäi tutkijan hoidettavaksi, kun kesälomat alkoivat
- jokainen osallistuja ei ehtinyt aktivoitua kokeiluihin mukaan, jolloin sisäinen ja ulkoinen viestintä ei toteutunut heidän osaltaan
- käsitelimme paljon asiaa tapaamisissa, yhteistä pohdinta-aikaa olisi voinut olla lisää.

Tutkimusryhmä antoi tutkijalle kiitoksia seuraavista:

- yhteistyö oli helppoa, siinä auttoi Terhin loistava asenne ja fasilitointitaidot
- tapaamiset olivat hyvin valmisteltuja ja suunniteltuja
- työ eteni ja yhteistyö oli sujuvaa
- Terhi toimi aktiivisesti ja hänen innostuksensa tarttui.

Tutkimusryhmän mukaan osallistumiseen liittyvät hyödyt olivat:

- opimme uusia asioita tällaisesta tavasta tehdä tutkimusta
- tutustuimme toisiimme ja verkostoiduimme eri puolilta OP Ryhmää
- toimimme tutkimusryhmässä, joka menee yli organisaatorajojen
- opimme runsaasti uutta tietoa bumerangi-ilmiöstä
- onnistuimme lisäämään tietoisuutta bumerangi-ilmiöstä yllättävän paljon lyhyessä ajassa
- onnistuimme herättämään keskustelua ja pohdintoja aiheen ympärillä.

Tutkimusryhmäläisten reflektoinnissa näkyi omakohtaisuus ja se, että tällä työllä oli heille henkilökohtaista merkitystä:

- mukana olevat olivat sitoutuneet osallistumiseen
- yhdessä oli kivaa suunnitella ja työstää aiheita eteenpäin
- mukava kuulla ilmiöstä ja sen positiivisesta sanoituksesta, on ok lähteä ja palata

- antoisimpia olivat kyselyt, haastattelu ja bumerangi-tulosten läpikäynnit
- oli mielenkiintoista kuunnella bumerangi-tutkimuksen tuloksia, koska bumerangit voivat tuoda lisäarvoa OP Ryhmälle
- on mukavaa sanoa ääneen, minä olen bumerangi
- saa kertoa brändilähettiläänä bumerangi-tarinaa.

Palautteen keräämisen ja reflektoinnin jälkeen päätimme yhdessä toteutetun palaavien työntekijöiden tutkimuksen, koska tutkimusongelmiin oli saatu ratkaisut ja niitä oli kokeiltu käytännössä, paitsi henkilöstöraporttia.

4.2 Palaavien työntekijöiden ilmiön määrittely OP Ryhmässä

Palaavien työntekijöiden määrittely tuli minun tehtäväkseni tutkimusryhmän pyynnöstä, koska minulla oli pääsy kaikkeen materiaaliin ja tietoon, mitä oli käytävissä. Määrittelytyön aluksi tarkistin palaavien työntekijöiden ilmiötä kuvaavien sanojen merkitykset. Australialainen bumerangi-sana on tuttu monelle. Bumerangi-ilmiö työelämässä sitä vastoin on vieraampi. Kotimaisten kielten toimiston Sanakirjapalvelu kertoo seuraavaa palaajiin yleisimmin käytetyistä sanoista seuraavaa:

- ”Bumerangi” heittäjälleen palaava Australian alkuasukkaiden heittoase
- ”Paluumuuttaja”, ”paluumuutto” muutto takaisin kotimaahan t. kotiseudulle; myös muutosta vanhempien t. esivanhempien kotimaahan.
- ”U-käännös” 180 asteen käännös (autolla). (Kotus 2024a.)

Koska sanakirjan vastaukset eivät viitanneet työelämän bumerangi-ilmiöön, kysyin Kotimaisten kielten toimistosta apua. Kotus ei tunnistanut bumerangi-ilmiötä:

Kysyt, olisiko meillä sopivaa sanaa "bumerangina" entisen työntajansa palvelukseen palaavalle työntekijälle. Emme ole tulleet miettineeksi asiaa, eikä sellaista sanaa taida olla. Kävisikö takaisinpestitäutyjä arkikäyttöön?. (Kotus 2024b.)

Tämä ehdotus ei tuntunut tutkimusryhmässämme luontevalta, koska se ei ollut tullut kertaakaan vastaan missään yhteydessä, eikä sitä esiintynyt artikkeleissa, podcastissa eikä LinkedIn julkaisuissa. Joten päätimme tutkimusryhmässä valita mieluummin bumerangi-sanan käyttöön OP Ryhmässä, koska bumerangin tapaan lähtenyt työntekijä palaa OP Ryhmään takaisin. Jätimme bumerangin määrittelykuvauksesta pois määräaikaiset työntekijät ja kausityöntekijät, koska heillä työsuhteen päättymisen johtuu työnantajasta johtuvista syistä ja on ennalta tiedossa. Määrittelystä tuli seuraava:

Bumerangi on OP Ryhmään palannut työntekijä, joka on ollut vakinaisessa työsuhteessa ja irtisanoutunut omasta halustaan. Hänen paluuaika ja paluupaikka vaihtelevat. Bumerangi on paluunsa tarkkaan pohtinut.

Tutkimuksen aikana tuli esiin myös tuplabumerangeja, jotka ovat lähteneet ja palanneet pariin otteeseen, jolloin ensimmäinen lähtösyö oli usein ollut määräaikaisuuden päättymisen ja toisella kertaa omasta tahdosta irtisanoutuminen. Tämä oli tutkimuksen kannalta hyvin marginaalinen tapahtuma.

Tutkimukseen osallistuneilta sain kuulla tarinan vastabumerangeista, jolloin OP Ryhmään palkattu työntekijä alkaa tuntea paluuhaluä entiselle työnantajalleen. Tämä bumerangiuden muoto ilmenee yleensä koeajan aikana, jolloin henkilö päättääkin palata takaisin vanhalle työnantajalleen tai lähteä koeajalla OP Ryhmästä. Tämän bumerangimuodon tunnistaminen on tärkeää esihenkilöille, HR-rooleille ja tiimeille, jotka ottavat uuden työntekijän mukaan työyhteisöön ja perehdyttävät hänet OP Ryhmän toimintatapoihin ja kulttuuriin. Hyvällä johtamisella ja mukaan ottamisella voidaan joissakin tapauksissa estää vastabumerangiuden tapahtuminen. Mikäli työntekijä ei koe kuuluvansa joukkoon, hän voi haitkailla paluuta vanhaan.

4.3 Lähtö- ja paluusyyn OP Ryhmässä

Toiseen Forms-kyselyyn vastasi 79 OP:laista. Eniten lähtösyyn vaikutti uramahdollisuudet 50 % vastaajista, palkka, palkitseminen ja edut 42 % vastaajista ja oppimismahdollisuudet 33 % vastaajista (Taulukko 2). Lähtösyyn vaikutti vähiten työyhteisö ja työkaverit 9 % vastaajista sekä ketterät toimintatavat 10 % vastaajista. Tässä kohtaa on hyvä huomioida se, että tämän bumerangi-tutkimuksen lähtösyyn koskevat henkilöstön lähtötietoja vuonna 2023 tai sitä aiemmin. Vuodesta 2024 lähtösyyn voivat olla erilaiset kuin mitä tässä bumerangi-tutkimuksessa on esitelty, koska OP Ryhmän tilanne on kehittynyt ja elänyt toimintaympäristön muutosten mukana.

Taulukko 2: OP Ryhmän bumerangi-tutkimuksen lähtösyyn

Lähtösyyn	
1.	Uramahdollisuudet 50 %
2.	Palkka, palkitseminen, edut 42 %
3.	Oppimismahdollisuudet 33 %
4.	Johtaminen & esihenkilötyö 29 %
5.	Ilmapiiri 27 %
6.	Kulttuuri & arvot 11 %
7.	Ketterät toimintatavat 10 %
8.	Työyhteisö & työkaverit 9 %

Nämä bumerangi-tutkimuksessa kerrotut lähtösyyn kuvastavat hyvin OP Ryhmästä lähdön syitä, kun tuloksia verrataan vuoden 2022 lähtökyselyn tuloksiin (OP 2022). Bumerangius ei vaikuta tässä kohtaa lähtösyihin, koska työntekijä ei lähtiessään tiedä palaavansa takaisin OP Ryhmään. Tutkijana nostan esiin ilmapiiriin liittyvän syyn, joka kuuluu työsuojeluvuorituksen mukaan työnantajan vastuulle. Esihenkilöiden, HR-roolien ja henkilöstön on tärkeää hoitaa ilmapiiriin liittyvät haasteet varhaisessa vaiheessa. Toisaalta ei käynyt ilmi se, olisiko haasteen ratkeaminen voinut estää lähtemisen. Kyselyssä ja haastattelussa osallistujat olivat valinneet ilmapiirin, kun heillä oli ongelmia kollegan tai esihenkilön kanssa tai jonkun käytös oli ärsyttävää pidempään.

Yksilö- ja ryhmähaastatteluissa bumerangit kertoivat, että lähtöön vaikuttivat myös seuraavat asiat:

- oma toive tai työnantajan houkuttelu
- työelämälähtöiset tai henkilökohtaiset syyt sekä
- sattuma ja onni.

Työnantajan houkuttelua hyödyntävät niin rekrytoijat kuin head hunterit, kun he soittelevat potentiaalisille hakijoille. Työelämälähtöisiä syitä olivat koulutusta vastaavan paikan saanti, koulutusta vastaavan työpaikan saanti tai uudenlaisen roolin mahdollisuudet esimerkiksi esihenkilötehtävissä. Henkilökohtaisia syitä edustivat yrittäjäksi tai opiskelijaksi siirtyminen, muutto toiselle paikkakunnalle tai ulkomaille sekä perheen tai puolison muuttanut työtilanne. Monet osallistujista kertoivat minulle, että he halusivat jäädä, mutta joskus on vaan lähdeävä, kun hyvä onni tai sattuma osuu omalle tai perheen kohdalle. Osa bumerangeista ei siis ollut tyytymättömiä OP Ryhmässä ollessaan, vaan toinen tarjottu tilaisuus sai houkuteltua heidät lähtemään.

Kysyttäessä ryhmähaastattelussa mikä sai paluuhalun heräämään, vastaajat kertoivat minulle henkilökohtaisia tarinoita omasta, perheensä tai työpaikkansa tilanteesta, jotka vaikuttivat tilanteen syntymiseen. Taustalla vaikutti yllättävät muutokset esimerkiksi muutosneuvottelut, korona-aika ja sotatilanne Ukrainassa. Paluuhalun heräämiseen vaikuttivat:

- muuttunut tilanne toisaalla (jokin kriisi tai oma tilanne paheni)
- työelämän kipupisteet selkenivät
- OP Ryhmän vetovoima ja vahvuudet työnantajana kirkastuivat.

Osallistujat sanoittivat yksilö- ja ryhmähaastatteluissa paluuhalun herättäjiksi esimerkiksi kuormituksen tunteen, lupauksen pettämisen ja sen, että saatu raha

ei kompensoinutkaan huonompaa työ- ja vapaa-ajan tasapainoa. Osa haastatelluista kertoi, että heissä itsessään käynnistyi havainnointi ja vertailutilanne, jonka seurauksena tuli pohdittua omia arvoja ja odotuksia työelämältä. Kun työelämän kipupisteet selkenivät, paluuhalu alkoi pyörimään ajatuksissa, ja he alkoivat katselemaan mahdollista paluupaikkaa. Kun paluupäätös oli tehty, haastatellut aloittivat systemaattisen työn paluun mahdollistamiseksi. He hyödynsivät OP Ryhmän aikaisia verkostojaan, ottivat yhteyttä esihenkilöihin ja kollegoihin ja vinkkasivat heille olevansa käytettävissä, kun sopiva tilanne, mahdollisuus tai uusi paikka tulee esiin. Joissain tilanteissa onni ja sattuma toimivat paluuta nopeuttavana voimana esimerkiksi, kun uutta osaajaa ei ole vielä rekrytoitu lähteneen tilalle.

Paluusyihin vaikutti eniten työyhteisö ja työkaverit 66 % vastaajista, oppimismahdollisuudet 61 % vastaajista ja ilmapiiri 60 % vastaajista (Taulukko 3). Paluuseen vaikutti myös ymmärrys OP Ryhmän tarjoamasta kokonaisuudestapalkan, palkitsemisen ja etujen osalta 58 % vastaajista. Haastatteluissa useat vastaajista kertoivat, että he ymmärsivät vasta jälkikäteen mistä kaikesta OP Ryhmässä palkka, palkitseminen ja edut olivatkaan koostuneet. Vähiten paluuseen vaikutti vastaajien mielestä ketterät toimintatavat 28 %.

Taulukko 3: OP Ryhmän bumerangi-tutkimuksen paluussyyt

Paluussyyt	
1.	Työyhteisö & työkaverit 66 %
2.	Oppimismahdollisuudet 61 %
3.	Ilmapiiri 60 %
4.	Palkka, palkitseminen, edut 58 %
5.	Kulttuuri & arvot 57 %
6.	Uramahdollisuudet 55 %
7.	Johtaminen & esihenkilötyö 44 %
8.	Ketterät toimintatavat 28 %

Lähtö- ja paluusyiden vertailutuloksissa on erityisen mielenkiintoista se, että lähdön syinä työyhteisö ja työkaverit olivat viimeisenä ja paluun yhteydessä työyhteisön ja työkavereiden merkitys nousikin kärkisijalle. Kuten taulukossa 3 näkyy,

66 % palaavista työntekijöistä kertoi tärkeimmäksi syyksi työyhteisön ja työka-
verit. Yksilö- ja ryhmähaastatteluissa vastaajat kertoivat, että OP Ryhmässä on
ainutlaatuinen kulttuuri, työyhteisö ja mukavat työkaverit, jotka aina auttavat. OP
Ryhmän henkilöstö tunnistaa selkeästi OP Ryhmän tarjoamat oppimismahdolli-
suudet vasta paluun jälkeen. He ymmärtävät myös ilmapiirin merkityksen. Yk-
silö- ja ryhmähaastatteluissa kuulin useamman sanovan, että OP Ryhmä tar-
joaa isona talona paremmat tulevaisuuden mahdollisuudet mukaan lukien oppi-
mis- ja uramahdollisuuksien laajan kirjon.

Osallistujat kertoivat merkitykselliseksi asiaksi sen, että tehtävää oli mahdollista
muokata omien ja OP Ryhmän tarpeiden yhdistelmäksi yhdessä esihenkilön
kanssa. Myös palkan tai vaativuusluokan muutos vaikutti palaamiseen, varsin-
kin jos lähdöstä oli kulunut pidempi aika ja osaaminen oli kasvanut poissaolon
aikana. Toisaalta tutkimuksessa nousi esiin sekin, että osa palaajista tuli takai-
sin OP Ryhmään, kunhan vain pääsi takaisin, palkan suuruudella ei niin ollut
väliä. He tiesivät, että OP Ryhmässä voi etsiä palaamisen jälkeen itselle sopi-
vampaa tehtävää tai roolia. Osa palaavista työntekijöistä sanoitti, että korke-
ampi muualta saatu palkka ei korvaa hyvinvoinnin menetystä, vaikka rahallinen
korvaus olisi korkeakin. He olivat valmiita rahallisen korvauksen alenemiseen,
koska OP Ryhmässä he kokivat tehtävän vastuun ja siitä saatavan korvauksen
sekä työ- ja vapaa-ajan olevan kokonaisuudessaan paremmassa tasapainossa.
Huhdan ja Myllyntauksen teorian mukaan tällainen sitoutuminen työnantajaan
matalammalla korvauksella kertoo hyvästä työntekijäkokemuksesta ja työnanta-
jabrändistä. Ne auttavat pienentämään kuluja esimerkiksi rekrytoinneissa tai
palkkauksessa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 28.)

4.4 Muita oppeja tutkimuksesta

Tutkimuksessa nousi esiin muuta hyödyllistä tietoa, joten käyn ne läpi seuraa-
vaksi. Kysyttäessä miten bumerangeihin suhtaudutaan yleisellä tasolla OP Ryh-
mässä 62 % vastanneista vastasi positiivisesti, 24 % neutraalisti, 11 % ei osan-
nut sanoa kantaansa ja 2 % vastasi negatiivisesti. Lukemat osoittavat, että ai-
hetta ei ehkä vielä tunneta tai sitä ei ole koettu omakohtaisesti, jolloin siihen ei

välttämättä osaa ottaa kantaa. Positiivisten osuus on silti korkea 62 % määrällä. Pieni negatiivisten osuus puolestaan kertoo, että palaaviin työntekijöihin ei yleisesti suhtauduta huonosti.

Kysyttäessä tyytyväisyyttä omaan paluupäätökseen, vastaajat antoivat arvosanaksi 5.4 (asteikolla 1–6). Paluupäätöskysymykseen ei tullut yhtään vastausta alle arvosanan 4. Tämä ilahdutti, koska paluupäätökset ovat ilmeisesti olleet kannattavia palaaville työntekijöille, eikä heitä ole kaduttanut tehty päätös.

Kysyttäessä paluukokemuksen sujuvuudesta, arvosana oli 5.2 (asteikolla 1–6). 42 vastaajaa 79:stä antoi arvosanaksi parhaan mahdollisen eli 6. Vastaajien arvosanat jakautuivat tässä kysymyksessä asteikolle tasaisemmin ja arvosanan 2 tai 3 antoi yhteensä 7 vastaajaa. Heidän paluukokemuksessa jokin meni vikaan. Haastatellut kertoivat syyksi esimerkeiksi tietokoneen puuttumisen, tai että esihenkilö ei ollut vastassa ensimmäisenä päivänä. Työntekijäkokemuksen kannalta on tärkeää, että taloon tulo ja vastaanotto hoidetaan mallikkaasti. Työntekijät arvostavat sitä, että esihenkilö on vastassa ja työvälit ovat valmiina. Taloon tulon sujuvuuteen OP Ryhmässä on panostettu viimeisen 5 vuoden aikana, joten osa vastauksista on voinut liittyä kehittämistyötä edeltäneeseen tilanteeseen. Tässä kohtaa on hyvä huomioida se, että tämän bumerangi-tutkimuksen paluusyöt koskevat henkilöstön paluutietoja vuonna 2023 tai sitä aiemmin. Vuodesta 2024 paluusyöt voivat olla erilaiset kuin mitä tässä bumerangi-tutkimuksessa on esitelty, koska OP Ryhmän tilanne on kehittynyt ja elänyt toimintaympäristön muutosten mukana.

Kysyttäessä odotuksia paluuseen ja uuteen OP Ryhmän työsuhteeseen liittyen, havaitsin selkeän notkahduksen. 45 % vastaajista ei tunnistanut odotusten kartoitusta tapahtuneen paluun jälkeen ja 35 % arvioi jonkin verran tapahtuneen. Odotusten kartoitukseen tyytyväisiä oli 11 %. Tämä vastaustulos oli ristiriidassa sen kanssa, miten hyvin vastaajat yksilö- ja ryhmähaastatteluissa kertoivat heidän odotuksiaan ja tarpeitaan kartoitetun rekrytoinnin yhteydessä. Tutkijana totesin, että kysymyksen asettelu oli mahdollisesti haastava tai harhaan johtava. Vastaajalle ei ollut selkeää, minkä vaiheen kartoituksesta oli kysymys.

Työntekijän odotusten kartoittaminen on tärkeää työntekijäkokemuksen takia, koska jokainen työntekijä haluaa tulla kuulluksi, nähdyksi ja kohdatuksi esihenkilö-työntekijäsuhteessa. Keskusyhteisökonsernin esihenkilöillä ja osuuspankkien HR-rooleilla on mahdollisuuksia kysyä työntekijän tarpeista toistuvasti yhteisissä tapaamisissa. Odotusten täyttymistä on tärkeää seurata johdonmukaisesti. Hyvän esihenkilöalaissuhteen rakentaminen on vastavuoroista ja siihen tulee panostaa yhdessä, niin esihenkilön kuin työntekijän toimesta.

Kysyttäessä kauanko olit töissä OP Ryhmässä ennen irtisanoutumista, vastaukset jakautuivat laajalle aikavälille (0–25 vuotta). 8 % vastaajista oli ollut OP Ryhmän palveluksessa alle vuoden ja 20 % vastaajista 1–2 vuotta. Kun laskin yhteen kaikki alle 5 vuotta OP Ryhmässä olleet, lukema oli 54 % vastaajista. OP Ryhmässä on tunnetusti pitkiä työuria. 11 % vastaajista oli ollut OP Ryhmässä 11–15 vuotta ja 5 % 16–20 vuotta. Tästä voi päätellä, että lähteminen voi tapahtua milloin vain, ja se on normaalia työnantajan kantamaa riskiä. Kiinnitin huomiota siihen, että esihenkilötyölle merkityksellisiä ajankohtia ovat muun muassa koeaika, 1–2 vuoden oloaika sekä 3–5 vuoden oloaika. Yksilö- ja ryhmähaastattelut kertoivat, että näissä mainituissa ajankohdissa voi tuntua lähtöhaluja, jos tarjolla ei ole mukaan ottavaa työyhteisöä, mielekkäitä tehtäviä tai osaamisen kasvattamis- ja uramahdollisuuksia.

Tutkijana voin todeta, että esihenkilölle on tärkeää tuntee henkilöstönsä työsuhdet vaiheet, missä kohdassa kasvupolkua he ovat ja kysyä heiltä onko herännyt tyytymättömyyttä. Näiden esiin nostaminen tapahtuu esimerkiksi kasvokkaisissa tapaamisissa, joissa käsitellään osaamista tai kehityssuunnitelmia pidemmälle aikavälille. Esihenkilön tehtävä on olla rohkea ja kartoittaa tyytymättömyyttä tai haluja muutokselle, jotta hän voi tukea ja valmentaa työntekijöitään. Tämä vaatii luottamuksellisia välejä ja psykologista turvaa. Pohdittava kysymys puolestaan esihenkilöille on se, kuinka hyvin alaisesi jakaa sinulle unelmiaan, toiveitaan ja tarpeitaan muutoksesta? Oman esihenkilökokemukseni mukaan, mikäli työntekijä kertoo toiveistaan tai muutoshaluistaan avoimesti, silloin voit olla ylpeä luottamuksellisista väleistänne.

Kysyttäessä kauanko olit poissa OP Ryhmästä ennen paluutasi takaisin, niin 73 % vastaajista oli poissa alle 2 vuotta. Tämä lukema jakaantui seuraavasti:

- 10 % palasi alle 6 kuukaudessa
- 20 % palasi 6–12 kuukauden sisällä ja
- 43 % palasi 1–2 vuoden sisällä.

20 % vastaajista kertoi poissaoloajan olleen 3–4 vuotta ja 6 % 5 vuotta tai enemmän. Minulle tutkijana nämä vastaukset kertovat OP Ryhmän vahvuuksista, jotka vetävät palaamaan takaisin vanhalle työnantajalle.

4.5 Palaavien työntekijöiden ilmiö OP Ryhmän henkilöstötiedoissa

Kolmas tutkimusongelma oli selvittää, voidaanko palaavien työntekijöiden ilmiö nähdä OP Ryhmän henkilöstöjärjestelmän tiedoista. Kahta työsuhdetapahtumaa eli lähtemistä ja palaamista, ei ollut aiemmin käsitelty samassa tutkimuksessa vaan erillisinä työsuhdetapahtumina. Lähtötilanteessa OP Ryhmässä ei ollut saatavilla valmista tietoa tai raporttia, vaan esihenkilöt ja HR-roolit hoitivat palaavia työntekijöitä omalla parhaalla tietämyksellään sekä kokemuksiinsa pohjautuen.

OP Ryhmään palanneita työntekijöitä ei voi helposti tunnistaa henkilöstöjärjestelmästä ilman syvällisempää HR-tuntemusta. Henkilöstöjärjestelmässä on käytössä päivämääräkenttiä, jotka liittyvät muun muassa OP Ryhmässä aiemmin olleiden työntekijöiden kokemuksvuosiin ja lomalaskentaan, mutta näitä kenttiä ei voi ilman tulkintaa käyttää palaajan päättelemiseen. Palaavan työntekijän tunnistaminen vaatii henkilöstön tuntemista pidemmältä ajalta, kuten osuuspankeissa työskentelevät kuvasivat yksilö- ja ryhmähaastatteluissa tilannetta. Osuuspankin HR-rooleilla on usein pitkä kokemus OP Ryhmästä ja he tietävät kymmenien vuosien ajalta kuka on lähtenyt ja kuka on palannut. Tietämys perustuu tässä yhteydessä kokemukseen, ei henkilöstöjärjestelmän tietoihin.

OP Ryhmässä valtaosa kehittämisestä tehdään datalähtöisesti. Näin varmistetaan turvallinen, tehokas ja kannattava toiminta sekä luodaan datasta kilpailuetua. (OP 2024d.) Olin yhteydessä OP Ryhmän HR-teknologiatiimin raportointiasiantuntijaan. Teimme yhdessä palaavien työntekijöiden ilmiöstä käyttötapauskuvauksen, johon määritimme mitä tietokenttiä olisi hyvä olla saatavilla työntekijästä sekä hänen työsuhdehistoriatiedoista niin lähtö- kuin paluutapahtumaan liittyen. Määritimme kuvaukseen seuraavat tietokentät, jotka voisi yhdistää yhteen raporttiin:

- lähtöön liittyen työntekijän nimi, lähtöyritys, lähtemisen syy (vain itse irtisanoutuneet), esihenkilö ja lähtemisajankohta
- paluuseen liittyen paluuyritys, esihenkilö, paluuajankohta.

Käyttötapauskuvauksen konkreettisen esimerkin avulla meille selvisi haaste, joka vaikutti tutkimuksen jatkosuunnitelmiin merkittävästi. Kontaktoin seuraavaksi OP Ryhmän tietosuojajuristin ja keskustelimme hahmotellun raportin tietosuojaan liittyvistä näkökulmista.

Työelämän kontekstissa tapahtuvaa henkilötietojen käsittelyä säännellään monissa eri laeissa. Näitä ovat esim. laki yksityisyyden suojasta työelämässä sekä EU:n yleinen tietosuoja-asetus. Tietosuojavaatimusten huomioiminen henkilöstötyössä on lainsäädännön vaatimus. Henkilöstötyössä käsitellään laajasti erilaisia henkilötietoja ja tyypillisiä rekisteröityjen ryhmiä ovat työnhakijat, OP Ryhmän nykyiset ja aiemmat työntekijät. Lähtökohta on, että työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen, työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin tai työtehtävien erityisluonteeseen. Tästä tarpeellisuusvaatimuksesta ei voida poiketa edes työntekijän suostumuksella. (OP 2024j.)

OP Ryhmän tietosuojajuristin tapaamisen jälkeen selvisi, että OP Ryhmän ryhmärakenne haastaa ajateltua raporttia. OP Ryhmän yritykset ovat juridisesti

erillisiä toimijoita (työnantajayrityksillä omat y-tunnukset), joten henkilöstö voi siirtyä OP Ryhmässä konsernin sisällä yrityksestä toiseen, mutta tietosuojasyistä tietoja ei voi raportoida yritysten välillä. Ajateltua raportointinäkyvyyttä ei voisi jakaa katsottavaksi esimerkiksi esihenkilöille tai osuuspankkien HR-henkilöille, koska raportti sisältäisi tietoja kahdesta eri työnantajayrityksestä ja työntekijän työsuhdetapahtumista. OP Ryhmässä on linjattu, että esihenkilöillä on oikeus nähdä alaisen työsuhdetietoja vain siitä työnantajayrityksestä, jossa esihenkilö-työntekijäsuhde tapahtuu ja vain siltä ajalta, jolloin hän toimii työntekijän esihenkilönä. Joten peruumme edellä kerrotuista syistä tutkimuksen yhden tärkeimmistä muutoskohteista, koska toteuttaminen oli mahdotonta tietosuojasyiden takia.

4.6 Palaavien työntekijöiden ilmiö työntekijäkokemuksessa ja työnantajabrändissä

Teimme koosteen yhdessä tutkimusryhmän kanssa bumerangin työntekijäkokemukseen vaikuttavista työsuhteasioista. Kuvaus on tehty sen hetkisen tietämyksen perusteella maaliskuussa 2024:

- Hakuvaiheessa: työnantajamielikuva, hakijakokemus ja rekrytointi
- Työsuhteen alkaessa: perehtyminen, esihenkilötyö ja johtaminen
- Työsuhteen aikana: sisäinen liikkuvuus, talent management ja brändilähettilästoiminta
- Työsuhteen loppuessa: työsuhteen päättymisen hoito.

Bumerangin työntekijäkokemuksen kuvaus laajeni tämän tutkimuksen aikana merkittävästi. Ymmärrys lisääntyi merkittävästi tutkimuksen aikana. Bumerangitutkimuksen päättyessä työntekijäkokemuksen osa-alueet koostuivat useista eri henkilöstöhallinnon ja brändimielikuvan osista:

- Ennen työsuhdetta: brändimielikuva, OP Ryhmän asiakkuus ja asiakas-kohtaamispisteet, Hippo-kisat, työnantajamielikuva, oppilaitosyhteistyö, hakijakokemus, työharjoittelu, brändilähettilästoiminnalle altistuminen
- Työsuhteen alkaessa: rekrytointi, taloon tulo, perehtyminen, tiimiin kiinnittyminen, monimuotoisuus ja mukaan ottaminen, kulttuuri ja arvot, työnantajan suosittelu, työtyytyväisyys, koeaika, työntekijä-, henkilöstö- ja yhteisökokemukset, vaikuttajatoiminta brändilähettiläiden näkyvyys
- Työsuhteen keston aikana: yhteistyö ja verkostot, esihenkilötyö, johtaminen, itse- ja yhteisöohjautuvuus, työhyvinvointi, palkka, palkitseminen ja edut, osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen, työsuhteen muutosten hallinta ja hyvä hoito, sisäinen liikkuvuus, talent management ja uramahdollisuudet, itse vaikuttajana/brändilähettiläänä
- Työsuhteen päättyessä ja jälkeen: konkarien johtaminen, työsuhteen päättyminen eläkkeeseen, työsuhteen päättyminen irtisanoutumiseen, OP Ryhmän asiakkuus jatkuu, alumnitoiminta ja kollegayhteydet, brändilähettilästoiminnan seuraaminen, paluuhaluun herääminen, työnhaku ja kontaktit, suosittelu, houkuttelu.

Voin todeta, että näkemys kasvoi ja laajeni merkittävästi. Bumerangi-tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää nimenomaan kokonaisvaltaisemman työntekijäkokeimuksen kehittämisessä. Koska kyseessä on niin laaja-alue, kannattaa työntekijäkokeimuksen kehittämiskohteet valita esimerkiksi henkilöstön esiin nostamien kipupisteiden tai palautteen perusteella. Bumerangi-tutkimuksen tulokset vahvistivat käsitystäni siitä, että on tutkimistyö on hyvä tehdä henkilöstöä osallistaen, koska silloin kuulemme henkilöstöltä juuri OP Ryhmään liittyvää kokemusta ja saamme tarkkaa tietoa siitä, missä voimme kehittyä.

Bumerangi-tutkimuksen tulosten analysoiminen eri näkökulmista oli hyödyllistä, koska pääsin hyödyntämään erilaisia näkökulmia analysointityössä. Vaikka työnantajabrändin kehittäminen ei noussut tutkimusryhmän valitsemaksi

kokeilukohteeksi, niin kokosin aiheeseen liittyviä nostoja tutkimuksesta yhteen. Esittelin OP Ryhmän rekrytointi- ja työnantajamielikuvatyön asiantuntijoille koosteen, johon oli kerätty mahdollisia ideoita ja toimenpiteitä bumerangi-tutkimuksesta. Kokosin bumerangi-tutkimuksen sisältämät ideat Huhdan & Myllyntauksen kirjassaan Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus esittelemän 3-osaisen jaottelun mukaisesti 1) työntekijöiden houkuttelevuus (attraction), 2) työntekijöiden pitäminen (retention) ja 3) työn imun lisääminen (engagement). (Huhta & Myllyntaus 2021, 17.)

Tärkeimmät työnantajabrändityöhön liittyvät nostot bumerangi-tutkimuksesta ovat:

- 1) Hyvien hakijoiden houkuttelutyössä tulee huomioida tunnettuuden ja brändialtistuksen yhdistelmä kaikissa vaiheissa. Tärkeää on kuvata henkilöstölle kasvupolkuja ja suurempia unelmia, joita OP Ryhmässä voi päästä toteuttamaan. OP Ryhmä voi esimerkiksi normalisoida finanssialan sääntelyä finanssialan ulkopuolella oleville. OP Ryhmän kannattaa kertoa onnistumis- ja kasvutarinoita OP:laisista. Alumnitoiminnalle tulee olla selkeä tarkoitus.
- 2) Työntekijöiden pitämistyössä OP Ryhmässä tulee huomioida paremmin nykyisen henkilöstön toiveet ja unelmat. OP:laisia kannattaa valmentaa osaamis- ja kehittymistarpeiden sanoittamisessa. Henkilöstöstä kannattaa jakaa monimuotoisia uratarinoita, sillä ne kiinnostavat henkilöstöä ja ne saavat lukukertoja intranet-sivustoilla. Kannattaa kertoa missä ja miten henkilöstö voi päästä osallistumaan ja vaikuttamaan esimerkiksi erilaiset tapahtumat, hyvinvointi- ja brändilähettilästoiminta, innovaatiotoiminta, tietyn osaamisalueen kiltatapaamiset ja mentorointi. Tärkeää on auttaa OP:laisia näkemään monimuotoisuuden vahvuudet ja hyödyt asiakastyölle.
- 3) Työn imun lisäämisessä voidaan hyödyntää yhteistyön lisäämistä yli organisaatorajojen erilaisin kokeiluina, sisäisen liikkuvuuden keinoin tai

uramahdollisuuksia tarjoamalla. Tämä vahvistaa kiinnittymistä kaikki mukaan ottavaan yhteisöön. On tärkeää tehdä näkyväksi ja sanoittaa bumerangi-tutkimuksen tuloksista OP Ryhmän vahvuuksia ja vetovoimatekijöitä. Voidaan myös tutkia sitä, missä organisaatiossa esiintyy tai on tyhjäkäyntiä tai tylsistymistä, jotta OP:laisen ei tarvitsisi lähteä hakemaan mahdollisuuksia OP Ryhmän ulkopuolelta.

Bumerangi-tutkimuksesta nousi esiin paljon tietoutta OP Ryhmän vahvuuksista ja vetovoimatekijöistä. OP Ryhmän henkilöstö kertoi kyselyissä sekä yksilö- ja ryhmähaastatteluissa vetovoimatekijöiksi vakaa suomalainen yritys ja turvallinen työnantaja, tasapainoinen työelämä, uuden oppiminen ja henkilöstön kehittämiseen panostaminen ja ainutlaatuinen auttamisen tapa ja kulttuuri (Taulukko 4). Palanneet työntekijät sanoittivat myös arvoja, perhemyönteisyyttä ja teknologian edelläkävijyyttä osaksi OP:n vetovoimaa.

Taulukko 4: OP Ryhmän vahvuudet ja vetovoimatekijät

- | | |
|--|--|
| • vakaa suomalainen yritys ja turvallinen työnantaja | • arvojen mukainen toiminta ja hyvä fiilis työyhteisössä |
| • ollaan yhtä, vaikka ollaan eri yrityksiä OP Ryhmän sisällä | • joustavuus ja perhemyönteisyys |
| • tasapainoinen työelämä | • henkilöstöedut kokonaisuutena |
| • uuden oppiminen ja henkilöstön kehittämiseen panostaminen | • luottamus henkilöstöön |
| • ainutlaatuinen auttamisen tapa ja kulttuuri | • tietoinen kokeilukulttuuri |
| | • teknologinen edelläkävijyys |

Nämä asiat eivät yllättäneet kuulijoita, kun esittelin bumerangi-tutkimuksen tuloksia henkilöstötilaisuudessa. Saimme tärkeää tietoa lähteneiltä ja palanneilta, kun he kertoivat, että hyvässä työpaikassa saattaa unohtaa osa hyvistä puolia. Pidemmän päälle monesta asiasta voi tulla itsestään selvyksiä. Osa haastatelluista bumerangeista mainitsi, että työyhteisön ja työpaikan hyviin puoliin turtuu, jos niistä ei keskustella eikä niitä sanoiteta ääneen yhdessä. Osa

haastatelluista mainitsi lisäksi, että työurien ollessa pitkiä OP Ryhmän sisällä, sitä ei enää nähdä eikä ymmärrä millaista on työskennellä muualla työelämässä tai toisella toimialalla. Joten bumerangi-tutkimuksen tulosten perusteella on tärkeää sanoittaa työyhteisössä säännöllisesti myös OP Ryhmän vahvoista puolia. Tässä työssä voi hyödyntää esimerkiksi bumerangeja, jotka ovat käyneet muualla ja eläneet toisenlaista työelämää.

Palanneiden mukaan OP Ryhmässä tulisi ymmärtää vahvuuksien kokonaisvaltaisuus: OP Ryhmän auttamiskulttuurin merkityksen, johtamisen ja esihenkilötyön laadukkuuden sekä työ- ja vapaa-ajan tasapainon ymmärsi vasta, kun sen muualla menetti. Työelämän karuus oli tullut useammalle bumerangille vastaan esimerkiksi siten, että apua ei annettu tai pyydetäessäkin he jäivät ilman apua. Muita esimerkkejä työelämän karuudesta olivat esihenkilötyön mikromanageeraus, epäluottamus työntekijään, työajan venyminen ja sen rajattomuus. Lopulta saatu hyvä rahallinen korvauskaan ei enää tuonut mielihyvää, kun uudessa työssä voi pahoin.

5 Tulokset

5.1 Kokeilujen tulokset ja mittarit

Toteutimme tutkimusryhmän kanssa ideoidut kokeilut pääosin kesäkuussa 2024. Käytännön työtä bumerangi-ilmiön tunnettuuden kasvattamiseksi on jatkettu syksyllä 2024, koska bumerangi-ilmiö ei ole kertaluonteinen vaan toistuu säännöllisesti OP Ryhmässä. Huomioithan, että bumerangi-tutkimuksen mittarien todelliset lukemat on poistettu julkisesta jakelusta OP Ryhmän toiveesta ja ne on korvattu X-kirjaimella tässä osiossa. Opinnäytetyön ohjaajat ovat nähneet mittarilukemat ennen niiden poistoa.

Tutkimusryhmän idea **uratarinoiden** tekemisestä oli erittäin toimiva ja houkutteleva. Julkaisin kolmen (3) vapaaehtoisen, tutkimusryhmässä mukana olleen bumerangin uratarinat kesäkuussa OP Ryhmän intranet-sivustolla. Uratarinat saivat huomattavaa julkisuutta OP Ryhmän sisällä. Bumerangi-tarinat olivat OP

Ryhmän vuositilastossa intranet-sivustojen toiseksi paras julkaisu, kun verrataan julkaistuja uratarinoita vuoden 2024 ajalta (OP 2024k).

Sisäisen tavoitteen lisäksi uratarinoille tuli ulkoista näkyvyyttä OP Ryhmän ulkoisissa viestintäkanavissa. Uratarinauutisen seurauksena OP Ryhmän ulkoinen viestintätiimi pyysi luvan julkaista LinkedInissä uutisen bumerangien uratarinoista. Julkaisulla oli lukijoita muutamassa päivässä X-tuhatta kertaa. Linkki julkaisuun on saatavilla lähdeluettelosta (OP 2024I). Lisää OP Ryhmän ulkopuolista julkaisuutta bumerangiaihe sai OP Median kautta, kun kollegani Hanna Paju kirjoitti bumerangeista blogikirjoitus (Paju 2024). OP Ryhmän sidosryhmät lukivat blogikirjoituksen X sataa kertaa kuukaudessa.

Uratarinoiden lisäksi tutkimusryhmä valitsi tunnettuuden kasvattamistavaksi OP Ryhmän **henkilöstötilaisuuden** niin, että mukaan kutsutaan tärkeät sidosryhmät ja kohdennetaan materiaalia heidän näkökulmaa tukemaan. Tämä infotilaisuus toteutui 11.6.2024. Kohdensin kutsua erityisesti keskusyhteisökonsernin esihenkilöille ja osuuspankkien ja OP Kotien HR-henkilöille heidän omissa viestintäkanavissa. Kutsuin mukaan tilaisuuteen keskusyhteisökonsernin luottamushenkilöstöä ja työsuojeluvaltuutettuja.

Henkilöstötilaisuuteen osallistui X sataa osallistujaa. Tilaisuuden tallenteen katsoi X sataa henkilöä kesäkuussa. Teams-tilaisuuden kutsu oli avoin eikä osallistujista kerätty esimerkiksi roolikohtaisia tietoja. Osallistumismäärään vaikutti alkanut lomakausi ja sen poissaolot. Osallistujamäärä ei suoraan kerro, oliko paikalla tärkeimmät sidosryhmät esihenkilöt ja osuuspankkien HR-roolit. Varmaa on, että tilaisuuden kutsu meni juuri näille sidosryhmille. Jokainen tavoitettu esihenkilö ja HR-rooli on ollut ja on edelleen bumerangi-ilmiön kannalta tärkeä viestinviejä, joka voi vaikuttaa omassa yhteisössään bumerangi-ilmiön tunnettuuden kasvattamiseen. Bumerangi-tutkimuksen materiaalit ovat avoimia ja ne ovat saatavilla OP Ryhmän intranet-sivustolta, milloin vain.

Tutkimusryhmäläiset järjestivät omia tilaisuuksia bumerangi-ilmiöstä omissa liiketoiminnoissaan kesän aikana. Osallistujamääriä ei seurattu muiden kuin

tutkijan tilaisuuksissa, joten muiden tapaamisten osalta mittaristo puuttui kokonaan. Järjestin kesäkuun aikana 10 muuta tapaamista tärkeille sidosryhmille. Esimerkiksi tapasin X-määrän esihenkilöitä OP Ryhmän vähittäispankin asiakaspalvelusta. Vähittäispankin asiakaspalvelun esihenkilöiden on hyvä ymmärtää bumerangien palkkaamisen hyötyjä, joita ovat muun muassa OP Ryhmän ja sen verkostojen tuntemus, käytössä olevien järjestelmien ja toimintatapojen osaaminen. Hyödyt konkretisoituvat, kun verrataan bumerangia ja täysin uutena aloittavaa työntekijää. Bumerangien rekrytointi voi olla helpompaa, kun tiedetään takaisin palaavan työntekijän sitoutuvan juuri kyseiseen tehtävään ja OP Ryhmään. Myös perehdytyksessä voi edetä vauhdikkaammin, koska osa asioista, järjestelmistä, tavoista ja ohjeista on tuttuja jo ennakkoon. Tällöin asioiden kertaaminen ja muutostietojen päivittäminen voivat riittää bumerangille.

Tutkimusryhmän kolmas toteutettava kokeilu liittyi bumerangi-ilmiön näkyväksi tekemiseen hyödyntämällä intranet-sivua. Rakensin **intranet-sivun** ja julkaisin sen henkilöstön käyttöä varten toukokuun lopussa 2024. Bumerangi-ilmiö OP Ryhmässä (OP 2024m) intranet-sivustolle on koottuna runsaasti tietoa tästä bumerangi-tutkimuksesta ja sen tuloksista. Johtamistyössä haluamme ymmärtää raportoituja tietoja. OP Ryhmässä henkilöstö, esihenkilöt ja HR-roolit ovat voineet tutustua bumerangi-tutkimuksen tuloksiin intranet-sivustolla ja hyödyntää tietoja esimerkiksi esihenkilötyön tai työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Tällaisesta jatkokäytöstä ja hyödyntämisestä muuhun työtarkoitukseen minulla ei ole saatavilla lisätietoja. Saavutimme kaiken kaikkiaan OP Ryhmän intranet-sivustoilla julkaistulla bumerangisivuilla ja -uutisilla yli X tuhatta lukukertaa kesäkuun loppuun mennessä. Se on oikein hyvä lukema alle kuukauden aikana. Tutkimuksen osalta seuranta-ajanjakso olisi voinut olla pidempi, jos tutkimus ei olisi sijoittunut parhaimmalle kesälomakaudelle.

Tutkimusryhmän neljäs idea koostui **viestinnästä** monessa eri kanavassa yhteisvoimin. Tämä idea toteutui kuin itsestään, kun kolme aiempaa kehityskohdetta oli tehty, ja kun jaoimme bumerangi-tutkimuksen tuloksia moneen eri kanavaan uutisnostoina. Hyödynsimme sisäiseen viestintään ja uutisiin OP

Ryhmän intranet-sivustoa, Teams-kanavia ja Viva Engage-ryhmiä. Viestintäkanavien yhteenlasketut lukukerrat olivat X kymmentä tuhatta kuukauden aikana.

Kaiken kaikkiaan voi todeta, että jokainen kontakti, jokainen tapaaminen ja jokainen tilaisuus toimi bumerangi-ilmiön tunnettuuden kasvattamisessa. Ja olemme aktiivisesti hyödyntäneet eri tilaisuuksia tutkijan ja tutkimusryhmäläisten toimesta. On ollut ilahduttavaa, miten aktiivinen porukka meillä oli ja miten paljon tapaamisia ja uutisointia on tehty. Viestimällä monikanavaisesti ja kohdenettuja sidosryhmiä tavoitellen, olemme herättäneet aiheen ympärille kiinnostusta. Aihe on selkeästi herättänyt ajattelua ja pohdintaa kuulihoissa, joten toivottavasti tulevaisuudessa OP:laisten työntekijäkokemus on eheämpi.

5.2 Muita hyötyjä

Haastatteluissa tuli esiin mielenkiintoinen näkökulma fuusioituneista Uusimaan ja Kaakkois-Suomen osuuspankeista. Vuonna 2021 OP Ryhmässä oli 121 osuuspankkia (OP 2024n), 108 kpl vuonna 2022 (OP 2024o) ja 102 kpl vuonna 2023 (OP 2024p). Pankkien fuusioitumisista on uutisoitu viime vuosina myös suomalaisissa medioissa. Esimerkiksi Talouselämässä Olli Herrala kirjoitti OP Uusimaan fuusiosta ja osuuspankkien koon kasvusta. Hän ennakoii kirjoituksessaan, että OP Ryhmän fuusiopeli kuumenisi myös idässä ja pohjoisessa. (Herrala 2022.) Herralan ennuste on tapahtunut. Vuoden 2024 aikana osuuspankkien määrän väheneminen on jatkunut ja fuusioita on jo tapahtunut ja tulee tapahtumaan useita. Syksyllä 2024 Hanna Inkinen kirjoitti uutisen fuusiosta Pohjois-Karjalassa, jossa neljän pankin yhdistyminen vahvistui syyskuussa 2024. Nykyisen neljän pankin konttorit jatkavat toimintaansa normaalisti yhdistymisen jälkeen. Myös pankkien henkilöstö pysyy ennallaan. (Inkinen 2024.)

Tässä tutkimuksessa bumerangien kokemuksen mukaan fuusion voi nähdä osaamisen kehittymisen ja uramahdollisuuksien kannalta hyvänä asiana. Haastatellut osallistujat sanoittivat sitä, että pankkien yhdistyminen on tuonut mukanaan muutosta, joka on avannut uudenlaista näkökulmaa osaamis- ja

uramahdollisuuksiin isommassa pankissa. Fuusioituneiden pankkien muutostilanteet ovat tarjonneet mahdollisuuksia muun muassa:

- erilaisille kokeiluille
- tehtävien laajentamiselle tai kokonaan uusille tehtäville
- uusien tapojen käyttöönotolle ja toimintatapojen yhtenäistämiseksi sekä
- uusien verkostojen muodostamiselle.

Henkilöstön kannalta fuusiotilanteet näyttävät tarjoavan uusia mahdollisuuksia, jollaisia ei koettu olleen tarjolla aiemmassa pienemmässä pankissa. Pääsin kertomaan tästä fuusionäkökulmasta bumerangi-tutkimuksessa X hengen henkilöstötilaisuuteen lokakuussa 2024. Toivottavasti tämäkin esiintyminen omalta osaltaan edisti bumerangi-ilmiön tunnettuutta ja eheämmän työntekijäkokemuksen muodostumista fuusioituvassa osuuspankissa.

6 Loppupäätelmät

Toimintatutkimus soveltui hyvin palaavien työntekijöiden tutkimukseen, koska se mahdollisti tutkijan mukanaolon, osallistavan kehittämisoitteiden, kokeilevan sykliset työtavat ja käytännönläheisen muutoksen työelämäympäristössä, jossa muutoksia suunnitellaan, toteutukseen ja etenemiseen tuli vastaan viikoittain. Toimintatutkimuksen yleisperiaatteissa ja OP Ryhmän ketterissä toimintatavoissa on nähtävissä selkeää samankaltaisuutta. Prosessin aikana saatua tietoa tuotetaan ja sovelletaan yhteisönä, jotta ymmärretään ongelman juurisyyt ja ratkaistaan ongelmat oikein. Henkilöstön kanssa tehtävä oman toiminnan reflektointi auttaa parantamaan suoriutumista. Kriittistä ajattelua ja eri näkökulmia hyödynnetään yhteisissä keskusteluissa ja päätöksenteossa, kun osallistajat edustavat eri rooleja, taustoja ja liiketoimintoja.

Toimintatutkimus soveltuu erityisesti henkilöstön osallistamiseen, jolloin työntekijät pääsevät osallistumaan oman organisaation toiminnan kehittämiseen. Kehittämiseen osallistuminen lisää tutkimusryhmäläisten kokemusten ja palautteen perusteella heidän omaa osaamista ja tietoutta uusista asioista sekä edistää yhteistyötä yli organisaatorajojen. Voin todeta, että bumerangi-tutkimuksessa näkyi tutkimusryhmän työlle omistautuminen ja osallistuminen kehittämistyöhön. Tällainen yhteisötoiminta edustaa Huhdan ja Myllyntauksen teorian mukaisesti työntekijäkokemuksen kehittymistä ja työn imun kokemusta (Huhta & Myllyntaus 2021, 24).

Bumerangi-ilmiö elää, näkyy ja vaikuttaa OP Ryhmässä. Esihenkilöiden ja HR-roolien on tärkeää tunnistaa bumerangi-ilmiö ja sen moniulotteiset vaikutukset työntekijäkokemukseen sekä työnantajabrändiin. OP Ryhmän strateginen henkilöstötavoite ”osaava, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö” kannustaa esihenkilöitä ja HR-rooleja ymmärtämään paremmin henkilöstöä ja sen muuttuvia tarpeita toimintaympäristön muuttuessa. Rooleilla on mahdollisuuksia vaikuttaa henkilöstön pito- ja vetovoimatekijöihin, jotta työntekijät pysyvät OP Ryhmässä ja he kokevat erinomaista työntekijäkokemusta sen sijaan, että he päätyisivät lähtemään OP Ryhmän ulkopuolelle.

Bumerangi-tutkimuksen tulosten mukaan jokainen bumerangi kokee työntekijäkokemuksensa, lähdön ja paluun sekä niiden syyt ja seuraukset yksilöllisesti, vaikka tuloksista on nähtävissä selkeitä tihentymiä. Työnantaja ei voi vaikuttaa kaikkeen mitä työntekijän elämässä tapahtuu. Työnantajan on kannettava toiminnassaan riskiä, että välillä osa työntekijöistä lähtee. Työelämän muutoksiin vaikuttaa niin sattuma kuin myös onni. OP Ryhmään takaisin palaavat työntekijät ovat merkittävä voimavara. Näin tulisi olla muissakin yrityksissä, varsinkin jos toimialalla on osaajapula. Vaikka työntekijäkokemus on yksilöllinen, niin bumerangeja OP Ryhmässä yhdistää useat asiat kuten:

- rohkeus lähteä, edetä omalla kasvumatkalla ja halu palata
- muutoskykyisyys ja -ymmärrys erilaisista tilanteista

- OP Ryhmän tuntemus, realismi ja kokemus työelämästä muualla
- tieto siitä mitä he haluavat ja mitä he eivät halua työelämästä
- itsetuntemus ja reflektioidot ja
- halu sitoutua OP Ryhmään.

Bumerangit kertoivat kasvaneensa ja muuttuneensa poissaolon aikana. Bumerangi on reflektoinut kasvumatkallaan paljon ja se on auttanut näkemään realistisesti hyviä ja kehitettäviä puolia itsessään ja työnantajissa. Muutosten takia bumerangi tietää tarkemmin omat halunsa ja tarpeensa työelämästä. Bumerangit toimivat OP Ryhmän puolestapuhujina työnhakijoille, kollegoille, asiakkaille ja tuttaville. Tällainen suosittelukäytös edustaa Huhdan ja Myllyntauksen teorian mukaan työnantajabrändin kehittymistä, sillä hyvä maine ja julkisuuteen kerrotut arjen aidot tarinat helpottavat rekrytointeja ja houkuttelevat alalle soveltuvia hakijoita (Huhta & Myllyntaus 2021, 25).

Jatkuvat toimintaympäristön muutokset koskettavat myös OP Ryhmää. Bumerangin poissaolon aikana OP Ryhmän liikemerkki on pysynyt, muutoin työelämän olosuhteet, ihmiset, järjestelmät, tuotteet ja palvelut ovat muuttuneet. Jokaisen työntekijän oikeus on saada kattava perehdytys. OP Ryhmän bumerangit korostivat, että perehdytystä ei saa jättää hoitamatta, sillä poissaolon aikana on ehtinyt tapahtua paljon muutoksia. Perehdytyksessä voidaan edetä bumerangien kohdalla tarvittaessa nopeammin, mikä voi tuottaa ajallista ja rahallista säästöä. Bumerangin kannattaa olla vaativa, koska ympärillä olevat saattavat olettaa bumerangin osaavan asiat aiemman kokemuksensa perusteella.

Vetovoimaisen organisaation tulee olla houkutteleva, kiinnostava ja tunteita herättävä myös nykyiselle henkilöstölle, ei vain potentiaalisille hakijoille (Huhta & Myllyntaus 2021, 23). OP Ryhmässä on panostettu tällaiseen toimintaan esimerkiksi Oranssin aallon vaikuttajaohjelmalla, johon noin 660 OP:laista on osallistunut viimeisen 2 vuoden aikana. Oranssin aallon vaikuttajaohjelma on OP

Ryhmän työnantajabrändityötä parhaimmillaan, koska henkilöstö pääsee kertomaan finanssialan arjesta omalla äänellään sosiaalisen median kanavissa. Henkilöstölle on suunnattu houkuttelevaa ohjelmaa, kiinnostavia luennoitsijoita ja teemoja sekä herätetty heidät huomaamaan onnistumisen tunteita. Samalla jokainen brändilähettiläs on auttanut OP Ryhmää lisäämään kiinnostusta entistä enemmän OP Ryhmää kohtaan.

Finanssialalla ilmenevän osittaisen osaajapulauksen takia, työnantajan tulee keksiä uusia tapoja houkuttaa alalle niin kotimaisia, kuin kansainvälisiä osaajia. Hanna Kölhin mukaan bumerangi-ilmiö on yksi seuraus haastavista rekrytointimarkkinoista, osaajapulasta, väestön ikääntymisestä sekä pandemiasta (Kölhi 2023). Työelämässä luonnollista on siirtyä osaamista ja kehittymistä vastaaviin tehtäviin. OP Ryhmän kannalta merkityksellistä on varmistaa ryhmän sisäinen liikkuvuus ja työmarkkina, jotta henkilöstölle muodostuu sisäisesti kasvupaikkoja ja urakehitysmahdollisuuksia. Kun työntekijällä on oppimis- ja kasvamis mahdollisuuksia ja kun hän kokee tullessaan kuulluksi, niin OP Ryhmän saa pitää työntekijänsä, eikä työntekijän tarvitse lähteä etsimään vihreämpää ruohoa talon ulkopuolelta. Esimerkiksi fuusiotilanteet voivat tuoda henkilöstölle heidän kaipaamiinsa oppimis- ja uramahdollisuuksia, vaikka samaan aikaan fuusio herättää ajatuksia ja tunteita negatiivisesta muutoksesta.

Bumerangi-tutkimuksen tuloksista nousi esiin kaksi haastetta, joita OP Ryhmässä kannattaa edistää ja ratkoa. Ensimmäinen haaste on OP Ryhmän kulttuuriset vahvuudet, jotka koetaan työyhteisössä, mutta ajan kuluessa niihin turvutaan. Työyhteisöissä kannattaa säännöllisesti tehdä näkyväksi OP Ryhmän vetovoimatekijöitä ja vahvuuksia. Toinen haaste koskee oppimis- ja uramahdollisuuksia kehittämistä yhdessä yli organisaatorajojen, jotta henkilöstö pysyisi OP Ryhmässä. OP Ryhmässä on tarjolla kehittämisen avuksi hyvää tutkimustietoa muun muassa henkilöstötutkimuksessa, Pulssikyselyissä sekä johtamiskokemusmittauksessa. Näiden edellä mainittujen mittausten tulosten yhteinen läpikäynti henkilöstön kanssa on merkityksellistä. Esihenkilö-työntekijätapaamisissa kannattaa hyödyntää valmentavaa johtamista ja sparraamista.

Kannustan OP:laisia sanoittamaan omia tarpeita rehellisemmin ja avoimemmin esihenkilöille tai osuuspankkien HR-rooleille, jotta he voivat auttaa ratkomaan haastavia tilanteita. Unelmien toteutuminen vaatii sen, että niistä uskaltaa kertoa ääneen, tai että ne ovat kuvattuna henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin henkilöstöjärjestelmässä. Työyhteisössä on tärkeää käsitellä unelmia ja pettymyksiä, uratoiveita ja myös tympääntymistä, jotta voimme yhdessä ideoida ratkaisuja. Tällöin henkilöstön ei tarvitse kokea, että he ovat jumiutuneet tai jääneet paikoilleen kasvumatkallaan.

Bumerangi-tutkimuksen tulosten mukaan inhimillinen ymmärrys henkilöstöstä voi tuoda OP Ryhmälle kilpailuetua verrattuna muihin työelämätoimijoihin. Kun esihenkilöt ja HR-roolit tuntevat oman monimuotoisen henkilöstönsä, he voivat vastata psykologisiin perustarpeisiin – työntekijät haluavat tulla kuulluksi, nähdyksi ja kohdatuksi työelämässä. Yhteistyössä rakennetut oppimis- ja urapolut lujittavat esihenkilö-työntekijäsuhdetta, vähentävät vaihtuvuutta ja sitouttavat OP:laiset entistä vahvemmin OP Ryhmään. Huhdan ja Myllyntauksen mukaan työntekijäkokemuksen kehittämistä ei kannata tinkiä, sillä se on pitkäaikainen panostus henkilöstöön, liikevaihtoon ja tuloksiin, jotka näkyvät niin asiakkaille, sijoittajille, sidosryhmille kuin potentiaalisille työntekijöillekin (Huhta & Myllyntaus 2021, 28–29).

OP Ryhmän kannalta merkityksellistä on se, että henkilöstö tietää, että OP Ryhmässä on ovet avoinna, ja että OP Ryhmään saa palata. Työelämää monelta kantilta kokenut henkilöstö tuo työyhteisölle rikkautta monella tapaa kuten erilaista näkökulmaa ajattelun, ideoiden ja innovaatioiden muodossa. Ymmärtämällä monimuotoisen henkilöstön tarpeita paremmin, rekrytoivat esihenkilöt ja pankin HR-henkilöt voivat tehdä taloudellisesti kestävämpiä päätöksiä sekä lisätä toiveikkaamman tulevaisuuden luomista yhdessä henkilöstön kanssa. Bumerangi-tutkimuksen tulosten mukaan OP Ryhmän henkilöstöllä, erityisesti esihenkilöillä ja HR-rooleilla, on merkittävä rooli vaikuttaa OP Ryhmän brändivisiioon, jonka tavoitteena on olla vuonna 2030 toiveikkaamman tulevaisuuden suunnannäyttävä ja parempien taloudellisten valintojen valmentaja (OP 2024q).

Lähteet

Christian, Alex 11.8.2022. BBC:n artikkeli The 'Boomerang' employees returning after quitting. [The 'boomerang' employees returning after quitting \(bbc.com\)](https://www.bbc.com). Luettu 29.1.2024.

Herrala, Olli 16.8.2022. Talouselämälehdessä artikkeli Selkeästi suurin osuuspankki aloitti juuri etelässä, mutta OP Ryhmän fuusiopeli kuumenee myös idässä ja pohjoisessa. [Selkeästi suurin osuuspankki aloitti juuri etelässä, mutta OP Ryhmän fuusiopeli kuumenee myös idässä ja pohjoisessa | Talouselämä \(talouselama.fi\)](https://www.talouselama.fi). Luettu 30.9.2024.

Hiltunen, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent.

Inkinen, Linda 11.9.2024. Uusi OP Pohjois-Karjala aloittaa toimintansa ensi keväänä – vain OP Polvijärvi jäi itsenäiseksi. [Uusi OP Pohjois-Karjala aloittaa toimintansa ensi keväänä – vain OP Polvijärvi jäi itsenäiseksi | Pohjois-Karjala | Yle](https://yle.fi). Luettu 12.9.2024.

Kaisla, Jukka 11/2023. Yamk-opinnäytetyö toimintatutkimuksena omassa organisaatiossa. Versio 1.0. [Toimintatutkimus-kirja-10.pdf \(jukkakaisla.fi\)](https://www.jukkakaisla.fi). Metropolia ammattikorkeakoulu.

Kotus 2024a. Kielitoimiston sanakirja 2024. <https://www.kielitoimiston-sanakirja.fi/#/>. Viitattu 31.1.2024.

Kotus 2024b. Kotimaisten kielten keskus, Kielitoimiston sanakirjan toimittaja Joki Leena, sähköpostikeskustelu 1.2.2024.

Kölhi, Hanna 9.3.2023, Novetos Oy:n blogikirjoitus Työntekijöiden houkuttelusta työntekijäpitoon [Työntekijöiden houkuttelusta työntekijäpitoon \(novetos.fi\)](https://novetos.fi). Viitattu 31.1.2024.

Lähtijät-podcast 24.5.2023. [Lähtijät - Paluumuttajat \(youtube.com\)](https://www.youtube.com). Kuunneltu 29.1.2024.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

OP 2022. Lähtöpalautekyselyn tulokset. Rajattu pääsy vain henkilöstöllä. Viitattu 29.1.2024.

OP 2024a. Töissä meillä. [Töissä meillä - Ura OP:lla | OP](https://www.op.fi). Viitattu 23.3.2024.

OP 2024b. Ketterä toimintatapa. [Ketterä toimintatapa | OP Ryhmä | OP](https://www.op.fi). Viitattu 28.9.2024.

OP 2024c. Strategia. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>. Viitattu 29.1.2024.

OP 2024d. OP Ryhmän vuosi 2023. [OP Ryhmän vuosi 2023 | OP Financial Group](#). Viitattu 23.3.2024.

OP 2024e. Draivi ja työntekijäkokemus. Rajattu pääsy vain henkilöstöllä. [Draivi ja työntekijäkokemus \(sharepoint.com\)](#). Viitattu 29.8.2024.

OP 2024f. Näytän suuntaa. [Näytän suuntaa | OP](#). Viitattu 29.8.2024.

OP 2024g. Mahdollistan menestyksen. [Mahdollistan menestyksen | OP](#). Viitattu 29.8.2024.

OP 2024h. OP Ryhmä lyhyesti. [OP Ryhmä lyhyesti | OP Ryhmä | OP](#). Viitattu 29.1.2024.

OP 2024i. OP Ryhmän tilinpäätöstiedote 7.2.2024. [Tiedotteet | Media | OP Ryhmä | OP](#). Viitattu 8.2.2024.

OP 2024j. Tietosuoja henkilöstötyössä. Rajattu pääsy vain henkilöstöllä. [Tietosuoja henkilöstötyössä \(sharepoint.com\)](#). Viitattu 23.3.2024.

OP 2024k. OP-ryhmäläisten henkilö- ja uratarinoita. Rajattu pääsy vain henkilöstöllä. [OP-ryhmäläisten henkilö- ja uratarinoita](#). Viitattu 30.9.2024.

OP 2024l. Miksi osa omaehtoisesti irtisanoutuneista työntekijöistä palaa takaisin OP Ryhmään. https://www.linkedin.com/posts/op-financial-group_miksi-osa-omaehtoisesti-irtisanoutuneista-ugcPost-7208731169780072448-SII/?utm_source=share&utm_medium=member_desktop. Luettu 29.8.2024.

OP 2024m. Bumerangi-ilmiö OP Ryhmässä. Rajattu pääsy. [Bumerangi-ilmiö OP Ryhmässä \(sharepoint.com\)](#). Viitattu 29.8.2024.

OP 2024n. OP Ryhmän vuosi 2021. [OP Ryhmän vuosi 2021](#). Viitattu 12.9.2024.

OP 2024o. OP Ryhmän vuosi 2022. [OP Ryhmän vuosi 2022](#). Viitattu 12.9.2024.

OP 2024p. OP Ryhmän vuosi 2023. [OP Ryhmän vuosi 2023](#). Viitattu 12.9.2024.

OP 2024q. OP Ryhmän brändivisio. Rajattu pääsy. [OP Ryhmän brändivisio \(sharepoint.com\)](#). Viitattu 30.9.2024.

Paju, Hanna 4.6.2024. Kun vanha suola janottaa työelämässä: bumerangit haluavat palata entiselle työnantajalle. [Bumerangit eli työpaikan paluumuuttajat haluavat palata entiselle työnantajalle | OP Media \(op-media.fi\)](#). Luettu 10.6.2024.

Rekrygaala 2024. Vuoden 2023 Rekrygaalan finalistit ja voittajat. <https://rekrygaala.fi/finalistit>. Viitattu 29.1.2024.

Rouhiainen, Terhi 2024. LinkedIn julkaisu. [\(21\) Post | LinkedIn](#). Viitattu 12.9.2024.

Sitra 2018. Mikä on heikko signaali? [Mikä on heikko signaali? - Sitra](#). Viitattu 14.3.2024.

Toivio, Tuula 7.9.2022. Talouselämälehdessä artikkeli Bumerangi-ilmiö kasvaa työelämässä huimasti – Onko noloa palata takaisin entiseen työpaikkaan? [Bumerangi-ilmiö kasvaa työelämässä huimasti – Onko noloa palata takaisin entiseen työpaikkaan? | Talouselämä \(talouselama.fi\)](#). Viitattu 29.1.2024.

Liite 1 Kyselylomake

1. Työskentelyalueesi (keskusyhteisössä vastaa toiminnallisen organisaation mukaan)
 - a. Osuuspankki / OP Koti
 - b. Kehittäminen & Teknologiat
 - c. Osaamiskeskukset
 - d. Vähittäispankki
 - e. Yritys pankki
 - f. Vakuutus
2. Missä roolissa toimit?
 - a. Toimihenkilö
 - b. Asiantuntija
 - c. HR-rooli (esim. rekrytoija, pankin HR)
 - d. Esihenkilö
 - e. Johtaja tai esihenkilöiden esihenkilö
3. Kauanko olit töissä OP Ryhmässä ennen irtisanoutumistasi?
 - a. alle 1v
 - b. 1–2 v
 - c. 3–5 v
 - d. 6–10 v
 - e. 11–15 v
 - f. 16–20 v
 - g. 21–25 v
 - h. yli 25 v
4. Kauanko olit poissa OP Ryhmästä ennen paluutasi takaisin?
 - a. alle 6 kk
 - b. 6–12 kk

- c. 1–2 vuotta
 - d. 3–4 vuotta
 - e. 5 vuotta tai enemmän
5. Arvioi seuraavia työelämäsyitä, miten ne vaikuttivat lähtösi OP Ryhmästä. 1 ei vaikuttanut lähtöön, 2 vaikutti vähän, 3 vaikutti jonkin verran, 4 vaikutti paljon, 5 vaikutti merkittävästi lähtöön
- a. Ilmapiiri
 - b. Johtaminen & esihenkilötyö
 - c. Työyhteisö & työkaverit
 - d. Palkka, palkitseminen & edut
 - e. Uramahdollisuudet
 - f. Oppimismahdollisuudet
 - g. Kulttuuri & arvot
 - h. Ketterät toimintatavat

6. Kuinka tyytyväinen olet paluupäätökseesi?

1 erittäin tyytymätön, 6 erittäin tyytyväinen

☆☆☆☆☆☆

7. Arvioi paluukokemuksesi, miten paluu OP Ryhmään sujui?

1 erittäin huonosti, 6 erittäin hyvin

☆☆☆☆☆☆

Voit halutessasi kirjoittaa esimerkkejä tai perusteluja kysymyksiin 6–7 liittyen.

-
8. Kartoitettiinko sinulta odotuksia paluuseen ja uuteen OP työsuhteeseen liittyen?

- a. Kyllä

- b. Jonkin verran
 - c. Ei
 - d. En osaa sanoa
9. Arvioi seuraavia työelämäsyitä, miten ne vaikuttivat paluupäätökseesi. 1 ei vaikuttanut palaamiseen, 2 vaikutti vähän, 3 vaikutti jonkin verran, 4 vaikutti paljon, 5 vaikutti merkittävästi palaamiseen
- a. Ilmapiiiri
 - b. Johtaminen & esihenkilötyö
 - c. Työyhteisö & työkaverit
 - d. Palkka, palkitseminen & edut
 - e. Uramahdollisuudet
 - f. Oppimismahdollisuudet
 - g. Kulttuuri & arvot
 - h. Ketterät toimintatavat
10. Miten bumerangeihin suhtaudutaan yleisellä tasolla OP Ryhmässä?
- a. Positiivisesti
 - b. Neutraalisti
 - c. Negatiivisesti
 - d. En osaa sanoa
11. Haluatko kertoa jotain muuta bumerangiuteen liittyen esimerkiksi kehittämiskohteita?
-
12. Kyselyn lisäksi tulen tekemään ryhmähaastatteluja. Haluatko tulla mukaan kertomaan kokemuksestasi? Kirjoita ruutuun työsähköpostisi, niin tutkija voi olla sinuun yhteydessä, kiitos.
-