

Sini Roininen

Organisaatiomuutoksen tunnekokemuksen vaikutus rahoitusosaajien pitovoimaan

Opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittämisen
ja johtamisen koulutus

Tradenomi (ylempi AMK)

Kevät 2026



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Roininen Sini

Työn nimi: Organisaatiomuutoksen tunnekokemuksen vaikutus rahoitusosaajien pitovoimaan

Tutkintonimike: tradenomi (YAMK)

Asiasanat: työhön sitoutuminen, pitovoima, tunnekokemus, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen

Rahoitusala ja pankkien toimintaa säätelevä Euroopan Unionin (EU) lainsäädäntö ja viranomaisvalvonta ohjaa pankkeja järjestämään vakavaraisuuden, riskikulttuurin ja rahoitusmarkkinoilla tapahtuviin äkillisiin häiriöihin varautumisen valvotulla tavalla. EU:n sisämarkkinoilla toimivien pankkien toiminta on yhteydessä toisiinsa, ja yhden pankin vaikeudet vaikuttavat myös muiden pankkien toimintaan. Pankkien tulee vuoden 2026 loppuun mennessä järjestää toimintonsa siten, että jokaisella pankilla on riippumattomat toiminnot riskienhallintaan, luottohallintoon ja vakuusarviointiin. Toimintojen järjestely on edellyttänyt OP Pohjolaan kuuluvien itsenäisten osuuspankkien yhdistymistä suuremmiksi pankeiksi, jotta useita henkilöitä työllistävät toiminnot on mahdollista toteuttaa. Tarkastelun kohteena oleva OP Ylä-Häme on muodostunut pankkifuusiossa keväällä 2025.

Toiminnot edellyttävät työntekijöiltä vahvaa ymmärrystä rahoitukseen liittyviin riskeihin ja näiden hallintakeinoihin. Pankeilla on tarve saada rekrytoitua lisää rahoitusosaajia toimintoihinsa. Aiemmat haasteet osaavien työntekijöiden rekrytoinnissa aiheuttavat tarpeen pitää kiinni nykyisistä rahoitusosaajista.

Opinnäytetyössä on tarkasteltu rahoitusosaajien kokemuksia pitovoimatekijöihin ja organisaatiomuutoksen vaikutukseen liittyen, sekä millä tavoin organisaatiomuutoksen aiheuttama tunnekokemus on vaikuttanut pitovoimatekijöihin. Tutkimus on toteutettu laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen tapaustutkimuksena. Tutkimusongelman tarkastelua varten on kerätty tutkimustietoa pitovoimatekijöistä ja työntekijäkokemuksesta, organisaatiokulttuurin muodostumisesta, tunnekokemuksesta muutostilanteessa sekä työmotivaatiosta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, ja vertailuaineistona käytettiin organisaatiossa kerättyä tutkimustietoa aiemmista tutkimuksista.

Tulokset osoittivat, että pitovoimatekijät muodostavat kokonaisuuden, jossa pitovoimatekijöiden painotukset vaihtelevat. Pitovoimatekijöihin vaikuttivat yleisesti tutkittavien kokemus arvostuksesta ja merkityksellisyydestä. Organisaatiomuutoksen vaikutus pitovoimatekijöiden kokemukseen jäi vähäiseksi. Sen sijaan mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suunnitteluun, aktiivinen ja avoin viestintä, sekä työntekijöiden henkilökohtainen huomioiminen vaikuttivat organisaatiokulttuurin rakentumiseen ja sitoutumisen tunteen vahvistumiseen jo muutosprosessin aikana.

Tutkimuksen tuloksiin vaikutti muutoksen kokeminen positiivisena, eivätkä tutkittavat juurikaan kokeneet negatiivisia tunteita muutosprosessin aikana. Odotettu ja hyvin johdettu muutos vahvistivat työmotivaatiota, eikä muutoksella ollut vaikutusta työssäjaksamiseen. Tulosten perusteella esihenkilöille ja pankin johdolle on laadittu kehittämissuunnitelma pitovoiman vahvistamiseksi.

Abstract

Author: Roininen Sini

Title of the Publication: The impact of the emotional experience of organizational change on the retention power of financial experts

Degree Title: tradenomi (YAMK)

Keywords: work engagement, holding power, emotional experience, organizational change, change management

The European Union (EU) legislation and regulatory supervision governing the financial sector and banking operations directs banks to organize their capital adequacy, risk culture and preparedness for sudden disruptions in the financial markets in a controlled manner. The operations of banks operating in the EU internal market are interconnected, and difficulties in one bank also affect the operations of other banks. By the end of 2026, banks must organize their operations in such a way that each bank has independent functions for risk management, credit management and collateral assessment.

The organization of operations has required the merger of independent cooperative banks belonging to OP Pohjola into larger banks, so that it is possible to carry out operations that employ several people. OP Ylä-Häme, which is the subject of the review, was formed in a bank merger in spring 2025.

The functions require employees to have a strong understanding of the risks related to finance and how to manage them. Banks need to recruit more finance experts to their functions. Previous challenges in recruiting skilled employees create a need to hold on to current finance experts.

The thesis examines the experiences of finance experts regarding holding power factors and the impact of organizational change, and how the emotional experience caused by organizational change has affected the holding power factors. The research has been conducted using a qualitative research method as a case study. In order to examine the research problem, research data has been collected on holding power factors and employee experience, the formation of organizational culture, emotional experience in a change situation, and work motivation. The research was conducted as a theme interview, and research data collected in the organization from previous studies was used as reference material.

The results showed that the holding power factors form a whole, in which the weighting of the holding power factors varies. Holding power factors were generally influenced by the subjects' experience of appreciation and significance. The impact of organizational change on the experience of holding power factors was small. Instead, the opportunity to influence the planning of the change, active and open communication, and personal attention to employees contributed to the construction of organizational culture and the strengthening of the feeling of commitment already during the change process.

The results of the study were influenced by the positive experience of the change, and the subjects did not experience many negative emotions during the change process. The expected and well-managed change strengthened work motivation, and the change had no effect on coping with work. Based on the results, a development plan has been drawn up for supervisors and the bank's management to strengthen holding power.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työnantajamielikuvan muutokset muutosprosessin aikana	6
2.1	Organisaation pitovoima	9
2.1.1	Työntekijäkokemus	11
2.1.2	Psykologinen sopimus	13
2.1.3	Organisaatiokulttuuri	14
2.1.4	Sitoutuminen	15
2.1.5	Motivaatio	17
2.2	Muutoksen synnyttämä tunnekokemus	19
2.2.1	Epävarmuus	20
2.2.2	Muutosaalto: pelko, viha, suru ja ilo	21
2.3	Johtaminen muutoksen aikana	24
2.3.1	Tunnekokemuksen johtaminen	25
2.3.2	Esihenkilöiden tunnekokemuksen huomioiminen	27
3	Tutkimusstrategia, tutkimusote ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät	29
3.1	Tutkimusstrategia- ja ote	29
3.2	Tutkimusmenetelmät	31
3.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	34
4	Tutkimuksen toteutus	38
4.1	Tutkimusaineiston hankinta	39
4.1.1	Henkilöstötutkimus ja Pulssi-kysely	39
4.1.2	Teemahaastattelu	42
4.2	Haastattelun tulokset	43
4.2.1	Pitovoimatekijät	43
4.2.2	Organisaatiomuutoksen johtaminen	54
4.2.3	Tunnekokemus	55
4.2.4	Motivaatio, työn imu ja organisaatiokulttuuri	57
4.3	Muutoksen positiivisuuden vaikutus tuloksiin	60
4.4	Pitovoiman vahvistaminen	64
5	Pohdinta	67

Lähteet71

Litteet

1 Johdanto

Rahoitusalaa ja pankkien toimintaa ohjaavat koko Euroopan Unionin (EU) alueella EU:n sekä maiden omat kansalliset lainsäädännöt sekä viranomaisvalvonta, jotka ovat vaatineet pankkeja tarkastelemaan ja rakentamaan toimintojaan viime vuosien ajan uusin tavoin. Viimeisimpänä kesällä 2024 julkaistu ja vuoden 2025 alusta voimaan astunut EU:n Basel III säännösten CRR3 Vakavaraisuusasetus on haastanut pankit muotoilemaan toimintaansa uusin tavoin. OP Pohjolassa itsenäiset osuuspankit ovat voineet järjestää tarvittavat toiminnot riskienhallintaan, luottohallintoon ja vakuusarviointiin itse yhteisten ohjeiden mukaisesti tai niillä on ollut mahdollisuus hyödyntää OP Pohjolan keskitettyjä toimintoja siirtymäajan puitteissa vuoden 2026 loppuun saakka ennen omien toimintojen uudelleenjärjestelyn valmistumista.

EU:n yhteisen pankkipolitiikan ja lainsäädännön tarkoituksena on varmistaa EU:n sisämarkkinoilla toimivien pankkien vakavaraisuus, riskikulttuuri sekä varautuminen rahoitusmarkkinoilla tapahtuviin äkillisiin häiriöihin. Sisämarkkinoilla rahoitusjärjestelmät ja pankit ovat yhteydessä toisiinsa, jolloin yhden pankin taloudelliset vaikeudet heijastuvat myös muiden pankkien toimintaan. Pankit ovat olennainen osa rahoitusmarkkinoiden toimintaa ja jokainen kansalainen, yritys sekä valtiot ovat riippuvaisia pankkien toiminnasta. Yhtenäisen ja säännöllisen pankkivalvonnan tarkoituksena on vahvistaa asiakkaiden luottamusta pankkien toimintaan sekä havaita poikkeamat pankkien riskikulttuurissa sekä sisäisissä hallinto- ja valvontajärjestelmissä. (Pankkivalvonta, 2018.) Valvontaa toteutetaan sekä Euroopan Keskuspankin (EKP) että kansallisten valvontaviranomaisten toimesta yhteisen sääntökirjan mukaisesti. OP Pohjola itsenäisine osuuspankkeineen kuuluu EKP:n suoran valvonnan alaisuuteen, sillä se täyttää pankkisektorin merkittävän pankin kriteerit. (Yhteinen valvontamekanismi, n.d.)

Merkittävimmät pankkien toiminnan uudelleen järjestelyyn vaikuttavat säädökset pohjautuvat kansainväliseen EU:n Basel III säännöstöön. Säädösten muutoksista niin kutsutun pankkipaketin EU:n vakavaraisuusasetus (CRR3) sekä luottolaitosdirektiivin muutokset (CRD6) on julkaistu kesällä 2024, ja nämä ovat astuneet voimaan 1.1.2025. (EU:n pankkilainsäädäntö, n.d.) Vakavaraisuusasetus on edellyttänyt pankeilta merkittäviä muutoksia lainojen vakuuksien arviointiin ja käsittelyyn, jotta vakuuksien arvoja voidaan hyödyntää edelleen vakavaraisuuslaskennassa. OP Pohjolassa osuuspankeille on tarjottu mahdollisuutta järjestää tarvittavat toiminnot välittömästi asetusten astuessa voimaan tai käyttää siirtymävaiheessa OP Pohjolan keskusyhteisön keskitettyä palvelua. Vuoden 2026 loppuun mennessä kaikilla osuuspankeilla tulee kuitenkin olla järjestettyinä tarvittavat toiminnot itsenäisesti.

OP Pohjolla on käynnissä samanaikaisesti myös muiden aiemmin keskitettyjen riskienhallinnallisten toimintojen siirtäminen osuuspankeille. Tämä on vaatinut pankkeja tarkastelemaan käytössä olevia resursseja ja vaihtoehtoja vaatimusten näkökannalta. Keskitettyjen toimintojen siirtäminen osuuspankeille edellyttää toimintojen uudelleen organisointia ja henkilöstön siirtymistä tai rekrytoimista uusiin tehtäviin. Pienillä pankeilla ei ole edellytyksiä siirtää useita henkilöitä liiketoiminnan tuottavasta asiakaspalvelutyöstä taustatoimintoihin eikä myöskään resursseja hoidtaa sääntelyn edellyttämää byrokratiaa, jonka vuoksi osuuspankeilla onkin käynnissä merkittävä määrä yhdistymishankkeita. Vuoden 2024 alussa osuuspankkeja oli noin 100, ja käynnissä olleiden yhdistymisten jälkeen määrän on odotettu laskevan vuoden 2025 loppuun mennessä lähes puoleen. (Mäntylä & Hukkanen, 2024.) OP Pohjolan pääjohtaja Timo Ritakallion mukaan osuuspankkien määrä jatkaa tästä vielä laskuaan. Vuoden 2025 lopun tilanteen 54 osuuspankista suunniteltujen fuusioiden myötä määrä laskee vuoden 2026 loppuun mennessä 30-40 osuuspankkiin. (Herrala, 2025.)

Tarkastelun kohteena olevassa Ylä-Hämeen Osuuspankissa on toteutettu toukokuussa 2025 pankkifuusio maantieteelliseltä sijainniltaan rajanaapureina toimineiden Pohjois-Hämeen Osuuspankin ja Jämsän Seudun Osuuspankin kesken. Fuusiossa Jämsän Seudun Osuuspankki on sulautunut vastaanottavaan Pohjois-Hämeen Osuuspankkiin. Sulautumista toiseen organisaatioon kutsutaan absorptiosulautumiseksi (Honkamäki ym., 2018, luku 3.1 Sulautuminen yhtiöoikeudessa). Pankkifuusio on rekisteröity kaupparekisteriin 30.4.2025, jonka jälkeen uusi pankki on aloittanut 1.5.2025 toimintansa nimellä Ylä-Hämeen Osuuspankki. Kaupparekisterimerkintää ja virallista yhdistymistä on seurannut kolmen viikon viiveellä pankkien järjestelmien ja asiakastietojen tekninen yhdistäminen. Tämän viiveen aikana tietojärjestelmät ovat olleet vielä eriytettyinä, ja vasta teknisen yhdistymisen jälkeen uusi pankki on käytännössä päässyt toimimaan yhteisin järjestelmin. Markkinointinimenä pankki käyttää nimeä OP Ylä-Häme, jota käytetään myös opinnäyte-työssä pankista puhuttaessa.

Toiminnan yhdistämistyötä varten pankkien johtoryhmien ja henkilöstön keskuudesta kootut työryhmät ovat alkaneet käsittelemään yhtenäistettäviä asioita ja toimintamalleja noin puoli vuotta ennen virallista yhdistymistä. Työtä on ollut tukemassa ja johtamassa useita OP Pohjolan keskusyhteisön asiantuntijoita. Työryhmissä on käsitelty organisaatiokulttuurin, toimintatapojen, henkilöstöasioiden, riskienhallinnan sekä teknisen yhdistämisen edellyttämiä tehtäviä sekä suunniteltu päätöksentekoa varten yhtenäistämistä edellyttäviä asioita. Ryhmien toiminnasta kuten myös fuusioon liittyvistä asioista on tiedotettu henkilöstöä ajantasaisesti, jolloin kaikilla työnteki-

jöillä on ollut tiedossa kulloinenkin yhdistymisen vaihe. Henkilöstölle on järjestetty myös ryhmäytymistä ja tutustumista varten tilaisuuksia ja erilaisia tiimipäiviä, joissa on pureuduttu tarkemmin yhtenäistettäviin toimintatapoihin ja toiminnan eroihin.

Aktiivisesta ja ajantasaisesta tiedottamisesta huolimatta suuri organisaatiomuutos aiheuttaa työntekijöille epävarmuutta työn jatkumisesta ja sen sisällöstä fuusion jälkeen. Yhdistyminen on aiheuttanut tehtävämuutoksia pankin johtoon kuuluvissa henkilöissä, esihenkilöissä ja tiimien kokoonpanoissa. Uusiin tehtäviin on palkattu useita uusia työntekijöitä, ja fuusion jälkeen on tapahtunut myös joitakin irtisanoutumisia ja eläköitymisiä. Epävarmuutta on aiheuttanut muutosten myötä muuttunut organisaatiokulttuuri ja toimintatavat, kuten myös aiemmin noudatetut kirjoittamattomat säännöt ja pysyväksi muodostuneet toimintatavat eli psykologiset sopimukset.

Organisaatiomuutosprosessissa työntekijöiden pitovoima heikentyy väistämättä, jonka vuoksi organisaatiossa on tärkeää tunnistaa heikentymistä aiheuttavat tekijät ja pyrkiä huomioimaan nämä johtamisessa muutoksen aikana. Uuden organisaation aloittaessa toimintansa vie työntekijöiden luottamuksen ja työn imun vahvistuminen aikaa kuukausia ja jopa vuosia. Tämän vuoksi johtamis- ja kehitystyön tulee olla systemaattista ja jatkuvaa. Kehittymisen seurannassa hyödynnetään OP Pohjolan yhteisesti toteuttamia henkilöstön Pulssi-kyselyitä sekä laajempia vuosittaisia henkilöstötutkimuksia.

Opinnäytetyön tutkimuksen aiheeseen on ohjannut aikaisempi vuonna 2017 toteutettu aikaisempi pankkifuusio. Tuolloin Mäntän Seudun Osuuspankin ja Oriveden Osuuspankin yhdistyessä Pohjois-Hämeen Osuuspankiksi rakennemuutoksen valmisteluaikana ja varsinaisen fuusion toteutumisen jälkeen henkilöstön hyvinvointi laski merkittävästi. Tämä näkyi kuormituksen tunteen voimistumisena, uupumisena, työntekijöiden irtisanoutumisina sekä useina yllättävinä, ennenaikaisina eläköitymisinä. Henkilöstön määrä väheni eläköitymisten ja irtisanoutumisten myötä fuusion toteutumisen jälkeisinä vuosina noin 20 henkilöllä. Myös toimintamallien yhdistämisestä koki voimakasta muutosvastarintaa, ja työntekijät kieltäytyivät toimimasta muuttuneiden työtapojen mukaisesti. Aiemman pankkifuusion aikana tai jälkeen henkilöstön hyvinvointia ei selvitetty, ja jättäytyttiin myös OP Pohjolan yhteisten henkilöstötutkimusten ulkopuolelle. Tulosten koettiin tuolloin olevan organisaatiomuutoksen vuoksi vertailukelvottomia muihin pankkeihin nähden, vaikkakin tulokset olisivat olleet tärkeitä pankin sen hetkisen tilanteen toteamiseksi ja kehitystoimenpiteiden luomiseksi.

Tutkimusaiheen valintaan ja rajaukseen on vaikuttanut tutkijan organisaatiomuutoksen suunnittelun aikainen työtehtävä henkilöasiakasrahoituksen tiimin esihenkilönä sekä halu selvittää työntekijöiden kokemusta muutoksen läpiviennistä ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen. Organisaatiomuutoksen edetessä opinnäytetyön aiheeseen on tullut tarve nostaa mukaan myös muutoksen aikaiset tunnekokemukset ja niiden huomioiminen työntekijöiden johtamisessa, sekä näiden merkitys pitovoimalle. Tunnekokemuksen yhteyttä organisaatiomuutokseen on tutkittu Työsuojelurahaston rahoittamalla ja Jyväskylän yliopiston vuonna 2020 toteuttamassa Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa (Tunto) -hankkeessa. Hankkeen tavoitteena on ollut ymmärtää syvemmin tunteiden ja tunnetaitojen merkityksiä organisaation toimintaan ja muutoksiin. (Hökkä ym., 2020, 9.) Tutkimuksessa on havaittu määritellyn tunnetoimijuuden, eli henkilön tunnetaitojen ja tunteisiin vaikuttamisen keinojen kehittämisen vaikuttavan positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen organisaatiomuutokseen ja sen toteuttamiseen sekä samanaikaisesti henkilöstön hyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen (Hökkä ym., 2020, 73–74; Paloniemi ym., 2020, 134).

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää OP Ylä-Hämeen henkilöasiakasrahoituksessa työskentelevien työntekijöiden arvostamia työnantajamielikuvan pitovoimatekijöitä ja millä tavoin muutostilanne on vaikuttanut tekijöihin. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, millaisia tunteita organisaation muutostilanne on herättänyt työntekijöissä, ja millä tavoin työntekijät kokevat tunnekokemuksen huomioidun muutosjohtamisessa. Tutkimustulosten pohjalta laaditaan OP Ylä-Hämeen esihenkilöille ja johdolle kehityssuunnitelma käytännön johtamistavoista, jotka vahvistavat rahoitusosaajien ja yleistettäessä myös muiden työntekijöiden sitoutumista ja pitovoiman säilymistä. Yhteisten toimintatapojen tavoitteena on tukea työntekijöiden tunnekokemusten huomioimista muutos- ja päivittäisjohtamisessa. Tutkimustyön tekemistä varten on kerätty teoriaa organisaation pitovoimaan, muutoksen synnyttämään tunnekokemukseen sekä muutosjohtamiseen liittyen. Pitovoimaan olennaisesti liittyvää organisaation vetovoimaa tarkastellaan teoriaviitekehyydessä kokonaisuuden ymmärtämisen vuoksi. Tutkimusta ei kuitenkaan uloteta vetovoimatekijöihin, vaikka näiden selvittäminen olisi organisaatiolle hyödyllistä rekrytoinnissa koettujen haasteiden vuoksi.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on: Millä johtamisen tavoilla rahoitusosaajien pitovoimaa organisaatioon voidaan säilyttää ja vahvistaa organisaatiomuutoksen yhteydessä?

Tutkimusongelmaa selvitetään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitkä työnantajamielikuvan osatekijät vaikuttavat tutkittavan organisaation rahoitusosaajien pitovoimaan positiivisesti?

- Millä tavoin osatekijät ovat muuttuneet muutostilanteessa?
- Millä tavoin em. tekijöitä voidaan rahoitusneuvojen mielestä kehittää pitovoiman säilyttämiseksi ja vahvistamiseksi organisaatiomuutoksen aikana?
- Millaisia tunteita rahoitusosaajat ovat tunnistaneet organisaation muutosprosessin aikana, ja onko tunteiden käsittelyyn ollut riittävästi mahdollisuuksia?
 - Mitkä asiat muutoksessa ovat herättäneet voimakkaimpia tunteita?
 - Millä tavoin koetut tunteet ovat vaikuttaneet sitoutumiseen työnantajaan ja työn imuun?
 - Millaista tunnekokemuksen huomiointia muutosjohtamisessa työntekijät olisivat kaivanneet enemmän?

Tutkimuksen tulosten perusteella saadaan tietoa rahoitusosaajille merkitsevistä työhön liittyvistä tekijöistä, joita ylläpitämällä ja kehittämällä vahvistetaan heidän sitoutumistaan organisaatioon. Lisäksi saadaan tietoa tunnekokemuksen merkityksestä pitovoimaan. Tulosten perusteella laaditaan uuden pankin johdolle ja esihenkilöille valmennus, jossa opastetaan työntekijöiden tunnekokemuksen huomioimista osana johtamista ja pitovoimatekijöiden vahvistamista. Ohjeistus jalkautetaan käytäntöön keskustelevan valmennuksen kautta.

Opinnäytetyöhön kuuluva aineiston kerääminen toteutetaan haastattelututkimuksella. Tutkimusotteeksi on valittu laadullinen tutkimus, joka on määrällistä tutkimusta sopivampi tutkimusmenetelmä silloin, kun halutaan tutkia henkilöiden kokemusta ja merkityksiä aiheeseen liittyen. Tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta, jonka avulla saadaan selvitettyä tutkittavien henkilöiden tämänhetkinen kokemus. Tapaustutkimuksen käyttämistä puoltaa myös tutkijan nykyinen rooli ulkopuolisena tarkkailijana.

Tutkimuksen lähtö- ja vertailutietoina hyödynnetään entisessä Pohjois-Hämeen Osuuspankissa vuonna 2024 ja 2025 toteutettujen Henkilöstötutkimuksen ja Pulssi-kyselyn tuloksia. Varsinainen empiirinen poikkileikkaustutkimus toteutetaan teemahaastatteluilla, joissa kohdejoukkona toimii otos entisen Pohjois-Hämeen Osuuspankin rahoitusosaajia. Haastatteluun valitut tutkittavat ovat olleet työsuhteessa jo ennen tutkittavan rakennemuutoksen julkistamista. Heistä puolet eli neljä henkilöä on ollut työsuhteessa edellisen vuonna 2017 toteutetun fuusion aikana, ja neljä henkilöä on aloittanut Pohjois-Hämeen Osuuspankin palveluksessa vuoden 2017 jälkeen. Haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina sensitiivisen tunnekokemuksen vuoksi.

2 Työnantajamielikuvan muutokset muutosprosessin aikana

Organisaation työntekijöiden ja rekrytoitavien uusien henkilöiden kokemukset ja mielikuvat yrityksestä työpaikkana muodostavat työntekijäkokemuksen sekä tästä syntyvän työnantajamielikuvan. Jokainen työntekijä odottaa työltään erilaisia asioita, joiden toteutuminen sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Joku arvostaa työpaikassaan mahdollisuutta kehittyä ja laajentaa osaamistaan sekä edetä suunnitellulla urapolulla. Toinen kokee työn sisällön ja merkityksellisyyden itselleen tärkeimmäksi. Kolmas saattaa arvostaa hyviä palkisemismahdollisuuksia ja neljäs tulee aamuisin töihin ihmisläheisen ja arvostavan työilmapiirin sekä mukavien työkavereiden vuoksi. Useimmiten työn tulisi olla sopivan vaativaa ja kuormittavaa, monipuolista, osaamista kehittävää, merkityksellistä ja työn tulisi tarjota riittävästi autonomiaa sekä vuorovaikutusta. (Viitala, 2007, 18.) Eri ikäluokkaan ja sukupolviin kuuluvien sekä erilaisella koulutus- ja kulttuuritaustoista olevilla työntekijöillä on kuitenkin havaittavissa erilaisia painotuksia sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä. Sukupolvijako on hieman erilainen eri maissa ja kulttuureissa, sillä jakoon vaikuttaa syntymävuoden mukaan myös kuluneen aikakauden kulttuuri ja kokemusmaailma, kuten sodat, talouskriisit ja muut suuret murrokset. Suomalaisittain sukupolvirajoja voidaan määritellä esimerkiksi Pyöriän ja Ojalan mukaan. Rakennemuutoksen aikakaudella vuosina 1955–1969 syntyneitä henkilöitä yhdistää kasvun aikakausi, jolloin koulutusmahdollisuudet ovat parantuneet ja työllistyminen on ollut hyvää. Seuraavaa vuosina 1968–1982 syntynyttä X-sukupolvea leimaa laman ja epävarmuuden ajanjakso. Vuosina 1984–1998 syntyneen Y-sukupolven yhteinen kokemus muodostuu parantuneen markkinatilanteen ja digitalisuuden kehittymisen myötä. (Pyöriä & Ojala, 2016.) Rakennemuutoksen sukupolveen kuuluvat henkilöt arvostavat työntekemistä itsessään, kun taas nuoremmat sukupolvet, erityisesti Y-sukupolvi arvostaa enemmän työn sisältöä, hyvää työyhteisöä sekä vapaa-ajan ja työn yhteensovittamista. Työn arvostus on kuitenkin säilynyt sukupolvelta toiselle. (Pyöriä & Ojala, 2016.)

Epävarmuuden kokemukset vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen omaan työhönsä ja organisaatioon, ja henkilöstömuutokset ovat tavanomaisia suurten rakennemuutosten yhteydessä (Valvisto, 2005, 104). Fuusiolla tavoiteltava pankin toimintaedellytysten varmistaminen organisaation koon kasvaessa sekä uusien riskienhallinnan ja vakuuksien arvioinnin toimintojen luominen edellyttävät nykyisen henkilökunnan säilyttämistä kokonaisuudessaan ja lisäksi uusien osaajien rekrytoimista. Osaajien tarve painottuu erityisesti rahoituksen osaajiin, joista kuitenkin joudutaan kilpailemaan muiden pankkien kanssa. Esimerkiksi pankkikonserni Nordea on rekrytoinut jo vuoden 2024 aikana suurilla kampanjoilla kymmeniä uusia asuntorahoituksen osaajia eri toimipisteisiinsä

(Marja-aho, 2024). Myös kaikki osuuspankit kilpailevat samoista osaajista. Fuusiotyön yhteydessä ja jälkeen onkin tärkeää säilyttää nykyisten työntekijöiden sitoutumisen taso korkeana, ja mikäli mahdollista, saada vahvistettua työntekijöiden sitoutumista uuteen organisaatioon ja heidän kokemaansa työnantajamielikuvaa. Epävarmuus ja muut suuren muutoksen herättämät tunteet on huomioitava muutostyössä, sillä käsittelemättöminä nämä rapauttavat sitoutumista salakavalasti. Tunnekokemuksen huomioiminen muutoksessa ja siihen sitouttamisessa onkin tunnistettu olevan tärkeää muutoksen johtamisessa ja läpiviemisessä.

Onnistuneen muutosprosessin on tunnistettu edellyttävän koko työyhteisön osallistamista muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Muutos koskettaa koko työyhteisöä, jolloin työntekijöiden ja eri toimijoiden huomioiminen ja tukeminen muutoksessa vahvistaa sitoutumista uuteen organisaatioon. Huomioiminen edellyttää sitouttamisen ja pitovoimatekijöiden vahvistamisen lisäksi myös muutoksen ja epävarmuuden aiheuttaman tunnekokemuksen huomioimista. (Vikman, 2020, 44.)

Rahoitusosaajien pitovoiman säilyttäminen ja jopa kasvattaminen muutostilanteessa edellyttää pitovoimatekijöiden tunnistamista ja näiden pohjalta laadittavien kehitystoimenpiteiden käyttöönottamisen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Muutostilanne haastaa epävarmuudessaan työntekijöiden sitoutumista, sillä rahoituksen osaajilla on tapahtunut työssä samanaikaisesti useampi muutos; organisaatorakenne ja johto ovat muuttuneet, lähiesihenkilö on vaihtunut ja myös työn tekemisen toimintatapoja on muutettu kahden eri pankin toimintatapojen yhdistämisen myötä. Lisäksi Oriveden ja Keuruun konttorissa on toteutettu alkuvuoden 2025 aikana kuuksia kestäneet rakenteelliset korjaus- ja muutostyöt, jotka ovat pakottaneet konttoreiden työntekijät työskentelemään remonttien ajan täysin etäyhteyksin. Jo kolmen yhtäaikaisen muutoksen vaikutus heikentää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon voimakkaasti kasvattaen irtisanoutumisen riskiä (Valvisto, 2005, 106). Tällöin viiden yhtäaikaisen muutoksen vaikutus sitoutumiseen on todella merkittävä.

Muutostilanteessa organisaation työntekijöiden odotukset ja tärkeät veto- ja pitovoimatekijät voivat muuttua (Rys ym., 2024, 2). Muutokset voivat heikentää mutta myös vahvistaa henkilöstön sitoutumista. Organisaation vetovoima houkuttelee uusia työntekijöitä ja pitovoima puolestaan sitouttaa työntekijät organisaatioon. Pitovoimatekijöiden vahvistaminen rakentaa organisaation työnantajamielikuvaa ja ulkoisia vetovoimatekijöitä, jotka tukevat samanaikaisesti lisärekrytointien onnistumista avautuviin työtehtäviin. Pitovoimaisessa organisaatiossa työntekijöiden työntekijäkokemus on vahva ja työnantajasta syntynyt mielikuva on positiivinen. Nämä tekijät synnyttävät hyvää asiakaskokemusta ja parempaa tuottavuutta. Myös työntekijät ovat innostuneita ja

motivoituneita työstään, joka heijastuu heidän kauttaan organisaation ulkopuolelle. Hyvä maine vahvistaa osaavien työnhakijoiden rekrytointia ja vahvistaa täten entisestään organisaation brändiä. Vahva brändi mahdollistaa organisaatiolle laajemman tuen yhteistyökumppaneilta ja jopa työntekijöiden alhaisemman palkkatason. Aktiivinen työnantajamielikuvan rakentaminen yhdessä organisaation eri toimijoiden kesken vahvistaa työnantajamielikuvaa entisestään. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 23–29.)

Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa organisaation on hyvä tiedostaa siitä ulospäin muodostunut kuva eli työnantajabrändi. Varsinkin nuoret vastavalmistuneet työnhakijat kiinnittävät erityisesti huomiota työnantajan tarjoamiin kasvu- ja kehitysmahdollisuuksiin, yrityksen maineeseen, työn ja yksityiselämän tasapainoon, hyväksyntään ja yhteisöllisyyteen, sekä yrityksen eettisyyteen ja vastuullisuuteen. (Sharma & Prasad, 2018, 561.) Työn veto- ja pitovoimatekijöiden vahvistumisen kannalta työnantajan tulee varmistaa, että tehtävä työ vastaa siitä annettua kuvaa (Myers, 2025, 34).

Työnantajamielikuvan kehittäminen on säännöllistä ja systemaattista työtä, jonka tuloksia tulee myös seurata ja analysoida säännöllisesti. Henkilöstö- ja pulssikyselyiden antamat tulokset ohjaavat kehitystyötä, mutta niitä voidaan hyödyntää myös työnantajakuvan markkinoinnissa. Työntekijöiltä selvitetään tutkimuksilla heille työssä eniten iloa aiheuttavat asiat sekä tärkein kehitettävä asia. (Kaijala, 2016, 94) Kehitystyössä keskitytään kehittämään organisaation rajaamia työntekijäkokemuksen osatekijöitä, jotka parantavat työntekijäkokemuksen kokonaisarviota (Huhta & Myllyntaus, 2021, 121).

On hyvä huomata, että työnantajamielikuvan vahvistaminen toimii samanaikaisesti sekä olemassa olevalle henkilöstölle vahvistaen heidän ylpeyttään työnantajastaan että herättäen potentiaalisten uusien työntekijöiden huomion. (Kaijala, 2016, 94.) Nykyiset työntekijät saattavat kuitenkin tulkita työnantajabrändin vain julkisuuteen luoduksi kulissiksi, eikä brändin eteen tehty työ kehitä nykyisten työntekijöiden työnantajakuvaa eikä täten vahvista heidän sitoutumistaan. Tämän vuoksi brändilupausten toimenpiteiden on konkretisoiduttava erittäin varmasti ja aktiivisesti ensisijaisesti nykyisten työntekijöiden arjessa, jotta hyvien työntekijöiden sitouttaminen on mahdollista työnantajabrändin ylläpitämisen ja kasvattamisen kautta. Kehitystyössä tulee myös muistaa, että työntekijöiden mielikuviin ja kokemuksiin vaikuttaminen vie aikaa, ja työtä on tehtävä pitkäjänteisesti. (Moroko & Uncles, 2008, 166.)

Muutoksen tunnekokemukseen vaikuttavat myös henkilön persoonallisuus ja temperamentti-
piirteet. Temperamenttipiirteet ovat synnynnäisiä, ja aiheutuvat henkilöiden aivojen ja keskusher-
moston välisistä eroavaisuuksista sekä aivojen kehityksestä sikiöajalla ja syntymän jälkeen. Per-
soonallisuuteen vaikuttavat henkilön synnynnäisten temperamenttipiirteiden lisäksi myös ympä-
ristö, kulttuuri ja kasvatusta. Temperamenttipiirteet ja persoonallisuus näkyvät ulkoisesti henkilön
tavassa reagoida eri tilanteissa, ja sitä seuraavassa käyttäytymisessä ja toiminnassa. Piirteet ovat
sisäsyntyisiä reagoititapoja esimerkiksi muutokseen sopeutumiseen, ja ne säilyvät ihmisellä läpi
elämän. Joutuessaan toimimaan vasten luontaista tapaansa, saattaa henkilö kokea voimakasta
kuormitusta. Reagoititavat kuitenkin muuttuvat henkilön kasvamisen ja kehittymisen myötä, jol-
loin sisäsyntyiseen reaktioon useimmiten reagoidaan eri lailla aikaisena kuin lapsena. Opetut tavat
ja käyttäytymismallit ohjaavat henkilöä toimimaan ympäristön hyväksymän tavan mukaisesti en-
sireaktiosta ja persoonallisuudesta huolimatta. (Keltikangas-Järvinen, 2016, 84–87, 99–111.) Hen-
kilöiden persoonallisuuden ja temperamenttipiirteiden vaikutus muutostilanteen aiheuttamaan
tunnekokemukseen on laaja, jonka vuoksi näitä tekijöitä ei huomioida opinnäytetyön tutkimuk-
sessa.

2.1 Organisaation pitovoima

Työnantajamielikuva vaikuttaa merkittävästi yritykseen muodostuvaan henkilöstön veto- ja pito-
voimaan. Tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneita työnantajaansa, jolloin yri-
tyksen pitovoima on vahva. Ulkoisesti näkyvä vetovoima vuorostaan houkuttelee uusia potenti-
aalaisia työnhakijoita vahvan, kiinnostavan ja arvostetun työnantajabrändin perusteella. Työnan-
tajabrändin eteen tehtävän aktiivisen työn tarkoituksena on rakentaa suunnitelmallisesti mieliku-
vaa yrityksestä median ja viestinnän keinoin, konkreettista henkilöstön kanssa tehtävää työtä
unohtamatta. Brändityön lupaukset ja tavoitteet on myös lunastettava henkilöstön ja sidosryh-
mien keskuudessa pito- ja vetovoiman vahvistamiseksi. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 15–19.) Toi-
mivan rekrytoinnin ja työhönsä sitoutuneiden, motivoituneiden työntekijöiden lisäksi vetovoimai-
sen yrityksen henkilöstön tyytyväisyys on parempi, asiakkaat tyytyväisempiä saamaansa pal-
veluun, sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö on tuottoisampaa ja näiden kautta myös liiketoi-
minta on kannattavampaa (Huhta & Myllyntaus, 2021, 23–29).

Organisaation muutostilanteessa epävarmuus tulevista muutoksista heikentää yrityksen pito- ja
vetovoimaa tilapäisesti. Henkilöstöä poistoyöntäviä voimia syntyy silloin, kun organisaation strate-

giaa päivitetään tai yrityksen omistajissa, organisaatorakenteessa, johdossa tai esihenkilöissä tapahtuu muutoksia. Myös toimitilojen ja työntekopaikan muutokset vaikuttavat heikentävästi pitovoimaan. Näissä tilanteissa työntekijöiden irtisanoutumisien riski kasvaa. (Valvisto, 2005, 104–106). Muutostilanteen yhteydessä on kiinnitettävä erityistä huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin ja sisäisen työnantajabrändin- ja mielikuvan ylläpitämiseen ja vahvistamiseen (Rys ym., 2024, 2). Aktiivisen viestinnän ja päivittäisjohtamisen kautta saadaan tuettua työntekijöitä muutosten äärellä ja säilytetään avoimuus sekä kannustava ilmapiiri työyhteisössä. Henkilökohtaiset keskustelut esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä myös vähentävät epätietoisuutta ja poistavat huhujen ja spekulatioiden kautta syntyneitä vääriä tietoja. Empaattisuuden osoittaminen työntekijöitä kohtaan muutoksen aikana lisää työntekijöiden luottamusta siihen, että organisaatio sitoutuu ylläpitämään työntekijöiden hyvinvointia. Luottamuksen tunne vahvistaa työntekijöiden sitoutumista muutokseen ja organisaatioon. (Rys ym., 2024, 15–17.)

Rekrytointitilanteessa työnhakijoiden kiinnostukseen avointa tehtävää kohtaan vaikuttavat organisaation julkinen yrityskuva, työntekijäkokemukset ja työnantajabrändi. Positiivinen mielikuva houkuttelee hakijoita, jolloin yrityksen on mahdollista valita suuremmasta hakijoiden joukosta tehtävään ja yritykseen sopivimmat tekijät. (Kaijala, 2016, 88.) Työnantajakuvan lupaukset tuleekin kuitenkin lunastaa, jotta palkattujen työntekijöiden työnantajamielikuva säilyy ja vahvistuu (Kaijala, 2016, 97). Pahimmassa tapauksessa rekrytointiprosessi päättyy siihen, että tehtävään valittu henkilö havaitsee työssä aloitettuaan sen poikkeavan merkittävästi hänelle syntyneestä mielikuvasta, ja lopettaa työt tämän vuoksi (Myers, 2025, 29). Organisaation lupaukset korostuvat myös nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa ja organisaation pitovoiman vahvistamisessa.

Asiakkaiden odotukset yrityksiltä saamastaan palvelusta ovat muuttuneet voimakkaasti digitalisaation ja uusien tekniikoiden myötä. Samanaikaisesti ovat muuttuneet myös työntekijöiden odotukset työntekeisestä ja johtamisesta. Aiempi kilpailu asiakkaista on saanut rinnalleen kilpailun osaavista työntekijöistä, jonka vuoksi organisaatiot ovat alkaneet seurata aktiivisemmin työntekijöiden motivaatioon, viihtymiseen ja sitoutumiseen liittyviä kokemuksia erilaisin tutkimuksin. (Korkiakoski, 2019, 22.) Seurannan kanssa samanaikaisesti tulisi tuoda mukaan strategiatyöhön työnantajabrändäys tavoitteineen ja suunniteltuneen. Työnantajabrändin kasvattaminen ja ylläpitäminen on keino, jolla yritys voi pitää kiinni osaavista ja lisäarvoa tuottavista työntekijöistä (Moroko & Uncles, 2008, 160). Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen on myös tunnistettu olevan yhteydessä toisiinsa, ja niiden vaikutus yrityksen tuottavuuteen yhdessä on voimakas. Työntekijäkokemus ja asiakaskokemus eivät kuitenkaan korreloi suoraan toisiinsa. (Korkiakoski, 2019, 28–29.)

Työntekijöiden kokemaa pitovoimaa voidaan selvittää erilaisin henkilöstölle suunnatuin tutkimuksin. Aiemmin henkilöstötutkimuksia on toteutettu harvemmin, mahdollisesti vuosittain tai jopa vielä harvemmin, ja niiden antina on ollut lähinnä organisaation johdon saama tilannekatsaus nykytilasta. Nykyajan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä tutkimuksia on suotavaa toteuttaa useita kertoja vuodessa, jolloin tutkimusten antamaan informaatioon ja palautteeseen pyritään reagoimaan välittömästi. (Korkiakoski, 2019, 30.)

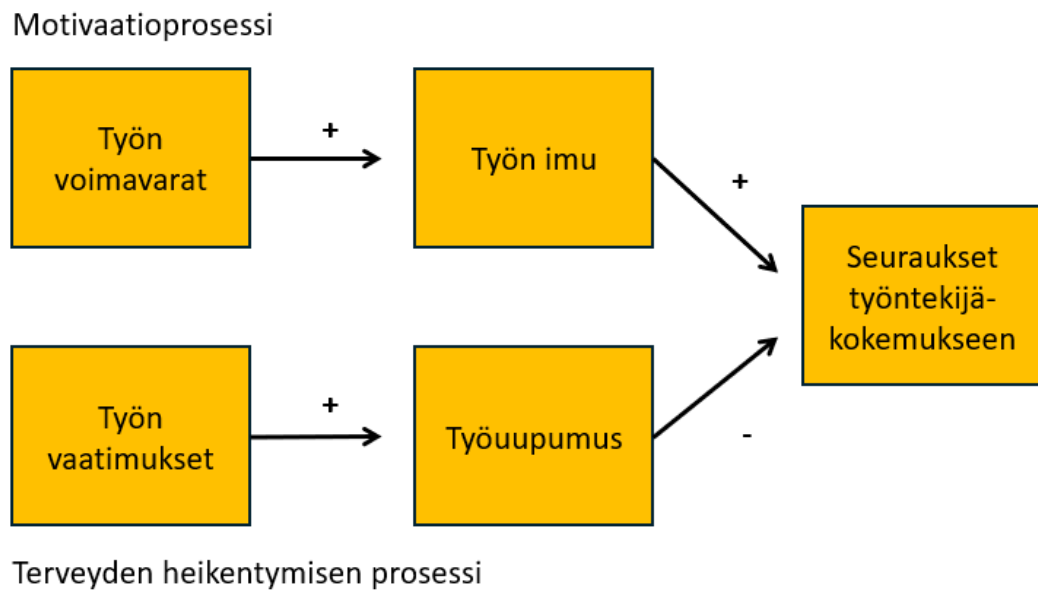
Tutkimusten kautta saadaan tietoa sekä arkisista työpäivän aikana tapahtuvista toiminnoista mutta myös työsuhteen avainhetkistä, joihin liittyy merkittäviä muutoksia. Erilaiset kyselyt tulisi-kin toimittaa henkilökunnan lisäksi myös rekrytointiprosessiin osallistuneille henkilöille, uudelle työntekijälle perehdytyksen alussa, työsuhteen muutoksen yhteydessä sekä organisaatiosta irtisanoutuneille työntekijöille. Tulokset kertovat, kuinka näissä hetkissä on onnistuttu, ja mitä kohtia tulisi parantaa jatkossa. Myöhäisemmässä vaiheessa kyselyiden tuloksista voidaan myös tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat työsuhteen kestoon ja onnistumiseen muutoksissa. (Korkiakoski, 2019, 137.)

2.1.1 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus eli henkilöstökokemus muodostuu vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella, ja tämän vuoksi kokemus onkin yksilöllinen. (Korkiakoski, 2019, 21). Kokemus muodostuu kokonaisarviona kaikkien organisaatiossa tapahtuneiden vuorovaikutustilanteiden kautta, mutta myös yksittäisten tilanteiden, kuten esihenkilön kanssa käytyjen kahdenkeskisten valmennus- ym. keskusteluiden kautta (Huhta & Myllyntaus, 2021, 120). Työntekijän työpaikalla kokema arvostus, onnistumiset tai epäonnistumiset ja osaamisen tunne vaikuttavat myös hänen käsitykseensä itsestään ihmisenä. Siten kokemus heijastuu ja vaikuttaa myös henkilökohtaiseen elämään. (Viitala, 2007, 15.)

Työntekijäkokemus muodostuu työn voimavarojen ja vaatimusten välisestä suhteesta ja tasapainosta. Työyhteisön vuorovaikutus ja tuki, työn arvostuksen ja onnistumisen tunteet, yhteisöllisyys, vaikuttamisen mahdollisuudet sekä toimivat työjärjestelyt ja -välineet vaikuttavat työn voimavarojen muodostumiseen vahvistaen tai heikentäen samalla työstä koettua työn imua. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 134–136.) Työn imu kuvaa työhyvinvointia positiivisena tunne- ja motivaatiotilana, jonka osa-alueita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen (Schaufeli, ym., 2002). Työn vaatimustekijöihin luetaan mukaan työntekijää kuormittavat tekijät,

kuten riittämättömät resurssit työn tekemiseen tai epätietoisuus omista työtehtävistä, oman työn arvottomuuden kokemus tai työyhteisön puutteellinen viestintä. Liiallinen kuormitus heikentää työntekijän työkykyä aiheuttaen pitkittyessään työuupumusta. Muutostilanteissa työntekijöiden voimavaratekijöiden ollessa vaativustekijöitä korkeampia, saadaan säilytettyä työn imu ja motivaatio työntekemiseen parempana. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 134–136.) Kuvassa 1 on esitettyä lyhyesti motivaatio- ja terveyden heikentymisen prosessin vaikutukset ja seuraukset työntekijäkokemukseen.



Kuva 1. Työn voimavarojen ja työn vaatimusten teoreettinen malli (Huhta & Myllyntaus, 2021, 136).

Työntekijöiden työhyvinvointi ja kokemus voimavara- ja vaatimustekijöihin on yksilöllistä, jonka vuoksi esimerkiksi erilaiset kuormitustekijät vaikuttavat työntekijöihin eri lailla (Huhta & Myllyntaus, 2021, 135). Kuormitustekijät jaetaan fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin (Viitala 2007, 216). Rahoitusallalla tietotyössä korostuvat psyykkiset tekijät työn laadullisten ja määrällisten vaatimusten kautta, sekä asiakaspalvelutyön kautta sosiaalinen kuormitus. Erilaiseen työntekijäkokemukseen vaikuttavat työntekijöiden taustatekijät, kuten ikä, koulutus, perhesuhteet, ja myös eri esihenkilöiden tapa johtaa ja tukea työntekijöitään. Osittain erot aiheutuvat myös työntekijöiden persoonallisuudesta ja temperamentti- ja tunteista, jotka vaikuttavat henkilöiden tapaan ajatella, tuntea ja käyttäytyä. (Feldt, Mäkikangas & Kokko, 2005, 75, 78.) Yksistään työilmapiirin

kehittäminen on mahdollista työyhteisön vuorovaikutuksen, tarjottavan tuen, osaamisen kehittämisen ja tasapuolisen kohtelun kautta, vaikka työn kuormittavuuteen tai työstä saatavaan palkitsemiseen ei olisi mahdollisuutta vaikuttaa (Nakari, 2003, 155). Valmentavalla esihenkilötyöllä ja työntekijöiden ja esihenkilön välisillä luottamuksellisilla suhteilla vuorostaan onnistutaan tukemaan työntekijöiden työssä jaksamista erilaisissa elämäntilanteissa (Uutela, 2019, 126).

2.1.2 Psykologinen sopimus

Varsinaisen kirjallisen työsopimuksen lisäksi työnantajan ja työntekijän välille muodostuu myös kirjoittamaton sopimus. Tämä psykologinen sopimus kattaa joukon sanoittamattomia odotuksia ja lupauksia esimerkiksi urakehitykseen tai osaamisen kehittämiseen liittyen. Molemmiin puolin oletuksena on osapuolten toimiminen toisen edun mukaisesti. Työnantajan taholta oletuksena on, että työntekijä tekee kaikkensa ylivoimaisen suorituksen eteen ja työntekijän taholta, että työpanosta vastaan työnantaja arvostaa häntä, tarjoaa kehitysmahdollisuuksia sekä pyrkii tarjoamaan viihtyisän ja joustavan työpaikan. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 120.)

Työntekijän aloittaessa uudessa työpaikassa on hänellä olemassa mielikuva työntekemisestä organisaatiossa työpaikkahakemuksen ja haastattelun perusteella. Hän on myös saattanut tutustua organisaation julkaisuihin ja tiedotteisiin, jotka ovat muovanneet mielikuvaa. Odotusten ja todellisuuden kohtaaminen vaikuttavat alkuviiikkojen tunnetilan muodostumiseen, ja luovat pohjan työnantajamielikuvan muodostumiselle. (Kaijala, 2016, 99.)

Työnantajamielikuvan eteen tehty brändityö sisältää myös organisaation nykyisille työntekijöille psykologisen lupauksen työnantajasta ja tämän arvoista. Mikäli työnantajan toiminta vahvistaa lupauksia, se kasvattaa työnantajan sitoutumista, kun taas lupauksen pitämättömyys aiheuttaa sitoutumisen ja tuottavuuden laskemista. (Moroko & Uncles, 2008, 166.) Työntekijöiden kanssa yhdessä tehty kehitystyö psykologisen sopimuksen osa-alueiden eteen vahvistaa työnantajamielikuvaa ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon tehokkaasti (Huhta & Myllyntaus, 2021, 122).

Työntekijöiden odotusten selvittäminen auttaa organisaatiota kehittämään toimintaansa sekä reagoimaan tunnistettuihin odotuksiin. Positiivisten odotusten toteutuminen kasvattaa psykologista sitoutumista, kun taas niiden rikkoontuminen heikentää työntekijöiden luottamusta muuttaen tulevia odotuksia negatiivisempaan suuntaan. Negatiivisten odotusten sekä niiden taustalla vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen muodostavat toiminnalle korjattavia kehityskohteita, ja antavat arvokasta tietoa työntekijöiden tunnetilasta. Negatiivisten odotusten voittaminen ja

osoittaminen vääräksi vahvistavat vähitellen työntekijän luottamusta ja muuttavat odotuksia positiivisempaan suuntaan. (Olkkonen, 2014, 24–26.)

2.1.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaation arvot luovat pohjan organisaatiokulttuurin syntymiselle ja ylläpitämiselle. Kulttuuri näyttäytyy käytännössä organisaation tapana toimia sen jakamien arvojen mukaisesti ja organisaation ihmiskäsityksen kautta. Kulttuurin johtaminen on vaikeaa, sillä organisaatiokulttuuri muodostuu pienistä ja arkisista asioista, kuten tervehtimisestä aamuisin ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelemisesta. Kulttuuri on myös hyvin pysyvää, jonka vuoksi heikentynyttä kulttuuria on hidasta ja vaikeaa parantaa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 168–169.) Yrityksen arvot saattavat kuitenkin kadota tuloksen tavoittelun jalkoihin. Arvojen nostaminen esille jokapäiväiseen työhön edellyttää avoimuutta ja koko työyhteisön osallistamista. (Korkiakoski, 2019, 125.) Työntekijän arvoihin kohdistuva ristiriita tai muutospaine herättää voimakkaitakin tunnekokemuksia, jotka vaikuttavat työntekijän ajatteluun ja päätöksentekoon (Montgomery ym., 2020, 618–619). Organisaation johtoon kuuluvat henkilöt antavat koko organisaatiolle hyväksytyyn käyttäytymismallin (Fischer, 2014, 50). Kulttuurin rakentamista varten tulee olla pitkän tähtäimen suunnitelma, jossa kulttuurin osa-alueita kasvatetaan yksi toimintatapa kerrallaan. Vahva kulttuuri myös tukee organisaation strategian mukaista toimintaa. (Luoma-aho, 2014, 15.)

Työpaikalla vallitseva ilmapiiri on osa organisaation ihmiskäsitystä ja kulttuuria, ja se syntyy organisaatiossa työskentelevien henkilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta. Ilmapiiri muodostuu koetuista tunteista, ja tunnejälkeen vaikuttaminen tapahtuu hitaasti. Tunteista muodostuvan kulttuurin näkymistä arjessa voi olla vaikea kuvata, ja usein kuvaamista helpottaa yksittäisten havaintojen sanoittaminen (Huhta & Myllyntaus, 2021, 171). Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri syntyy osallistavan johtamisen, palautteen antamisen ja saamisen sekä epähierarkkisen organisaatorakenteen kautta. Hyvä ilmapiiri ja muutosta tukeva kulttuuri ovat myös toiminnan muutoksen edellytyksiä. (Viitala, 2007, 14.) Työyhteisössä havaittu erilaisuuden hyväksyminen, luottamuksellisuus ja avoimuus edistävät yhteisöllisyyden syntymistä, joka vuorostaan luo positiivista ilmapiiriä (Uutela, 2019, 128). Onnistunut johtaminen tukee työyhteisön ilmapiiriä, ja on yhteydessä sekä työyhteisön toimivuuteen että ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutoksiin (Nakari, 2003, 182). Ilmapiirin syntyminen ei ole kuitenkaan yksin organisaation johdon ja esihenkilön vastuulla, vaan tähän vaikuttavat myös työntekijöiden kannustava ja toisiaan tukeva käyttäytyminen sekä keskinäinen arvostuksen tunne (Eriksson, 2017, 88).

Toimivassa työympäristössä kalusteet ja toiminnot tukevat työssä viihtymistä. Myös sosiaali- ja taukotilat tulee huomioida ympäristön toimivuutta tarkasteltaessa. Toimiva työympäristö vahvistaa työntekijöiden sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Työntekijöiden ottaminen mukaan työympäristön suunnitteluun mahdollistaa käytännössä parhaiten toimivien ratkaisujen suunnittelun ja rakentamisen. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 183, 189.) Työn tauottaminen yhdessä muiden työntekijöiden kanssa on työyhteisössä tärkeää. Tauot tarjoavat mahdollisuuden jakaa työhön liittyviä onnistumisia ja vaikeuksia kollegoiden kanssa työpäivän aikana, joka keventää työstä aiheutuvaa kuormitusta. Työntekijöiden välinen keskustelu tukee samalla hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle ja osaamisen kasvamista työyhteisön sisällä (Eriksson, 2017, 88; Uutela, 2019, 143).

2.1.4 Sitoutuminen

Organisaation arvot vaikuttavat myös työntekijän sitoutumiseen. Yrityksen ja työntekijän arvojen tulee olla riittävän lähellä toisiaan, jotta työntekijä voi työskennellä omassa tehtävässään luontevasti ja innostuneesti. (Valvisto, 2005, 222.) Organisaatiokulttuuri sitoo siihen sopivia työntekijöitä tiiviimmin organisaatioon kuin kulttuurin kanssa ristiriitaa kokevia (Huhta & Myllyntaus, 2021, 168). Henkilökohtaisten arvojen ja arvostuksen kohtaaminen organisaation arvojen kanssa helpottavat myös työn tekemistä ja työssä jaksamista (Eriksson, 2017, 91). Työtehtävän mielekkyys ja merkityksellisyys tukevat omalta osaltaan työstä saatavaa mielihyvää ja voimaantumista, ja vahvistavat tätä kautta sitoutumista (Eriksson, 2017, 85, 88). Työtehtävän sisällön mielekkyys ja haastavuus aiheuttavat työssä tylsistymistä, jonka on tunnistettu heikentävän sekä työntekijän terveyttä ja sitoutumista työhön (Kaltainen & Hakanen, 2023, 12181).

Sitoutumisen voimakkuuteen vaikuttavat yrityksen perustehtävän tunteminen sekä ymmärrys siitä, mitä työntekijältä odotetaan tehtävän tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitouttaminen edellyttää omasta asemasta ja työntekemisen hyväksynnästä koettua luottamuksen tunnetta. Työntekijät ovat varsinkin nykypäivänä usein kiinnostuneita oman osaamisensa kehittämistä ja mahdollisesta urapolustaan organisaatiossa. Sitoutumista edesauttavat myös toimivat ja kehittyvät järjestelmät ja ohjelmistot. (Korkiakoski, 2019, 118–119.) Esihenkilötyön tärkeänä tehtävänä onkin selkeyttää jokaisen työntekijän perustehtävää ja osoittaa työnteon suuntaa. Työn sujuvoittaminen prosesseja ja toimintamalleja kehittämällä tukee työntekijöiden työssä jaksamista sekä fyysi-

sesti että psyykkisesti. Oman työn osaamisen ja hallinnan tunne saa aikaan onnistumisen kokemuksia työssä, joka vahvistaa samanaikaisesti työhyvinvointia ja sitoutumista. (Uutela, 2019, 128, 142.)

Työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen liittyy oleellisesti työn kokeminen merkitykselliseksi sekä työn tarjoamat sosiaaliset suhteet. Kumpikin tekijä muodostuu henkilökohtaisen kokemuksen kautta, jonka vuoksi kokemusta ei voida kopioida tai monistaa samanlaisena muille työntekijöille, eikä voida olettaa samoilla taustatekijöillä olevien työntekijöiden kokevan työtyytyväisyyttä samoin. Yhdessä koetun arvostuksen ja organisaation tuen tunteen kanssa työtyytyväisyys kasvattaa henkilön motivaatiota työskentelyyn ja sitoutumista organisaatioon, ja vaikuttaa henkilölle syntyvään työnantajamielikuvaan. (Pohjanheimo, 2012, 271–272.) Vahva työn imun kokemus myös vähentää suunnitelmia työpaikan vaihtamisesta (Hakanen, 2004, 243). Laadukas, arvostava ja molemminpuolinen kunnioittava suhde esihenkilön ja työntekijän välillä sitouttaa työntekijöitä vahvimmin organisaatioon, ja tukee samalla työn imun säilymistä (Hesmert & Vogel, 2024, 563). Työn imu ja tunnekokemus sitouttavatkin työntekijöitä tunnetasolla organisaatioon (Ikävalko ym., 2020, 116).

Suurin tekijä henkilöstön sitoutumiseen onkin lähtöisin johtamisesta ja esihenkilötyöstä. Johtamisen tulisi olla johdonmukaista ja toimintaa kehittävä, kuten myös tasapuolista ja arvostavaa. (Valvisto, 2005, 223.) Esihenkilön läsnäolo ja saavutettavuus työpäivien aikana tukevat työntekijöiden turvallisuuden tunteen tarvetta, joka on tärkeimpiä työntekijöiden kokemista arvoista (Eriksson, 2017, 91). Suuremmissa organisaatioissa henkilöstöjohtaminen on sisällytetty yrityksen henkilöstöstrategiaan, ja toiminnalle on asetettu selkeät tavoitteet sekä toimenpiteet. Strategian implementoinnin suunnitelmista huolimatta on työntekijöiden johtamisessa huomioitava ja kohdattava työntekijä ihmisenä. Esihenkilön on pyrittävä tunnistamaan työntekijän asemaan asetuen, millaiset tekijät motivoivat ja palkitsevat häntä, sekä millaisessa työpaikassa hän haluaa työskennellä. (Claus ym., 2019, 17.) Tekijöiden tunnistamisen kautta saadaan selvitettyä tarkemmin työntekijöiden arvostamat ja merkityksellisinä pitämät osatekijät kehittämistoimia varten (Huhta & Myllyntaus, 2021, 192). Työntekijöiden kuunteleminen ja heidän tarpeidensa huomiointi vahvistavat sitoutumista. Tarpeet voivat olla hyvin erilaisia, jolloin myös ratkaisut edellyttävät erilaisia toimia. Työntekijällä saattaa olla toiveita kehittää osaamistaan onnistuakseen paremmin työtehtävissään tai kasvattaakseen asiantuntijuuttaan, jolloin hän arvostaa tarjottuja koulutusmahdollisuuksia. Toisella työntekijällä saattaa vuorostaan olla tarpeita joustaa työnteke- misessä henkilökohtaisen elämän haasteiden vuoksi, jolloin vaihtoehtoina voivat olla työtehtävien muutokset tai työajan lyhentäminen. (Uutela, 2019, 138.)

2.1.5 Motivaatio

Kuten sitoutumista työnantajaan myös työntekijöiden motivaatiota tehdä työtä ohjaavat erilaiset tekijät. Palkitsemisen on tunnistettu olevan yksi keskeinen henkilöstöjohtamisen osa-alue, jo kannustaa työntekijöitä työskentelemään organisaation tavoitteen mukaisesti. (Kauhanen, 2012, 108.) Suoraa taloudellista palkitsemista ovat peruspalkka sekä mahdolliset tavoite- tai tulospalkkiot. Taloudellinen palkitseminen voi olla myös epäsuoraa, jota ei aina mielletä osaksi palkitsemista. Tällaisia etuja ovat mm. työnantajan tarjoamat erilaiset pakolliset ja vapaaehtoiset vakuutukset, sekä lounas- ja hyvinvointiedut. Palkitsemista tapahtuu myös aineettomasti. Työssä kehittyminen, uralla eteneminen, kiitokset ja tunnustukset ovat myös tehokkaita palkitsemiskeinoja. (Kauhanen, 2012, 115.)

Johtamisessa on huomioitava, että eri henkilöiden motivaatioon vaikuttavat erilaiset palkitsemiskeinot. Toisinaan voimakkaasti motivoitunutta työntekijää palkitsee voimakkaasti sisäinen työssä onnistumisen tunne, joka voi olla jopa vahvempi kuin ulkoisen palkitsemisen aikaansaama. Sisäinen motivaatio syntyy halusta oppia ja tehdä jotain paremmin, jolloin onnistuminen tuottaa voimakkaan tyydytyksen tunteen. Ulkoinen motivaatio syntyy puolestaan tiedosta, että tietynlaisesta toiminnasta palkitaan. Työntekijät ponnistelevat palkkioiden eteen sitä voimakkaammin, mitä houkuttelevammiksi saavutukset nähdään. Usein työn ollessa rutiininomaista ja yksinkertaista, muodostuu palkitseminen erityisen suureksi motivointikeinoksi työntekijöille. (Viitala, 2007, 17.) Työntekijän motivointi edellyttää hänen motivaatiotekijöidensä tuntemista (Leppänen & Rauhala, 2012, 1).

Palkitseminen on johtamiskeinon lisäksi myös tapa sitouttaa hyviä työntekijöitä sekä houkutella uusia osaajia. Hyvät ja toimivat palkitsemisjärjestelmät houkuttelevat työntekijöitä, joita tavoitteiden saavuttaminen ja onnistunut suoriutuminen työssä ohjaavat voimakkaasti. (Hakonen, 2012, 10.) Urasuunnittelun ja erilaisten osaamispolkujen mahdollistamisen kautta työntekijöiden sitoutuminen työhön ja työnantajaan vahvistuu, ja se mahdollistaa myös mielenkiinnon säilymisen työntekeymiseen (Myers, 2025, 31). Myös luottamus palkitsemisen reiluteen ja oikeudenmukaisuuteen vahvistaa psykologista sopimusta ja organisaatiokulttuuria, ja tätä kautta koko työnantajamielikuvaa. Luottamus syntyy palkitsemisperusteiden avoimuuden ja selkeän viestinnän kautta. (Arikoski & Sallinen, 2007, 18.) Jos työntekijälle kuitenkin syntyy tunne, ettei hänen antamaansa työpanosta ja tuloksen eteen tehtyjä ponnisteluja arvosteta riittävästi tai hänen odotta-

mallaan tavalla, voi palkitseminenkin synnyttää kielteisiä tunteita. Pitkittyessään negatiiviset tunteet heikentävät työntekijän luottamusta psykologiseen sopimukseen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. (Eriksson, 2017, 99.)

Pitovoimatekijät näyttäytyvät useassa yhteydessä, ja ovat selkeästi yhteydessä työntekijöiden haluun työskennellä organisaatiossa. Taulukkoon 1 on koottu aiemmin kerrottuun teoriaan viitaten normaalitilanteen ja muutostilanteen väliset erot työntekijäkokemuksessa, psykologisessa sopimuksessa, organisaatiokulttuurissa, sitoutumisessa ja motivaatiossa.

Taulukko 1. Muutostilanteen vaikutus pitovoimaan eri näkökulmista

	Normaalitilanne	Muutostilanne
Työntekijäkokemus	Positiivinen työntekijäkokemus muodostuu vuorovaikutuksen ja arvostuksen kokemuksen kautta. Mielikuvat ja tunnekokemus vaikuttavat kokemukseen, kuten myös voimavarojen ja työn vaatimusten tasapaino.	Kuormitus kasvaa epätietoisuuden ja suurten muutosten vuoksi. Voimavaretkijöitä ei välttämättä huomioida riittävän hyvin muutoksen aikana.
Psykologinen sopimus	Työntekijän ja työnantajan väliset sanoittamattomat sopimukset ja odotukset mm. urakehitykseen ja koulutukseen.	Uudessa organisaatiossa aiempi sopimus raukeaa, ja luottamus uuden sopimuksen rakentumiseen vie aikaa.
Organisaatiokulttuuri	Olemassa oleva organisaatiokulttuuri on rakentunut hitaasti, ja sitoo yrityksen kanssa samoja arvoja omaavia työntekijöitä.	Uuden organisaation kulttuuri ja arvot muodostuvat vähitellen, ja työntekijän kokemat ristiriidat arvoissa heikentävät sitoutumista.
Sitoutuminen	Esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus ja arvostus tukee työhön sitoutumista yksilöllisten sitouttamistekijöiden lisäksi.	Muutostilanteen epävarmuus kuormittaa enemmän voimakkaasti sitoutunutta kuin löyhästi sitoutunutta työntekijää.
Motivaatio	Voimavaretkijöiden ollessa työn vaatimuksia korkeammat, on motivaatio korkea. Samanaikaisesti työn imu (tarmokkuus, omistautuminen ja työhön upputuminen) on vahva. Motivaatioon vaikuttavat yksilölliset motivaatiotekijät.	Työmotivaation ylläpitäminen on vaikeampaa. Muutoksen aiheuttama työkyvyn kuormitus vaikeuttaa sopeutumista uusiin toimintatapoihin ja työtehtäviin

2.2 Muutoksen synnyttämä tunnekokemus

Yritysten fuusioitumisessa eli yhdistymisessä yritysten toimintoja yhdistetään ja yhtenäistetään, jolloin muutoksia tulee usealle eri alueelle yhtäaikaaisesti. Yhdistymisen myötä organisaation työntekijöiden tulee sopeutua uuteen johtoon, uusin päätöstopoihin ja työskentelytyyleihin, ja myös uuteen muodostuvaan yrityskulttuuriin. (Saarelma-Thiel, 2009, 14.) Suuri organisaatiomuutos aiheuttaa työntekijöille usein jonkinasteisen kriisitilanteen. Kriisissä työntekijä käy läpi muutosta kriisin vaiheiden mukaisesti alun kieltämisestä kiihtymyksen ja vihan vaiheen kautta muutoksen vaikutusten arviointiin ja lopulta tilanteen hyväksyntään. Kriisin ja muutoksen kokemukset ovat yksilöllisiä, joihin vaikuttavat henkilöiden erilainen elämäkokemus ja sisäsyntyinen reagoitintapa. (Saarelma-Thiel, 2009, 22–25.) Aiemmat positiiviset kokemukset muutoksista tukevat työntekijää, ja mahdollistavat rauhallisemman ja luottavaisemman suhtautumisen tuleviin muutoksiin. Heikot kokemukset muutostilanteen läpiviennistä vuorostaan vaikuttavat pitkään työntekijän suhtautumiseen muutokseen, ja heijastuvat negatiivisesti uuden muutoksen läpivientiin. Organisaatioon vasta hiljattain tulleille uusille työntekijöille ei ole vielä syntynyt yhtä vahvaa sitoutumista vanhaan organisaatioon, ja he ovatkin alttiimpia hyväksymään tulevat muutokset. (Arikoski & Sallinen, 2007, 51–52.)

Pahimmillaan jatkuvat ja päällekkäiset muutokset ja kuormitustekijät työssä ja myös yksityiselämässä voivat aiheuttaa työntekijälle menetysten kierteen, jolloin työntekijän voimavarat ja työkyky heikkenevät. Liiallinen kuormitus estää kuormituksesta palaututumisen ja aiheuttaa lopulta työuupumuksen. Työuupumus näkyy työntekijän työsuorituksen laskemisena ja erilaisina käyttäytymisen muutoksina. Krooninen väsymys, kynnisyys asioita kohtaan, mielenkiinnon puute ja riittämättömyyden tunne voimistuvat pikkuhiljaa, eivätkä näy välttämättä heti organisaation muutosprosessin alkuvaiheessa. (Hakanen, 2004, 211–212.) Muutoksen aiheuttaman epävarmuuden lisäksi muuta kuormitusta työssä aiheuttavat liiallinen työmäärä ja koettu henkilöstövajaus työmäärään nähden, esihenkilötyön puutteista aiheutuvat syyt, työn arvostuksen puute, heikko työilmapiiri ja erimielisyydet henkilöstön kesken sekä palkkauksessa koetut puutteet (Koiuniemi, 2004, 157). Yhdessä aiempien kuormitustekijöiden kanssa muutoksen epävarmuus saattaa romahduttaa työntekijän työkyvyn yllättäen. Organisaatiossa tuleekin seurata erityisen aktiivisesti työntekijöiden jaksamista muutoksen aikana.

2.2.1 Epävarmuus

Organisaatiossa tapahtuva muutos vaikuttaa rakenteellisesti organisaatioon, mutta aina jollakin tavoin myös työntekijöihin. Organisaatiomuutos saattaa olla henkilöstön keskuudessa odotettu ja toivottu, mutta sen aiheuttamat muutokset organisaatiokulttuuriin ja toimintatapoihin ovat kuitenkin henkilöstölle tuntemattomia (Tikkamäki, 2006, 242). Tämän vuoksi negatiivisten tunteiden mahdollisuus kasvaa muutoksen yhteydessä (Pohjanheimo, 2012, 210). Muutoksesta syntyvä epävarmuus yleistetään useimmiten työn menettämisen pelkoon, mutta myös muutokset muissa työn tekemiseen liittyvissä tekijöissä aiheuttavat työntekijöille epävarmuutta. Vaikka organisaatiomuutokseen ei aina liity henkilöstön vähentämistarvetta, ovat muutoksen kohteena olevat muut tekijät kuten työaika, työntekemisen paikka ja työtehtävän sisältö työntekijöille yhtä tärkeitä. (Mauno & Kinnunen, 2005, 168–169.) Muutoksen yhteydessä työntekijän psykologinen sopimus työnantajaan heikkenee väistämättä, sillä aiempi luottamus esim. kehittymismahdollisuuksiin ja koettuun arvostukseen muuttuu organisaatiomuutoksen myötä (Saarema-Thiel, 2009, 24). Koetut tunteet ja niiden käsitteleminen muutoksen yhteydessä työyhteisössä voivat olla ratkaiseva tekijä henkilön työnantajamielikuvan säilymisessä ja sitoutumisen voimakkuudessa työnantajaan muutoksen jälkeen.

Muutos itsessään kuormittaa työntekijöitä, jolloin heidän on vaikeampaa ylläpitää työmotivaatiotaan ja sopeutua uusiin toimintatapoihin tai työtehtäviin (Tikkamäki, 2006, 246). Muutoksen kokemukseen vaikuttaa myös muutoksen kohteena oleva asia. Uuden teknisen taidon opetteleminen on huomattavasti helpompi hyväksyä ja omaksua yhdessä muiden työntekijöiden kanssa kuin vain omaan itseen ja omiin työskentelytapoihin liittyvä muutos. (Arikoski & Sallinen, 2007, 66.) Mahdollinen työtehtävien muuttuminen saattaa aiheuttaa työntekijöille pelkoa siitä, osaako hän tehdä uutta työtä tai oppiiko hän enää uutta vaaditulla tavalla. Taustalla piilee pelko hyväksynnän menettämisestä, kuten myös hylätyksi tulemisesta ja häpeästä. (Pirinen, 2023, 170.) Esihenkilön ja organisaation johdon onkin tärkeää osoittaa hyväksyntää ja arvostusta työntekijöitä ja näiden tekemää työtä kohtaan jatkuvasti (Hakanen, 2004, 292).

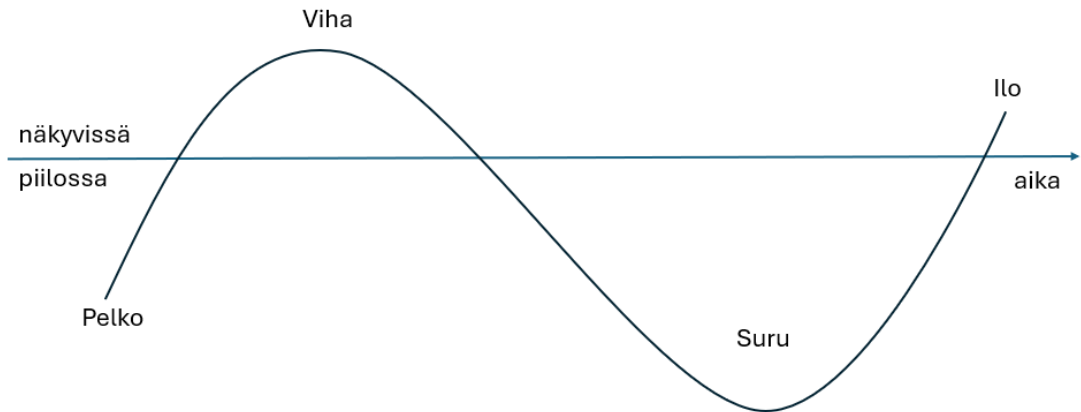
Työ ja siitä saatava korvaus tuovat työntekijälle taloudellista turvaa. Rahapalkan lisäksi työntekijä saa työstä monia hyötyjä, joita ei voida mitata rahassa. Työssä luodaan sosiaalisia suhteita, kuulutaan ryhmään, ja voidaan saavuttaa tietyn tasoinen asema hierarkiassa. Moni henkilö haluaakin käydä töissä virikkeiden ja tekemisen vuoksi, vaikka työn tekemiseen ei olisi taloudellista tarvetta. (Jaari, 2004, 253.) Työhönsä voimakkaasti sitoutuneelle työntekijälle työ saattaa merkitä henkilökohtaisesti enemmän, ja olla esimerkiksi merkittävä osa omaa identiteettiä ja itsetuntoa. Tällöin

työn muutos aiheuttaa voimakkaampia negatiivisia tunteita kuin vähemmän sitoutuneella työntekijällä. (Mauno & Kinnunen, 2005, 174.) Mahdollinen työttömyys ja työtehtävissä tapahtuvat muutokset aiheuttavat myös henkisesti voimakkaampaa kuormitusta työhönsä ja organisaatioon voimakkaasti sitoutuneille kuin vähemmän sitoutuneille työntekijöille. Työn arvostaminen on yhteydessä oman elämän mielekkyyden ja tarkoituksenmukaisuuden kokemukseen. (Jaari, 2004, 236–244.) Epävarmuus omasta asemasta organisaatiossa muutoksen jälkeen ja pelko tulevista muutoksista heikentävät työntekijöiden hyvinvoinnin kokemusta, ja vaikuttavat tätä kautta myös työntekeymiseen (Koivuniemi, 2004, 159).

Työtehtävän muuttaminen työntekijän kannalta ei-toivottuun suuntaan saattaa aiheuttaa suuttumusta ja pettymyksen tunteita. Mikäli tunteiden purkamiselle ja käsittelylle ei anneta työyhteisössä mahdollisuutta esimerkiksi esihenkilön kanssa keskustellen, saattavat käsittelemättömät tunteet muuttua ja aiheuttaa työntekijälle masennusta (Arikoski & Sallinen, 2007, 43–44). Työtehtävän muutos organisaatiomuutoksen yhteydessä voi olla myös positiivinen asia. Työtehtävän säilyminen samanlaisena vuodesta toiseen ns. pysähtyneisyys kuten myös urakehityksen pysähtyminen aiheuttavat työntekijälle turhautumisen ja kyllästymisen tunteita, jotka heikentävät työmotivaatiota ja työssä suoriutumista. Henkilön tunnesäätely, eli kuinka hyvin hän osaa tulkita ja säädellä omia tunteitaan, vaikuttaa hieman siihen, kuinka voimakkaasti henkilö reagoi työtehtävän pysähtyneisyyteen, kun taas hierarkiassa etenemiseen tunnesäätelyn tasolla ei ole merkitystä. Urakehitys onkin yksi psykologisen sopimuksen osa-alueista, ja merkittävä myös työntekijän kokemalle arvostuksen ja menestyksen tunteelle. (Ng & Yang, 2024, 933–935.)

2.2.2 Muutosalttomalli: pelko, viha, suru ja ilo

Suurten muutosten yhteydessä ihmiset kokevat tunnistetusti neljää eri perustunnetta; pelkoa, vihaa, surua ja iloa. Tunteet vaihtuvat järjestyksessä, ja vasta koko tunneaallon läpikäymisen jälkeen henkilö on käsitellyt muutostilanteen tunnekokemuksen kokonaisuudessaan. (Arikoski & Sallinen, 2007, 41.) Tunteet ovat lyhytaikaisia tunnekokemuksia, kun taas pitkäkestoiset tunteet, kuten iloisuus tai alakuloisuus, tulkitaan henkilön mielialaksi (Pohjanheimo, 2012, 206). Muutoksessa koetut perustunteet aaltoilevat, ja vain osa tunteista näkyy työntekijöistä ulospäin (Kuva 2). Tunteiden oikea-aikaisella huomioimisella saadaan lievennettyä negatiivisten tunteiden huippuja, ja osin jopa estettyä esimerkiksi pelon muuttuminen vihaksi (Arikoski & Sallinen, 2007, 59).



Kuva 2. Muutosajattomissa koetut perustunteet näkyvät vain osittain ulospäin (Arikoski & Sallinen, 2007, 56).

Esihenkilön ja johdon tärkein tehtävä henkilöstön muutoksen johtamisessa on keskittyä heti tiedottamisen jälkeen lievittämään pelkoja tarjoamalla riittävästi tietoa ja vahvistamalla muutoksen tulevia positiivisia vaikutuksia. (Arikoski & Sallinen, 2007.) Ihmiset reagoivat ja toimivat pelkotiilanteessa eri tavoin. Taulukossa 2 on kuvattu, millä tavoin pelkoon reagoivat henkilöt suhtautuvat tulevaan muutokseen. Aktiivisesti pelkoon reagoivat henkilöt suhtautuvat muutokseen positiivisesti, ja he kokevat muutoksen oppimismahdollisuutena. He luottavat omaan osaamiseensa ja kykyihinsä uudessa tilanteessa sekä pyrkivät vaikuttamaan muutoksen toteuttamiseen. Näennäisaktiiviset henkilöt vuorostaan näyttävät ulkoisesti hyväksyvän muutoksen, mutta sisäisesti pelko aiheuttaa heille suurta epävarmuuden tunnetta ja tämän vuoksi jopa muutoksen vastustamista. Passiivisesti pelkoon reagoivat henkilöt suhtautuvat tulevaan muutokseen negatiivisesti ja torjuvat muutoksen. Suhtautuminen juontuu heidän epävarmuudestaan tulevaisuutta kohtaan, jonka vuoksi erilaiset uhkakuvat estävät heitä hyväksymästä tulevia muutoksia. (Arikoski & Sallinen, 2007, 55–58.)

Taulukko 2. Muutoksen aiheuttamaan pelkoon reagoiminen (Arikoski & Sallinen, 2007, 55–58).

Aktiiviset henkilöt	Näennäisaktiiviset henkilöt	Passiivisesti suhtautuvat henkilöt
<ul style="list-style-type: none"> • Suhtautuvat muutokseen positiivisesti • Luottavat omaan kykyihinsä sekä vaikutusmahdollisuuksiinsa muutoksessa • Työskentelevät joustavasti ja haluavat oppia uutta 	<ul style="list-style-type: none"> • Suhtautuvat muutokseen ristiriitaisesti • Näyttävät ulkoisesti mukautuvan muutokseen hyvin, mutta oman epävarmuutensa vuoksi vastustavat muutosta sisäisesti 	<ul style="list-style-type: none"> • Torjuvat muutoksen ja suhtautuvat siihen negatiivisesti • Kokevat voimakasta pelkoa tulevaa kohtaan ja tämän vuoksi myös muutosvastarintaa

Muutosaaltoomallissa ensimmäisten muutoksen aiheuttamien pelon tunteiden alkaessa väistyä, alkaa henkilö tuntea olonsa uhatuksi, ja pelon tilalle syntyy vihan tunteita. Mikäli muutosallion pelon tunteiden lieventämisessä on onnistuttu, pelon jälkeen syntyvät vihan tunteet ovat vähäisempiä. Tätä edesauttaa muutoksen tuomiin mahdollisuuksiin uskomisen. Mikäli kuitenkin vihan tunteita havaitaan henkilön käyttäytymisessä työpaikalla, on esihenkilön ehdottoman tärkeää kuunnella ja tukea henkilöä vihan laantumiseen saakka. Selvästi vihaa kokevaa henkilöä ei saa jättää yksin, sillä tuolloin vihan ja aiemmin koetut pelon tunteet aiheuttavat kierteen. (Arikoski & Sallinen, 2007, 59–60.) Vihan tunteiden läpikäyminen auttaa henkilöä myös valjastamaan tunteen muutoksen eteenpäin viemiseen, ja antaa energiaa aktiiviseen toimimiseen muutoksen eteen (Virkki, 2004, 53).

Henkilön ymmärtäessä muutoksen olevan väistämättä tulossa, laantuu viha lopulta muuttuen suruksi. Suruun liittyy vahvasti myös toivottomuuden tunnetta omasta osaamisesta ja jaksamisesta muutostilanteessa. Suruvaiheessa esihenkilön ja johdon tulee keskustella työntekijöiden kanssa muutoksen herättämistä tunteista ja mieltä askarruttavista asioista. Surutyön ohittaminen ei poista surua, vaan saattaa pitkittää sitä vuosien mittaiseksi prosessiksi, joka syö työntekijöiden voimavaroja heikentäen myös organisaatiokulttuuria. Suru voi pitkittyessään muuttua myös masennukseksi sekä turtumukseksi, mikäli muutosprosessia ei saada käsiteltyä loppuun saakka. (Arikoski & Sallinen, 2007, 61–62.) Työssä tapahtuva uupumus ja kynnisyys työntekemistä kohtaan johtavat myös työn imun heikentymiseen, jolloin työn imua kuvaavat tekijät tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen heikkenevät (Hakala, 2005, 242).

Muutosajon tunteiden läpikäynti päättyy ilon tunteeseen, joka usein sivuutetaan. Ilon tunne syntyy uuden organisaation käynnistymisen jälkeen, kun toiminta on saavuttanut tavoitellun tason tai esimerkiksi uudet toiminnot on saatu toimimaan tavoitteen mukaisesti. Onnistumisten seuraamiseksi on hyvä asettaa mittareita ja välitavoitteita, joiden onnistumisia on hyvä juhlistaa työyhteisössä. Ilon tunnetta voidaan vahvistaa antamalla työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia omiin työtehtäviinsä vaikuttamiseen uudessa organisaatiossa. (Arikoski & Sallinen, 2007, 63–64.) Illoa, innostusta ja kiinnostuksen tunnetta tarvitaan työntekijöiden motivaation vahvistamiseen uudelleen muutoksen jälkeen (Pohjanheimo, 2012, 210).

2.3 Johtaminen muutoksen aikana

Organisaation johdon tehtävänä on osoittaa organisaation toiminnalle suuntaa ja tavoitteita, joita kohti esihenkilöt ohjaavat tiimiläistensä toimintaa. Tavoitteiden toteutuminen edellyttää usein matalampia välitavoitteita, jotka kuitenkin johtavat osaltaan kohti tavoiteltua tilaa. Suunnan osoittaminen päämäärä kohti pätee myös organisaation muutostilanteessa. Muutosta on edeltänyt pitkään kestänyt selvitystyö muutoksen perusteista ja saavutettavista hyödyistä. Työntekijöille esitetyt selkeät tavoitteet ja perustelut ohjaavat työntekijöiden toimintaa paremmin kuin toiminta ilman tietoa tekemisen syistä. Myös työntekijöiden mahdollisuudet osallistua toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen parantavat muutoksen hyväksymistä ja siihen sitoutumista. Varsinkin nuorempien työntekijöiden on havaittu haluavan aktiivisemmin osallistua toiminnan suunnitteluun ja vaikuttavan täten oman työnsä kehittämiseen. (Pirinen, 2023, luku 1.) Johdon tehtävänä on myös tukea ja valmentaa esihenkilöitä johtamaan muutosta työkykyä ja työilmapiiriä tukevalla tavalla, jolloin työntekijöiden motivaatio säilyy korkeana muutostilanteessa. Motivaation perustan muodostaa hyvä työkyky. Työkyky rakentuu työntekijän kokemasta henkisestä hyvinvoinnista, fyysisestä kyvykkyydestä ja osaamisesta. Työkyvyn kokemukseen vaikuttavat myös työpaikan ilmapiiri, oman työtehtävän sisältö ja mielekkyys, työn kuormittavuus sekä työn johtaminen. (Koivuniemi, 2004, 164–169, 199.)

Rahoitusosalalla esihenkilön johtamistyöstä ei voida erotella ns. tavallista johtamista ja muutosjohtamista, sillä sääntely ja toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti. Pankkitoimintaan kohdistuva sääntely edellyttää toiminnan muutoksia, jotka heijastuvat suoraan työn tekemisen ohjeistukseen ja tapoihin. Rahoitusosaajan tulee muistaa asiakkaan kanssa neuvotellessa selvittää yhä enemmän asioita, jotka tulee dokumentoida pysyvällä tavalla. Dokumentointia pyritään helpottamaan tuomalla työssä käytettäviin sovelluksiin, järjestelmiin ja ohjelmistoihin erilaista tukea.

Johtamisen voidaankin katsoa olevan jatkuvaa muutosjohtamista, ja se voidaan ennemmin luokitella muutoksen merkittävyyden ja koon mukaisesti pienempien ja suurempien muutosten johtamiseen.

2.3.1 Tunnekokemuksen johtaminen

Muutosjohtamisen keinoin saadaan lievennettyä työntekijöiden kokemia muutoksesta johtuvia tunnekokemuksia. Tietämättömyys ja ymmärtämättömyys muutoksen yhteydessä ovat hyvin tunnistettuja tunteita, ja toimivan viestinnän avulla saadaan vähennettyä näistä aiheutuvaa ahdistusta ja muutosvastarintaa. Muutoksen taustalla olevat syyt ja tavoite viestitään työntekijöille selkeästi ja ajantasaisesti, ja mahdollistetaan työntekijöille myös mahdollisuus keskustella asioista. Muutoksen syiden ymmärtäminen lieventää työntekijöiden vastarintaa muutokselle. (Pirinen, 2023, 168–169; Valvisto, 2005, 80.) Muutoksen perusteleminen ymmärrettävästi ja uskottavasti sekä organisaation että työntekijöiden näkökulmasta helpottaa muutoksen sisäistämistä ja vähentää muutosprosessin läpikäymiseen kuluvaa energiaa (Arikoski & Sallinen, 2007, 50). Myös muutoksen tavoite ja tulevaisuuden kuva on esitettävä selkeästi, jotta tuntematon tulevaisuus muuttuu näkyvämmäksi ja selkeämmin hahmotettavaksi (Åberg, 2006, 131).

Organisaatiokulttuurin muutosta voimakkaimmin vastustavat henkilöt ovat usein vahvasti sitoutuneita nykyiseen organisaatioon, ja saattavat kokea velvollisuudekseen nousta vastustamaan julkisesti itsensä ja kollegoidensa puolesta esitettyjä muutoksia. He saattavat toteuttaa työssään myös hiljaisesti muutoksen vastustajien määrää lisääviä toimia, jonka vuoksi muutosvastarintaa voimakkaasti tuntevat henkilöt on tärkeää tunnistaa organisaatiossa ajoissa. (Granroth, 2022, 109, 114.) Heidän kanssaan on syytä käydä erityisesti keskustelua muutoksen syistä ja eri näkökulmista vastarinnan tasoittamiseksi.

Työn imua tukevien tunteiden määrä myös laskee muutoksen yhteydessä. Työntekijän mielenkiinto työn tekemiseen ja työstä koettu ilo vähenevät, kuten myös itsekunnioitus ja itsearvostus. Ihmiselle tärkeä turvallisuuden tunne heikkenee ja yleinen kiinnostus asioihin katoaa. Tunteiden muutoksiin ja käsittelyyn on tärkeää kiinnittää huomiota organisaation muutosprosessin aikana, sillä muutokset yleensä näkyvät pian työntekijän työtehon ja tuottavuuden laskuna. (Saarelma-Thiel, 2009, 29.)

Työntekijöitä tulee kannustaa avoimeen ja osallistavaan keskusteluun, ja vaalia keskustelukulttuurin rakentumista koko organisaatiossa. Johdon kannustus palautteen antamiseen ja toimivien

palautekanavien luomiseen luo turvaa ja mahdollistaa ideoiden esittämisen toiminnan kehittämiseksi. (Abdelaliem & Zeid, 2023, 10.) Viestinnän merkitys korostuu muutosilanteen aikana. Tiedon puute aiheuttaa henkilöstön keskuudessa spekulatioita ja pelkoja, jotka synnyttävät lisääntyneitä ahdistusta ja epävarmuutta. Henkilöstöä tulisi tiedottaa ymmärrettävästi muutoksen kulusta myös silloin, kun varsinaisia tiedotettavia asioita ei ole. (Viitala, 2005, 287–286.) Tiedottamisessa kerrotaan yleisellä tasolla myös niistä asioista, joista voidaan kertoa tarkemmin vasta tietyn muutosprosessin vaiheen jälkeen (Åberg, 2006, 132). Muutosprosessiin tulee myös varata riittävästi aikaa, jotta henkilökunta ehtii käsitellä ja hyväksyä muutoksen vaikutuksia omaan työhön. Käsitteilyä on hyvä tehdä työyhteisössä myös yhdessä keskustellen ja työntekijöitä tukien. (Arikoski & Sallinen, 2007, 42–43.) Ryhmäkeskustelut esimerkiksi tiimeissä ovat hyviä tilaisuuksia käydä yhdessä keskustelua muuttuneista työtavoista ja kysymyksiä herättäneistä asioista kuten myös muutosten herättämistä tunteista (Tikkamäki, 2006, 249).

Kuulluksi tuleminen tunne vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin antaen tunteen omasta merkityksellisyydestä. Tämä vuorostaan vaikuttaa arvostukseen keskustelukumppania, kuten esihenkilöä kohtaan, ja parantaa hyvinvoinnin kokemusta. Korkeaan työhyvinvointiin liitetään oleellisesti työntekijöiden kokema vaikuttamismahdollisuuksien, turvallisuuden ja luottamuksen tunteet (Eronen, 2011, 219). Työntekijöiden kokema tunne, ettei heitä kuunnella tai kysyä heidän näkemyksiään esimerkiksi muutosilanteessa, vaikuttaa nopeasti työhyvinvoinnin heikentymiseen koko organisaatiossa (Isotalus & Rajalahti, 2017, 21). Muutoksen yhteydessä työntekijöille tarjottu mahdollisuus suunnitteluun ja mahdollisuuksien mukaan myös päätöksentekoon antaa työntekijöille tunteen arvostuksesta, ja sitouttaa heitä paremmin yhteiseen näkemykseen toimintatavoista (Pirinen, 2023, 176–174). Osallistuminen uusien toimintatapojen suunnitteluun ja niiden merkityksen luomiseen mahdollistaa työntekijöiden vaikuttamisen myös tulevaan organisaatiokulttuuriin (Granroth, 2022, 88). Arvostuksen tunne vahvistaa työntekijän sitoutumista ja samalla myös organisaatiokulttuuria (Juuti, 2005, 143). Kuulluksi tuleminen ja muutoksen aiheuttamista tunteista puhuminen nopeuttavat muutosprosessin henkistä läpivientiä ja tuleviin muutoksiin sitoutumista (Arikoski & Sallinen, 2007, 65). Tunteiden avoin huomioiminen ja tunnekokemuksen tukeminen työpaikoilla mahdollistavat hankalienkin tunteiden käsittelyn ja positiivisten tunteiden vahvistumisen, jolloin tunteet saadaan hallintaan ja niiden voima hyödynnettyä päivittäisessä toiminnassa (Paloniemi ym., 2020, 136). On kuitenkin huomioitava, että vaikka organisaation työntekijöitä kuullaan ja heille annetaan mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun, ei kaikkia esityksiä ja toiveita voida sisällyttää toteutuvaan muutokseen. Organisaation johto laatii muutoksen päälinjaukset, joihin henkilöstön on pystyttävä sopeutumaan. (Kamensky, 2023, 77.)

2.3.2 Esihenkilöiden tunnekokemuksen huomioiminen

Esihenkilö toimii roolimallina työntekijöilleen muutoksen herättämien tunteiden käsittelyssä ja tulkinnassa, joka edellyttää taitoa tunnistaa omia tunteitaan ja säädellä niitä. Tunnemalli välittyy esihenkilöltä työntekijöille kaikenlaisen viestinnän kautta, ja muutoksen läpiviennissä viestinnän myönteinen sävy on tärkeä. (Pohjanheimo, 2012, 209). Esihenkilön onkin tärkeää säilyttää kaikessa viestinnässä ja vuorovaikutuksessa toivo ja luottamus sekä positiivinen suhtautuminen tulevaan muutokseen (Juuti, 2005, 142; Uutela, 2019, 129). Tätä varten esihenkilöille tulee järjestää mahdollisuuksia käsitellä omia tunnekokemuksiaan ja niiden ilmaisua ennen muutostiedon julkistamista työntekijöille. (Pohjanheimo, 2012, 209.) Esihenkilöiden sivuuttaminen muutoksen suunnittelussa ja myöhäinen tiedottaminen tulevista asioista aiheuttaa ulkopuolisuuden ja aliarvostuksen tunnetta, joka vaikuttaa esihenkilöiden tekemän työn kautta hänen johdettaviinsa. Osallistamisella ja yhteisellä tavalla toimia muutostilanteessa rakennetaan luottavainen pohja muutostyölle. (Pirinen, 2023, 174).

Muutosjohtamisessa korostuvat esihenkilön hyvät havainnointitaidot ja erityisesti tunnetaidot. Hyvän johtajan tulisi pystyä säätelemään omia tunteitaan ja niiden ilmaisemista, jotta omat negatiiviset tunteet eivät heijastu ulospäin. Hänen tulisi myös havainnoida ja tunnistaa työntekijöiden tunteita ymmärtääkseen työntekijöiden näkökulmia ja pystyäkseen käsittelemään näitä. (Isotalus & Raja-lahti, 2017, 19.) Muutostilanteen johtamisessa korostuukin esihenkilön hyvä tunneäly, jolloin hän pystyy myötäelämään työntekijöiden kokemia tunteita ja hyödyntämään näitä johtamisessa (Kamensky, 2023, 67). Johdettavien henkilöiden sisäisten toiminta- ja reagoitintapojen eli persoonallisuus- ja temperamenttipiirteiden tunteminen helpottaa esihenkilöä oikeanlaisen tuen tarjoamisessa muutoksen käsittelyyn eri henkilöille (Saarelma-Thiel, 2009, 25). Erilaisuuden ja yksilöiden huomioiminen johtamisessa vahvistaa positiivisten tunteiden syntymistä, ja synnyttää arvostusta ja luottamusta johtajaa kohtaan. Johtamisen kautta tapahtuva vuorovaikutus työntekijöiden, esihenkilön ja johdon välillä rakentaakin muutoksen aikana uutta organisaatiokulttuuria, johon pohjautuvat työpaikalle muodostuva ilmapiiri ja työntekijöiden sitoutuminen. (Juuti, 2005, 20, 25–26.) Positiiviseksi koettujen toimien tukeminen ja vahvistaminen esim. vuorovaikutuksessa ja käyttäytymisessä lisää työntekijöiden sitoutumista työnantajaa kohtaan ja kasvattaa työstä koettua työn imua. Positiivisuuden vahvistaminen lisää myös työntekijöiden emotionaalista hyvinvointia ja kasvattaa työntekijöiden resilienssiä eli joustavuutta muutostilanteissa. (Fischer, 2012, 151.)

Positiivisella ajattelulla ja myönteisellä tulevaisuuskuvalla on suuri merkitys työntekijöille ja esihenkilöille. Usko tulevaisuuteen on yhteydessä optimismiin ja hyvään itseluottamukseen. Tulevaisuuteen luottava henkilö uskaltaa rikkoa omia rajojaan ja astua mukavuusalueensa ulkopuolelle, hän on kiinnostunut uusista asioista ja hänellä on halu oppia uusia asioita. Hän myös työskentelee määrätietoisemmin tavoitteidensa eteen ja on tehokkaampi työssään. (Leppänen & Rauhala, 2012, 2.) Positiivisuus ja hyvät tunnetaidot ovat joillakin henkilöillä luonnostaan vahvempia, mutta sekä positiivista ajattelua kuten myös tunnetaitoja on mahdollista vahvistaa ja oppia käyttämään paremmin. Tällöin kehitys taidoissa vaikuttaa työyhteisössä henkilöstön välillä käydyn vuorovaikutuksen ja toiminnan muutoksen kautta koko työyhteisön tunneilmastoon (Hökkä ym., 2020, 73).

3 Tutkimusstrategia, tutkimusote ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät

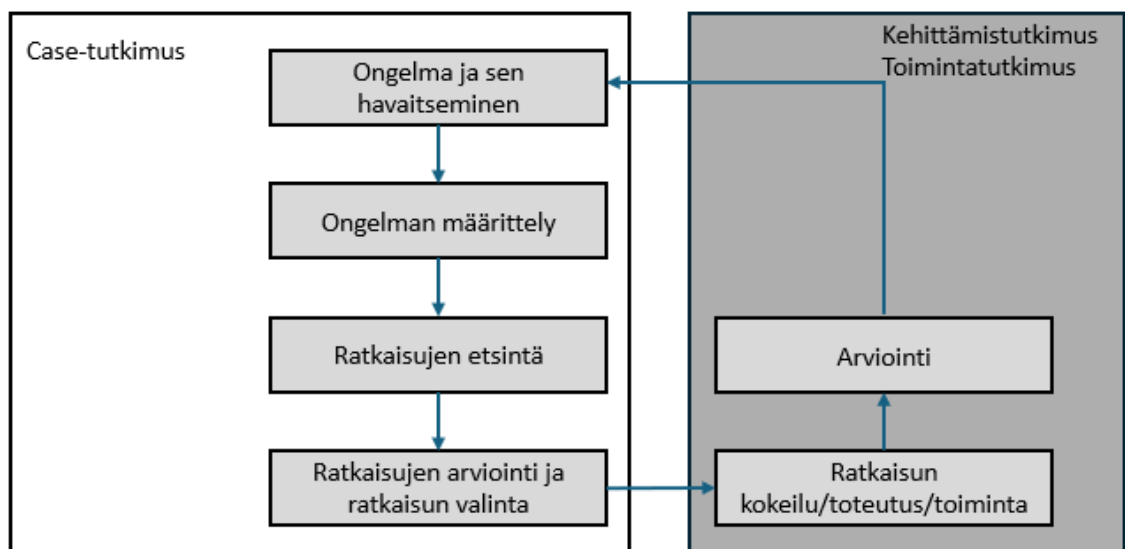
Tutkimuksen toteuttamiseksi tulee ensin määritellä, millaista tietoa tutkimuksella halutaan saada ja millä tavoin tieto on mahdollista saavuttaa. Tutkimuskysymysten asettelu määritteleekin suurimmalta osin käytettävän tutkimusotteen valinnan (Aaltio-Marjosola, 1999). Tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää nimetyn yrityksen yhteen tiettyyn organisaatiomuutokseen liittyen henkilöstön kokemusta, sekä ratkaista teorian ja tutkimustulosten perusteella, millaisiin seikkoihin johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota. Tavoiteltava tieto on laadullista, jolloin tutkimusmenetelmäsi valikoituu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Vaihtoehtona oleva määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus tuottaa numeerista tietoa luvuista ja niiden välisistä suhteista, ja pyrkii yleistämään tuloksia teoriaan pohjaten (Kananen, 2014, 74). Tutkimuksen sijoituessa tiettyyn hetkeen ja kohdistuessa yksittäiseen yritykseen ja tiettyyn tapahtumaan, tulee valittavaksi tapaustutkimus (Kananen, 2013, 54).

Tutkimuksella saatava tieto on käytännönläheistä ja yhdessä aiemman tutkimus- ja teorian tiedon kanssa se tukee työelämän kehittämistä. Tämä onkin työelämän tutkimuksen tavoite. (Vilka, 2025, 19.) Tutkimusta tehdään usein ongelmatilanteiden ratkaisemista varten, jolloin kerätty ja analysoitu tutkimustieto hyödyntää päätöksentekijöitä (Vilka, 2025, 21). Tapaustutkimuksella saatava tieto on idiografista, jolloin sen tulokset kohdistuvat vain kyseiseen tutkimustilanteeseen, eikä niitä voida eriyttää tai yleistää (Aaltio-Marjosola, 1999).

3.1 Tutkimusstrategia- ja ote

Opinnäytetyötä aloittaessa tutkimus oli tarkoitus toteuttaa toimintatutkimuksena yhdessä organisaatiomuutoksen kanssa useassa eri syklissä analysoiden, tutkien, kehittäen ja seuraten tutkimuksella saatuja tuloksia. Tutkimuksen aiheen ja tutkimuskysymysten tarkentamisen yhteydessä havaittiin kuitenkin tapaustutkimuksen soveltuvan tutkimusstrategiaksi paremmin. Myös tutkijan oma työtehtävä ja rooli organisaatiossa on muuttunut fuusion toteutumisen jälkeen oleellisesti, eikä tutkija ole enää tutkimushetkellä mukana tutkittavan rahoitustiimin toiminnassa toteuttamassa muutosta. Tapaustutkimuksessa tutkija toimii ulkopuolisena havainnoijana, eikä muutoksen agenttina ryhmän sisällä kuten toimintatutkimuksessa (Kananen, 2014, 28).

Tapaus- ja toimintatutkimus kuuluvat molemmat laadullisen tutkimuksen tutkimusstrategioihin, ja eroavat toisistaan vain hieman. Kummassakin on tavoitteena kuvata tutkittavaa ilmiötä ja ymmärtää tuloksia syvemmin. (Kananen, 2014, 21.) Molemmissa strategioissa saatetaan hyödyntää tutkimusta tehdessä triangulaatiota eli monimetodista lähestymistapaa. Triangulaatiossa yhdistetään esimerkiksi eri tutkimusstrategioita tai aineistoja, jolloin tutkimusaineistosta saadaan laajempi ja täten myös luotettavampi. (Vilka, 2025, 85.) Kuvassa 3 näkyy, kuinka tutkimusstrategiat noudattavat aluksi samaa etenemisjärjestystä. Eroavaisuus strategioiden välillä muodostuu kuitenkin tutkimuksen tarkoituksesta. Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ulkopuolisen havainnoijan silmin, kun taas toimintatutkimus pyrkii samanaikaisesti vaikuttamaan toimintaan ja tutkimaan muutoksen toteutumista. (Kananen, 2014, 22.) Tutkimusstrategioiden yhtäläisyydet päättyvät tutkimuksen tulosten pohjalta muodostetun ratkaisuesityksen muodostamiseen ja arviointiin. Tapaustutkimus päättyy tähän, mutta toimintatutkimus jatkuu ratkaisuesityksestä siirtäen toimenpide-ehdotuksen käytäntöön. Toimintatutkimus jatkuu tuloksia tulkiten ja analysoiden jälleen uudessa tutkimusjaksossa. (Kananen, 2013, 61.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on toiminnan muuttaminen tutkimustiedon perusteella havaittujen epäkohtien parantamiseksi parempaan suuntaan (Kananen, 2014, 28; Heikkinen ym., 2023, 19). Toimintatutkimus onkin rakenteeltaan spiraalimainen pyörre, ja voi jatkua uusien kehitystoimenpiteiden kautta loputtomasti (Heikkinen ym., 2023, 26).



Kuva 3. Case- eli tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen yhtäläisyydet ja eroavaisuus Kananen mukaan (Kananen, 2013, 61).

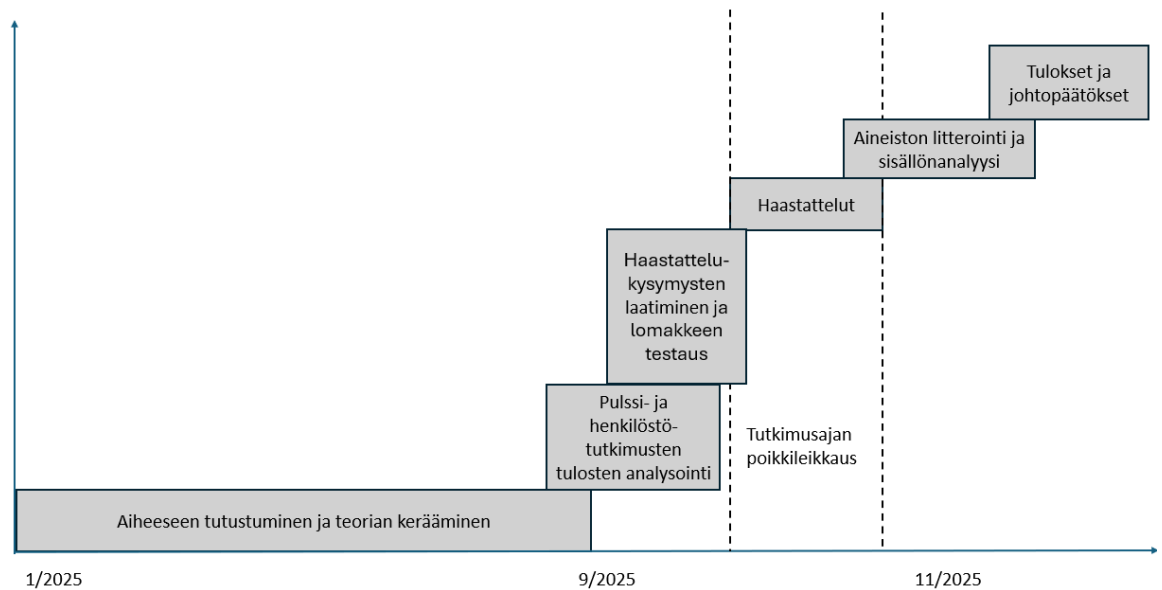
Tapaustutkimus on useimmiten poikkileikkaus tutkimuksen ajankohdan hetkeltä. Tällöin tutkimus selittää tutkittavaa ilmiötä kohteen sisäisten tekijöiden kautta. Tapaustutkimusta voidaan tehdä

myös pitkittäisleikkausaineistoa hyödyntäen, jolloin tutkimuksen kohteena on muutos valitulla ajanjaksolla. (Aaltio-Marjosola, 1999.) Opinnäytetyö toteutetaan poikkileikkauksena, sillä tarkoituksena on kerätä rahoitusosaajien haastatteluhetken kokemus organisaatiomuutoksesta tiedon analysointia ja arviointia varten.

Opinnäytetyön aiheen suunnittelusta alkaen on ollut selvää, että tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksella halutaan syventää rahoitusosaajien kokemuksesta saatavaa tietoa, eikä strukturoidun kyselylomakkeen valmiiden vastausvaihtoehtojen kautta koeta saata- van riittävän syvää tietoa aiheesta. Myös tutkittavien pienen määrän vuoksi laadullinen tutkimus on soveltuvampi tutkimusote.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa aineistona voidaan hyödyntää erilaisia tallenteita ja dokumentteja sekä monenlaista kirjallisessa muodossa olevaa aineistoa. Myös tutkimusympäristössä tehtävää havainnointia voidaan hyödyntää aineistona. Haastattelututkimus perustuu tutkittavien suullisesti kertomaan kokemukseen, jota voidaan luokitella ja analysoida kirjalliseen muotoon muutettuna. (Vilka, 2025, 150.) Laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan esittää myös numeerisessa muodossa (kvantifiointi), esimerkiksi keräten haastatteluaineistosta lukumääriä, kuinka monta kertaa jokin aihe on noussut esille tutkittavien vastauksissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 135). Aineiston laaja käyttö lisää tutkimustulosten luotettavuutta, kun tuloksia voidaan verrata aikaisempiin tutkimuksiin, ja nähdään muutoksen suunta. Tämän vuoksi tutkimusaineiston keräämisessä käytetään triangulaatiota. Aikaisempi tutkimustieto auttaa tutkijaa muodostamaan pohjatiedon henkilöstön aikaisemmista kokemuksista työhön ja työnantajaan liittyen. Tutkittavassa organisaatiossa toteutetut lyhyemmät Pulssi-kyselyt kuten myös laajemmat henkilöstötutkimukset esittävät saadut tulokset määrällisessä muodossa prosentteina sekä keskiarvoina. Tällainen aineisto on tyypillinen määrällisen tutkimuksen aineisto. Kuvassa 4 esitellään tutkimuksen eteneminen aikajanalla teorian tiedon keräämisestä tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin. Teoriatieto ohjaa tutkijaa aiheeseen ja tutkimusongelman muodostamiseen sekä oman tutkimuksen toteuttamiseen. Lisäksi aikaisemmat tutkimustulokset luovat pohjan aineistonhankinnan menetelmille ja päätelmille. (Kananen, 2017, 17, 74.)



Kuva 4. Opinnäytetyön tutkimusprosessin aikataulu.

Haastattelututkimus voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, joiden erot käytännössä liittyvät saatavien vastausten syvällisyyteen. Lomakehaastattelussa tutkija käyttää keskustelun pohjana valmiiksi strukturoitua kysymyslomaketta vastausvaihtoehtoineen. Teemahaastattelussa tutkija ja tutkittava keskustelevalta valmiiksi mietityistä aiheista. Syvähaastattelussa sen sijaan keskustellaan avoimesti sovitusta aiheesta. Haastattelut voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. (Kananen, 2017, 88–89.)

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi haastattelussa on useampi tarkentava tutkimusaihe, jotka ohjaavat haastattelukysymysten laatimista. Haastattelulla halutaan saada syvempää tietoa teoriatiedon perusteella löydetyille vastauksille, jonka vuoksi täysin strukturoitu lomakehaastattelu ei sovi tutkimusmenetelmäksi muutoin kuin tutkittavien henkilöiden taustatietojen keräämisen osalta. Teemahaastattelusta tekee puolistrukturoidun se, että haastattelun aiheet ja kysymykset ovat kaikille samat, mutta niiden järjestyksestä ja muodosta voidaan poiketa ja vastauksia tarvittaessa täsmentää (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48).

Tutkimusaineiston hankintaan käytettäväksi menetelmäksi valitaan teemahaastattelu sen joustavuuden vuoksi. Kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa tutkijan on mahdollista tehdä vastauksiin liittyen lisäkysymyksiä, joiden avulla selvittää tarkemmin tutkittavan kysymykseen antamaa vastausta ja sen motivaatiota (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34). Teemahaastattelulla pyritään kasvattamaan tutkijan ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Kananen, 2017, 95). Tutkijalla on kuitenkin halu saada syvällisempää tietoa vastausten perusteista, jolloin tutkimuksessa on syvähaastattelun piir-

teitä. Aiheen sensitiivisyyden vuoksi tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna yksilöhaastatteluin. Tällöin haastattelijan ja haastateltavan on mahdollista käydä keskustelua laaja-alaisemmin (Kananen, 2013, 92).

Haastattelututkimukseen kutsutaan entisen Pohjois-Hämeen Osuuspankin henkilöasiakasrahoituksen osajia, sillä muutostilanteessa heihin kohdistunut johtaminen ja viestintä on ollut samanaista. Haastateltavaksi kutsuttavat kahdeksan rahoitusosajaa ovat olleet työsuhteessa fuusio-prosessin ensimmäisestä tiedottamisesta alkaen. Yksi haastatteluun kutsutuista on siirtynyt elokuussa 2025 toisen osuuspankin palvelukseen, työskennellen kuitenkin edelleen vastaavassa työssä rahoitusosajana. Tutkittavista henkilöistä puolet on ollut työsuhteessa jo edellisen vuonna 2017 toteutuneen fuusion aikana, ja toinen puoli on aloittanut myöhemmin Pohjois-Hämeen Osuuspankin palveluksessa.

Haastattelut toteutetaan jokaisen tutkittavan kanssa vain yhden kerran, jonka vuoksi haastattelukysymykset laaditaan huolellisesti ja kattavasti. Haastattelutilanteet tallennetaan Teams-sovelluksen tallennus- ja litterointiominaisuuksia hyödyntäen, vaikkakin haastattelut toteutetaan suurimmaksi osin kasvotusten. Teamsin tallentaman puheen litteroinnin tarkistusta ja korjaamista tehdään yhtäaikaaisesti haastatteluiden kanssa, mutta varsinainen sisällönanalysointi aloitetaan vasta kaikkien haastatteluiden ja litterointien jälkeen.

Laadullinen tutkimus toteutetaan yleisesti aineistolähtöisenä tutkimuksena, jolloin yksittäisistä havainnoista tehdään yleistyksiä. Tapaa kutsutaan induktiiviseksi päättelytavaksi. (Kananen, 2013, 49.) Induktiivisessa sisällönanalyysissä aineisto järjestetään ja luokitellaan vastausten ja merkitysten mukaan, jonka jälkeen sisältöä voidaan analysoida (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 137). Haastatteluiden tarkoituksena on kerätä tietoa pitovoimatekijöiden merkityksistä perusteluineen sekä muutoksen aiheuttaman tunnekokemuksen huomioimisesta. Tämän vuoksi haastatteluaineiston litteroinnissa ja sisällönanalyysissä keskitytään puheen pääsisältöön, jolloin haastattelu litteroidaan puhutun mukaisesti. Mikäli tutkimuksessa olisi tarkoitus selvittää myös vuorovaikutukseen tai sosiaalisiin suhteisiin liittyviä tekijöitä, käytettäisiin myös diskurssianalyysejä tai keskusteluanalyysejä. Tällöin litterointi toteutettaisiin puhutun mukaisesti, mutta lisäksi litterointiin lisättäisiin huomioita ja merkintöjä tutkittavan puheen painotuksista ja tauoista (diskurssianalyysi) sekä eleistä ja ilmeistä (keskusteluanalyysi). (Ruusuvoori & Nikander, 2017, 430–435.)

Tutkimuksen tulokset luokitellaan induktiivisen sisällönanalyysin avulla pyrkien yleistämään haastatteluaineistosta tuloksia. Yleistämisen analyysiyksiköt voidaan valita myös teoriaviitekehyykseen

pohjautuen. Sisällönanalyysin tapaa, jossa tutkimuksen aineistoa analysoidaan aluksi aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa tuloksia tarkastellaankin teoriaviitekehityksessä ennakolta luokitellun mukaisesti, kutsutaan teoriaohjaavaksi analyysiksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109–110). Anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltavat erotellaan aineistossa kirjain- ja numero-koodein, jolloin vastausten jäljitettävyys säilyy. Haastattelumateriaalin aineistonhallintasuunnitelma sisältyy opinnäytetyöhön (liite1).

3.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys on osa tutkimusetiikan ohjeistusta, ja kuuluu oleellisesti hyviin tieteellisiin menettelytapoihin. Tutkimusetiikka koskettaa sekä tutkimuksen tekemistä ja tiedon luotettavuutta, mutta myös tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa sekä tutkijoiden keskinäisiä suhteita. (Kuula, 2011, 24.) Tieteen etiikka pohtii, millaista on hyvä tutkimus, millaisia asioita voidaan tutkia ja millä tavoin tutkimusta voidaan tehdä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 147–148). Eettisyyden arvona pidetään uuden tiedon tuottamista riippumattomasti ja itsenäisesti (Kuula, 2011, 25).

Tieteellisen tutkimuksen tulee olla suoritettu hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteiden mukaisesti, joita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Luotettavuus rinnastetaan tutkimuksen laatuun, ja rehellisyys avoimuuteen ja puolueettomuuteen. Arvostusta tulee osoittaa eri osapuolia kohtaan ja vastuunkanto ulottuu koko tieteellisen toiminnan elinkaareen. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa [HTK], 2023, 11–12.) Periaatteiden toteutumista tarkastellaan tutkimuksesta tutkittaville ja tutkijalle itselleen mahdollisesti aiheutuvien haittojen sekä tutkimuksesta saatavien tietojen välillä. (HTK, 2023, 7.) Tutkittaviin henkilöihin kohdistuu Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa -ohjeen lisäksi myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan erillinen ohjeistus ”Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmeistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa”. Tämän mukaisesti tutkimuksen tekemistä ohjaavat kolme periaatetta: tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK], 2019, 4, 7.)

Tutkimushaastattelun eettisyys näkyy tutkijan vastuullisena toimintana. Haastateltavia informoidaan haastattelun ja tutkimuksen tarkoituksesta, kuten myös heidän antamiensa tietojen säilyttämisestä ja käyttämisestä anonymisti. Haastattelu toteutetaan haastateltavaa kunnioittavasti, ja kysymykset ovat aiheita ja tutkimusta eteenpäin vieviä. Haastateltavalla tulee myös olla tieto,

että hän voi kieltäytyä haastattelusta tai keskeyttää haastattelu sen jo alettua. Hänen tulee myös antaa lupa tutkimusaineiston käyttöön. (Hyvärinen, 2017, 32–33.)

Laadukas dokumentointi sekä perusteltu päätösten kuvaaminen tuovat opinnäytetyölle luotettavuutta ja avoimuutta. Dokumentoinnin läpinäkyvyys osoittaa, millaisin perustein tutkija on rakentanut tutkimustaan. Dokumentointi aloitetaan jo suunnitteluvaiheessa, jolloin perustellaan aiheen, tutkimusotteen ja valittujen metodologioiden valinta. Perustelut osoittavat tutkijan hallitsevan käytettävän metodologian perusteet (Kananen, 2010, 43). Tiedonkeruuvaiheessa dokumentaatiossa käsitellään tutkimuskysymysten asettamisesta, havainnoinnin tai haastattelun toteuttamista sekä muita tutkimuksen valintoja ja ratkaisuja. Myös analyysi- ja tulkintavaiheessa kirjataan opinnäytetyöhön näkyville valintojen syyt ja perustelut. Tutkimuksen tekijää tukee dokumentoinnissa koko opinnäytetyöprosessin ajan kirjoitettu päiväkirja, josta voi varsinaista opinnäytetyötä kirjoitettaessa tarkistaa vaihtoehtojen pohdintaan liittyviä ajatuksia. (Kananen, 2010, 69.) Laadullisen tutkimuksen tärkein kriteeri on tutkija ja tämän tutkimuksen aikana toteuttamat teot, valinnat ja ratkaisut. Luotettavuus syntyy tutkimuksen suunnittelusta ja toteuttamisesta, kuten myös tulosten analysoimisesta. (Vilkkä, 2025, 227–228.)

Tutkimusaineiston luotettavuus alkaa haastatteluiden laadukkaasta tallennuksesta ja samanlaisen litterointitekniikan käyttämisestä koko aineistolle (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 185). Luotettavuutta voidaan lisätä nostamalla opinnäytetyöhön suoria lainauksia litteroiduista haastatteluvastauksista. Aineiston tulkinnan luotettavuutta voidaan lisätä toisen tutkijan tekemällä sisällönanalyysillä, jolloin voidaan varmistua aineiston tulkinnan samoista johtopäätöksistä tutkijan kanssa. Luotettavuutta lisää myös haastateltavan tutustuminen aineistosta saatuihin johtopäätöksiin. Tällöin haastateltava vahvistaa tutkijan tulkinnat ja tutkimustuloksen, ja tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava tutkittavan kannalta. (Kananen, 2010, 70.) Tutkimuksen teoretiedon perustuminen tieteellisiin tutkimuksiin tai yleisesti tunnustettuun kirjallisuuteen vahvistaa luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 189).

Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää triangulaatiota aineiston keräämisessä. Opinnäytetyön tutkimuksessa hyödynnetään olemassa olevaa määrällistä tutkimusaineistoa, jota on kerätty jo ennen organisaatiomuutoksen julkaisemista sekä koko organisaatiomuutosprosessin ajan. Aikaisempi aineisto antaa haastattelututkimukselle vertailtavuutta, mutta myös syvyyttä haastattelutiedon kautta. Täten triangulaatiota lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia ilmiöitä tai kohteita on vain muutama. Pienen otoksen ja erilaisten lähtötilanteiden vuoksi laadullisen tutkimuksen tulokset soveltuvat vain kyseiseen tapaukseen, eikä niitä voi siirtää tai yleistää. (Kananen, 2010, 38.) Tutkimus on kuitenkin toistettavissa. Toistamisessa on huomioitava, että lähtötilanne on erilainen ja myös eri tutkija saattaa päätyä luokittelussa ja tulosten analysoimisessa erilaiseen tulokseen. (Vilka, 2025, 228–229).

Sisäpiirihaastattelussa tutkija toimii itse samassa työyhteisössä tutkittavien ja tutkittavan ilmiön kanssa. Tämä saattaa aiheuttaa tutkimukselle erilaisia haasteita, jotka tutkijan tulee huomioida sekä haastattelussa että tulosten analysoimisessa. Läheinen suhde tutkijaan ja tämän tunteminen helpottavat haastateltavien löytämistä ja luottamuksen rakentamista haastattelutilanteessa. Toisaalta osapuolten toisiaan kohtaan tuntemat ennakkokäsitykset voivat myös vaikeuttaa tutkimusta. Tutkittava ei välttämättä halua vastata täysin omien ajatustensa mukaisesti, jolloin vastaukset saattavat olla sellaisia, joita tutkittava olettaa tutkijan haluavan kuulla. Tutkittava voi myös salata toisiin henkilöihin liittyvää tietoa, joka olisi oleellista aineiston keräämisen kannalta. (Juvonen, 2017, 398–406.) Opinnäytetyön tutkimuksessa tutkija on toiminut aiemmin tutkittavien lähiesihenkilönä usean vuoden ajan, ja kysymykset muutosjohtamisesta, työntekijöiden tukemisesta sekä tunteiden huomioimisesta sivuavat myös tätä aikaa. Tutkija ja tutkittavat ovat muodostaneet vuosien aikana vahvan luottamussuhteen, ja esihenkilölle on annettu avointa palautetta aiemminkin. Tämän vuoksi haastattelukysymyksiin odotetaan saatavan avoimia ja rehellisiä vastauksia. Tutkija on ollut sekä tiimin esihenkilönä toimiessaan että nykyisessä työtehtävässään eri asemassa tutkittavien kanssa, ja on ryhmän ulkopuolinen suhteessa tutkittaviin.

Luottamuksellinen ilmapiiri ja osapuolten keskinäinen kunnioitus mahdollistavat haastattelun muuttamisen tarvittaessa avoimeksi haastatteluksi, jolloin valmiista haastattelukysymyksistä voidaan poiketa ja syventää keskustelua aiheen ympärillä. Haastattelututkimuksen tarkoituksena on laajentaa tutkijan näkemystä aiheesta (Ruusuvoori & Tiittula, 2017, 47). Tällöin tutkija voi myös haastaa tutkittavaa pohtimaan vastauksiaan eri näkökulmasta ja esittää erilaisia näkemyksiä käsiteltävään asiaan. Sisäpiirihaastattelussa kerätään harvoin pelkästään tietoa, vaan tärkeämpää on löytää merkityksiä ja kokemuksia. Tutkijan tulee kuitenkin varoa paljastamasta muiden tutkittavien antamaa tietoa. (Juvonen, 2017, 405–407.)

Sisäpiirihaastattelulla kerätyn aineiston analysoimisessa tutkijan on ratkaista oma näkökulmansa aineiston analysointiin. Hän voi tulkita ja raportoida tietoa joko objektiivisesti ulkopuolisen näkökulmasta tai toimia oman ryhmänsä edustajana. (Juvonen, 2017, 407.) Eettisyyden ja luotettavuuden näkökulmasta on oleellista pohtia ja dokumentoida tutkijan asenteiden ja arvojen vaiku-

tusta tutkimuksessa tehtyihin valintoihin ja tulosten tulkintaan. Päätösten ja ratkaisujen läpinäkyvyys lisää tutkimuksen puolueettomuutta ja arvovapautta. (Vilka, 2025, 229.) Tutkijan vastuulla on myös se kuva, jonka hän tutkimuksellaan ja raportoinnillaan luo tutkimastaan ilmiöstä ja organisaatiosta. Valittu näkökanta sekä esimerkiksi haastatteluista nostetut suorat lainaukset vaikuttavat sekä organisaatioon että yhteistyötahoihin. Tutkimustulosten esitetty muoto saattaa vaikuttaa tutkittaviin tai koko organisaatioon negatiivisesti. Tätä edellyttääkin tutkijalta eettisyyden huomioimista. (Juvonen, 2017, 407–408.) Tutkija tunnistaa oman luottamuksellisen asemansa organisaatiossa, joka kuitenkin on kohderyhmään nähden ulkopuolinen. Objektiiiviseen tiedon analysoinnin vaikeudet on tunnistettu, ja tutkija pyrkii tulkitsemaan tutkimuksen tuloksia objektiivisesti ulkopuolisen näkökulmasta.

4 Tutkimuksen toteutus

Tarkastelun kohteena olevan OP Ylä-Hämeen palveluksessa on 64 työsuhteessa olevaa työntekijää. Lisäksi yksi henkilö on tehtäväkierrossa muualla OP Pohjolassa. Työntekijät jakautuvat eri asiantuntijoista muodostuviin tiimeihin arjen talouden, varallisuudenhoidon, henkilöasiakasrahoituksen, yritysrahoituksen ja -maksuliikkeen sekä lakitiimiin. Lisäksi pankin johtotiimiin kuuluu toimitusjohtajan lisäksi neljä johtajaa, joilla on eri vastualueet. Pankilla on toimialueellaan viisi konttoria Juupajoella, Jämsässä, Keuruulla, Mäntässä ja Orivedellä, joista neljässä työskennellään päivittäin. Asiakkaita OP Ylä-Hämeellä on lähes 40 000, joista noin 25 000 on osuuspankin omistaja-asiakkaita.

Toimintojen uudelleenjärjestelyiden ja laajentamisen edellytyksenä on rekrytointien onnistuminen, sillä pankin oman riskienhallinnan, sisäisen luotonvalvonnan ja vakuusarvioinnin toimintojen henkilöstötarve on vähintään 12 henkilöä. Heistä lähes kaikilla tulee olla vahva kokemus ja osaaminen rahoitukseen, riskienhallintaan ja sääntelyyn liittyen. Henkilömäärää ei voida irrottaa sisäisesti nykyisistä rahoitusosaajista asiakaspalvelun ja pankin ansainnan kärsimättä, jolloin on tarve rekrytoida myös uusia työntekijöitä. Rekrytointitarvetta on nostanut myös muiden aiemmin keskitettyjen asiakaspalvelutoimintojen palautuminen pankeille vuoden 2026 aikana. Muutosodotuksia kohdistuu nyt myös muihin kuin rahoitukseen liittyvien henkilöiden työtehtäviin. Vakiintuneessa organisaatiossa työntekijöille saattaa olla vain harvoin tarjolla mahdollisuuksia siirtyä sisäisesti uusiin työtehtäviin. Urakehitys ja kehittymismahdollisuudet ovat työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä, jotka osin vaikuttavat myös työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen työnantajaansa. Rekrytointien kohdistuttua pääosin ulkopuolisiin hakijoihin, tulee varmistua rahoitusosaajien pitovoimatekijöiden olevan riittäviä osaajien sitouttamiseen.

Haastattelun toteuttamisen aikaan organisaatiossa oli avattu haettavaksi sekä sisäisille että ulkoisille hakijoille yhteensä 11 eri työtehtävää, joiden aloitus oli kaavailtu 1.12.2025 - 1.1.2026 väliselle ajanjaksolle. Työtehtäviä oli avoinna sekä uusiin tehtäviin että nykyisten tiimien vahvistamiseksi. Haastatteluiden ja tulosten kirjoittamisen aikaan OP Pohjolan keskusyhteisön virallista päätöstä käynnistää pankin omat riskienhallinta ja luottohallintopalvelu ei ollut vielä saatu, mutta oletuksena ja tavoitteena on toimintojen aloitus kevään 2026 aikana. Vakuusarviointitiimin työntekijöiden rekrytoiminen aloitetaan myös vuoden 2026 aikana.

Fusion toteutumisen jälkeen kesällä 2025 toteutettiin neljä rekrytointia vahvistamaan olemassa olevia henkilöasiakas- ja yritysrahoituksen tiimejä. Syksyn 2025 rekrytoinneissa organisaatiossa

aloitti 10 uutta työntekijää. Rekrytoinneissa henkilöstön sisäisiä siirtymiä uusiin tehtäviin tapahtui viiden henkilön osalta, jonka vuoksi ulkoisia rekrytointeja toteutettiin suunniteltua enemmän. Kolme luottohallintopalvelun ja riskienhallinnan tehtävää täytettiin jo fuusion toteutumisen yhteydessä sisäisten nimeämisten kautta. Organisaation henkilöstö on vahvistunut fuusion toteutumisen jälkeen yhteensä 14 täysin uudella työntekijällä. Muutoksen yhteydessä henkilöitä on myös irtisanoutunut. Rahoitusosaajien joukosta on irtisanoutunut yksi henkilö, ja muista tiimeistä yhteensä kolme henkilöä. Fuusion yhteydessä ei ole tapahtunut vastaavanlaista eläköitymisaaltoa, jollainen tapahtui aiemman fuusion jälkeen. Fuusion yhteydessä on eläköitynyt kaksi henkilöä suunnitellun mukaisesti.

4.1 Tutkimusaineiston hankinta

Opinnäytetyön varsinainen tutkimusaineisto kerättiin organisaatioon kohdistetulla teemahaastattelulla lokakuussa 2025. Tulosten analysoinnissa käytettiin vertailuaineistona OP Pohjolassa syksyllä 2024 toteutetun Henkilöstötutkimuksen sekä keväällä 2025 toteutetun lyhyemmän Pulssi-kyselyn tuloksia. Osuuspankit valitsevat ennakkoon, osallistuvatko he tuleviin tutkimuksiin. Tutkimuksiin ilmoittautumisten perusteella lähetetään osallistuneiden pankkien henkilökuntaan kuuluville sähköpostitse henkilökohtainen linkki kyselylomakkeelle. Tutkimuksiin vastaaminen tapahtuu sähköisesti strukturoitua kyselylomaketta käyttäen. Vertailuaineiston tulokset on saatu käyttöön entisen Pohjois-Hämeen Osuuspankin henkilöasiakasrahoituksen tiimin osalta, joka vastaa täysin tutkimuksen aikana toteutetun haastattelututkimuksen kohderyhmää.

4.1.1 Henkilöstötutkimus ja Pulssi-kysely

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen sekä osaamisen ja innostuksen tukeminen ovat osa OP Pohjolan strategisia tavoitteita (Strategia, n.d.). Tavoitteen mittarina toimii OP Draivi, joka mittaa työntekijöiden intoa ja sitoutuneisuutta työntekemiseen. OP Draivia mitataan lyhyemmillä Pulssi-kyselyillä sekä laajemmilla henkilöstötutkimuksilla kahdesti vuodessa. Toisena mittarina tutkimuksissa selvitetään työnantajan suosittelua, eNPS-indeksiä, sillä OP Pohjolan tavoitteena on olla vetovoimaisin työnantaja. Henkilöstötutkimuksissa selvitetään laajemmin psykologiseen turvallisuuteen, vastuullisuuteen ja johtamiseen liittyviä teemoja. Tulokset osoittavat muutoksen suuntaa, mutta eivät näytä suoraan, mikä muutokseen on vaikuttanut. Tutkimukset eivät myöskään huomioi muutostilanteiden työntekijöissä synnyttämiä tunteita, ja näiden vaikutusta työntekijän

draiviin ja eNPS-indeksiin. Tunteiden havainnointi ja huomiointi valmennuskeskusteluissa ja arjen johtamisessa ovatkin avainasemassa onnistuneessa muutoksen johtamisessa (Arikoski & Sallinen, 2007, 122). Jokaisen osuuspankin tehtävä on ylläpitää OP Pohjolan vahvaa työnantajamielikuvaa vuorovaikutteisen ja mukaan ottavan yrityskulttuurin keinoin.

Henkilöstötutkimus toteutetaan joka toisena vuonna toisen Pulssi-kyselyn tilalla. Viimeisin henkilöstötutkimus on toteutettu OP Pohjolassa syyskaudella 2024, jolloin siihen on vastannut silloisen Pohjois-Hämeen Osuuspankin henkilöasiakasrahoituksen tiimistä kahdeksan henkilöä kymmenestä. OP Pohjolan henkilöstötutkimusten ja Pulssi-kyselyn tulosten tulkintaohjeen mukaan vastausprosentti 80 % on erioimainen tulosten tulkinnan kannalta, vaikkakin pienessä vastaajamäärässä yhdenkin henkilön vastaus vaikuttaa indeksiin. Keväällä 2025 toteutettuun Pulssi-kyselyyn on vastannut seitsemän vastaajaa kymmenestä, jolloin vastausprosentti on laskenut 70 prosenttiin. Tuloksia voidaan kuitenkin vielä tulkita suuntaa antavina. Vastaukset annetaan asteikolla 1–5, jossa 1 on ”Täysin eri mieltä” ja 5 on ”Täysin samaa mieltä”. Tulkintaohjeen mukaan alle 30 henkilön ryhmässä 0,3–0,4 yksikön muutos indeksissä on jo merkittävä.

Draivi-indeksi muodostuu usean eri kysymyksen keskiarvona. Kysymykset mittaavat työntekijäkokenemusta ja sisäistä motivaatiota työn merkityksellisyyden, itsenäisyyden, innostavuuden ja hyvinvoinnin kokemuksen kautta. Syksyllä 2024 henkilöstö on ollut tietoinen tulevasta fuusiosta ja aikataulusta, ja tuolloin on valmistauduttu konkreettisen suunnittelutyön aloittamiseen erilaisissa henkilöstöstä kootuissa työryhmissä. Kevään 2025 Pulssi-kysely on ajoittunut aikaan, jolloin organisaation rakentuminen on ollut käynnissä, ja työntekijöiden keskuudessa on ollut paljon epätie-toisuutta ja odotusta organisaation rakenteesta, esihenkilöistä ja tiimeistä. Taulukosta 3 näkyy, kuinka vastaajat ovat kokeneet mahdollisuuden osallistua toiminnan kehittämiseen parantuneen hieman, ja saavansa myös työstä enemmän energiaa keväällä 2025 kuin syksyllä 2024. Pulssi-kysely osoittaa jatkuvan uuden oppimisen indeksin laskeneen merkittävästi (muutos -0,41), ja myös päätäntävalta työn tekemiseen on heikentynyt huomattavasti aiemmasta (muutos -0,84). Draivi-indeksi onkin laskenut keväällä 2025 vuoden 2024 henkilöstötutkimuksesta. Henkilöstötutkimuksen ja Pulssi-kyselyn tulokset ovat luottamuksellisia ja vain organisaation sisäisessä käytössä. Tämän vuoksi indeksien arvoja ei ole esitetty. Indeksien muutos on julkistettavissa olevaa tietoa.

Taulukko 3. Draivi-indeksin arvioinnin muuttuminen syyskauden 2024 henkilöstötutkimuksesta kevätkauden 2025 Pulssi-kyselyyn.

	2024/H2 Henkilöstötutkimus	2025/H1 Pulssi
Vastausten määrä	8	7
Draivi-indeksi	x,xx	x,xx (-0,13)
Olen innostunut	x,xx	x,xx (+0,11)
Koen työni merkitykselliseksi	x,xx	x,xx (+0,02)
Saan työstä energiaa	x,xx	x,xx (+0,18)
Opin jatkuvasti uutta	x,xx	x,xx (-0,41)
Voin päättää asioista riittävän itsenäisesti	x,xx	x,xx (-0,84)
On riittävästi mahdollisuuksia osallistua toiminnan kehittämiseen	x,xx	x,xx (+0,18)

Suositteluindeksiä eNPS arvioidaan asteikolla 1–10, josta arvot 0–6 ovat kriittisiä, arvot 7–8 neutraaleita ja arvot 9–10 suosittelijoita. Indeksiksi lasketaan vähentämällä suosittelevien prosenttiosuudesta kriittisten vastaajien prosenttiosuus. eNPS voi saada arvon, joka vaihtelee -100 ja 100 välillä. Henkilöasiakasrahoituksen tiimin eNPS on noussut jo aiemmin kohtuullisesta suosittelevien indeksistä 40 yksiköllä syksyn 2024 henkilöstötutkimuksesta kevään 2025 Pulssi-kyselyyn. Pienessä vastaajajoukossa vastaajien määrän vaihtelu ja yksittäinen vastaus voivat kuitenkin vaikuttaa näinkin merkittävästi tulokseen.

Tutkimuksissa on kerätty strukturoitujen kysymysten lisäksi avoimilla kysymyksillä tietoa asioista, jotka ovat vastaushetkellä vaikuttaneet vastaajan työnteekijäkokemukseen erityisen myönteisesti. Vastaukset ovat yleisellä tasolla samansuuntaisia, joita esiintyy muissakin tutkimuksissa. Tämän vuoksi tutkimusten avoimia vastauksia on voitu käyttää aineistona. Henkilöstötutkimuksessa on noussut esille etä- ja hybridityön tekeminen kahdessa vastauksessa. Muutoin myönteisesti vai-

kuttavat asiat ovat yksittäisiä. Työntekijäkokemukseen yksittäisinä asioina vaikuttavat myös työ-kaverit ja työilmapiiri, työajan sijoittuminen, työn joustaminen elämäntilanteen mukaan sekä konttorin ja työpisteen sijainti lähellä kotia. Pulssi-kyselyssä vastaavat tekijät ovat säilyneet muu-toin ennallaan, mutta vastaajiin on vaikuttanut myönteisesti myös itsensä kehittämisen mahdol-lisuus ja hyvä johtaminen.

Tutkimuksissa on kysytty avoimella kysymyksellä myös yhtä yksittäistä asiaa, jonka kehittäminen parantaisi vastaajan työntekijäkokemusta merkittävästi. Henkilöstötutkimuksen vastauksissa on korostunut palkkaus ja palkitseminen, ohjeiden selkeys ja pysyvyys, sovellusten toimiminen ja riittävät työntekijäresurssit. Pulssi-kyselyssä kehitettäviksi asioiksi ovat nousseet lisäksi työ-kuorma sekä työnjaon selkeyttäminen.

4.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastatteluun lähetettiin 8.10.2025 kutsu kahdeksalle entisen Pohjois-Hämeen Osuuspan-kin rahoitusosaajalle, joista yksi kieltäytyi haastattelusta. Varsinaiset haastattelut toteutettiin 21.-31.10.25 välisenä aikana ensisijaisesti kasvotusten, ja toissijaisesti videoneuvotteluna Team-jär-jestelmän kautta.

Tutkimuksessa esitettiin yhteensä 34 kysymystä, joista kolmasosa liittyi pitovoimatekijöihin, or-ganisaatiomuutoksen vaikutukseen näihin sekä kehitysehdotuksiin pitovoimatekijän vahvista-miseksi. Lisäksi kysymyksiä oli muutoksen johtamiseen, muutoksen aiheuttamaan tunnekoke-mukseen, työmotivaatioon, sitoutumiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyen. Alustavan haastat-telurungon laatimisen jälkeen on toteutettu testihaastattelu, johon osallistunut henkilö työsken-telee samassa organisaatiossa ollen kuitenkin kohdejoukon ulkopuolella. Hänellä on ollut ymmär-rys tutkittavien kokemuksesta, ja hän on pystynyt samaistumaan tutkittaviin. Testihaastattelun jälkeen kysymyksiä on muotoiltu uudelleen ja rakennettu lopullinen haastattelurunko (liite 2).

Tulosten analysointia varten haastateltavilta kysyttiin myös taustakysymyksenä montako vuotta he ovat työskennelleet nykyisen organisaation palveluksessa, milloin heidän työtehtävissään on tapahtunut muutoksia ja millaisia nämä ovat olleet, sekä haastateltavan syntymävuotta ikäryh-mävaikutuksen selvittämiseksi. Lisäksi keskusteltiin yleisesti millä tavoin haastateltava kokee muutoksen ja millaiset toimet auttavat haastateltavaa muutoksen käsittelyssä. Tuloksia ei kuiten-kaan luokiteltu taustakysymysten mukaisesti vastaajien pienen otoskoon ja anonymiteetin säily-misen vuoksi.

4.2 Haastattelun tulokset

Haastattelun taustakysymysten perusteella seitsemästä tutkittavasta neljä oli ollut työsuhteessa nykyiseen työnantajaansa 1–5 vuotta ja kolme henkilöä yli 16 vuotta. Työsuhteen keston 6–10 tai 11–15 vuotta luokkiin ei kuulunut kukaan haastateltavista. Kahden haastateltavan työtehtävissä oli tapahtunut muutoksia organisaation sisällä viime vuosien aikana. Haastatteluissa tuli myös esille, että neljä haastateltavaa oli kiinnostunut pankissa avautuneista uusista työtehtävistä. Tutkittavien sukupolvijakauma jakautui siten, että kaksi tutkittavaa kuului rakennemuutoksen sukupolveen ja loput viisi kuuluivat Y-sukupolveen. Kukaan haastatelluista ei kuulunut X-sukupolveen. Vastaajien vähäisen määrän vuoksi tuloksia ei voida kuitenkaan luokitella taustatekijöiden mukaan, ettei tutkittavien anonymiteetti vaarannu.

Haastatteluaineiston luokittelussa käytettiin useaa eri tapaa. Vastauksia pyrittiin luokittelemaan induktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti yleistäen vastauksia merkitysten mukaisesti. Luokittelu aloitettiin pelkistämällä alkuperäisen vastauksen ilmaisu siten, että vastauksesta poistettiin täytesanat (liite 3). Tämän jälkeen ilmaisut yksinkertaistettiin ja luokiteltiin alaluokittelun mukaisiksi havainnoiksi. Lopuksi alaluokittelun havainnot yleistettiin merkityksensä mukaisesti yläluokiksi. Sisällönanalyysia ei kuitenkaan voitu tehdä suurimmalle osalle aineistoa. Vastaukset joko hajosivat toisistaan niin paljon tai olivat täysin yhteneviä, ettei varsinaista luokittelua voitu tehdä. Eriävien vastausten osalta tuloksia on vain tiivistetty vastauksista. Vastaajien anonymiteetin säilyttämisen vuoksi luokittelusta ei ole voitu nostaa enempää esimerkkejä opinnäytetyön liitteisiin. Yhden kysymyksen osalta tulokset kvantifioitiin määrälliseen muotoon (taulukko 4).

4.2.1 Pitovoimatekijät

Haastattelussa haastateltavia pyydettiin pohtimaan teorian pohjalta määriteltyjen pitovoimatekijöiden merkitystä itselleen oman työuran eri vaiheissa, sekä onko toteutunut organisaatiomuutos vaikuttanut kokemukseen pitovoimatekijän merkityksestä. Haastateltavia pyydettiin myös esittämään keinoja, joilla kyseisen pitovoimatekijän merkitystä voitaisiin parantaa. Pitovoimatekijöiden käsittelyn jälkeen haastateltavia pyydettiin järjestämään käsitellyt pitovoimatekijät tärkeysjärjestykseen. Tämä osoittautui kuitenkin vaikeaksi, jonka vuoksi haastateltavia pyydettiin sen sijaan nimeämään tärkeimmiksi kokemansa pitovoimatekijät. Tärkeimpien pitovoimatekijöiden lukumäärää ei rajattu. Kaikkien haastateltavien vastauksissa yhtenä tärkeimmistä pitovoimatekijöistä nousi esille Työn ulkoinen palkitseminen (taulukko 4). Muina merkittävänä pidettävänä

pitovoimatekijöinä arvostettiin Organisaatiokulttuuria, arvoja ja johtamista, Työilmapiiriä ja työyhteisöä sekä Työn sisältöä ja merkityksellisyttä. Myös neljä seitsemästä haastateltavasta mainitsi Työn sisäisen palkitsemisen itselleen merkittäväksi pitovoimatekijäksi. Sen sijaan Mahdollisuus osaamisen kehittämiseen sekä Urakehitys nousivat esille vain kerran tärkeimpiä pitovoimatekijöitä mainittaessa.

Taulukko 4. Haastateltavien tärkeimmiksi nimeämät pitovoimatekijät

Pitovoimatekijät	Lukumäärä
Mahdollisuus osaamisen kehittämiseen	1
Organisaatiokulttuuri, arvot ja johtaminen	5
Työilmapiiri ja työyhteisö	5
Työn sisältö ja merkityksellisyys	5
Työn sisäinen palkitseminen (arvostus, onnistuminen)	4
Työn ulkoinen palkitseminen (palkka, palkkiot, edut)	7
Urakehitys	1

Aiemmissä tutkimuksissa on tunnistettu eri sukupolvien arvostavan eri pitovoimatekijöitä. Tausatekijöitä tarkasteltaessa havaittiin kuitenkin, ettei vastaajien sukupolvien välillä havaittu eroavaisuuksia pitovoimatekijöiden arvostuksessa. Myöskään työsuhteen kestolla ei havaittu olevan vaikutusta pitovoimatekijöiden arvostukseen ja merkitykseen.

Mahdollisuus osaamisen kehittämiseen on tekijä, jota tutkittavat arvostivat osana työtehtävän hoitamista. Kokonaisuutena sitä ei kuitenkaan nostettu tärkeimpien pitovoimatekijöiden joukkoon kuin yhdessä vastauksessa. Osaamisen kehittämisen koettiin kuuluvan kiinteästi työhön ympäristön ja ohjeistusten jatkuvan muutoksen vuoksi. Osaamisen kehittämisen merkityksen tunnistettiin olevan erilaisessa roolissa työuran alussa tai työtehtävän muuttuessa, jolloin mahdollisuutta kehittää omaa osaamista arvostettiin enemmän.

”No kyllähän se niinku tavallaan se että se osaamisen kehittäminen mun mielestä kuuluu ehdottomasti niinku siihen työhön, että ja ja meillähän on niinku pakko kehittää sitä osaa-

mista, koska sitä muutosta on niin paljon, että tavallaan sen muutoksen myötä sitä osaamisen kehittämistä tulee jo ihan niinku automaattisesti. Ja ja totta kai sitten tota, että kun kuitenkin tulee niitä erilaisia asioita, niin niin kyllähän siinä pitää pysyä siinä tavallaan mukana. Ja sitten se, että tietysti en ole nyt ihan hirveästi niin kun, ajatellut, että siirtyisin muihin tehtäviin, että sitten tietysti jos olisi ollut enemmän halukkuutta siirtyä muuhun, niin totta kai sitten olisi se osaaminen, kehittäminen ollut erilaista, jos se jonkun olisi paljon muuttunut siinä, että nyt tavallaan, kun itsellä se osaamisen kehittymisen siinä, että vaan pysyy hengessä mukana ja osaa kaikki tehdä oikein, mitä niinku sääntely sanoo ja sun muut.”

”Mutta tietysti se, että kun toi rahoitus muuttuu niin paljon ja silleen, että olis sitä aikaa niinku sitten yleensä ylläpitää sitä osaamista ja niinku kehittää sitä nyt sitä mukaa kun tää niinku muuttuu. Että kun välillä on just se, että tuntuu, että ne ohjeetkin muuttuu niin nopeata tahtia ja kun töitä on niin hirveästi ettei kerkeä oikein niinku ylläpitämään sitä osaamista.”

Organisaatiomuutoksen ei koettu juurikaan vaikuttaneen osaamisen kehittämisen mahdollisuuden pitovoimatekijänä. Neljä tutkittavaa ei kokenut tapahtuneen minkäänlaista muutosta. Kaksi tutkittavaa koki toiminnan laajentumisen myötä avautuvien uusien työtehtävien parantaneen osaamisen kehittämisen mahdollisuuden pitovoimakokemusta. Yhden tutkittavan mielestä uuden pankin paremmat henkilöstöresurssit mahdollistavat osaamisen kehittämisen paremmin aiempaan nähden. Tutkittavat pohtivat myös, millaisin keinoin osaamisen kehittämisen mahdollisuutta voitaisiin parantaa pitovoimatekijänä. Sisällönanalyyssissä yläluokkana esille nousi kaksi teemaa, osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen sekä resursointi (liite 3). Erityisesti esihenkilöltä toivottiin aloitteellisuutta osaamisen kehittämisen suunnitteluun yhdessä työntekijän kanssa, sekä mahdollisuuksien aktiiviseen esiintuomiseen. Osaamisen kehittämisen esteenä koettiin olevan töiden suuri määrä ja osaamisen kehittämiseen käytettävän ajan vähyyys. Tämän ratkaisemiseksi esitettiin resurssien tarkistamista riittäviksi sekä töiden järjestelyä osaamisen tason mukaisesti.

Organisaatiokulttuuri, arvot ja johtaminen koettiin haastattelussa tärkeäksi pitovoimatekijäksi. Viisi tutkittavaa seitsemästä nimesi organisaatiokulttuurin yhdeksi itselleen tärkeimmistä pitovoimatekijöistä. Vastauksissa nousi esille työpaikan arvojen merkitys; arvojen tulee vastata omia arvoja, jotta työssä on hyvä olla. Organisaation rakenteen tulee olla selkeä, ja vastuutehtävien tulee olla kaikilla tiedossa. Tällöin työntekijät tietävät, kehen olla yhteydessä mistäkin asiasta. Rakenteen selkeys luo myös pysyvyyden ja turvallisuuden tunnetta. Tärkeäksi koettiin myös avoimuus

sekä arvostuksen ja merkityksen kokemus. Tutkittavat arvostivat organisaation toimimista usean paikkakunnan alueella, joka mahdollistaa työntekijöille kohtuullisen mittaiset työmatkat. Pitkän työmatkan kerrottiin lisäävän halukkuutta pelkän etätöiden tekemiseen tai työpaikan vaihtoon, joita ei toivuttu. Konttorilla työskentely ja muiden työntekijöiden kohtaaminen työyhteisössä kahvi- ja lounastauoilla koettiin tärkeäksi työyhteisön hyvän hengen ja työmotivaation ylläpitämiseksi. Nykyisen organisaatiokulttuurin koettiin vahvistavan työyhteisöä ja yhteishenkeä. Organisaation toiminnan suunnitelmallinen kehittäminen ja nykyajan digitaalisen kehityksen seuraaminen ja edistäminen nousivat myös vastauksissa esille vahvistavana tekijänä. Kehittämisessä koettiin tärkeäksi palautteen vastaanottaminen ja sen huomioiminen toiminnan suunnittelussa myös pankin johdon taholta.

”No kyllä sillä niinku on merkitystä justinsa, että miten se niinku, just niinku tavallaan se työnantajan tavallaan ne arvot ja johtaminen ja toiminta, että että miten se niinku käytännössä niinku toi-, tapahtuu ja miten ihmisiä kohdellaan, ja että jos siinä on jotain epäkohtia niin kyllähän se äkkiä ajaa siihen, että ehkä tekisi mieli kokeilla jotain muuta ja lähteä muualle. ... Ja vaikka tietysti tietää niinku, että toisissa on, niinku jokaisessa on varmaan se oma hyvä juttunsa ja huono juttunsa, että ei se oo niinku ihan niin yksiselitteistä, että jos sä nyt vaihdat, niin se ei välttämättä oo yhtään sen parempi siellä toisaalla. Että joku asia voisi olla siellä paremmin ja joku voi olla huonommin. ... Ja ehkä mä koen että silleen myöskin niinku merkitystä että jos, just annetaan palautetta ja muuta, että kuinka se sitten niinku se työnantaja että pystyykö se niin kun tavallaan niin kun muuttumaan ja oppimaan niinku myöskin, niinku kehittämään niin niinku itse itseään ja omaa toimintaansa, ettei se ole että jos tulee jotain niinku että mistä annetaan palautetta ja olisi jotain voisi tehdä toisin että sitten jos ei semmoisia niinku kuunnella lainkaan vaan jatketaan vaan niinku samaa rataa, niin niin niin tota se on ehkä vähän huono että.”

”No joo, kyllä mulla on sellainen iso tekijä kanssa on tää paikallisuus. Että meillä on monta konttoria näillä pienillä paikkakunnilla. Paikkoja missä työskennellä, vaikka asiakkaiden palveleminen tapahtuukin aika lailla verkossa taikka puhelimitse, että sitten olisi ihan sama tekeekö kotoa vaikka mistä, mutta se että on oma, oma työpaikka, oma työpiste. Tutut työkaverit täällä paikalla, kenen kanssa voi sitten asioita käydä läpi ja yhdessä viettää taukoja, ja tulee sitä yhteisöllisyyden tunnetta.”

Organisaatiomuutoksen vaikutus kulttuuriin ja toimintatapoihin on nähty pääsääntöisesti positiivisena. Muutoksen aikana työntekijät ovat päässeet osallistumaan suunnittelutyöhön ja työntekijöille on kerrottu muutoksen etenemisestä sekä päätetyistä asioista. Yhden vastaajan kokema

suurin muutos liittyi vastuuhenkilöiden vaihtumiseen, mutta tämäkään ei ollut merkittävä tekijä, kunhan työt sujuvat organisaatiossa jatkossakin. Uudessa organisaatiossa on huomioitu paremmin työajoissa joustaminen ja hybridityö. Positiivisena ja organisaatiokulttuuria vahvistavana koettiin muutoksen aikana tulevan toimitusjohtajan kanssa kahden kesken käydyt keskustelut.

”Niin ja kyllä mä ainakin itse tykkäsin siitä silloin kun ennen kun fuusio niinku käytännössä tapahtui niin se, että (uusi toimitusjohtaja) halusi jutella meidän kaikkien kanssa. Niin kyllä mä siitä tykkäsin. ... Että kohdattiin niinku yksilönä.”

Organisaatiokulttuurin, arvojen ja johtamisen kehitysehdotuksia löytyi vain vähän. Esille nousivat toiminnan yhtenäistämisen ja keskustelun jatkaminen yhteisen kulttuurin rakentamiseksi. Organisaation arvot ovat yhden tutkittavan mukaan kunnossa, ja toisen mukaan on tärkeää toimia johtotasolta alkaen arvojen mukaisesti. Esimerkki kannustaa myös työntekijätasolla sitoutumaan arvojen mukaiseen toimintaan. Avoimuuden ja toiminnan selkeyden nähtiin parantavan organisaatiokulttuurin merkitystä pitovoimatekijänä.

Työilmapiirin ja työyhteisön merkitys pitovoimatekijänä nousi myös viiden tutkittavan nimeämänä yhdeksi tärkeimmäksi kokemistaan pitovoimatekijöistä. Tutkittavat kokivat, että työilmapiirin ja työyhteisön ollessa salliva ja hyväksyvä, on turvallista kysyä ja tuoda esille asioita. Haastavissa tilanteissa työkaverit antavat vertaistukea, ja heille uskaltaa kertoa myös tekemistään virheistä. Työyhteisön ristiriidat ja erimielisyydet syövät energiaa, eikä työpaikalle ole tällöin mukavaa tulla. Työilmapiirin ja työyhteisön koettiin kuitenkin olevan jo nyt erittäin hyvä.

”Että vaikka olisi muut tekijät kuinka hyvässä kunnossa, että jos ilmapiiri on huono ja työyhteisö ei toimi yhtään niin, ei siitä sitten, päivittäistä tekemistä tulee niin raskasta sitten, että ei siinä vaikka olisi minkälainen palkka taikka edut muuten, niin ei se niinku pidemmän päälle auttaisi.”

”Että kun monesti kun kuuntelee sitten noita kavereita ja kuuntelee niitten työ, työssäolo, niin aattelen, että en mä jaksais tollasessa paikkaa olla. Että että niinku se, että jos et pysty sanomaan mielipidettäsi, että että silleensä, ja että meillä kuitenkin on se semmoinen hyvä yhteishenki ja autetaan toinen toisiamme ja uskaltaa niinku nuoretkin kysyä ja ja tuua esille kaikkia asioita, niin se on äärettömän hyvä.”

Työilmapiirin ja työyhteisön ei ole koettu muuttuneen merkittävästi organisaatiomuutoksen aikana. Muutoksen tunnistetaan sisältävän erimielisyyksiä ja kipuilua toimintatapojen yhdistämisen

vuoksi, mutta yhteisten työtapojen vakiintumisen koettiin myös voimaannuttaneen ja parantaneen tekemistä. Uudet työkaverit koettiin edelleen vieraiksi, jonka vuoksi ongelmatilanteissa käännytään edelleen helpommin tuttujen työkavereiden puoleen. Omalla konttorilla ei tunnistettu tapahtuneen juuri mitään muutoksia fuusion näkökulmasta katsottuna. Työilmapiirin ja työyhteisön vahvistamiseksi lähes jokainen tutkittava koki henkilöstön tutustumisen toisiinsa parhaimmaksi keinoksi. Tutustumista ehdotettiin tehtäväksi työajalla konttorikiertojen merkeissä, tiimipäivissä sekä myös kaikille pakollisissa, samassa tilassa tapahtuvissa työhyvinvointia kehittämissä tilaisuuksissa. Lisäksi henkilöstön vapaa-ajan tapahtumia koettiin tärkeiksi ilmapiirin kannalta, sillä vapaamuotoisissa tilaisuuksissa tutustuminen on rennompaa.

”No tietysti se yhteinen tekeminen. Nähdään toisia yli konttorirajojen, niin kyllähän se niinku tuo sitten taas ehkä helpoutta siihen, että voit sieltä toiselta kysyä jotakin, kun kun olet nähnyt livenäkin kyseisen ihmisen. Niin tämmöiset yhteiset päivät kyllä tekee ihan hyvää niinku työyhteisölle että, on sen tyyppisiä. Ja ja tietysti käymällä eri kontto-reilla, että ei, ei ole välttämättä aina sitten siinä lähimmällä, että voi mennä niinku eri konttoriinkin.”

Konttorikiertojen merkitys nousi esille myös esihenkilöiden toiminnassa ja häneen tutustumisesaan. Tutkittavat kokivat, että esihenkilön säännöllinen käynti jokaisella konttorilla ja tiimiläisten kohtaaminen kasvokkain luo arvostuksen ja merkityksellisyyden tunnetta. Lisäksi konttorikäynnit vahvistavat luottamusta siihen, että esihenkilö ymmärtää, mitä toimihenkilöt työssään käyttämissä tekevät. Mahdollisuuden osallistua avoimeen keskusteluun koettiin myös vahvistavan työyhteisöä ja työilmapiiriä.

Työn sisältö ja merkityksellisyys koettiin yhdeksi tärkeimmistä pitovoimatekijöistä (5/7). Voimakkuus pitovoimatekijänä riippui kuitenkin kulloisestakin tilanteesta. Työtehtävien ollessa sopivan haastavia ja mielenkiintoisia, koettiin työn sisällön merkitys pitovoimatekijänä korkeammaksi. Liian helpoksi koetut kuten myös liian vaikeaksi koetut työtehtävät turhauttivat tutkittavia, ja heikensivät työn sisällön ja merkityksellisyyden kokemusta. Erityisen vahvaksi työn sisällön merkitys koettiin niinä hetkinä, kun työtehtävä on sisältänyt paljon uutta opittavaa.

”No on sillä just merkitystä, että se työ on semmoista, että on niinku, että tavallaan niinku, että se on mielenkiintoista ja tykkään tehdä sitä, ja ja että kokee myöskin että osaa, ettei saa niinku liian vaikeata. Että olis semmoista, että totta kai niinku välillä on kiva haastaa itsensä, että niinku just niinku sanoin tuossa aikaisemminkin, että välillä turhauttaa, että on liian helppoja töitä, ... Mutta sitten välillä se on ihan kiva, että on jotain semmoista,

että joskus tulee semmoinen ”Ei vitsi, tää meni helposti ja tää oli sujuvasti näin”, että sitten joskus on ihan kiva haastaakin itteensä. Mutta sitten jos koko ajan on niitä semmoisia vaikka vaikeita asiakastapauksia tai jotain hirveän monimutkaisia juttuja, niin kyl-lähän sekin sitten rupeaa jo puuduttamaan, että jos on koko ajan semmoista, mutta että se että semmoinen kiva, että tasapainoilu että, mutta se justiin, että jos olisi liian tylsää niin ei se sitten sekaan sitten kiva olisi.”

Viisi seitsemästä tutkittavasta ei kokenut organisaatiomuutoksen vaikuttaneen millään tavalla työn sisällön kokemukseen pitovoimatekijänä. Yksi koki resurssien määrän kasvun vaikuttaneen positiivisesti, sillä työntekijöitä on nyt enemmän ja työtaakka tasaantuu useammalle tekijälle. Yksi tutkittava koki organisaatiomuutoksen jälkeen tapahtuvien luottohallinnon ja vakuusarvioinnin eriyttämisen heikentävän kokemusta työn sisällöstä ja merkityksellisyydestä. Tehtävien eriyttämisen myötä työn sisältö muuttuu suppeammaksi, joka vuorostaan vaikuttaa heikentävästi omaan osaamiseen ja tarpeeseen ylläpitää sitä. Tutkittavat kokivat, että uudelle työntekijälle työn sisällön ja merkityksellisyyden kokemusta vahvistaisi työtehtävän laajentaminen pikkuhiljaa. Pidempiään työssä olleilla pitovoimatekijää vahvistaisi mahdollisuus vaikuttaa oman työtehtävän sisältöön. Pitovoimatekijää vahvistaisi tutkittavien mukaan myös hyvin tehdyn työn arvostamisen näkyminen palautteessa ja palkitsemisessa.

”Että on se vaikuttamismahdollisuus sen oman työnsä sisältöön tietysti. Ja niin kun mahdollista muuttaa tarvittaessa sitä omaa niinku työkuvaansa. Että on niitä mahdollisuuksia, että jos ei se sen hetkinen tuntuisikaan, niin pystys sitten niinku jollain tavalla vaikuttaa siihen.”

Työn sisäinen palkitseminen käsittää arvostuksen kokemuksen, saadun palautteen ja onnistumisen merkityksen työntekijälle. Pitovoimatekijänä sisäistä palkitsemista arvostetaan, mutta vain neljä tutkittavaa nimesi sen itselleen tärkeimmäksi pitovoimatekijäksi. Työpaikalla koetun tunteen oman työn arvostuksesta ja asiakkailta tehdystä työstä saadun kiitoksen koettiin vahvistavan motivaatiota ja tätä kautta myös pitovoimatekijää. Tutkittavat nimesivät myös vaativassa työtehtävässä onnistumisen yhdeksi työn sisäistä palkitsemista ruokkivaksi tekijäksi. Organisaatiomuutoksen ei havaittu vaikuttaneen työn sisäisen palkitsemisen kokemukseen.

”No kokemus tästä ei ole, ei ole muuttunut miksiäkään itellä. Et on aina samassa arvossa pitänyt. Ja kokenut sen, että kyllä se oma, oma työ aina jos nyt on saanut jostain jotain positiivista palautetta, niin tavallaan boostannut sitten seuraavina päivinä ja viikkoina ihan eri lailla. Että kyllä sen niinku heti huomaa, että että tota paljon innokkaammin vielä

tekee hommia, kun on kokenut, että on onnistunut ja saanut sen niinku palautteen jostakin suunnalta siitä asiasta.”

Sisäisen palkitseminen kehitysehdotuksena nousi esille palautekulttuurin kehittäminen. Rakentavaa palautetta toivottiin saatavan useammin sekä onnistumisista että kehitettävästä toiminnasta, ja palautteen antamisen toivottiin leviävän esihenkilöiltä myös johdon sekä työkavereiden tahoille. Palautteen antamisessa tulisi myös pitää kiinni läpinäkyvyydestä sekä avoimuudesta.

”Ja varmaan just ehkä se, että kaikki muistettais sanoa ääneen sitä, että niinku onnistumisista voi antaa hyvää palautetta ja semmoista, niin kyllä se varmaan ehkä sillä.”

Kaikki tutkittavat nimesivät työn ulkoisen palkitsemisen eli työstä maksettavan palkan, erilaiset palkkiot ja edut yhdeksi itselleen tärkeimmistä pitovoimatekijöistä. Tutkittavat arvostivat palkassa kilpailukykyisyyden lisäksi sitä, että palkka vastaa oman työn vaativuutta ja koettua suoriutumista. Ulkoisen palkitsemisen koettiin olevan yhteydessä työnantajan suunnasta näkyvän työntekijän arvostuksen kokemukseen. Ulkoista palkitsemista yksistään ei kuitenkaan pidetty tärkeimpänä motivaatiotekijänä, ja palkasta oltiin myös valmiita hieman joustamaan eri työpaikkoja vertailtaessa.

”Joo kyllä justiin näin että, jos vaikka ajattelee, että sama, vaikka vaikka nyt arvioi tästä about samanlainen tekijä omassa tiimissä sais vaikka merkittävästi enemmän palkkaa, niin kyllähän se nyt sitten hiertäis aika paljon. Niin että tulisi sitten varmasti se arvostuspuolen tekijä mukaan, että miksi mua ei arvosteta yhtä paljon tässä puolessa, kun tätä toista, vaikka suurin piirtein samalla lailla asiat tehtäisiin.”

”Toki varmasti enemmän joustovaraa on näissä kun noissa edellisissä siinä mielessä, että, piirun verran pienempi palkka jos on, ja jos on vaikka, no lähinnä tilanne, jos on vaikka kaksi eri työpaikkaa, että on tässä pienempi palkka ja tuossa isompi, mutta sitten on taas taas vaikka työyhteisö- ja ilmapiiriasiat kyseessä, niin kyllä siitä paikasta pienemmän palkan ottaa, missä parempi työilmapiiri on. Että näen, että tässä niinku enemmän joustovaraa on siihen, mitä sitten taas on jossain ilmapiiriasioissa, jos mieltii pitovoimatekijä puolta.”

Organisaatiomuutoksen koettiin entisestään parantaneen palkitsemiseen liittyviä muita etuja, kuten henkilökuntaetuja ja työn joustoa, vaikka niihin oli oltu tyytyväisiä jo aiemminkin. Tulospalkitsemisen osalta tutkittavilla ei ollut vielä kokemusta täydestä tuloskaudesta, mutta tavoitteiden asetanta ja tulosten etenemisen seuranta oli tapahtunut kuluvalle tuloskaudella samoin kuin

aiemmin. Tulospalkitsemisen tavoitteiden osalta tulisi tutkittavien vastausten perusteella kuitenkin varmistaa tavoitteiden saavutettavuus erilaisissa rooleissa toimivilla toimihenkilöillä. Liian korkeaksi koetut tavoitteet laskivat motivaatiota tavoitella niitä.

”Niin varmaan ainakin nyt, että ne tavoitteet olisi sellainen, niinku semmoisella järkevällä tasolla, että siihen oikeasti ihmiset kokee, että niinku pääsee, koska esimerkiksi oon kuulut kyllä semmoistakin aikaisemmistakin työpaikoista, että ne on tarkoituksella laitettu niin korkeaksi, ettei siihen päästä, ettei tarvitse maksaa palkkioita, niin se ei ole kauhean kivaa, semmoinen ajattelutapa. Että tota, että se sitten, jos sitten se oli semmoinen, että niihin voi olla mahdollisuus päästä, ja sitten se, että jos alkaa tuntua siltä, että ei pääse, että olisiko sitten mieltä, että olisiko niissä sitten just jotain mitä vois niinku muuttaa.”

Uuden organisaation toimintaa ulkoisen palkitsemisen pitovoimatekijän vahvistamiseksi voitaisiin kehittää säännöllisin, esihenkilön suunnalta lähtöisin olevin palkankorotuksin, sekä erilaisten työhön liittyvien projektien erillisillä kertakorvauksilla. Esimerkiksi projektiluonteisesti käsiteltäisiin systemaattisesti läpi suuritöinen, ylimääräinen tehtävälista, josta maksettaisiin työhön osallistuville henkilöille useamman sadan euron kertakorvaus sen sijaan, että työ siirrettäisiin tehtäväksi suuremmalla työpalkkiolla OP Pohjolan keskitetylle toimijalle.

”No tietysti niinku tavallaan ehkä, sieltä esimerkiksi esimiehen suunnasta huomioiminen ilman, että itse joutuu niinku ehkä niistä sitten aina mainitsemaan tai pyytämään tai muuta, niin että tavallaan se tulisikin sieltä suunnasta, niin kyllähän se niinku vahvistaa sitä työntekijäkokemusta sitten ehkä niinku ja pitovoimatekijänä.”

”... Mutta sitä saattaa olla semmoisia pikku projekteja, mitkä mitkä ei liity vaikka kaikkiin (työntekijöihin) millään tavalla vaan vaikka 1–2 henkilöön. Ja sitten ne on yleensä semmoisia, että ei ne ei ne keskity pelkästään siihen, vaan niillä on ne muut työt ja sitten se projekti, niin kummasti se on aina vaan niin, että teit sää tän projektihomman tai et, niin sama raha maksetaan sulle tilille. Niin sitten, että mun mielestä, kun on kuitenkin olemassa nää kertaluontoiset palkkiot tai nää, niin niitä voitaisiin meillä niinku hyödyntää...”

Urakehitystä pitovoimatekijänä arvioitaessa tutkittavat yhdistivät työtehtävissä kehittymisen ja osaamisen kasvaminen toisiinsa. Kaikki vastaajat kokivat osaamisen kehittämisen ja oman asiantuntijuuden lisäämisen olevan itselleen tärkeää, vaikkakaan osaamisen kehittämisen mahdollisuutta ei arvioitu itselle tärkeimmäksi pitovoimatekijäksi (1/7). Tutkittavista kuitenkin vain yksi nimesi urakehityksen yhdeksi itselle tärkeimmistä pitovoimatekijöistä. Kaksi tutkittavaa kertoi

haastatteluissa itseään motivoivan tiedon, mihin omalla hyvin tehdyllä työllä ja osaamisen kehittämällä on mahdollista päästä etenemään organisaatiossa. Organisaation pienen koon koettiin kuitenkin rajoittavan etenemismahdollisuuksia. Urakehityksen keinoksi nähtiin myös sisäiset tehtäväsiirrot, joiden kautta omaa osaamista on mahdollista kehittää organisaation sisällä.

”On se tietty, mut siis silleen sitä urakehitystä voidaan nähdä niin usealla eri tavalla. Et, jotkut varmaan haluaa, jotkut varmaan näkee sen tässä tilanteessa silleen, että pääsee niinku ylenemään tai silleen niinku etenemään. Mutta mutta sitten taas just se, että sä pystyt sitä sun omaa uraa kehittämään silleen, niinkun että sä pystyt niinku keskustelemaan esimiehen kanssa, että pystyt siirtymään tehtävästä toiseen tai tiimin sisällä vaihtaa vähän tehtävän luonnetta tai niinku tämmöistä. Et sehän on meillä mun mielestä tosi ollut joustavaa ja ne on otettu niinku huomioon.”

Tutkittavista suurin osa (6/7) koki organisaatiomuutoksen parantaneen urakehityksen mahdollisuuksia uusien avautuneiden työtehtävien ja kehittymismahdollisuuksien muodossa. Muutos myös vahvisti tutkittavien kokemusta pitovoimatekijästä. Jatkossa urakehityksen vahvistamiseksi pitovoimatekijänä kaivattiin suunnitelmallisuutta toimista, joiden kautta työntekijän on mahdollista kehittää omaa osaamistaan urapolulla. Avautuvista työtehtävistä tehtävän viestinnän tulisi myös olla läpinäkyvää ja tietoa antavaa.

”Paikkoja aina on tietty määrä ja niihin yleensä enemmän hakee tai haluaa porukkaa, kun on paikkoja tarjolla. Mutta se että mutta se olisi se paikka mihinkä mikä siellä jossain pisteessä hämmöittää ja osaa siinä matkan varrella tehdä asioita sen mukaan, että tietäisi vähän, että jos tarvitsee kouluttautua, niin sitä kouluttautuu. Jos täytyy tehdä työt hyvin, niin tekee vielä ekstra tsempillä hyvin. Että tota. siinä mielessä organisaatiomuutos ... vaikutti positiivisesti pitovoimatekijänä, koska oli näkymä siitä, että tässä tulee uusia paikkoja ja mahdollisuus hakea.”

Oman organisaation sisäisten rekrytointien koettiin vahvistavan urakehitystä pitovoimatekijänä, ja osoittavan samalla myös työntekijöistä huolehtimista. Urakehitystä tukisi myös esihenkilöiden avoin ja luottamuksellinen toiminta. Esihenkilön helppo lähestyttävyyys ja työntekijöiden kuunteleminen mahdollistaisi varovaisillekin työntekijöille tilaisuuden kertoa toiveistaan työtehtävän muutoksesta. Tämän pohjalta saataisiin suunniteltua yhdessä henkilökohtainen oppimis- ja urapolku. Esihenkilön tukea ja oma-aloitteisuutta kaivattiin myös koulutusmahdollisuuksista kertomisessa ja tarjoamisessa työntekijöille. Urapolun suunnittelun koettiin olevan erityisen tärkeää

uusille, esimerkiksi päivittäistiimin työhön palkatuille henkilöille, sillä tutkittavat olivat havainneet OP Pohjolta puuttuvan suunnitelmallisen koulutuspolun urakehitystä varten.

”... häntä sitten voisi tukea, että jos hän haluaa siirtyä vaikka sijoitukseen tai rahoitukseen tai jotain muuta, että sitten hänelle tavallaan annettaisiin mahdollisuus sitten siihen, ja että hän pystyisi sitten tekemään sitä mistä hän tykkää just sen pidon takia. Että sitten jos häntä pidetään iän tappiin siellä kassassa, niin ehkä hän joku päivä sanoo, että minä en tätä enää jaksaa. Elikkä niinku tavallaan sitten niinku semmoista urapolkua eteenpäin.”

Pitovoimatekijöiden merkitys oli pysynyt tutkittavilla hyvin samanlaisena tähänastisen työuran eri vaiheissa. Ulkoisen palkitsemisen ja urakehityksen merkityksen kokemuksessa ei ollut tapahtunut tutkittavien mielestä lainkaan muutoksia työuran aikana. Tekijät ovat siis olleet joko tärkeitä tai ei niin tärkeitä työuran alusta alkaen. Muuttumattomina olivat säilyneet myös kokemukset työilmapiiriin ja työyhteisön sekä organisaatiokulttuurin merkityksistä pitovoimatekijöinä. Tekijän merkityksen ja tärkeyden itselle oli kuitenkin tunnistanut vasta sen jälkeen, kun oli ollut vertailukohtia hyväksi ja huonoksi kokemastaan organisaatiosta.

Vain osaamisen kehittämisen mahdollisuutta oli arvostettu selkeästi enemmän työuran alkutai-paleella. Tällöin uutta opeteltavaa oli ollut paljon ja tutkittavilla oli ollut halu kehittyä. Tämä selittääkin, miksi osaamisen kehittämisen mahdollisuutta ei koettu enää yhdeksi tärkeimmistä pitovoimatekijöistä. Kaikilla tutkittavilla oli työhistoriaa rahoitusallalla enemmän kuin taustakysymys työuran kestosta antoi ymmärtää. Taustakysymys työuran kestosta nykyisellä työnantajalla olikin epäonnistunut ja harhaanjohtava, sillä kaikki 1–5 vuotta työsuhteessa olleet tutkittavat ovat työskennelleet aiemmin toisen pankin palveluksessa, eikä työsuhteen kesto kuvaa oikein heidän kokemustaan työelämässä.

Työn merkityksellisyyden kokemuksen koettiin muuttuneen työuran aikana, ja muutoksen tunnistettiin aiheutuneen työtehtävän muuttumisesta. Asiakkaiden päivittäisasioiden parissa tehtävää työtä ei koettu itselle yhtä merkitykselliseksi ja palkitsevaksi kuin henkilöasiakasrahoituksen parissa tehtävä työ. Asiakkaan rahoitustarpeen ratkaiseminen erilaisissa tilanteissa ja suurten hankintojen mahdollistaminen itsessään, kuten myös asiakkaan taloudellisissa asioissa opastaminen toivat työhön merkityksellisyyttä. Työn merkityksellisyyden kokemuksen vahvistuminen vahvisti samalla myös työn sisäisen palkitsemisen merkitystä osalle tutkittavista. Osaltaan tätä on tukenut myös osaamisen kehittyminen. Onnistuminen työtehtävissä ja tämän myötä asiakkailta saatu palaute ovat vahvistaneet pitovoimatekijän merkitystä.

4.2.2 Organisaatiomuutoksen johtaminen

Yleisesti ottaen tutkittavat kokivat organisaatiomuutoksen johdetun hyvin. Muutoksen etenemisestä ja tulevista vaiheista tiedotettiin riittävästi ja oikea-aikaisesti, ja henkilöstölle osoitettiin kanavat, joissa heidän oli mahdollista vaikuttaa toiminnan muutosta valmistelevien työryhmien käsittelemisiin asioihin. Kaikki vastaajat kokivat mahdollisuutensa vaikuttaa fuusion suunnitteluun hyviksi työryhmien kautta.

”Mä antaisin siitä kyllä niin kun erinomaisen arvosanan. ... Nyt tästä viimeisimmästä (fuusiosta), että kyllä mun mielestä niin kun on pidetty hyvin henkilöstö ajantasalla ja tota on ollut mahdollisuus vaikuttaa eri asioihin niin tota. Mä luulen, että moni vastaisi samalla lailla, että tää meni meillä niinku aika nappiin.”

”Joo kun ne oli ne työryhmät, niin niissähän sai ottaa yhteyttä niihin, niihin tuota ryhmänjäseniin ja heittää sinne niitä omia, omia juttujaan. He käsitteli ne siellä, että että kyllä ihan, että otettiin tavallaan meidät kaikki siihen mukaan, vaikka sillä että ryhmässä käsiteltiin, niin kaikilla oli mahdollisuus kommentoida.”

Muutosprosessin aikana joillekin tutkittaville oli tiedottamisesta huolimatta herännyt epäusko konkreettisten toimien toteutumisesta ja ajankohdista. Prosessin etenemisestä ja esimerkiksi oman työtehtävän muutoksista oli myös alkuvaiheessa herännyt epätietoisuutta. Tietoa valmiista organisaatorakenteesta ja tehtäviin kiinnitetyistä henkilöstä kuten myös avautuvista työpaikoista jouduttiin odottamaan osan mielestä liian pitkään. Tutkittavat eivät kuitenkaan kokeneet, että olisivat tarvinneet erityistä tukea asioiden käsittelemiseen. Mieltä painaneista asioista ja epäselvyyksistä oli keskusteltu kollegoiden kanssa, jonka koettiin riittävän tueksi muutosprosessin aikana. Aiemmin organisaatiomuutosprosessissa mukana olleet kokivat prosessin etenevän samalla tavalla kuin aikaisemmankin fuusion, joka vähensi heidän kokemaansa epätietoisuutta muutosprosessista.

”Niinku sanoin, niin ensiksi tuntu, että se oli niinkun selkeätä, ja sitten tuota niin niin oli siellä välissä niitä semmoisia, että ihan ei kaikesta niinku ollut tietoja, oli vähän niinku epävarmuutta, että miten tää ja miten tää. Mutta että, että sitten kuitenkin vaikkakin pienellä viiveellä, niin sitten niille tuli, että mut mutta koin kuitenkin, että viestintä oli nyt parempaa kun edellisessä, että siihen kun vertaa niin oli niinkun selkeämpää ja näin.”

”No ei oikeastaan, kun oli siitä edellisestä fuusiosta, josta oli niin vähän aikaa loppujen lopuksi, niin tavallaan sen oli jo niin kun käynyt läpi, niin tiesi vähän että mitä odottaa. Niin tota ei, ei sillain ollut tarvetta sille, että että lähinnä sitten tuota, työkavereiden kanssa tietenkin, että käytiin keskustelua ja näin, mutta että ei sillä lailla. Ja koin ettei mulla ehkä semmoisen ollut tarvettakaan.”

4.2.3 Tunnekokemus

Tutkittavat osasivat odottaa uutista tulevasta organisaatiomuutoksesta, sillä OP Pohjolan uutisoinnissa oli jo kerrottu luottopäätöksenteon, vakuusarvioinnin ja riskienhallinnan eriyttämisestä osuuspankeissa, sekä tämän edellyttämistä muutoksista pankkien rakenteissa. Työntekijöiden keskuudessa oli pohdittu vaihtoehtoja mahdolliselle fuusiolle, ja suurena huolena oli ollut yhdistyminen itseä suurempaan pankkiin. Tämän pelättiin johtavan työntekijöiden määrän vähentämiseen sekä konttorien sulkemiseen pieniltä paikkakunnilta. Fuusiotiedon julkistaminen suunnilleen samankokoisen naapuripankin kanssa koettiin tämän vuoksi positiivisen asiana, joka vaikutti kokonaisuudessaan muutoksen tunnekokemukseen.

”Kyllä täällä niinku, niinku töissäkin, niinku työkavereiden kanssa niinku, että niinku koki sen että kaikki muutkin oli helpottunut, että en se ollut minä ainut, että se että niinku oli tavallaan, että oltiin kaikki kauhean iloisia niinku ainakin meidän tiimissä ja kaikkien kanssa ketä tässä niinku tai meidän konttorissa mitä puhuttiin, niin kaikki oltiin kyllä kauheen onnellisia siitä, että oli suunta tuohon suuntaan että. Koska mä en osannut, ei me osattu niin kun, kyllähän me nyt tiedettiin, että jotain tapahtuu ja jotain tulee ja varmasti tulee, ja mäkin mietin sitten sitä niinku sitä, että onko se sitten Kangasala tai sitten niinku Tampere. Että en mä osannut niinku tuonne suuntaan, ei tullut niinku ollenkaan ei tullut, se se ei ollut edes vaihtoehto, että voisi mennä tuonne suuntaan, niin se oli sitten niinku niin jotenkin semmoinen positiivinen yllätys.”

”No, ehkä no itsellä jäänyt mieleen se hetki kun asiasta kerrottiin että, oli iso helpotuksen tunne, että kuultiin, että fuusio tapahtuu Jämsän kanssa, eikä esimerkiksi vaikka Tampereen kanssa, että se nyt varmaan isoimpana että. Tuli se ehkä jo tavallaan se tieto siitä, että konttoriverkosto ei esimerkiksi tule muuttumaan. Tekeminen tuskin niinku, siinä osas

jo nopeasti ehkä päätellä, että tekeminen välttämättä isosti ei muutu, koska on samankokoinen pankki suurin piirtein kyseessä ja edelleen toimitaan samalla samantyyppisellä alueella.”

Muutos herätti tutkittavissa ajatuksia ja kysymyksiä avautuvista työtehtävistä, työtehtävien ja tiimien toiminnan muutoksista, sekä tulevasta organisaatiokulttuurista. Työyhteisön henki koettiin omassa pankissa hyväksi, ja huolta aiheutti uusiin työkavereihin tutustuminen ja heidän sulautumisensa yhteisöön. Oriveden ja Keuruun konttorien remonttien alkaminen pitkän odotuksen jälkeen keväällä 2025 vahvisti varmuutta konttorien säilyttämisestä.

Muutoksen ei koettu vaikuttaneen työntekemiseen tai työssäjaksamiseen juurikaan. Alun epävarmoina hetkinä kuormituksen koettiin voimistuvan hieman, mutta muutoksen edetessä innostus ja uuden odotus antoi työntekijöille voimia työntekemiseen. Fuusion toteutumisen jälkeen toteutetut muutokset tiimin organisoitumisessa ja toiminnan yhdistämisessä sen sijaan toivat rahoitusneuvottelijoille hieman lisää työkuormaa aiemmin toimineen järjestelyn poistumisen vuoksi. Kuormituksen koettiin kuitenkin olevan tilapäistä, ja vähenevän toiminnan vakiintumisen myötä.

”... kyllä se työ täytyy niinku hoitaa. Se on niinku periaate, mutta totta kai se oli niin kun tiedätkö, semmoinen vapautunut ja semmoinen, niinku se helpotus ja semmoinen, tavaltaan se tieto siitä, että ”jes nyt on kaikki hyvin sillä lailla”, niin totta kai sitä erilaisella ilolla työtäkin tekee sen jälkeen. Eli kun se, että siinä oot vielä vähän epävarmuudessa, että no mihinkähän kurjimukseen tässä joudutaan, niin totta kai se sitten kun, se oli niinku niin positiivinen, niin kyllähän sitä sitten iloisin mielin tultiin töihin ja oli ihan mukavaa, että kyllä se sillai vaikutti.”

Tutkittavat kokivat tunnekokemuksen huomioidun hyvin muutoksen eri vaiheissa tiedottamisen ja vaikuttamismahdollisuuksien kautta. Avoimella tiedottamisella heti ensimmäisestä tiedotustilaisuudesta alkaen vahvistui tutkittavien luottamus työpaikkojen säilymiseen, ja uuden pankin kasvamiseen. Myös toimitusjohtajan käymät kahdenkeskiset keskustelut jokaisen työntekijän kanssa koettiin luottamusta vahvistavaksi ja turvallisuutta herättäväksi. Keskusteluista tuli tunne, että heitä arvostetaan työntekijöinä ja heidät huomioidaan. Samaa tunnetta ovat vahvistaneet myöhemminkin toimitusjohtajan ja esihenkilöiden säännölliset käynnit eri konttoreissa.

Työkavereiden ja esihenkilöiden tunteminen sekä luottamukselliset suhteet olivat tutkittavien mielestä edellytys omasta tunnekokemuksesta puhumiseen työyhteisössä. Jokaisen tutkittavan mielestä omassa lähityöyhteisössä on turvallista halutessaan kertoa mieltä vaivaavista asioita

sekä työkavereiden että esihenkilön kanssa. Turvalliseksi koettiin myös se, että työyhteisössä voi näyttää oman tunnereaktion ja on hyväksyttävää puhua omasta kokemuksestaan.

”No varmaan ihan lähityö- (yhteisössä) niinku näin, niin on ihan, että kun mehän puhutaan sillä lailla täällä niinku ihan avoimesti kaikista asioista, että että kyllä mun mielestä se on, joka haluaa haluaa tuota niin, avata asioita niin se on mahdollista. Ja sitten se, että jos toinen ei halua niin sittenhän sen annetaan olla ja sitten ei yhtään niin kun, ei tehdä kenellekään hankalaa oloa.”

”On, no on mun mahdollista esimieheni kanssa käydä läpi, jos mua painaa joku tai ja ja koen että pystyn puhumaan, joo puhumaan, jos oon kuormittunut tai tai tota jotain muuta sydämen päällä huolta, niin joo pystyn siitä sitten, pystyy käsittelemään asiaa.”

4.2.4 Motivaatio, työn imu ja organisaatiokulttuuri

Muutoksen ei koettu vaikuttaneen tutkittavien työmotivaatioon lainkaan. Motivaatiota olisi laskenut merkittävät, negatiiviseksi koetut työtehtävien muutokset ja epävarmuus tulevaisuudesta, mikäli näitä olisi koettu. Tutkittavat kokivat tulevaisuuden näkymät työpaikkojen ja töiden säilymiseen täysin yhteneväisesti, ja jokainen uskoi pankkialalla, ja varsinkin rahoituksessa työtehtäviä olevan tarjolla tulevaisuudessa.

”Mun mielestä mun työmotivaatio on hyvä, ollut jo ennen organisaatiomuutosta ja se on pysynyt hyvänä myöskin sen jälkeen, et en mä koe, että sillä olisi ollut myöskään vaikutusta siihen, että mun motivaatio tulee niinku just sellaisista asioista, mitkä on pysynyt aika samana.”

Sitoutuminen uuteen organisaatioon on säilynyt tutkittavilla hyvänä muutoksesta riippumatta. Kokemukseen on tunnistettu vaikuttaneen yhdistyminen samankokoisen pankin kanssa. Osa tutkittavista arvioi oman sitoutumisen tunteensa olevan todennäköisesti heikompi, mikäli fuusio olisi tapahtunut silloista OP Pohjois-Hämettä merkittävästi suuremman pankin kanssa. Pankin koon kasvamisen tunnistettiin vahvistaneen sitoutumisen tunnetta ja turvallisuutta sekä mahdollistavan enemmän urakehitysmahdollisuuksia.

”No kyllä mä sillain omasta mielestä olen sitoutunut työhön ja tähän tekemiseen ja oon sillain niinkun ylpeä siitä ja siitä missä olen töissä niin näin tota, että kyllä mä olen omasta mielestäni sitten aika sitoutunut tähän hommaan.”

”Kyllä mä oon, kyllä mä olen sitoutunut tähän organisaatioon. Että kyllä mä koen, että se on mun sitoutuminen on, on sillain aika vahvaa tällä hetkellä. Se kumpuaa ehkä siitä, että on tyytyväinen omaan työhönsä.”

Uudesta pankista syntynyt mielikuva on säilynyt positiivisena, ja tutkittavat kertoivat puhuvansa työpaikasta myönteiseen sävyyn tuttaville ja sukulaisille. Työyhteisön koettiin olevan helposti lähestyttävä ja tukevan myös nuoria vastavalmistuneita työntekijöitä. Henkilöstön edut koettiin erinomaisiksi ja erittäin kattaviksi. Mielikuvaa uudesta pankista kohottivat myös uudet työtehtävät, joita oli haastatteluhetkellä avoinna kymmeneen tehtävään eri tiimeissä.

”Sellainen vastuuntuntoinen, vastuullinen toimija, että. Välittää työntekijöistään ja myös tästä omasta ympäristöstä näiden paikkakuntien suhteen. Että on tullut sellainen kuva, että halutaan olla vaikuttamassa. Ei pelkää siihen, että mitenkä meillä itsellä menee vaan myös, että mitä pystytään tässä omalla alueella tekemään. Ja ja tota, ehkä näin työnteon näkökulmasta, niin kaikki edut ja kaikki muut tekijät mitä, mitkä vaikuttaa sitten motivaatioon ja työntekoon ja tämmöisiin, niin tota on, on tosi laajassa mittakaavassa niinku hyvin huolehdittu, ja voisin suositella kyllä kaikille ihan työnantajana, On, ja kuitenkin se, että työnantaja on, on suurin osa varmasti huomattavasti huonompia ja huonommin huolehtii omista työntekijöistään, että kyllä voi ihan hyvillä mielin aina suositella kaikille, jos joku on kiinnostunut vaikka meille töihin hakemaan, taikka sitten jos ihan muuten muuten puhuu omasta työnantajasta, niin positiiviseen sävyyn. Ja hyvillä mielin voi aina puhua.”

Organisaatiokulttuuria rakennettiin fuusiota edeltävien kuukausien aikana aktiivisesti työryhmissä, ja luotiin uudelle pankille työntekijöitä kuunnellen suunnitelma mm. etuihin, työn joustavuuteen ja moniin sisäisiin toimintamalleihin. Tutkittavat kokivat suunnitelman toteutuneen, ja yhdistämisen koettiin olevan kesken enää vain tiimin sisäisessä toiminnassa. Henkilöstön tutustumisen koettiin olevan vielä puolitiessä, ja tähän kaivattiin lisää mahdollisuuksia.

Organisaatiokulttuurin muodostumiseen koettiin vaikuttavan eniten organisaation johtoon kuuluvien henkilöiden toiminnan ja tehtävät päätökset, sekä työntekijöiden väliset suhteet. Johdon esimerkin toisten huomioimisesta ja yhteistyön tekemisestä koettiin kannustavan muitakin samanlaisen toimintaan. Avoimuus toiminnassa ja työntekijöiden kuunteleminen koettiin vastauksissa kulttuuria vahvistavaksi. Johdon tulisi myös pystyä ottamaan vastaan palautetta ja muovamaan toimintaansa palautteen mukaisesti.

”No kyllä minusta vaikuttaa ne ihmiset ja henkilöt ketä siellä on niinku tavallaan siellä niinku just johtajien paikalla, että mun mielestä meillä on kuitenkin aika semmoinen avoin johtajuus ja semmoiset helposti lähestyttävät johtajat, että ne ei ole nostanut itseään minnekään pylvään nokkaan ja sieltä meitä katsele ylhäältä päin alaspäin. Että se on niinku musta kanssa tärkeätä, että ollaan niinku samalla, niinku, että toki johtajat on johtajat ja onhan ne niinku korkeammalla, en mä sitä tarkoita, mutta tarkoitan niinku sitä että voidaan keskustella ihan niinku normaalisti, että mun ei tartte kattoo ylöspäin ja kumartaa ja pokata, ja olla niinku ”anteeksi että mä tulin tähän nyt”, niinku tavallaan se semmoinen yhteistyö.”

”Niin kyllä että tota, jos kulttuurissa nyt olisi joku sellainen, että että että sä et voi luottaa työkavereihin tai johtoon tai muihin, että ne tulee tehdyksi, niin varmasti se isoin tekijä näin työnteon näkökulmasta olis sitten, olis huonolla mallilla niin mun mielestä se että kahessa eri pankissa mitkä yhdisty, niin ollut sama kulttuuripiirre ainakin että itsenäistä tekemistä ja vastuunottamista ja hommien hoitamista sen mukaisesti, että se voidaan mahdollistaa näin että. Että mun mielestä vaikuttaa eniten. Totta kai tietysti kaikki henkilökemia-asiat ja sellaset työilmapiiriasiatkin vaikuttaa, mutta ainakin oman kokemuksen mukaan on hyvällä mallilla ollut molemmissa pankeissa niin.”

Organisaatiokulttuurin koettiin tutkimuksessa olevan jo hyvä, mutta kehityskohteita tämänhetkiseen tilanteeseen löytyi vielä henkilöstön yhdistämiseen liittyen. Yhteishengen luominen koettiin vastauksissa erittäin tärkeäksi. Hyvä keino arkeen olisi konttorikierron mahdollistaminen työnteekijöille. Päivissä ongelmana saattavat olla muiden työnteekijöiden etäpäivät, ja työpäivät saattavat olla niin kiireisiä, etteivät työnteekijät ehdi yhdessä tauoille. Tutustumista ei tällöin pääse tapahtumaan. Konttorikiertojen käytännön järjestelyihin tulisi myös antaa selkeät käytännön ohjeet, esimerkiksi keneltä konttorissa varmistetaan, että tulijalle löytyy konttorista vapaa työtila ja minne auton voi pysäköidä työpäivän ajaksi. Tutustumista varten kaivattiin edelleen henkilöstön yhteisiä tapahtumia, joihin kaikki osallistuisivat. Tapahtumat voisivat olla yhteisiä toiminnan suunnittelupäiviä, esimerkiksi tiimeittäin, sekä myös koko henkilöstölle suunnattuja tapahtumia. Tiimityöskentelyn osalta yhtenäistämistä edellyttäviä toimintatapoja on tunnistettu edelleen, ja työn suunnittelu vaatisi päällekkäisyyksien poistamista tehtävien jakamisen kautta.

4.3 Muutoksen positiivisuuden vaikutus tuloksiin

Haastattelututkimuksen tuloksia leimasi hyvin vahvasti alusta alkaen positiivisuus. Positiivisuus siitä, että yhdistyminen tapahtui suunnilleen samankokoisen rajanaapurin kanssa, jonka kanssa oli yhtäläisyyksiä mm. asiakaskunnassa ja toimialueessa. Ensimmäisestä tiedottamisesta alkaen henkilökunnalle kerrottiin, että uuden pankin konttorirakenne säilyy ennallaan, ja uusien riskienhallinnan ja luottopäätöksenteon toimintojen myötä uuden pankin henkilöstön määrää kasvatetaan. Pitkän fuusioprosessin aikana työntekijöille ehti kuitenkin syntyä myös epävarmuutta lupauksiin liittyen. Vuoden 2017 fuusioprosessin läpikäyneitä rahoitusosaaajia muutoksen aikana tuki tieto prosessin vaiheittaisesta etenemisestä, ja he olivat luottavaisia muutoksen edistymiseen.

Tutkittavat kokivat tunnetilansa olleen lähestulkoon koko muutosprosessin ajan positiivinen, ja ainoat negatiiviset tunteet tunnistettiin koetun vasta fuusion jälkeen tiimin toimintaa yhdisteltäessä. Tutkittavien kokemuksista ei tunnistettu muutosaltomallin mukaista voimakkaiden tunteiden vaihtelua. Tulosten perusteella voidaan todeta, että muutosaltomallin mukaista tunnereaktioketjua ei muodostu voimakkaasti positiivisena koetusta muutoksesta samalla lailla, kuin muutoksen sisältäessä enemmän negatiivisia tunteita ja epävarmuutta muutoksen vaikutuksista. Negatiivisena koetut muutokset aiheuttavat surun, pettymyksen ja vihan tunteita, ja aiheuttavat voimakkaampaa kriittisyyttä muutosta kohtaan. Muutosaltomallin mukaisia ajatuksia ja tunteita oli havaittavissa niissä haastattelututkimuksen vastauksissa, joissa tutkittavat spekuloiivat yhdistymisen kohteena olevaa pankkia. Suurempaan pankkiin yhdistymisen koettiin olevan huomattavasti suurempi uhka työntekijöille kuin toteutunut fuusio samankokoisen pankin kanssa. Positiivinen tunnekokemus myös vahvistui työyhteisössä toimijoiden keskuudessa, kuten Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä -tutkimus (TUNTO-hanke) osoittaa. Tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto vaikuttavat toisiinsa.

Organisaatiomuutoksen johtaminen ja viestintä oli toteutettu OP Pohjolan keskusyhteisön asiantuntijoiden tukemana. Tuessa oli huomioitu teoriassa tunnistettuja elementtejä, kuten viestinnän laajuus ja ajankohtaisuus, sekä henkilökunnalle tarjottavat mahdollisuudet vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Muutoksesta tiedottamiseen oli nostettu mukaan alusta alkaen selkeästi perustelut muutokselle, uuden pankin tavoite sekä henkilöstöön kohdistuvat vaikutukset. Suurin osa haastattelututkimukseen vastaajista koki muutosprosessin etenemisen tiedottamisen olleen ajantasaista ja riittävän laajaa, mutta joidenkin mielestä tiedottamista oli liian vähän tai jopa liian paljon. Viestinnän sisällön koettiin tukevan henkilökuntaa muutoksen aiheuttaman

tunnereaktion käsittelyssä riittävästi, eikä erillistä tukea esimerkiksi esihenkilöiltä tai työterveyspalveluilta kaivattu. Tiedottamisen jäljiltä epävarmuiksi jääneitä aiheita käsiteltiin lisäksi työkavereiden kanssa työyhteisössä, jossa oli muutoksen suhteen positiivinen ilmapiiri. Tunteiden käsittelyn koettiin olevan omassa työyhteisössä luontevaa, ja tämä tukeekin organisaation tunneilmaston kehittymistä. Koko organisaation yhteisen tiedottamisen lisäksi tiimin esihenkilö nosti myös oma-aloitteisesti esille tiimipalaverissa ja kahdenkeskisissä keskusteluissa epävarmuutta herättäviä aiheita, kuten uusien työtehtävien sisällöt, ja tarjosi mahdollisuutta keskustella aiheista.

Henkilöstölle annettiin suoria mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen suunnitteluun useamman kyselyn kautta, ja lisäksi kummankin pankin henkilöstöstä ja johtotiimistä valittiin jäsenet eri asioita käsitteleviin työryhmiin. Henkilöstön oli mahdollista nostaa ehdotuksiaan työryhmien käsiteltäväksi näiden jäsenten kautta. Kannustaminen avoimeen keskusteluun, osallistumismahdollisuudet toiminnan suunnitteluun ja lisänä uuden toimitusjohtajan jokaisen työntekijän kanssa käymät kahdenkeskiset keskustelut saivat aikaan vahvaa luottamusta uuteen pankkiin ja arvostuksen tunnetta. Nämä ovat vaikuttaneet organisaatiokulttuurin rakentumiseen ja sitoutumisen tunteen vahvistumiseen jo ennen uuden pankin aloitusta.

Tulokset osoittivat, että tutkittavat arvostivat työstä saatavaa rahallista palkitsemista ja etuja, mutta nämä eivät olleet kenellekään ainoa työpaikkaan sitouttava pitovoimatekijä. Ulkoinen palkitseminen liitettiin voimakkaasti arvostuksen tunteeseen. Omaan sitoutumiseen vaikuttivat palkitsemisen lisäksi koettu organisaatiokulttuuri, arvot ja johtaminen, työpaikan työilmapiiri ja yhteisöllisyys, sekä työtehtävien sisältö ja merkityksellisyyden kokemus. Organisaatiokulttuurista lähtevä ihmisten arvostaminen, avoimuus, luottamus ja toiminnan kehittäminen yhdessä rakentavat työyhteisön ilmapiiriä, ja tätä kautta ylläpitävät työkykyä ja motivaatiota. Työhön merkityksellisyyttä luo koettu työn arvostus johdon suunnalta, mutta myös arvon tuominen asiakkaalle.

Organisaatiomuutoksen vaikutukset pitovoimatekijöihin jäi tulosten mukaan vähäiseksi. Suuremmaksi organisaatioksi muuttumisen koettiin tarjoavan enemmän mahdollisuuksia tehtävämuu-
toksille ja urasiirtymille, ja haastatteluhetkellä avoinna olevat uudet työtehtävät koettiin kiinnostaviksi. Pohdintaa aiheuttivat kuitenkin tulevat tehtäväm muutokset, joita ei uusien toimintojen muodostamisen jälkeen ole tarjolla. Organisaatio ei ole fuusion jälkeenkään niin suuri, että työntekijöille olisi mahdollista toteuttaa suunnitelmallinen urapolku, jota seurata osaamisen kehittämisen kautta. Urakehitys koki muutoksen yhteydessä tilapäisesti sekä vahvistumista että heiken-

tymistä niiden henkilöiden osalta, jotka arvostivat urakehitystä pitovoimatekijänä. Tilapäistä heikentymistä koettiin työyhteisön osalta, sillä tutustuminen fuusion myötä saatuihin sekä uusiin rekrytoituihin työkavereihin oli vielä hyvin vähäistä.

Haastattelututkimuksessa ei varsinaisesti kysytty työn imuun sisältyvien tekijöiden ilmenemistä tutkittavien työskentelyssä. Tutkittavien kuvaukset omasta motivaatiostaan ennen muutosta ja muutoksen aikana osoittivat työmotivaation säilyneen samalla tasolla tai jopa parantuneen. Työn imun ollessa myönteinen tunne- ja motivaatiotila, tulkittiin tutkittavien työn imun olevan hyvällä tasolla. Tuloksista kävi myös ilmi, että organisaatiomuutoksen aiheuttama tunnekokemus oli vaikuttanut vain hetkellisesti tai ei ollenkaan tutkittavien työntekemiseen ja työssäjaksamiseen. Työn imun säilyessä ennallaan, ja muutoksen antaessa rahoitusosaajille innostusta ja uusia voimavaroja on motivaatioprosessi säilynyt vahvempana kuin terveyden heikentymisen prosessi. Muutosprosessi on onnistunut säilyttämään työntekijäkokemuksen positiivisena. Täten voidaan todeta, ettei organisaation muutosprosessi ole saanut aikaan työn voimavarojen ja työn vaatimusten teoreettisen mallin mukaista työuupumusta tai työtötyymättömyyttä.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin pitovoimaa eri näkökulmista, ja pohdittiin millä tavoin organisaatiomuutos vaikuttaa pitovoimaan. Ylä-Hämeen Osuuspankin osalta muutos on ollut hyvin pieni, ja vaikutukset ovat olleet odotuksia vähäisemmät (taulukko 5). Työntekijäkokemuksen osalta muutos ei aiheuttanut voimakasta epätietoisuutta, eikä työntekijöille syntynyt lisäkuormitusta. Positiivisen muutoksen, hyvin toteutetun viestinnän ja muutosjohtamisen kautta työntekijäkokemus saattoi jopa vahvistua. Psykologinen sopimus on kärsinyt muutoksen yhteydessä hieman tulevien kehitysmahdollisuuksien epävarmuuden vuoksi. Henkilöstön huomioiminen on kuitenkin ollut voimakasta sekä esihenkilöiden että pankin johdon taholta, ja luottamus työntekijöiden edun huomioimiseen on jo vahvistunut. Organisaatiokulttuurin rakentaminen aloitettiin avoimesti jo ennen pankkien fuusion toteutumista, ja uuden pankin toiminta on lähtenyt käyntiin yhteisesti suunnitellun tahtotilan mukaisesti. Pankin johdon voimakas mukana oleminen ja esimerkiksi johtaminen ovat vahvistaneet organisaatiokulttuuria ja pankin arvojen näkymistä arjessa. Muutostilanne ei ole tutkimuksen mukaan heikentänyt rahoitusosaajien sitoutumista työhönsä. Sitoutuminen ja motivaatio ovat olleet korkealla jo ennen organisaatiomuutosta, eikä tutkimus osoittanut työmotivaation kokeneen merkittävää heikentymistä muutoksen aikana.

Taulukko 5. Muutostilanteen vaikutus pitovoimaan eri näkökulmista OP Ylä-Hämeessä

	Normaalitilanne	Muutostilanne	Toteuma OP Ylä-Hämeen organisaatiomuutoksessa
Työntekijäkokemus	Positiivinen työntekijäkokemus muodostuu vuorovaikutuksen ja arvostuksen kokemuksen kautta. Mielikuvat ja tunnekokemus vaikuttavat kokemukseen, kuten myös voimavarojen ja työn vaatimusten tasapaino.	Kuormitus kasvaa epätietoisuuden ja suurten muutosten vuoksi. Voimavaratekijöitä ei välttämättä huomioida riittävän hyvin muutoksen aikana.	Epätietoisuutta syntynyt hyvin vähän, jonka vuoksi muutos ei ole aiheuttanut lisäkuormitusta. Muutoksen tunnekokemus on ollut positiivinen.
Psykologinen sopimus	Työntekijän ja työnantajan väliset sanoittamattomat sopimukset ja odotukset mm. urakehitykseen ja koulutukseen.	Uudessa organisaatiossa aiempi sopimus raukeaa, ja luottamus uuden sopimuksen rakentumiseen vie aikaa.	Muutos on heikentänyt hieman psykologista sopimusta, ja aiheuttanut epävarmuutta työntekijän kehitymisestä uudessa pankissa.
Organisaatiokulttuuri	Olemassa oleva organisaatiokulttuuri on rakentunut hitaasti, ja sitoo yrityksen kanssa samoja arvoja omaavia työntekijöitä.	Uuden organisaation kulttuuri ja arvot muodostuvat vähitellen, ja työntekijän kokemat ristiriidat arvoissa heikentävät sitoutumista.	Organisaatiokulttuuria on rakennettu yhteistyössä henkilöstön, johdon ja luottamushenkilöiden kanssa jo ennen fuusion toteutumista. Tahtotila ja suunta on osoitettu, ja toiminta on niiden mukaista.
Sitoutuminen	Esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus ja arvostus tukee työhön sitoutumista yksilöllisten sitouttamistekijöiden lisäksi.	Muutostilanteen epävarmuus kuormittaa enemmän voimakkaasti sitoutunutta kuin löyhästi sitoutunutta työntekijää.	Rahoitusosaajat eivät ole kokeneet voimakasta epävarmuutta omaan työhönsä liittyen, jonka vuoksi sitoutuminen ei ole heikentynyt olennaisesti.
Motivaatio	Voimavaratekijöiden ollessa työn vaatimuksia korkeammat, on motivaatio korkea. Samanaikaisesti työn imu (tarmokkuus, omistautuminen ja työhön upputuminen) on vahva. Motivaatioon vaikuttavat yksilölliset motivaatiotekijät.	Työmotivaation ylläpitäminen on vaikeampaa. Muutoksen aiheuttama työkyvyn kuormitus vaikeuttaa sopeutumista uusiin toimintatapoihin ja työtehtäviin	Muutos ei ole aiheuttanut lisäkuormitusta, jonka vuoksi motivaatio on säilynyt entisellään.

Verratessa haastattelututkimuksen tuloksia aiemmin OP Pohjolan taholta toteutettuihin Henkilöstötutkimuksen H2/2024 ja Pulssi-kyselyn H1/2025 tuloksiin, nousi tuloksissa esille samoja työntekijäkokemukseen liittyviä tekijöitä. Avoimissa kysymyksissä vastaajat olivat nimenneet vastaushetkellä työntekijäkokemuksensa vaikuttaneen erityisen myönteisesti työajan ja -paikan joustavuuden, hyvät työkaverit ja hyvän työilmapiirin. Kehitettävänä asioina he olivat nostaneet esille työn ulkoisen palkitsemisen ja riittävät työntekijäresurssit tehtävään työhön nähden. Kehitystoiveita oli esitetty myös ohjeiden selkeyteen ja pysyvyyteen sekä työssä käytettävien sovellusten toimivuuteen. Ohjeistuksen ja sovellusten kehitystoiveisiin ei kuitenkaan voida yksittäisessä osuuspankissa juurikaan vaikuttaa.

Syksyn 2024 Henkilöstötutkimuksen ja kevään 2025 Pulssi-kyselyn välisenä aikana työntekijöillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa organisaatiomuutoksen suunnitteluun ja toteutumiseen erilaisien työryhmien ja yhteyshenkilöiden kautta. Vaikutusmahdollisuus ja työntekijöiden ottaminen mukaan toiminnan suunnitteluun on nostanut hieman työn merkityksellisyyden kokemusta, sekä kohottanut työstä koetun innostuksen tunnetta ja työstä saatavan energian määrää. Saman aikaisesti kuitenkin on selkiytynyt uusien luottohallinnon työtehtävien sisältö sekä näiden vaikutus muiden rahoitusosaajien työtehtäviin. Työtehtävien eriyttämisen myötä rahoitusneuvojan osaamisvaade ja päätösmahdollisuudet supistuvat ja samanaikaisesti mahdollisuudet osaamisen laajentamiseen työtehtävän sisällä heikkenevät. Haastattelututkimuksen mukaan kokeneella rahoitusneuvajalla muutos tarkoittaa, että osaamisen kehittämisen mahdollisuus koskettaa enää vain työhön liittyvää sääntelyä ja toimintamallien muutoksia. Pulssi-kyselyn aikaan työtehtävien muutos on nähty myös positiivisena tekijänä, sillä se on mahdollistanut suunnitelmat urapolun rakentamiseen. Kevään 2025 Pulssi-kyselyssä yksittäiseksi työntekijäkokemukseen vastaushetkellä positiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi on mainittu hyvä johtaminen. Haastattelututkimuksessa nousi myös selkeästi esille tutkittavien tyytyväisyys organisaatiomuutoksen johtamiseen.

4.4 Pitovoiman vahvistaminen

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, millä johtamisen tavoilla rahoitusosaajien pitovoimaa organisaatioon voidaan säilyttää ja vahvistaa organisaatiomuutoksen yhteydessä. Tutkimuksen tulosten avulla saatiin tietää monen pitovoimatekijän ja niihin vaikuttavan asian olevan jo kunnossa. Tiimiin on tullut kuitenkin uusia työntekijöitä, ja työ tulee kokemaan muutoksia uuden luottohallinnon ja vakuusarviointitiimin sekä aiemmin keskitettyjen palveluiden palautumisen myötä. Nykyisten rahoitusosaajien työntekijäkokemuksen ja pitovoimatekijöiden huomioiminen edellyttääkin jatkuvaa työtä.

Kehitystyön tavoitteena on vahvistaa rahoitusosaajien luottamusta ja syntyvää psykologista sopimusta, jotta he luottavat uuden esihenkilön ja johdon huomioivan heidän etunsa päätöksiä tehdessään. Tällöin myös rahoitusosaajat sitoutuvat työhönsä voimakkaammin, ja työskentelevät motivoituneina. Rahoitusosaajille tulee välittyä päivittäisen johtamisen ja organisaatiokulttuurin kautta merkityksellisyyden ja tehtävän työn arvostuksen kokemus. Työntekemiseen vaikuttaa taustalla myös merkittävästi työilmapiirin ja yhteisöllisyyden kokemus, joka edellyttää vielä suunnitelmallista kehittämistä. Taulukkoon 6 on kerätty tiivistetysti kehitettävät alueet eli tavoite, sekä toimenpiteet, millä tavoilla tavoite saavutetaan sekä kenen vastuulla kehitystoiminta on.

Työn tuloksia seurataan säännöllisesti henkilöstötutkimusten ja Pulssi-kyselyiden kautta, jotka asettavat jatkuvalla kehittämiselle mittarit. Kehitystyölle ei määritellä erillistä aikataulua, sillä toimenpiteet siirretään käytäntöön esihenkilöille ja pankin johdolle järjestettävän valmennustilaisuuden jälkeen. Kehityssuunnitelma on yleistettävissä myös muihin tiimeihin, sillä esitettyjen kehittämistoimenpiteiden merkitys pitovoimaan on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa.

Kehitystoimenpiteitä yhdistää työntekijöiden ja esihenkilöiden/johdon säännölliset kohtaamiset kasvokkain. Tämä edellyttää esihenkilöiden ja johdon liikkuvan eri konttoreissa, ja olevan tuolloin tavoitettavissa myös sovittujen tapaamisten ulkopuolella. Kehittäminen edellyttää esihenkilöiltä aktiivista ja oma-aloitteista keskustelua osaamisen kehittämiseen, urakehitykseen sekä palkitsemiseen liittyen. Heiltä myös odotetaan välitöntä palautetta onnistuneista asiakaskohtauksista tai työtehtävien hoitamisesta, kuten myös havaituista kehittämistä edellyttävistä toimista. Palautteen anto koetaan liian myöhäiseksi, jos se tapahtuu vain kuukausittaisissa valmennuskeskusteluissa. Johdon osalta toiminnan jatkuva kehittäminen edellyttää esihenkilöiden tavoin ennakolta suunnittelemattomia kohtaamisia työntekijöiden kanssa eri konttoreissa työskennellessä. Tällöin kiinnostuksen osoittaminen työntekijää ja tämän tekemää työtä kohtaan vahvistaa merkityksellisyyden ja arvostuksen tunteen vahvistumista.

Yhteisöllisyyden ja työilmapiirin vahvistaminen on tämän hetken akuuteimmin toimintaa edellyttäviä tavoitteita. Tutustuminen uusiin työkavereihin on aloitettu, mutta tätä tulisi jatkaa edelleen suunnitellusti. Konttoreilla vapaaseen keskusteluun on mahdollisuuksia pankin tarjoamalla ylimääräisillä kahvitauoilla sekä lounastauolla. Kasvokkaisia kohtaamisia ja tutustumista voidaan jatkaa myös työskentelemällä eri konttoreissa. Tähän tulee antaa tiimeille selkeät käytännön ohjeet, kuten kenen kanssa sovitaan työtilasta konttorilla, minne auton voi parkkeerata päivän ajaksi ja millaiset lounaskäytännöt konttorilla on. Tiimin välisiä kohtaamisia on hyvä järjestää kehitystoiminnan alkuvaiheessa useammin, ja mahdollistaa tällöin myös vapaampaa keskustelua tai toiminnan suunnittelua. Jatkossa ylläpitovaiheessa kohtaamisia voidaan järjestää harvemmin. Kohtaamisten suunnitteluun on hyvä ottaa mukaan koko tiimi, jotta heillä säilyy vaikutusmahdollisuus toiminnan suunnitteluun. Pankilla on aloittanut fuusion jälkeen useita uusia työntekijöitä, jonka vuoksi koko henkilöstön kohtaamiset nähdään edelleen merkityksellisiksi yhteisöllisyyden rakentumisen kannalta. Tutkittavien toiveissa oli edelleen kohdata koko henkilöstö työajan puitteissa, jolloin kaikki olisivat velvollisia osallistumaan tapahtumaan. Pankin työntekijöistä nimetyn huvitoimikunnan järjestämät, vapaa-ajalle sijoittuvat tapahtumat perustuvat vapaaehtoisuuteen, jolloin osa työntekijöistä jättäytyy ulkopuolelle.

Taulukko 6. Kehityssuunnitelma OP Ylä-Hämeen rahoitusosaajien ja yleistettäessä koko henkilöstön pitovoiman vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi

Tavoite	Toimenpide	Implementointi	Vastuuhenkilö	Mittarit/seuranta
Psykologisen sopimuksen ja luottamuksen vahvistaminen	Kasvokkaiset kohtaamiset	Säännölliset konttorikäynnit	Esihenkilö, johto	Pulssi-kyselyt 2 krt vuodessa, henkilöstötutkimus joka 2. vuosi
	Aktiivinen kehitys- ja urapolun suunnittelu	Valmennuskeskustelut	Esihenkilö	
	Arvojen näkyminen toiminnassa	Ihmisläheisyys sekä asiakkaiden että työntekijöiden suuntaan, vastuullisuus toiminnan suunnittelussa ja päätöksissä, yhdessä menestyminen	Esihenkilö, johto	
Merkityksellisyys ja työn arvostuksen kokemus	Kasvokkaiset kohtaamiset	Valmennuskeskustelut	Esihenkilö	
	Työntekijöiden huomioiminen arjessa	Säännölliset konttorikäynnit	Esihenkilö, johto	
	Oikeudenmukainen palkitseminen	Avoimuus ja johdonmukaisuus palkitsemisen perusteissa (ml. Tavoiteasetanta)		
	Palautteen antaminen onnistumisista ja kehitettävistä asioista	Päivittäisjohtaminen		
Yhteisöllisyyden ja työilmapiiriin vahvistuminen	Kasvokkaiset kohtaamiset	Päivittäiset kahvi- ja lounastauot	Esihenkilö, johto	
		Työpäivät eri konttoreilla	Esihenkilö	
		Tiimipäivät		
		Koko henkilöstön työajalle sijoittuvat tapahtumat	Johto	
		Vapaa-ajalle sijoittuvat tapahtumat	Johto, huvitoimikunta	
	Arvostava johtaminen	Esimerkillä johtaminen	Esihenkilö, johto	
	Mahdollisuus vaikuttaa toiminnan suunnitteluun	Avoimuus toimintaa suunnitella		
	Lähestyttävyys	Säännölliset konttorikäynnit		
Aikaa työntekijöille				

5 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella rahoitusosajina työskentelevien työntekijöiden pitovoimatekijöitä, sekä ovatko työntekijät kokeneet näiden muuttuneen muutosprosessin aikana. Tutkimuskysymykset oli asetettu suoraan tutkimuksen tarkoituksesta, ja tutkimuksella saatiin niihin vastaukset. Tulokset osoittivat, että työn ulkoinen palkitseminen oli jokaiselle rahoitusosajalle tärkein yksittäinen pitovoimatekijä, mutta se liittyi hyvin kiinteästi sisäiseen palkitsemiseen ja koettuun arvostukseen. Tuloksista havaittiin, että varsinainen pitovoima muodostui useamman tekijän kokonaisuudesta. Ulkoisen palkitseminen arvostus laski, jos toisena vaihtoehtona oli heikompi työilmapiiri tai organisaatiokulttuuri. Pitovoimatekijöitä myös arvostettiin osittain eri lailla työuran eri vaiheissa. Uutena työntekijänä tai uudessa työtehtävässä ollessa arvostettiin enemmän osaamisen kehittämisen mahdollisuutta ja urakehitystä. Organisaation muutosprosessi ei ollut vaikuttanut tutkittavien kokemukseen pitovoimatekijöistä. Pitovoimatekijät vaikuttavat olevan lähtöisin henkilön omista arvoista ja mieltymyksistä, jolloin persoonallisuudella ja persoonallisuuspiirteillä voi olettaa olevan enemmän vaikutusta tekijöiden kokemiseen.

Tarkoituksena oli myös tarkastella, millä tavoin rahoitusosajat kokivat johtamisen tukeneen heidän tunnekokemustaan muutosprosessin aikana. Tutkimuskysymyksillä selvitettiin, millaiset asiat muutoksessa olivat herättäneet tutkittavissa voimakkaimpia tunteita ja miten tunteet olivat vaikuttaneet sitoutumisen tunteeseen. Tulosten mukaan tunnekokemusta leimasi vahvasti positiivinen kokemus muutoksesta, joka ei saanut aikaan voimakkaita negatiivisuuden tunteita. Tutkittavissa oli herännyt ajatuksia oman työn säilymisestä ja konttoriverkoston säilymisestä, mutta selkeän ja ajantasaisen tiedottamisen vuoksi epävarmuus ei ollut herättänyt voimakasta epävarmuutta tai negatiivisia tunteita. Tämän vuoksi toteutunut muutosjohtaminen, viestintä ja mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suunnitteluun koettiin riittäväksi tueksi muutosprosessin aikana. Rahoitusosajat kokivat työyhteisön tukeneen avoimuudella ja sallivuudella työntekijöiden välistä keskustelua ja toistensa tukemista.

Tutkimustulokset vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin selkeästi, ja näiden kautta saatiin ratkaistua opinnäytetyön tutkimusongelma. Rahoitusosajien antamat kehitysehdotukset pitovoimatekijöiden, organisaatiokulttuurin ja motivaation vahvistamiseksi on nostettu mukaan esihenkilöille ja johdolle suunnattuun toiminnan kehityssuunnitelmaan. Tutkimuksen toteuttamisessa havaittiin kuitenkin myös asioita, jotka olisi tullut ratkaista toisin. Tutkimuksen taustakysymysten asettelussa epäonnistuttiin, sillä työsuhteen pituutta selvittävä kysymys ei huomionnut tutkittavan aiempaa työuraa, ja antoi näin ollen vääristyneen kuvan tutkittavan työkokemuksesta.

Taustakysymyksiä ei myöskään voitu hyödyntää suunnitellulla tavalla aineiston pienen koon ja tutkittavien anonymiteetin säilymisen vuoksi. Tutkimusaineiston analysoinnissa ei voitu hyödyntää juurikaan sisällönanalyysiä vastausten luokittelussa niiden suuren poikkeavuuden vuoksi. Tämä johtui mahdollisesti varsinaisten haastattelukysymysten virheellisestä muotoilusta. Haastattelututkimuksessa oli kuitenkin mahdollisuus tarkentaa vastauksia ja tutkittavan näkökulmaa asiaan, joten vastaukset vastasivat pääasiassa annettuihin kysymyksiin.

Tutkijan kokemus eroaa tuloksista

Tulosten analysoinnissa on pyritty tarkastelemaan ja tulkitsemaan tuloksia objektiivisesti. Tulokset yllättivät tutkijan, sillä rahoitusosaajien vastaukset poikkesivat merkittävästi fuusion aikana tiimin esihenkilönä työskennelleen tutkijan omasta kokemuksesta. Tutkittavien vastaukset ovat kuitenkin olleet täysin linjassa toisiinsa muutoksen kokemuksen osalta. Tämän vuoksi voikin todeta, että muutoksen kokeminen vahvasti positiiviseksi ei ole muodostanut voimakkaita negatiivisia tunnekokemuksia.

Esihenkilön näkökulmasta organisaatiomuutos aiheutti sekä positiivisia että negatiivisia tunteita. Fuusio samankokoisen rajanaapurin kanssa oli positiivinen asia, sillä se toi varmuuden konttori-verkoston säilymisestä lähialueella ja henkilöstön määrän lisäämisestä uusien toimintojen myötä. Muutos aiheutti kuitenkin esihenkilönä työskentelevälle suurta epävarmuutta oman työtehtävän säilymisestä tai muuttumisesta. Toimintoja yhdistettäessä esihenkilöiden lukumäärä harvoin kasvaa, jonka vuoksi fuusion edetessä oli odotettavissa tehtävien päällekkäisyyksien ratkaisemista. Fuusion suunnittelun edetessä esihenkilöroolissa työskennellyt tutkija koki tietämättömydessä odottamisen erittäin raskaaksi. Toivottua keskustelua aiemmin esihenkilörooleissa työskennelleille henkilöille tarjottiin hyvin myöhäisessä vaiheessa maaliskuussa 2025, vasta usean viikon kulluttua organisaatorakenteen ja ylimpään portaaseen kuuluvien henkilöiden julkaisemisen jälkeen. Keskusteluissa kartoitettiin heidän kiinnostustaan organisaatiokaavion mukaisiin tehtävävaihtoehtoihin. Uusia tehtäviä ei tarvinnut kuitenkaan hakea, vaan aiemmin esihenkilöinä työskennelleet henkilöt nimettiin uusiin tehtäviinsä keskusteluiden perusteella. Useasta vaihtoehdosta tutkijan rooliksi uuteen organisaatioon muodostui luottoriskeistä vastaava riskienhallintapäällikkö.

Tutkijan omasta kokemuksesta onkin tunnistettavissa selkeästi muutosalttomallin mukaiset ajatukset ja tunteet; pelko, viha, suru, ja nyt lopulta myös ilo. Opinnäytetyön teoretiedon kerääminen ajoittui raskaimpaan tiedon odotusvaiheeseen, jolloin kerätty teoria ja tutkimuskysymykset

alkoivat ohjautua tunnekokemukseen ja sen huomioimiseen. Tiedon käsittely ajoittui tutkijan näkökulmasta myös juuri oikeaan aikaan, jolloin teoretieto sanoitti omia tuntemuksia ja niiden syitä, ja tuki tunnekokemuksen työstämistä. Tutkimuksen tulokset ovat rauhoittaneet tutkijan huolen siitä, että häneltä olisi oman tunnekokemuksensa vuoksi jäänyt havaitsematta ja tuematta tiimiläistensä voimakkaat tunnekokemukset muutoksen aikana. Annettu tuki tiedottamisen ja asioiden yhteisen käsittelemisen kautta on koettu riittäväksi. Muutoksen johtamisessa on myös onnistuttu säilyttämään positiivisuus odotuksen aikana, eikä esihenkilön oma tunnetila ole siirtynyt tiimiläisiin.

Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta on parantanut aikaisempien henkilöstötutkimusten ja Pulssi-kyselyn tulosten käyttäminen vertailupohjana uusille tutkimustuloksille. Uudet tulokset ovat vahvistaneet ja myös syventäneet aikaisempien tutkimusten tuloksia. Myöskään tutkijan sisäpiiraseman ei koettu vaikuttaneen tutkimustuloksiin. Aiemmin tutkittavien kanssa käyty avoimet valmennusym. muut keskustelut tukivat luontevaa ja luottamuksellista keskustelua, eikä haastattelutilanteissa havaittu omien kokemusten salailua tai peittelyä. Tulosten esittelyssä luotettavuutta on parannettu suorilla lainauksilla litteroidusta haastatteluaineistosta. Aineisto on tallennettu ja litteroitu aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti samalla lailla kaikkien haastateltavien osalta. Haastateltavat ovat myös saaneet tutustua aineistosta ja tuloksesta tehtyihin johtopäätöksiin, ja he ovat antaneet hyväksyntänsä aineiston käyttämiseen.

Luotettavuuden parantamiseksi tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan ja perustelevaan selkeästi ja avoimesti tutkimuskysymysten asettelu, valitun tutkimusstrategian ja tutkimusotteen käyttäminen sekä aineiston analysoinnin toteuttaminen. Opinnäytetyön kirjoittamisen ajan työn sivussa on kirjoitettu myös päiväkirjaa, josta on voitu tarkistaa perustelut valituille ratkaisuille.

Tutkimuksessa on huomioitu luotettavuuden lisäksi myös eettisyys. Haastateltavia on informoitu tutkimuksen tarkoituksesta sekä aineiston käsittelystä ja säilytyksestä haastattelukutsun yhteydessä ja uudelleen haastattelun alussa. Tietoja on käsitelty anonyymisti, eikä vastaajia voida tunnistaa litteroidusta aineistosta tehdyistä suorista lainauksista. Tulokset on pyritty esittämään objektiivisesti siten, että organisaatiota ei ole asetettu negatiiviseen valoon. Tutkijan erilainen kokemus muutoksen aikaansaamasta tunnekokemuksesta ei ole vaikuttanut tulosten analysointiin.

Vaikka tutkimuksen tulokset vastasivat aikaisempia tutkimuksia, soveltuu laadullinen tutkimus pienen otoksen ja erillisten lähtötilanteiden vuoksi vain kyseiseen tutkimustapaukseen. Tulokset

eivät ole suoraan siirrettävissä tai yleistettävissä. Toistettaessa tutkimus eri lähtötilanteesta, on todennäköistä, että tulosten luokittelussa ja analysoinnissa päädytään erilaiseen tulokseen.

Jatkotutkimus uusille työntekijöille vetovoimasta ja työnantajalupauksen säilymisestä

Opinnäytetyötä aloitettaessa alkutalvella 2025 organisaatiomuutos oli suunnitteluvaiheessa, ja varsinainen fuusio sekä tekninen yhdistyminen toteutuivat työn edetessä. Haastatteluiden toteuttamisen aikaan lokakuussa 2025 uusi organisaatio oli ollut toiminnassa noin puolen vuoden ajan. Tulosten analysoimisen aikaan organisaatioon oli palkattu uusia työntekijöitä x kpl, joista v henkilöä rahoituksen tehtäviin. Nykyiset työntekijät ovat kokeneet organisaatiokulttuurin vahvistuneen organisaation suunnitelmallisen rakentamisen aikana, ja sitoutumisen koetaan olevan vahvaa. Tutkimusta voisi tulevaisuudessa jatkaa uusien työntekijöiden osalta, ja selvittää heidän kokemustaan organisaation vetovoimasta sekä vastaako työsuhteen alkaessa organisaatiosta muodostunut työnantajakuva käytäntöä.

Loppusanat

Uuden OP Ylä-Hämeen puolesta on upeaa todeta, että rahoitusosaajien kokemuksen perusteella muutoksen johtamisessa onnistuttiin prosessina erinomaisesti. Tätä lopputulemaa tukevat sekä haastatteluissa saadut suorat kommentit, mutta myös muutosprosessin vahvistama työntekijäkokemus ja sitoutumisen tunne. Työntekijöille tarjottu mahdollisuus osallistua avoimesti toiminnan suunnitteluun, sekä ajantasainen ja riittävä viestintä tukivat myös syntynyttä tunnekokemusta pääsääntöisesti positiivisena koetussa organisaatiomuutoksessa. Tutkimustulokset ja kehityssuunnitelma ovat silti erittäin ajankohtaisia toiminnan muutosten edetessä, ja uusien työntekijöiden sulautuessa osaksi rakentuvaa työyhteisöä.

Lähteet

- Aaltio-Marjosola, I. (1999). Casetutkimus metodisena lähestymistapana. Saatavilla 16.5.2025 <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- Abdelaliem, F. & Zeid, A. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the media effect of nurse's silence. *BMC Nursing*, 22(4), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01167-8>
- Arikoski, J. & Sallinen, M. (2007). Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO. Työterveyslaitos.
- Clauss, A., Davies, J., Forkel, E., Komulainen, R., Marsikova, K., Srébaljuté, I., Rajander, T. & Rydlova, P. (2019). Henkilöstöhallinnon käsikirja pk-yrityksille. Sharpen-projekti. Erasmus.
- Eriksson, T. (2017). Ikääntyvät ja työhyvinvointi. 45–64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7096-3>
- Eronen, H. (2011). Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8600-5>
- EU:n pankkilainsäädäntö (N.d.). Euroopan Keskuspankki. Pankkivalvonta. Saatavilla 31.1.2025 <https://www.bankingsupervision.europa.eu/framework/legal-framework/regulatory/html/index.fi.html>
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. (2005). Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. (75–118). PS-Kustannus.
- Fischer, M. (2012) Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services – Towards positively deviant performances. Väitöskirja. Doctoral Dissertations 7. Aalto Yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4474-3>
- Fischer, M. (2014). Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Teoksessa V. Luoma-aho (toim.) Särkymätön viestintä. (48–57). ProCom- Viestinnän ammattilaiset ry
- Granroth, L. (2022). Role of individuals and groups in organizational cultural changes. Väitöskirja. Aalto University. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1047-0>

Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618153>

Hakonen, A. (2012). Ei ainoastaan rahaa – Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektointiteorian näkökulmasta. Väitöskirja. Doctoral Dissertations 37. Aalto Yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4571-9>

Heikkinen, H. L. T., Kaukko, M. & Salo, P. (2023). Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa H. L. T. Heikkinen & Kaukko, M. (toim.) Toimintatutkimus. Käytännön opas. (17–38). Vastapaino.

Herrala, O. (7.5.2025). Pääjohtaja selittää osuuspankkien lukuja: “Tulokset heikkenevät”. Kauppalehti. Saatavilla 30.1.2026 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/c9489b14-48ea-40ff-bb93-2d5512f88ab7>

Hesmert, L. & Vogel, R. (2024). Following your ideal leader: implicit public leadership theories, leader-member exchange, and work engagement. *Public Personnel Management*, 53(4), 548–571. <https://doi.org/10.1177/00910260241249146>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.

Honkamäki, T., Kujanpää, E. & Pennanen, M. (2018). Yritysjärjestelyjen käsikirja. Alma Talent Oy.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa [HTK]. (27.1.2023) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. Saatavilla 19.8.2025 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Hyvärinen, M. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. (11–45). Vastapaino.

Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Rantanen, J. (2020) Tunto-hankkeen taustat ja lähtökohdat. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (toim.) Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Työsuojelurahaston Tunto-hanke. (9–17). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>

Hökkä, P., Räikkönen, E., Ikävalko, H., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. (2020). Tunnetoimijuus ja mittari sen tutkimiseen työssä. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (toim.) Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Työsuojelurahaston Tunto-hanke. (67–92). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>

Ikävalko, H., Paloniemi, S., Nordling, A., Vähäsantanen, K. & Hökkä, P. (2020). Tunnetoimijuuden yhteys työn imuun ja organisaation muutokseen. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (toim.) Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Työsuojelurahaston Tunto-hanke. (115–127). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>

Jaari, A. (2004). Itsetunto, elämänhallinta ja arvot. Korrelatiivinen tutkimus Morris Rosenbergin itsetuntokäsitteen taustasta suomalaisilla työikäisillä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.

Juuti, P. (2005). Toivon johtaminen. Otava.

Juvonen, T. (2017), Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. (398–410). Vastapaino.

Kaijala, M. (2016). Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent.

Kaltainen, J. & Hakanen, J. (2023). Why increase in telework may have affected employee well-being during the COVID-19 pandemic? The role of work and non-work life domains. *Current Psychology* 26.1.2023 (43), 12169–12187. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04250-8>

Kamensky, M. (2023). Ihmisen elämän timantti. Menestyksen ja onnellisuuden strategia. Professional Publishing Finland Oy.

Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. SanomaPro.

- Keltikangas-Järvinen, L. (2016). "Hyvät tyypit" - temperamentti ja työelämä. WSOY.
- Koivuniemi, T. (2004). Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1000.
- Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent.
- Kuula, A. (2011). Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012). Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Alma Talent Oy.
- Luoma-aho, V. (2014). Särkymätön viestintä. Teoksessa V. Luoma-aho (toim.) Särkymätön viestintä. (8–18). ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.
- Marja-aho, E. (23.8.2024). Nordea palkkaa kymmeniä uusia asuntorahoitusneuvoja – Jyväskylään mahdollisesti sijoittuvien määrä selviää myöhemmin. Keskisuomalainen. Saatavilla 7.2.2025 <https://www.ksml.fi/paikalliset/7733200>
- Mauno, S. & Kinnunen, U. (2005). Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (167–228). PS-Kustannus.
- Montgomery, W., Montgomery, H. & Gärling, T. (2020). How situational activation of values evokes positive and negative feelings: Theory and experimental findings. *Motivation and Emotion*, 44(4), 608–620. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09820-y>
- Myers, J. E. (2025). What motivates employer engagement? Promoting youth career embeddedness in two Tennessee regions. *Economic Development Quarterly*, 39(1), 24–36. <https://doi.org/10.1177/08912424241265331>
- Moroko, L. & Uncles, M. (28.3.2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management* 3 (16), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Mäntylä, J. & Hukkanen, V. (28.2.2024). Osuuspankkien määrä jopa puolittuu ensi vuoden loppuun mennessä – pääjohtaja: useita yhdistyshankkeita käynnissä. Yle. Saatavilla 7.2.2025 <https://yle.fi/a/74-20076876>

- Nakari, M-L (2003). Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1548-4>
- Ng, K. & Yang, W-N. (2024). Feeling stuck and feeling bad: Career plateaus, negative emotions, and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Journal*, 34(4), 921–941. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12539>
- OP Pohjola (N.d.). OP Ryhmä palkittiin vuoden 2023 työnantajabrändinä. Saatavilla 20.12.2024 https://op-careers.fi/content/OP-Ryhma-vuoden-2023-tyonantajabrändi/?locale=fi_FI&previewLink=true&referrerSave=false
- Olkkonen, L. (2014). Odotustenhallinta. Teoksessa V. Luoma-aho (toim.) Särkymätön viestintä. (20–29). ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.
- Åberg, L. (2006). Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestikirja. Inforviestintä Oy.
- Paloniemi, S., Hökkä, P., Ikävalko, H. & Vähäsantanen, K. (2020). Tunnetoimijuuden merkitys organisaatiossa. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (toim.) Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Työsuojelurahaston Tunto-hanke. (128–136). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>
- Pankkivalvonta (30.4.2018). Miksi pankkeja valvotaan? Euroopan keskuspankki. Pankkivalvonta. Saatavilla 31.1.2025 https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/banking-supervision-explained/html/commercial_banks.fi.html
- Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent.
- Pohjanheimo, E. (2012). Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum Media Oy.
- Pyöriä, P. & Ojala, S. (2016). Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? *Yhteiskuntapolitiikka*, 81(1), 31–42. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016060613324>
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. (427–442) Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2017). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. (46–83). Vastapaino.

Rys, M., Schollaert, E. & Van Hoye, G. (13.3.2024). Living the employer brand during a crisis? A qualitative study on internal employer brand in times of the COVID-19 pandemic. *Plos One* 19(5), 1–27. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0303361>

Saarelma-Thiel, T. (2009). Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71-92.

Sharma, R. & Prasad, A. (2018). Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*, 26, 3, 536–566. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1280>

Strategia (N.d.). Strategia – OP Pohjola. Saatavilla 25.4.2025 <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>

Tikkamäki, K. (2006). Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6650-0>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK] (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 3/2019. Saatavilla 19.8.2025 https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä.

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita.

Vikman, S. (2020). Työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tukevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta organisaatiomuutoksessa. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (toim.) Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Työsuojelurahaston Tunto-hanke. (46–66). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>

Vilkka, H. (2025). Tutki ja kehitä. Santalahti-kustannus.

Virkki, T. (2004). Vihan voima. Toimijuus ja muutos vihakertomuksissa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Atena Kustannus Oy.

Yhteinen valvontamekanismi (N.d.). Euroopan keskuspankki. Pankkivalvonta. Saatavilla 31.1.2025
<https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/thessm/html/index.fi.html>

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Opinnäytetyön tutkimusaineisto muodostuu ent. OP Pohjois-Hämeen Pulssi-kyselyiden ja Henkilöstötutkimusten tuloksista, sekä opinnäytetyötä varten toteutetun haastattelututkimuksen tallenne- ja litterointimateriaalista.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Pulssi-kyselyn ja Henkilöstötutkimusten tulokset on kerätty OP Pohjolan toimesta, ja ne saadaan valmiiksi analysoituina sisäisestä järjestelmästä. Haastattelututkimuksen tallennemateriaalin laatu varmistetaan testauksella ennen haastatteluiden aloittamista. Litteroinnissa hyödynnetään Teams-sovelluksen litterointiominaisuutta. Valmista tekstiä korjataan virheiden osalta tallenteen avulla. Litterointi toteutetaan puheen pääsisällön mukaisesti. Aineisto tulkitaan sisällönanalyysin avulla. Haastatteluista nostetaan opinnäytetyöhön suoria lainauksia tukemaan tutkijan analysointia ja osoittamaan tuloksia.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Tallenne- ja litterointimateriaali tallennetaan haastatteluissa tutkijan henkilökohtaiselle työtietokoneelle. Työtietokoneen käyttäminen edellyttää usean henkilökohtaisen salasanan ja käyttäjätunnuksen antamista ennen koneelle kirjautumista. Tallenteesta muodostuva litterointiaineisto lähetetään sisällönanalyysia varten tutkijan henkilökohtaisessa käytössä olevaan Kajaanin ammattikorkeakoulun sähköpostiin, ja tallennetaan sieltä tutkijan henkilökohtaiseen OneDrive-tallennustilaan. Henkilökohtainen tietokone sekä OneDrive-tallennustila on suojattu erillisillä käyttäjätunnuksilla ja salasanoilla. Haastatteluaineisto hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskykymykset

- Haastattelututkimus ei kerää sellaista henkilötietoa, joka edellyttäisi tutkimuksen eettistä ennakoarviointia. Tutkimusaineisto on vain tutkijan sekä tarvittaessa opinnäytetyön ohjaajan käytössä, eikä muilla henkilöillä ole pääsyä aineistoon. Haastatteluun kutsuttavat henkilöt saavat ennakkoon tiedon tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta, sekä tietojen

käyttämisestä ja säilyttämisestä. Aineistoa käsitellään anonyymisti, eikä tutkittavien henkilöllisyys tule ilmi myöskään haastatteluaineiston lainauksista.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Haastatteluaineistoa ei ole tarkoituksenmukaista käyttää jatkotutkimuksissa, jonka vuoksi aineisto hävitetään turvallisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tutkimuksen tiedot ovat hyödynnettävissä opinnäytetyön tuloksina ja johtopäätöksinä.

Haastattelukysymykset

Alustus haastatteluun: Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä pitovoimatekijät sitouttavat rahoitusosaajat uuteen organisaatioon, ja millä tavoin pitovoimatekijät on huomioitu organisaatiomuutoksen läpiviennissä. Tutkimuksessa tarkastellaan myös rahoitusosaajien kokemaa tunnekokemusta muutosprosessin aikana, millä tavoin rahoitusosaajat kokevat tunnekokemuksen huomioidun muutoksen johtamisessa, ja miten tunnekokemus on vaikuttanut pitovoimatekijöihin.

Tutkimuksen tulosten perusteella saadaan tietoa rahoitusosaajille merkitsevistä työhön liittyvistä tekijöistä, joita ylläpitämällä ja kehittämällä vahvistetaan heidän sitoutumistaan organisaatioon. Lisäksi saadaan tietoa tunnekokemuksen merkityksestä pitovoimaan. Tulosten perusteella toteutetaan uuden pankin johdolle ja esihenkilöille valmennus, jossa opastetaan työntekijöiden tunnekokemuksen huomioimista osana johtamista ja pitovoimatekijöiden vahvistamista. Ohjeistus jalkautetaan käytäntöön keskusteleavan valmennuksen kautta.

Vastaajaa pyydetään miettimään koko muutoksen läpivientiä ensimmäisestä tulevan muutoksen tiedoksi saattamisesta alkaen tähän hetkeen.

Taustakysymykset

1. Montako vuotta on työskennellyt OP Ylä-Hämeen (ent. OP Pohjois-Häme) palveluksessa? (luokittelu 1–5 v, 6–10 v, 11–15 v, 16 v tai enemmän)
2. Milloin tehtävänkuvasi on tapahtunut viimeksi muutoksia?
 - Oletko hakenut uusia avoimia työtehtäviä?
 - Olisitko kaivannut työtehtävääsi muutoksia?
3. Minä vuonna olet syntynyt?
(Mitä ikäluokkaa edustat? Boomerit 1946–1964, X-sukupolvi 1965–1980, Y-sukupolvi 1981–1996, Z-sukupolvi 1997–2012, Alfa-sukupolvi 2013-)

Pitovoima Pitovoima on voima, jonka vuoksi työntekijät haluavat pysyä työnantajansa palveluksessa. Vetovoima vuorostaan houkuttelee uusia työntekijöitä työnantajan palvelukseen.

Tunnistettuja pitovoimatekijöitä ovat mm:

- Mahdollisuus osaamisen kehittämiseen
- Organisaatiokulttuuri, arvot ja johtaminen
- Työilmapiiri ja työyhteisö
- Työn sisältö ja merkityksellisyys
- Työn sisäinen palkitseminen (arvostus, onnistuminen)
- Työn ulkoinen palkitseminen (palkka, palkkiot, edut)
- Urakehitys

4. Pitovoimatekijä: Mahdollisuus osaamisen kehittämiseen
 - Miten arvioit osaamisen kehittämisen mahdollisuuden merkitystä pitovoimatekijänä itsellesi oman työurasi eri vaiheissa?
 - Miten arvioit organisaationmuutoksen vaikuttaneen kokemukseesi ko. pitovoimatekijästä?
 - Millä tavoin em. pitovoimatekijää voitaisiin vahvistaa?
5. Pitovoimatekijä: Organisaatiokulttuuri, arvot ja johtaminen
 - Miten arvioit organisaatiokulttuurin merkitystä pitovoimatekijänä itsellesi oman työurasi eri vaiheissa?
 - Miten arvioit organisaationmuutoksen vaikuttaneen kokemukseesi ko. pitovoimatekijästä?
 - Millä tavoin em. pitovoimatekijää voitaisiin vahvistaa?
6. Pitovoimatekijä: Työilmapiiri ja työyhteisö
 - Miten arvioit työilmapiirin ja työyhteisön merkitystä pitovoimatekijänä itsellesi oman työurasi eri vaiheissa?
 - Miten arvioit organisaationmuutoksen vaikuttaneen kokemukseesi ko. pitovoimatekijästä?
 - Millä tavoin em. pitovoimatekijää voitaisiin vahvistaa?
7. Pitovoimatekijä: Työn sisältö ja merkityksellisyys
 - Miten arvioit työn sisällön ja merkityksellisyyden merkitystä pitovoimatekijänä itsellesi oman työurasi eri vaiheissa?
 - Miten arvioit organisaationmuutoksen vaikuttaneen kokemukseesi ko. pitovoimatekijästä?
 - Millä tavoin em. pitovoimatekijää voitaisiin vahvistaa?
8. Pitovoimatekijä: Työn sisäinen palkitseminen (arvostus, onnistuminen)
 - Miten arvioit työn sisäisen palkitsemisen merkitystä pitovoimatekijänä itsellesi oman työurasi eri vaiheissa?
 - Miten arvioit organisaationmuutoksen vaikuttaneen kokemukseesi ko. pitovoimatekijästä?
 - Millä tavoin em. pitovoimatekijää voitaisiin vahvistaa?
9. Pitovoimatekijä: Työn ulkoinen palkitseminen (palkka, palkkiot, edut)
 - Miten arvioit työn ulkoisen palkitsemisen merkitystä pitovoimatekijänä itsellesi oman työurasi eri vaiheissa?
 - Miten arvioit organisaationmuutoksen vaikuttaneen kokemukseesi ko. pitovoimatekijästä?
 - Millä tavoin em. pitovoimatekijää voitaisiin vahvistaa?
10. Pitovoimatekijä: Urakehitys
 - Miten arvioit urakehityksen merkitystä pitovoimatekijänä itsellesi oman työurasi eri vaiheissa?
 - Miten arvioit organisaationmuutoksen vaikuttaneen kokemukseesi ko. pitovoimatekijästä?
 - Millä tavoin em. pitovoimatekijää voitaisiin vahvistaa?
11. Jokin muu pitovoimatekijä, mikä?
 - Miten arvioit ko. pitovoimatekijän merkitystä pitovoimatekijänä itsellesi oman työurasi eri vaiheissa?
 - Miten arvioit organisaationmuutoksen vaikuttaneen kokemukseesi ko. pitovoimatekijästä?

12. Millä tavoin em. pitovoimatekijää voitaisiin vahvistaa? Missä järjestyksessä sinä arvostat läpi käytyjä pitovoimatekijöitä? Järjestä pitovoimatekijät järjestykseen 1(tärkein)- 7/8 (vähiten tärkeä). (Tai valitse sinulle tärkeimmät.)

- Mahdollisuus osaamisen kehittämiseen
- Organisaatiokulttuuri, arvot ja johtaminen
- Työilmapiiri ja työyhteisö
- Työn sisältö ja merkityksellisyys
- Työn sisäinen palkitseminen (arvostus, onnistuminen)
- Työn ulkoinen palkitseminen (palkka, palkkiot, edut)
- Urakehitys
- Jokin muu, mikä?

Organisaatiomuutoksen johtaminen käytännössä

13. Miten koet organisaation muutosta johdetun henkilöstön näkökulmasta?
14. Miten koit muutoksen viestinnän? (Selkeys, riittävyys, perusteltu?)
15. Millaisiksi koit mahdollisuutesi vaikuttaa muutoksen suunnitteluun?
- Mihin olet voinut vaikuttaa, onko se ollut riittävää?
16. Miten koet sinun ajatuksiasi ja näkemyksiäsi kuunnellun muutosprosessin aikana?
17. Miten arvioit saamaasi tukea muutosprosessin aikana?
- Keneltä olet saanut tukea?
18. Millaista tukea olisit kaivannut lisää? Keneltä?
19. Mitä asioita olisi mielestäsi pitänyt huomioida paremmin muutoksen edetessä?

Muutokseen ja sen herättämiin ajatuksiin liittyy kiinteästi tunnekokemus

20. Mitkä asiat organisaatiomuutoksessa ovat herättäneet sinussa tunteita?
21. Millaisia tunteita viimeisin organisaatiomuutos on herättänyt sinussa?
22. Miten tunteet ovat vaikuttaneet työn tekemiseesi?
23. Millä tavoin koet muutoksen vaikuttaneen työssäjaksamiseesi?
24. Millä tavoin koet tunnekokemuksen huomioidun muutoksen johtamisessa?
25. Tunsitko olosi turvalliseksi ja luottavaiseksi muutoksen aikana? Entä nyt?
- Mistä arvelet tämän johtuvan?
26. Millaiseksi koet mahdollisuutesi käsitellä tunnekokemusta työyhteisössä?

Motivaatio ja työn imu, organisaatiokulttuuri - arvot, tavat, käytännöt

27. Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työmotivaatioosi?
28. Millaisena koet tulevaisuutesi organisaatiossa?
29. Miten arvioit sitoutumistasi organisaatioon tällä hetkellä?
30. Millä tavoin organisaatiomuutos on vaikuttanut sitoutumisen tunteeseesi?
31. Millainen mielikuva sinulle on muodostunut uudesta OP Ylä-Hämeestä työnantajana?
32. Millaiseksi koet OP Ylä-Hämeen organisaatiokulttuurin tällä hetkellä?
33. Mitkä tekijät mielestäni vaikuttavat eniten organisaatiokulttuurin nykytilaan?
34. Mitä asioita näkisit tarpeelliseksi kehittää OP Ylä-Hämeen organisaatiokulttuurissa?

Esimerkki induktiivisen sisällönanalyysin mukaisesta tulosten luokittelusta pitovoimatekijän ”Mahdollisuus osaamisen kehittämiseen” vahvistamiseksi tehtyjen kehittämissuositusten osalta

Suora lainaus litteroinnista	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Onpas vaikeita kysymyksiä. Mites sitä vois vahvistaa. No varmaan siis sillä, että sitä niinku tavallaan, annetaan siihen jatkossakin mahdollisuus, että pystyy kehittämään sitä omaa osaamista ja saa osallistua erilaisiin koulutuksiin ja mitä mitä niinku ryhmä tarjoaa ja näin.	No varmaan sillä, että annetaan siihen jatkossakin mahdollisuus, että pystyy kehittämään sitä omaa osaamista ja saa osallistua erilaisiin koulutuksiin ja mitä ryhmä tarjoaa.	Annetaan mahdollisuus osaamisen kehittämiseen	Mahdollistetaan	
Joo, no tota no tietysti jos on, että kyllähän se lähtee niinku sen työntekijän omasta halukkuudestakin, että jos on hirveästi halukkuutta kehittää itseään, niin kyllä siihen pitäisi jollakin tavalla antaa mahdollisuus ja pyrkiä tukemaan siinä, että jos jos vaan niin kun on jotenkin mahdollista, että jos on jotain semmoista missä haluaa kehittyä. ... Kyllä se tietysti, että ehkä jos on tasaisen tapavaa tahtia vuodesta toiseen, niin varmasti kyllästyy, että kyllä mä näin uskon. Mutta että tietysti kun se rahoituksen puoli on taas ollut niin koko ajan muutosmyllerryksessä, niin siinä ei tavallaan kerkeä kyllästyä, koska koko ajan on pitänyt opetella sitä, että ei ole niinku ollut sitä ”mä nyt aina vaan samalla lailla teen tätä näin”, että kun niin paljon sitä uutta, uutta juttua tulossa, niin se on niinku tavallaan sitten, koen sen, että se on ollut niinku mulle riittävää siihen, että mä pysyn siinä mukana, että sitten ei ehkä ole patteja välillä ollutkaan enempään.	Kyllähän se lähtee sen työntekijän omasta halukkuudestakin. Että jos on hirveästi halukkuutta kehittää itseään, niin kyllä siihen pitäisi jollakin tavalla antaa mahdollisuus ja pyrkiä tukemaan siinä. Että jos vaan on jotenkin mahdollista, että jos on jotain semmoista, missä haluaa kehittyä.	Jos on halukkuutta kehittää itseään, niin siihen pitäisi jollakin tavalla antaa mahdollisuus ja pyrkiä tukemaan.	Tuetaan, mahdollistetaan	
No mun mielestä voisi puhua enemmän, tai tuoda esiin enemmän, että kun meillä on vaikka Luotsissa ne ilmaiset systeemit. Mutta sitten on kuitenkin Jopon kautta ja ryhmältä niinku tällaisia, missä on sitten niinku hintalappu, tällaisia koulutuksia, niin esimiehillä niistä on paras tietä ja mun, mulla ei ole ainakaan itsellä ole missään kohtaa tuotu semmoista tietoa niinku esiin, että mä voisin itse käydä sieltä kurkkimassa mikä on mahdollista.	Mun mielestä voisi puhua enemmän tuoda esiin, että kun meillä on vaikka Luotsissa on ne ilmaiset systeemit. ... Niin semmoisia nostoja koska, ei täällä kellaän ole kuitenkaan aikaa sitten ihmetellä ja lähteä miettimään, että varmaan semmoisiakin täällä jossakin on. ... Että just niinku nostaa silleen johonkin. Kaikista parashan se olisi, siis sehän menee kaikilta tai no ei nyt kaikilta suurimmalta osalta ihan ohi korvien, jos se on jossain isossa palsussa, että tällainen mahdollisuuskin on, vaan just jossain kehityskeskusteluissa tai valmennuskeskusteluissa.	Voisi puhua tai tuoda enemmän esille. Nostoja kehityskeskusteluissa tai valmennuskeskusteluissa.	Esitellään aktiivisesti mahdollisuuksia	Suunnitelmallinen kehittäminen
Mutta se että, mä ymmärrän sen, että tiedätkö tarvitsee aina esimiehen luvan tai tälleen kun siellä se hintalappu on, mutta siihen voitaisiin mun mielestä niinku meillä ohjata enemmän, sillain et hei täältä näkee tällaisia asioita että sitten voit keskustella niistä niinku esimiehen kanssa, koska mä en niinku esimerkiksi ollut tajunnut ennen kuin noi nyt uusimmat tuli taloon että me niinku nähdään semmoisia niinku että mä on kuvitellut aina että ne on jossain tällaisissa esimiesportaalissa tai tällaisissa paikoissa missä me niinku ihan perustyöntekijät ei päästä näkemään.	Mun mielestä voisi puhua enemmän tuoda esiin, että kun meillä on vaikka Luotsissa on ne ilmaiset systeemit. ... Niin semmoisia nostoja koska, ei täällä kellaän ole kuitenkaan aikaa sitten ihmetellä ja lähteä miettimään, että varmaan semmoisiakin täällä jossakin on. ... Että just niinku nostaa silleen johonkin. Kaikista parashan se olisi, siis sehän menee kaikilta, tai no ei nyt kaikilta, suurimmalta osalta ihan ohi korvien, jos se on jossain isossa palsussa, että tällainen mahdollisuuskin on, vaan just jossain kehityskeskusteluissa tai valmennuskeskusteluissa. Että hei, oletko käynyt katsomaan, että oon miettinyt, että tää voisi olla esimerkiksi hyvä.	Valmiita malleja osaamisen kehittämiseen	Valmiita koulutuspolkuja	
Ei, ei ole niinku jos nyt suoraan pitäis sanoa, että jos haluaisi lähteä itseensä kehittämään, että olisi jotain valmiita malleja, että mitä voisi tehdä seuraavaksi, niin en mä ainakaan keksi mitään semmoista tai olisi tuotu ilmi.	Ei ole niinku suoraan jotain valmiita malleja, että mitä voisi tehdä seuraavaksi, niin en mä ainakaan keksi mitään semmoista tai olisi tuotu ilmi.	Valmiita malleja osaamisen kehittämiseen	Valmiita koulutuspolkuja	
No varmaan sitä edelleen, semmoista avointa avointa tota ilmapiiiriä, ja sitten sitä, että sillä saadaan sitä hyvää yhteishenkeä ja muuta että se olisi niinku sitten semmoinen että olisi mukava ja mielekäs työpaikka ja näin, ja sitten edelleen tietenkin noita kaikkia, kaikkia tota koulutusmahdollisuuksia ja ja varmaan sitten ... että sitten että tarjoutuu niitä, esimerkiksi vaativampia tehtäviä, tulee tehtäviä joita voi sitten niinku hakea hakea sitten ja tai vähän niinku kokeilla siipiä että ... Nuoremmalle sukupolvelle, niin se on on semmoinen urakehitys siellä semmoinen, että mikä niinku, ja ja sitten monet varmaan hakisi niitä kannuksia että sitä koulutusta ja semmoista että millä niinku sitten saa, että vaikei tämä olisikaan heille se eläkevirka sitten mutta että, pyrittäisiin sitä kautta. En tiedä, näin aattelsin.	No varmaan sitä edelleen, semmoista avointa avointa tota ilmapiiiriä, ja sitten sitä, että sillä saadaan sitä hyvää yhteishenkeä ja muuta että se olisi niinku sitten semmoinen, että olisi mukava ja mielekäs työpaikka ja näin ja sitten edelleen tietenkin noita kaikkia, kaikkia tota koulutusmahdollisuuksia ... että sitten että tarjoutuu niitä, esimerkiksi vaativampia tehtäviä, tulee tehtäviä joita voi sitten niinku hakea hakea sitten ja tai vähän niinku kokeilla siipiä että.	Avointa ilmapiiiriä, hyvää yhteishenkeä, mukava ja mielekäs työpaikka.	Tuetaan, mahdollistetaan	
Lähinnä se ajankäytön niinku, että sille on aikaa sille osaamisen kehittämiselle. Se nyt ensimmäisenä ehkä tuntuu, että se ajallinen, niin kun rajoitus tässä, niin se ei niinku mahdollista sitä.	Että sille on aikaa sille osaamisen kehittämiselle. Se nyt ensimmäisenä ehkä tuntuu, että se ajallinen niin kun rajoitus tässä, niin se ei niinku mahdollista sitä.	Aikaa osaamisen kehittämiselle	Aikaa	
No ei siinä oikein varmaan muuta oo kun se että olisi nyt ainakin se että ne resurssit olisi niinkun kunnossa ja ehkä niinku se tavallaan että just niinku etupainotteisesti, että ei sillä että sitten vasta kun joku lähtee niin sitten haetaan koska siinä menee niinku aikaa. Ja sitten se että kun ei välttämättä löydy sitten sitä osavaavaa että sitten taas kun miettii että tässä on nyt on (usia työntekijöitä) ja muuta, mutta se just kun niillä on pitkät polku opittavana että ei niillä niinku ei niistä ihan hirveästi ole sitten heti siihen apua ja sitten jonkun se sitoo sitä että jonkun täytyy kuitenkin auttaa niitä ja että totta kai niilläkin on nyt paljon ollut apua, että tällaisia yksinkertaisiin asioihin, vaikka vakuus monitorointi ja niinku tällaisia nyt ovat tosi paljon siinä pystynyt auttamaan ja niinku näin, mutta se että ei se varmaan heillekään oo mielekästä, että jos he pelkäävät sitä tekee että sitten jossain kohtaa tulee se, että niinku jos itsekin en ehkä tykkää siitä, että kun tuntuu vähän semmoiselta justin että ehkä tätä voisi joku niin sanotusti niinkun osaamattomampikin ihminen tehdä, että tuntuu vähän niinku ajanhaaskaukselta, että itse kun niitä näpyttelee. ... On niin paljon semmoisia hommia, että mitkä peñaatteessa niin kun joku semmoinenkin ketaosaahan vähemmän niin voisi tehdä että sitten tavallaan niinku sillain välillä turhauttaa että kun tietää että niinku pystyisi hyödyntämään niinku parempaan sitä omaa osaamista, että mutta sitten siinäkin just se haaste että että niinku kun aika vaikea niitä on varmaan lähteä organisoimaan niitä tehtäviä silleen, että jos olisi, että nää on nyt näitä helpompia tehtäviä ja sitten yksinkertaisempia ja näitä tekisi joku. Mutta sitten taas se, että kuka niitä sitten jaksaa pelkäästään tehdä, että löytyykö semmoista ihmistä? ... Joo onhan toi nyt tietysti vain hyvä otettu organisaatiomuutos kun on tullut niin onhan meillä tosi paljon ollut noita niinku paikkoja nyt auki, että jos sillai ajattelee, että haluaisi vaikka ruveta ihan joihin muuta niin kun opettelemaan, että että onhan se nyt varmasti ollut mahdollista, että jos olisi haluaisin siirtyä sijoituspuolelle tai asko-tiimiin tai johonkin, niin tää olisi voinut niinku ainakin hakea että olisi ollut ainakin se mahdollisuus.	No ei siinä oikein varmaan muuta oo kun se että olisi nyt ainakin se että ne resurssit olisi niinkun kunnossa ja ehkä niinku se tavallaan että just niinku etupainotteisesti, että ei sillä että sitten vasta kun joku lähtee niin sitten haetaan koska siinä menee niinku aikaa. ... Että tavallaan kun on niin paljon semmoisia hommia, että mitkä periaatteessa niin kun joku semmoinenkin, joka osaa vähän vähemmän, niin voisi tehdä, että sitten tavallaan niinku sillain välillä turhauttaa, että kun tietää että niinku pystyisi hyödyntämään niinku parempaan sitä omaa osaamista, että. Mutta sitten siinäkin just se haaste että että niinku kun aika vaikea niitä on varmaan lähteä organisoimaan niitä tehtäviä silleen, että jos olisi, että nää on nyt näitä helpompia tehtäviä ja sitten yksinkertaisempia ja näitä tekisi joku. ... Joo onhan toi nyt tietysti vasi hyvä tuo organisaatiomuutos, niin onhan meillä tosi paljon ollut noita niinku paikkoja nyt auki, että jos sillai ajattelee, että haluaisi vaikka ruveta ihan joihin muuta niin kun opettelemaan, että että onhan se nyt varmasti ollut mahdollista.	Resurssit kunnossa etupainotteisesti. On semmoisia hommia, mitkä osaa semmoinenkin, joka osaa vähemmän, että välillä turhauttaa kun tietää että pystyisi hyödyntämään parempaan omaa osaamista. Hyvä, että on paikkoja auki, jos haluaisi ruveta joihin muuta opettelemaan.	Resurssit, kuntoon, töiden jakaminen osaamisen mukaan, mahdollisuus uusiin tehtäviin	Resursointi