

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Heli Kuusisto

Opinnäytetyö

Asiakaspalvelutyössä jaksaminen

Case: Pankki X

Työn ohjaaja: Jyrki Ala-Myllymäki
Tampere 11/2010

Tekijä	Heli Kuusisto
Työn nimi	Asiakaspalvelutyössä jaksaminen – Case: Pankki X
Sivumäärä	45
Työn ohjaaja	Jyrki Ala-Myllymäki
Valmistumisaika	11/2010

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisella tasolla Pankki X:ssä työskentelevien asiakaspalvelu- ja myyntityötä tekevien henkilökohtaisten pankkineuvojien psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi on. Tutkimus rajattiin käsittämään nimenomaan henkilökohtaisen pankkineuvojan työssä vaikuttavia peruspiirteitä. Toisin sanoen haluttiin selvittää, millä tavalla asetetut myyntitavoitteet vaikuttavat työssä jaksamiseen, mikä heitä motivoi, ja millä tavalla he kokevat asiakkaiden kanssa työskentelyn.

Tutkimusryhmäksi valittiin henkilökohtaiset pankkineuvojat nimenomaan siitä syystä, että heidän työnsä sisältää tiukkoja myyntitavoitteita, joita heidän tulee saavuttaa. Lisäksi työ vaatii jatkuvaa opiskelua ja uudenoppimista, koska pankkiala on nopeasti muuttuvaa. Pohjimmiltaan työ on asiakaspalvelutyötä, jossa asiakkaalle tulee aina löytää paras mahdollinen ratkaisu juuri hänen tarpeisiinsa. Nämä seikat tekevät henkilökohtaisen pankkineuvojan työstä hektistä ja henkisesti vaativaa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, tarkemmin sanottuna puolistrukturoituna haastatteluna, jossa kysymykset ovat ennalta suunniteltuja ja kaikille haastateltaville samat. Tutkimuksen kohteena olevat henkilökohtaiset pankkineuvojat haastateltiin yksittäin.

Pankki X:ssä sekä psyykkinen että sosiaalinen hyvinvointi henkilökohtaisten pankkineuvojien keskuudessa ovat melko hyvällä kantilla. Jonkin verran on hiljattain alkanut esiintyä työuupumuksen merkkejä kuten univaikeuksia. Positiivista kuitenkin oli, että haastateltavat tiedostavat itse stressioireensa ja reagoivat niihin. Myyntitavoitteet ovat menettäneet merkitystään ja alkuperäistä tarkoitustaan toimia nimenomaan motivaattoreina. Asiakkaat ja asiakastapaamiset ovat tutkimusryhmälle ykkösjuuttu ja työn suola. Asiakkaat antavat lisää voimia ja heidän positiivinen palautteensa auttaa jaksamaan. Konttorin ilmapiiri on kohtalainen ja vaatisi esimieheltä toimenpiteitä muun muassa henkilöstön työtehtävien tarkistamiseksi.

Tuloksiin täytyy suhtautua varauksella, koska haastattelujen analysointi ja tulokset on esitetty vain yhden henkilön näkökulmasta.

Author	Heli Kuusisto
Title of the thesis	Well-being in customer service –The case of Bank X
Number of pages	45
Supervisor	Jyrki Ala-Myllymäki
Month and year of completion	11/2010

Abstract

The purpose of the thesis was to determine the level of mental and social well-being of Bank X's banking advisors. The study was defined to include the basic features of a personal banking advisor's work. In other words, the aim was to find out how the set sales targets effect advisors' well-being, what motivates personnel, and how they experience working with customers.

Personal banking advisors were selected as the survey group because their work is very hectic and mentally demanding. The job includes sales targets that they must achieve. In addition, the work requires continuous studying and learning because the banking branch is quickly changing. Basically, their work is customer service, where they have to find the best solution to each customer's exact needs.

The study was conducted as qualitative research; more precisely, the interview method was used. Personal banking advisors who formed the survey group were interviewed individually. The interview questions were pre-planned and the same for all the interviewees.

Both mental and social well-being of banking advisors is quite good at this time in Bank X. Some have recently begun to show signs of burnout, such as sleeping problems. On the positive side, however, the interviewees are aware of their stress symptoms and are responding to them. Sales targets have lost their significance and their original purpose to motivate personnel. Customers and meetings with them are the number one thing for personal banking advisors and the essence of the job. Customers give the advisors strength and their positive feedback promotes well-being. The office atmosphere is reasonable good, and would require action by supervisors, including a review of each person's work tasks.

The results must be treated with some caution, because the analysis of the interviews and the conclusions represent one person's point of view.

Keywords: Well-being, customer service, motivation, work atmosphere

Sisällys

1 Johdanto	6
2 Myyntitavoitteellinen asiakaspalvelutyö pankissa.....	8
3 Työhyvinvoinnin teoreettinen lähtökohta	9
3.1 Mitä työhyvinvointi on.....	9
3.1.1 Määrittely	9
3.1.2 Maslowin tarvehierarkia.....	11
3.1.3 Fyysinen hyvinvointi.....	14
3.1.4 Psykkinen hyvinvointi.....	15
3.1.5 Sosiaalinen hyvinvointi	15
3.1.6 Arvopohja.....	16
3.1.7 Motivaatio	16
3.2 Työhyvinvoinnin merkitys	17
3.2.1 Työhyvinvoinnin puute lisää kustannuksia.....	17
3.2.2 Työvoiman ikääntyminen ja henkilöstön vaihtuvuus	18
3.2.3 Työuupumus.....	19
3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen	22
3.3.1 Johtaminen ja esimiestyö	22
3.3.2 Työilmapiiri	27
3.3.3 Työkykyä ylläpitävätoiminta	28
4 Tutkimus	29
4.1 Tausta	29
4.2 Tutkimustehtävä.....	29
4.3 Tutkimusmenetelmä.....	30
4.3.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	30
4.3.2 Haastattelukysymyksien laatiminen.....	30
4.3.3 Aineiston keruu ja analysointi.....	31
4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	32
5 Tutkimustulokset.....	33
5.1 Myyntitavoitteiden saavuttaminen	33
5.2 Motivaatio	34
5.3 Palaute	35

5.4 Asiakaspalvelu	36
5.5 Työyhteisö.....	37
5.6 Tutkimustulokset pelkistetyksi	38
6 Pohdinta	39
6.1 Psykkinen hyvinvointi.....	39
6.2 Motivaatio	40
6.3 Sosiaalinen hyvinvointi.....	41
Lähteet.....	43
Liitteet	45
Liite 1: Haastattelukysymykset	45

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen tekeminen on lähtenyt puhtaasti tutkimuksenkohteena olevan työpaikan tarpeesta. Pankki X:n konttorinjohtaja oli kiinnostunut kuulemaan alaistensa käsityksen, mitkä tekijät vaikuttavat heidän jaksamiseensa työssä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisella tasolla Pankki X:ssä työskentelevien asiakaspalvelu- ja myyntityötä tekevien henkilökohtaisten pankkineuvojien psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi on. Tutkimus rajattiin käsittämään nimenomaan henkilökohtaisen pankkineuvojan työssä vaikuttavia peruspiirteitä. Toisin sanoen haluttiin selvittää, millä tavalla asetetut myyntitavoitteet vaikuttavat työssä jaksamiseen, mikä heitä motivoi, ja millä tavalla he kokevat asiakkaiden kanssa työskentelyn. Toimeksiantaja voi tutkimuksen tuloksista saada karkean arvion siitä, millainen on henkilökohtaisten pankkineuvojien psyykkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi tällä hetkellä. Toisaalta tuloksista selviää myös, mitkä ovat myyntitavoitteiden ja asiakaspalvelun vaikutukset työssä jaksamiseen. Tietysti tuloksiin täytyy suhtautua varauksella, koska haastattelujen analysointi ja tulokset on esitetty vain yhden henkilön näkökulmasta.

Tutkimuksenkohteena olevien henkilökohtaisten pankkineuvojien työssä on kovat henkiset paineet ja paljon vastuuta. Johto asettaa heille tiukkoja myyntitavoitteita, joita heidän tulee saavuttaa. Näiden tavoitteiden toteutumista seurataan sekä henkilökohtaisella tasolla että tiimitasolla. Lisäksi työ vaatii jatkuvaa opiskelua ja uudenoppimista, koska pankkiala on nopeasti muuttuvaa. Pohjimmiltaan työ on asiakaspalvelutyötä, jossa asiakkaalle tulee aina löytää paras mahdollinen ratkaisu juuri hänen tarpeisiinsa, mutta kuitenkin takaraivossa on aina paineet myyntitavoitteista. Nämä seikat tekevät henkilökohtaisen pankkineuvojan työstä hektistä ja henkisesti raskasta.

Tämän opinnäytteen teoriaosuudessa selvitetään työhyvinvoinnin määritelmää eri näkökulmista ja puntaroidaan sen vaikutuksia. Lisäksi tarkastellaan työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuuksia erityisesti johtamisen osalta. Työhyvinvointi tarkoittaa sekä jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa että koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Ennen kaikkea se on yksilöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä suuntaan, jossa jokaisella on mahdollisuus kokea työn iloa ja onnistumisia. (Ojala, 2003, 19-20)

Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite on perustana työhyvinvointitoiminnan määrittelylle. Perusajatus on, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman kolmion lopputuloksena. Sekä itse työ että monet ulkopuoliset tekijät vaikuttavat yksilön työkykyyn. (Vesterinen, 2006, 31)

Työhyvinvointi jaetaan monesti fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Tähän jakoon liittyy olennaisesti myös arvopohja ja motivaatio. Tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin sekä motivaatioon pankkineuvojan työhön olennaisesti liittyvien pääpiirteiden näkökulmasta.

Tulen jatkossa käyttämään tässä työssä henkilökohtaisista pankkineuvojista toisinaan lyhennettä hpn, kuten toimeksiantajana toimivassa Pankki X:ssäkin heitä kutsutaan.

2 Myyntitavoitteellinen asiakaspalvelutyö pankissa

Tutkimuksen toimeksiantajana toimivassa Pankki X:n konttorissa on vakituista henkilöstöä 12, joista viisi toimii henkilökohtaisina pankkineuvojina ja yksi yritysten pankkineuvojana. Loput henkilöstöstä toimii palveluneuvojina päivittäispalvelussa.

Henkilökohtainen pankkineuvoja vastaa nimettyjen henkilöasiakkaiden hoidosta kontaktipolitiikan mukaisesti. Tehtävänä on asiakassuhteen hoito ja sen kehittäminen: asiakastyytyväisyyden ja –uskollisuuden varmistaminen. Kontaktipolitiikka on hpn:ien apuväline myyntityössä. Sen avulla varmistetaan, että jokainen tärkeä asiakas kontaktoidaan vuosittain.

Henkilökohtaisilla pankkineuvojilla ja yritys pankkineuvojalla on tietyt johdon asettamat myyntitavoitteet, jotka heidän on pyrittävä saavuttamaan. Näiden tavoitteiden toteutumisesta seurataan sekä henkilökohtaisella tasolla että tiimitasolla. Tavoitteiden saavuttamista seuraavat henkilökohtaisella tasolla konttoreiden johtajat ja tiimitasolla aluejohtajat. Pankki X:n konttorit kilpailevat alueittain myyntitavoitteiden toteutumisesta.

Henkilökohtaisten pankkineuvojien ja yritys pankkineuvojan työhön kuuluu sekä pitkän että lyhyen aikavälin suunnittelua. Lyhyen aikavälin suunnittelussa he käyvät yksittäin myyntityöntekijöiden kanssa kerran kuukaudessa. Myyntityöntekijöiden keskustelun tavoitteena on kuukausittain varmistaa vuosisuunnitelman toteutuminen ja tehdä toimintasuunnitelma seuraavalle kuukaudelle. Näissä keskusteluissa käydään siis läpi edellisen kuukauden myynnit ja kontaktipolitiikka sekä saadaan palautetta esimieheltä. Lisäksi tehdään päätöksiä, miten toimintasuunnitelmaa toteutetaan. Pitkän aikavälin suunnitelmassa tehdään tammikuussa vuosisuunnitelma. Siinä tarkastellaan kuluneen vuoden suoritukset ja suunnitellaan alkavan vuoden myyntitavoitteet.

3 Työhyvinvoinnin teorettinen lähtökohta

3.1 Mitä työhyvinvointi on

3.1.1 Määrittely

Työhyvinvointi tarkoittaa sekä jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunteita ja viretilaa että koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Ennen kaikkea se on yksilöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä suuntaan, jossa jokaisella on mahdollisuus kokea työn iloa ja onnistumisia. Tarkoitus on luoda innostava ilmapiiri, jossa positiivisuus tarttuu ja synnyttää energiaa ja johtaa menestykseen. (Ojala, 2003, 19-20)

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeimmässä roolissa on se, miten ja millaiseksi ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi ei ole kunnossa silloin, jos kaikki voimavarat menevät siihen, että yrittää vain selvitä työpäivästä, työpaikalla on epämiellyttävä olla ja tunnelma on kireä ja epävarma. Hälytyskellojen olisi syytä soida, jos vallitsevina tunteina työpaikalla on pelko ja turhautuminen siihen, kun entiset taidot eivät enää riitä. Toisaalta työssä jaksaminen kärsii myös, jos työssään ei pääse käyttämään kuin murto-osaa osaamisestaan ja taidoistaan. (Ojala, 2003, 19-20)

Työhyvinvointi on sitä, että töihin on mukava tulla.

Työhyvinvointi on sitä, että työssään voi tuntea onnistuneensa ja voi olla ylpeä.

Työhyvinvointi on sitä, että työympäristö on viihtyisä ja turvallinen.

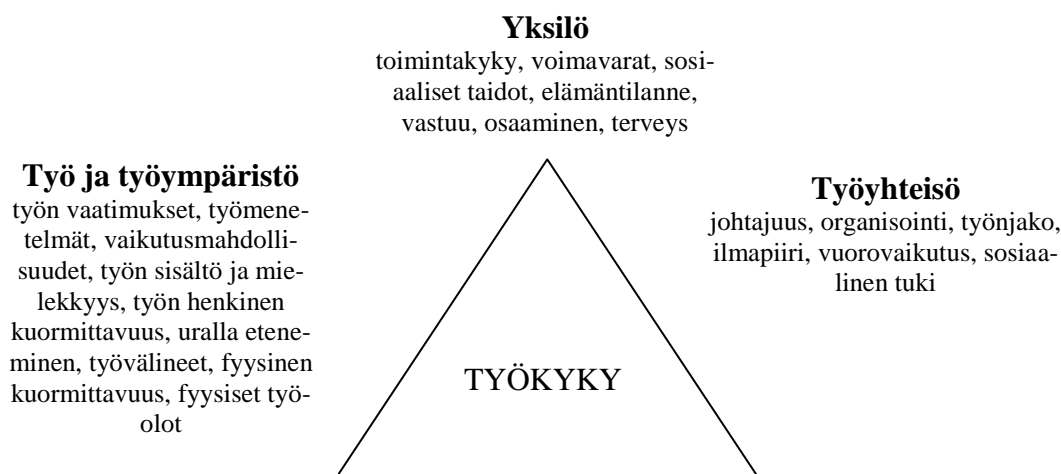
Työhyvinvointi on sitä, että kokee olevansa arvostettu ja voi tuntea tekevänsä arvostettua työtä.

Edellä olevat lausahdukset ovat usein kuultuja ihmisten kuvauksia työhyvinvoinnista. (Ojala, 2003, 19)

Työhyvinvointitoiminta on hyvä käsittää olennaisena osana henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa eikä työpaikan normaaleista toiminnoista irrallisena toimintana. Työhyvinvointitoiminta on parhaimmillaan työpaikan eri tahojen omaksuma kokonaisval-

tainen toimintatapa, joka on osa jokapäiväistä työntekoa. Toiminnan keskeisenä tavoitteena on työnteon edellytysten parantaminen. Työhyvinvointitoiminnan nähdään siis kohdistuvan koko henkilöstöön, mutta on hyödyllistä tehdä yhteistyötä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa niillä osa-alueilla, joilla työpaikalta ei löydy riittävää osaamista. Sisäisen ja ulkoisen yhteistyön sujumista pidetäänkin merkittävänä toiminnan onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. (Vesterinen, 2006, 30-31)

Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite on perustana työhyvinvointitoiminnan määrittelylle. Perusajatus on, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman kolmion lopputuloksena. Sekä itse työ että monet ulkopuoliset tekijät vaikuttavat yksilön työkykyyn. Ongelmat työssä murentavat työkykyä, ja toisaalta, jos työssä on perusasiat kunnossa, se tukee yksilön työkykyä ja sen säilymistä. Yksilön omaa vastuuta työhyvinvoinnistaan on myös painotettava. (Vesterinen, 2006, 31) Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite on kuvattuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite. (Vesterinen, 2006, 31)

Perusajatuksena työkyvyn käsitteessä on, että mikäli yksilön työkykyä halutaan tukea tehokkaasti, tulee toimenpiteiden ja kehittämistyön kohdistua yksilön ominaisuuksien lisäksi myös kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin. (Vesterinen, 2006, 31-32)

3.1.2 Maslowin tarvehierarkia

Yksilön työhyvinvoinnin koostumista selvennetään usein Maslowin tunnetun tarvehierarkian avulla. Ihmisen toiminnan perimmäinen tavoite on omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, joka on aidoin inhimillisen toiminnan voimanlähde. (Rauramo, 2008, 29)

Maslowin tarvehierarkian alimmalla tasolla eli kaiken perustana ovat ihmisen psykofysiologiset perustarpeet kuten ravinnon ja nesteen saannin ja riittävän unen tarpeet. Ihmisen terveys ja fyysinen kunto koostuu näistä perustarpeista. Fyysinen hyvinvointi tulee olla kunnossa, jotta työhyvinvoinnille olisi hyvä perusta. (Ojala, 2003, 20-22) Jotta psykofysiologiset perustarpeet työssä täyttyvät, täytyy työn olla tekijänsä mittaista ja mahdollistaa myös virikkeisen vapaa-ajan. Toisin sanoen työn tulee vastata ihmisen ominaisuuksia mahdollisimman hyvin. Sopiva työkuormitus edistää terveyttä ja työkykyä. työ ei saa olla liian raskasta, yksipuolista tai vaikeaa, muttei liian kevyttä tai helppoakaan. Kokonaiskuormitus muodostuu ihmisen arkielämästä eli sekä työn että vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Tällä portaalla työterveyshuollon rooli tukiorganisaationa on merkittävä. (Rauramo, 2008, 35, 37)

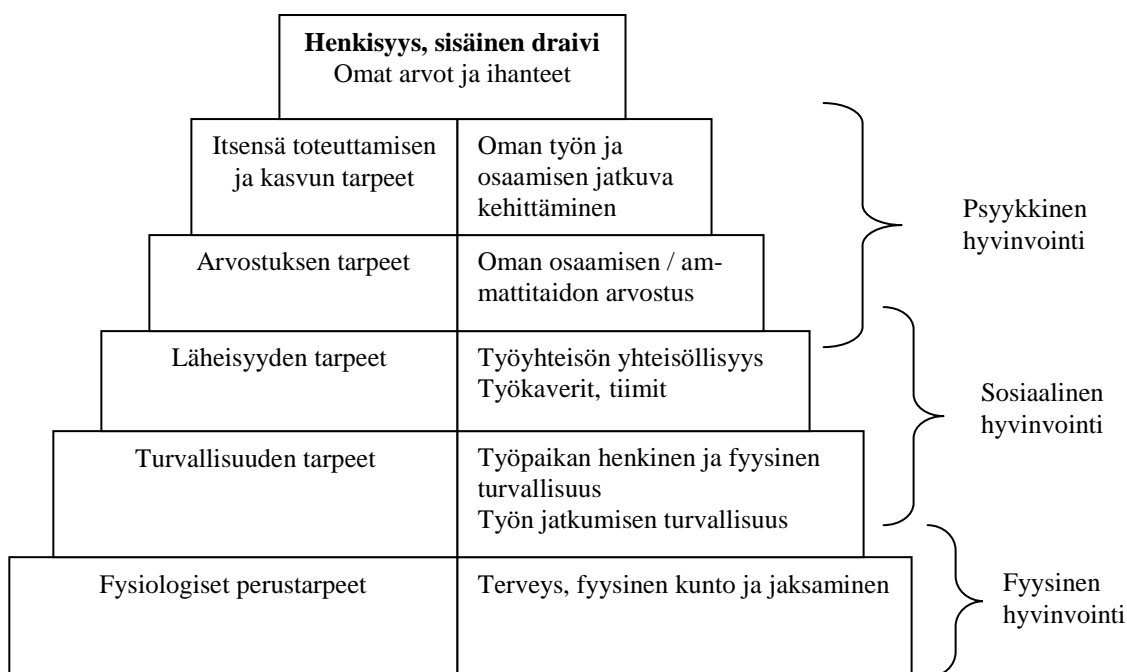
Toisella tasolla tarvehierarkiassa ovat turvallisuuden tarpeet. Työssä on erittäin tärkeää, että sekä fyysinen että henkinen turvallisuus ovat kunnossa. Fyysiseen turvallisuuteen liittyvät työympäristön turvallisuus asiat kuten työvälineiden turvallisuus. Henkisellä turvallisuudella tässä tarkoitetaan esimerkiksi turvallista työilmapiiriä sekä oikeudenmukaista ja tasa-arvoista työyhteisöä, jossa ei esiinny kiusaamista eikä tarvitse pelätä. Turvallisuutta tuo myös luottamus siihen, että työ jatkuu ja toimeentulon mahdollistava palkkaus. Tätä porrasta tukee järjestelmällinen riskienhallinta, aktiivinen asianmukainen työsuojelutoiminta ja osallistuva suunnittelukäytäntö. Työsuhteeseen liittyvä turvattomuus on viime aikoina lisääntynyt merkittävästi työelämässä, mikä osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin heikentävästi. Yhä useampi työntekijä on määräaikaissä tai osaaikaissä työsuhteessa, jolloin turvattomuuden tunne on arkipäivää. Painetta lisäävät myös jatkuvat uutiset lomautuksista ja irtisanomisista taantuman aikana. (Ojala, 2003, 20-22; Rauramo, 2008, 35, 85; Merikallio, 2001, 59)

Kolmannen tason tarpeet ovat läheisyyteen liittyviä. Ihmisillä on tietynlainen halu kuulua johonkin yhteisöön kuten työ- ja ammattiyhteisöön. Yhteisö on yksilön tärkein voimälähde. Ihmisen itsetunto muodostuu ja vahvistuu suhteessa toisiin ihmisiin. Hyvä työyhteisö pystyy ravitsemaan yksilön itsetuntoa, jolloin tämän persoonallisuutensa pääsee täyteen kukoistukseensa. Sosiaalinen hyvinvointi tukee työssä jaksamista ja ihmisen sitoutumista työhön. Siihen kuuluvat ihmissuhteet työssä ja sen ulkopuolella sekä luottamus ja avoimuus työyhteisössä. Lisäksi tärkeitä tekijöitä ovat toimivat esimiesalaisyhteisöt, kokouskäytännöt ja työn kehittäminen yhdessä. (Ojala, 2003, 20-22; Rauramo, 2008, 35, 122-123)

Neljännän tason tarpeet liittyvät arvostukseen. Työelämässä arvostus perustuu lähinnä yksilön osaamiseen ja ammattitaitoon. Maslowin mukaan arvostuksen tarve voidaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen. Ensimmäisellä tarkoitetaan toisilta ihmisiltä saatua sosiaalista arvostusta, johon liittyvät oleellisesti status, kunnia, maine ja huomiointi. Ylemmällä tarpeella tarkoitetaan itsearvostusta, joka käsittää sellaisia asioita ja tunteita kuin itseluottamus, saavutukset, riippumattomuus ja vapaus. Osaaminen ja arvostus ovat yhteydessä myös muiden tasojen tarpeisiin. Arvostus tuo turvallisuuden tunnetta työelämässä. Se tukee myös sosiaalista hyvinvointia, koska osaamisen perusteella ihminen valitaan tiimeihin ja työryhmiin. Lisäksi arvostuksen tarvetta tukevat oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen. (Ojala, 2003, 20-22; Rauramo, 2008, 35, 143)

Korkeimman eli viidennen tason tarpeet koostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista. Näihin kuuluvat muun muassa luovuus, halu kehittää itseään ja osaamistaan sekä halu saavuttaa asetettuja päämääriä. (Ojala, 2003, 20-22) Tämän tarpeen tyydyttämistä edistävät siis sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Tavoitteena on innostaa henkilöstöä kehittämään itseään aktiivisesti, ja että työntekijät ymmärtävät elinikäisen oppimisen merkityksen. Tärkeää on, että jokainen organisaatiossa tuntee yrityksen vision ja tavoitteet ja kykenee kehittämään jatkuvasti omaa työtään sekä hankkimaan niitä tietoja ja taitoja, jotka tukevat vision saavuttamista. Lopullisena päämääränä on, että työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten täysipainoiseen hyödyntämiseen. (Rauramo, 2008, 35, 160)

Maslowin tarvehierarkian ylimmäksi portaaksi voidaan asettaa vielä henkisyys ja sisäinen draivi. Tähän portaaseen kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia, jotka ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista. Viime kädessä oma hyvinvointikin lähtee omasta halusta ja ihmisten on otettava yhä enemmän vastuuta itsestään muuttuneessa työelämässä. (Ojala, 2003, 20-22)



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia. (Ojala, 2003, 21)

Maslowin tarvehierarkia kuvio on hyvin havainnollinen ja antaa paljon eväitä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tämä porrasmainen ajattelutapa osoittaa ne monipuoliset tarpeet, joita ihmisellä on niin fyysisellä, psyykkisellä kuin sosiaalisellakin saralla. Jos alemmat portaat, ensimmäinen ja toinen, ovat huonossa kunnossa, voi olla vaikeaa kehittää ylempänä olevia asioita. Porraskuviota ei kuitenkaan tarvitse ajatella kaavamaisesti, kuten että edellisen portaan pitäisi olla täytetty ennen kuin voidaan kehittää seuraavan portaan asioita. Asiat voivat vaikuttaa toisiinsa yllättävälläkin tavalla, ja tärkeintä on kuitenkin se, että ihminen aloittaa kehittymisen. Työhyvinvoinnin painopisteitys muodostuu tilannetekijöiden mukaan, eikä sen rakentuminen kulje välttämättä alhaalta ylös.

Toisin sanoen, vaikka psyko-fysiologisissa perustarpeissa olisikin puutteita, yksilötasolla oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito on mahdollista. Kehittäminen voi siis alkaa myös ylimmältä tasolta, kun ajatellaan työhyvinvoinnin portaita. Tärkeintä on, että kehittämistä tehdään myönteisessä valossa, ihmisten voimavaroja arvostaen ja niitä esiin nostaen. (Vesterinen, 2006, 111, 114-115)

3.1.3 Fyysinen hyvinvointi

Ihminen on monipuolinen kokonaisuus, joten työhyvinvointikin muodostuu monen asian summana. Näistä fyysinen hyvinvointi on yksi tärkeimmistä. Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavat yksilön terveys, elämäntavat kuten terveellinen ruoka ja fyysinen kunto. Myös lepo ja riittävä uni ovat fyysisen hyvinvoinnin kannalta oleellinen seikka. Tähän osa-alueeseen kuuluvat sekä työpaikan fyysinen huolto, työturvallisuus ja työasennot että vapaa-ajan kehon huolto ja elämäntavat. (Ojala, 2003, 20)

Fyysistä hyvinvointia voidaan edistää työpaikalla liikuntaharrastuksia tukemalla, esimerkiksi yritys voi tarjota tietyn määrän liikuntakertoja viikossa, mikä kannustaa työntekijöitä kuntoilemaan. Yritys voi myös järjestää säännöllisiä kuntotestejä, liikuntatal-koita ja painonhallinta-kampanjoita. Yksilö voi parantaa fyysistä hyvinvointiaan vapaa-ajallaan huolehtimalla säännöllisestä liikkumisesta, riittävästä levosta ja oikeanlaisen ravinnonsaannista. (Ojala, 2003, 20)

Jos työhyvinvointi fyysisen jaksamisen osalta ontuu, näkyy se jatkuvana väsymyksenä, oppimiskyvyn heikkenemisenä ja koko työyhteisön yhteisen suorituskyvyn heikkenemisenä. Yritys voi mitata ja seurata fyysistä hyvinvointia esimerkiksi tarkkailemalla sairauspoissaolopäivien ja työtapaturmien määrää. Muita mittareita ovat esimerkiksi verenpaine, painoindeksi ja kolesteroli. (Ojala, 2003, 20)

3.1.4 Psyykkinen hyvinvointi

Ihmisen psyykkinen hyvinvointi on vähintäänkin yhtä tärkeä työhyvinvoinnin kannalta kuin fyysinen hyvinvointi. Psyykkinen jaksaminen työpaikalla muodostuu sitoutumisesta omaan työhön ja tavoitteisiin, työn hallinnasta, ajan tasalla olevasta ammattitaidosta, selkeistä tavoitteista. Vapaa-ajalla tähän vaikuttavat elämänhallinnan tunne, tunneäly ja henkilökohtaiset harrastukset. Lisäksi sellaiset asiat, kuin mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, työn tekemistapaan ja tuloksiin sekä mahdollisuus joustaviin työaikajärjestelyihin, vaikuttavat siihen, miten yksilö kokee psyykkisen jaksamisensa. (Ojala, 2003, 20)

Psyykkistä hyvinvointia voidaan kehittää seuraamalla stressioireita, hankkimalla oppimistaitoja, rytmittämällä työnteon oikealla tavalla ja harjoittamalla henkistä vireyttä. Jos työhyvinvoinnissa on puutteita, se johtaa stressiin, uupumukseen, unihäiriöihin ja motivaation katoamiseen. Lisäksi työntekijän oppimis- ja työkyvyt laskevat. Mittareita psyykkisen hyvinvoinnin seurantaan ovat esimerkiksi ilmapiiri- ja työtyytyväisyysmittaus. (Ojala, 2003, 21)

3.1.5 Sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaalisen hyvinvoinnin muodostavat esimerkiksi sellaiset seikat kuin suhteet läheisiin, perheeseen, ystäviin ja työtovereihin, kuuluminen yhteisöihin sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Yksilö voi kehittää omaa sosiaalista jaksamistaan lisäämällä ihmistuntemustaan, kehittämällä vuorovaikutustaitojaan, menemällä erilaisiin tapahtumiin sekä verkostoitumalla. Jos työhyvinvointi ontuu, se ilmenee työpaikalla ilmapiirin heikkenemisenä, tiedon kulun vaikeutumisena ja yhteistyötaitojen heikkenemisenä. Mittareina tässä osiossa on muun muassa ilmapiirimittari ja asiakaspalaute. (Ojala, 2003, 22)

3.1.6 Arvopohja

Ihmisen arvopohjan muodostavat omat arvot ja ihanteet, tietoisuus itselle tärkeistä asioista, sisäinen motivaatio ja omatunto. Menetelmät, joita voidaan käyttää arvopohjan kehittämisen apuna, ovat esimerkiksi mahdollisuus saada työkokonaisuus, jonka kokee omakseen, mahdollisuus työnohjaukseen ja psykologin palveluihin, meditointi ja itsensä kuuntelu sekä hyväntekeväisyystyö. Jos työhyvinvointi on hoidettu huonosti, riskeinä on työntekijöiden tavoitteettomuus, arvaamattomuus ja tehottomuus. Mittareina käytetään ilmapiiri- ja työtyytyväisyysmittareita. (Ojala, 2003, 23)

3.1.7 Motivaatio

Työhyvinvointi ja työmotivaatio kytkeytyvät läheisesti toisiinsa. Motivaatio vaikuttaa siihen, miten ihmiset tekevät työtään, ohjaavat sitä ja tulkitsevat ympäristöään. Motivoinut työntekijä on innostunut työstään ja tekee määrätietoisesti töitä saavuttaakseen asetetut tavoitteet. (Nummelin, 2008, 36)

Motivaatiota työssä on tutkittu laajasti, ja pääsääntöisesti tutkimuksissa päädytään siihen lopputulokseen, että motivaatio syntyy työn sisällöstä. Motivaation tekijät jaetaan kahteen ryhmään. Hygieniatekijöillä tarkoitetaan sellaisia asioita, joilla ei juurikaan edistetä työhön motivoitumista. Näitä ovat muun muassa palkka, työmatka ja työvälineet. Ihminen ei esimerkiksi motivoitu olemaan työssä siksi, että työmatka on erityisen lyhyt. Toisaalta hygieniatekijät voivat kuitenkin laskea työmotivaatiota, jos ne eivät ole kunnossa. Esimerkiksi motivaatio työpaikalle lähtemiseen voi laskea, jos työmatka kestää kohtuuttoman kauan. Huonot työvälineet taas voivat vähentää motivaatiota sillä perusteella, että työn tekeminen vaikeutuu monin verroin. (Vesterinen, 2006, 97)

Varsinaiset motivaatiotekijät työssä liittyvät itse työn sisältöön. Työmotivaatio syntyy siis itse työstä. Tärkeää on, että työ on mielekästä ja haastavaa, ja että työntekijällä on sen tekemiseen vaadittava osaaminen. Motivaatiota lisää myös se, että ihminen voi vaikuttaa jollakin merkittäväällä tavalla työhönsä. Suuri positiivinen vaikutus tässä kohtaa onkin valtuuttavalla johtamistyyllillä. Työtehtävien muotoutuminen ja niiden kehittämi-

nen tulisi toteuttaa työntekijälähtöisesti delegoinnin ja kyselevän johtamisotteen kautta. (Vesterinen, 2006, 97-98)

Työmotivaatio voidaan jakaa myös toisella tapaa sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat työn sisältö ja kiinnostavuus, työhön liittyvä päätöksenteko ja osaamisen hyödyntäminen. Lisäksi työn merkitykselliseksi kokeminen ja kehittyminen lisäävät sisäistä motivaatiota. Työn ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät työstä saatuihin aineellisiin palkkioihin, niin kutsuttuun välinearvoon. (Nummelin, 2008, 37)

3.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Yritykset nipistävät harmittavan usein työhyvinvoinnista tiukkoina aikoina, vaikka pitäisi nimenomaan tehdä päinvastoin ja ajatella työhyvinvoinnin heikentymisen seurauksia, mikä useimmiten lisää kustannuksia huomasti. Työhyvinvoinnin merkitys on viime aikoina korostunut, koska

- työlainsäädäntö asettaa yrityksille työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä vaatimuksia.
- väestö ikääntyy ja työvoimapula uhkaa → Ihmiset pitää saada viihtymään ja jaksamaan työssä entistä kauemmin.
- työhyvinvoinnin puute lisää kustannuksia.
- tietotyössä kilpailukyky perustuu innovatiivisuuteen ja jatkuvaan oppimiseen, mitkä korostavat työhyvinvointia. (Ojala, 2003, 25)

3.2.1 Työhyvinvoinnin puute lisää kustannuksia

Puutteellinen työhyvinvointi lisää yrityksen kustannuksia ja syövät kannattavuutta. Työhyvinvoinnin puute johtaa työtapaturmiin, sairauspoissaoloihin, laskee työkykyä ja johtaa pahimmassa tapauksessa työkyvyttömyyseläkkeelle. Nämä vaihtoehdot tulevat

kalliiksi sekä yritykselle että yhteiskunnalle. Sairauspoissaoloista juuri lyhytaikaiset tulevat yritykselle kaikkein kalleimmiksi. Keskimäärin sairauspoissaolot ovat noin 5 % palkkakustannuksista. Yrityksen kokonaiskustannuksiin se on merkittävä lisä. Monen yrityksen kohdalla tulos voisi olla jopa kaksinkertainen, jos sairauspoissaolot saataisiin kuriin ja pienenisivät puolella. Huono työilmapiiri lisää myös henkilöstön vaihtuvuutta, jolloin osaajat lähtevät yrityksestä. Tämä puolestaan tuo yritykselle merkittävän määrän turhia kustannuksia, kuten vaihtuvuuskustannuksia ja osaajien mukana meneviä tietotappioita. (Ojala, 2003, 36; Ojala 2003, 86)

Työhyvinvoinnin puutteen aiheuttamia kustannuksia ja työhyvinvointiriskien taloudellisia arvioita voidaan käyttää vertailukohtana kun mietitään, miten paljon työhyvinvointityöhön voidaan käyttää rahaa.

3.2.2 Työvoiman ikääntyminen ja henkilöstön vaihtuvuus

Suuret ikäluokat ovat hiljalleen jäämässä työelämästä eläkkeelle ja työvoima muuttuu nopeasti niukkuudeksi, josta kilpaillaan. Suomessa 80 % eläkkeelle siirtyjistä poistuu työelämästä ennen virallista eläkeikää. Ihmiset vievät työelämästä poistuessaan työvoimaresursseja ja ennen kaikkea osaamista. Lisäksi he kasvattavat yritysten henkilöstökustannuksia varhaiseläkkeinä ja sitä kautta heikentävät kilpailukykyä. Työelämää pitäisikin kehittää sellaiseksi, että ihmiset viihtyvät ja haluavat olla mukana pitempään. (Ojala, 2003, 29-30)

Erityisen arvokasta on iäkkäämpien työntekijöiden hiljainen tieto ja kokemus. Kokemustieto on arvokasta nuoremmille työntekijöille päivittäisessä työssä. Yrityksen tulisi olla tarkkaan selvillä henkilöstönsä ikärakenteesta, ettei käy niin, että suuri osa ammattilaisista saavuttaa eläkeiän samoihin aikoihin ja hiljainen tieto menetetään. Yrityksen tulisi suunnitella, kuinka osaajia voidaan hyödyntää pidempään ja heidän osaamistaan siirrettyä nuoremmille, jolloin toiminnan jatkuvuus olisi turvattu. (Ojala, 2003, 32)

Kilpailu nuorista osaajista siis kiristyy ja yrityksissä joudutaan miettimään, millä heitä houkutellaan ja ennen kaikkea, miten heidät pidetään yrityksessä. Nuorten arvomaail-

massa suurin merkitys työpaikkaa valittaessa on työpaikan hengellä, osaavilla työtovereilla ja erityisesti mahdollisuudella tehdä niin sanotusti omaa juttua. Seuraavana haluttuun työpaikan kymmenen kriteeriä, jotka eräässä nuorille kohdistetussa kyselyssä tulivat ilmi.

1. Työn mielekkyys
2. Innostava ilmapiiri
3. Palaute työstä
4. Organisaation kulttuuri ja arvot
5. Vapaus kehittää omaa työtään
6. Inhimilliset työajat
7. Joustavat työajat elämäntilanne huomioiden
8. Mahdollistaa jatkuvan oppimisen
9. Työnantajan maine
10. Palkka (Ojala, 2003, 33)

Palkka ei nuorten mielestä ole ratkaiseva tekijä, vaan tulee tutkimusten mukaan vasta jäljempänä arvoasteikossa.

Nykymaailmassa ei yrityksiin ja työpaikkoihin olla enää niin sitoutuneita kuin ennen. Nuoret vaihtavat työpaikkaa helpostikin, jos työ ei vastaa heidän odotuksiaan tai täytä kriteereitä. Henkilöstön suuri vaihtuvuus taas tuo yrityksille turhia kustannuksia. Tästä syystä yritysten olisikin panostettava entistä enemmän työhyvinvointiin ja kehitettävä organisaatiota vastaamaan entistä paremmin työntekijöiden odotuksia ja arvoja.

3.2.3 Työuupumus

Aivojen kuormittuminen

Ihmiseen vaikuttaa jatkuvasti erilaiset sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet, mikä kuormittaa aivoja. Nämä ärsykkeet kulkevat hermoverkkoja pitkin aivoihin, jossa informaatiot käsitellään ja annetaan käsky reagoida niihin asianmukaisesti. Normaalikuormituksessa ai-

voihin tulevat informaatiot pystytään käsittelemään asianmukaisesti, mutta jos informaatiota tulee liikaa tai aivot toimivat huonosti esimerkiksi väsymyksen vuoksi, aivot ylikuormittuvat. Toisin sanoen seuraa informaatiokaaos ja häiriöitä ajattelutoiminnoissa eli stressi. Ensimmäisiä oireita aivojen liiallisesta kuormittumisesta ovat esimerkiksi turhautumisen tunne, mielialan muutokset, ärtyneisyys, väsymys, ahdistuneisuus ja uni-häiriöt. Lisäksi stressaantuneella henkilöllä esiintyy usein ruokahalun muutoksia ja seksuaalista haluttomuutta. Voimakkaasti stressaantunut henkilö sairastuu helposti tartuntatauteihin, koska vastustuskyky on heikentynyt. Muun muassa toistuvat hengitystietulehdukset ja jatkuvat vatsavaivat ovat tyypillisiä stressin oireita. (Ojala, 2003, 101-102)

Stressin pitkittyessä uuvutetut aivot toimivat aina vain heikommin ja näin ajatukset alkavat ikään kuin kiertää kehää, keskittymiskyky reistailee ja katoaa kokonaan. Ihminen sairastuu henkisesti, uupuu ja lopulta masentuu. Kun ylikuormitus on pitkäaikainen ja johtaa työuupumukseen, muuttuu ihminen yhä kyynisemmäksi työtään kohtaan ja kadottaa työn ilon täysin. Uupumus johtaa joko henkiseen tai fyysiseen sairauteen ja vie työntekijän lopulta työkyvyttömyyseläkkeelle. (Ojala, 2003, 102-103)

Ylikuormittumisen seurauksena ihmisen käyttäytyminen muuttuu usein stressiä pahentavaan suuntaan. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi alkoholin, tupakan ja muiden nautintoaineiden käytön lisääntyminen ja toisaalta liikunnan ja harrastusten väheneminen. Stressitilanteessa ihmisen tulisi käyttäytyä juuri päinvastoin. (Ojala, 2003, 104)

Kuormitusta aiheuttavat muun muassa seuraavat tekijät:

- Päätöksenteko
- Vastuu
- Ristiriidat
- Riskinotto
- Tunneherkkyys työssä
- Vaatimus nopeista reaktioista
- Vihan ja kateuden kohteena oleminen
- Muutokset, joita ei tunne hallitsevansa
- Oppimisvaatimukset

- Muistin kuormittaminen
- Jatkuva tarkkaavaisuus
- Fyysinen väsyminen
- Merkityksettömältä tai turhalta tuntuva työ
- Yksintyöskentely

(Työturvallisuuskeskus, 2003, 6)

Aivojen hyvinvoinnista huolehtiminen

Esimiesten ja tiiminvetäjien tulisi seurata säännöllisesti työpaikoilla tiimien kuormitustasoa, koska liiallinen kuormittuminen on niin suuressa osassa työkyvyn ja työhyvinvoinnin kannalta. Myös työntekijän itse tulisi oppia valvomaan omaa kuormitustasoaan. Liiallinen tiimin kuormittuminen on suuri riski ja tulee taloudellisesti yritykselle hyvin kalliiksi. (Ojala, 2003, 104)

Pysyäkseen vireessä aivot kaipaavat virikkeitä, haasteita ja huoltoa. Jaksamiseen ja työkykyyn vaikuttaa se, kuinka aivoja käytetään. Aivoja on tärkeää käyttää aktiivisesti, koska käyttö kehittää niitä. Haasteet luovat tarpeen oppia uutta ja aivot sopeutuvatkin annettuihin haasteisiin kasvattamalla lisää aivosoluja. Aivojen hyvinvoinnin ylläpitämiseen tarvitaan säännöllisesti ravintoa, lepoa ja liikuntaa. Jos aivotoiminnan tarvitsema energia ja lepo eivät ole tasapainossa, seurauksena on väsymys ja uupumus. (Ojala, 2003, 104)

3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

3.3.1 Johtaminen ja esimiestyö

Tutkimusten mukaan tärkein työhyvinvoinnin lähde on hyvä johtaminen. Heikko esimiestyö estää työntekijöitä sitoutumasta työhönsä, oman osaamisensa kehittämiseen ja jakamiseen. Lisäksi heikon esimiestyön vuoksi työntekijät eivät voi nauttia onnistumisista ja työnilosta. Tämä onkin usein tärkein syy työpaikan vaihtoon. Työpaikan vaihtajat tulevat kalliiksi ja vievät yrityksestä osaamista sekä henkilöpääomaa. Johtajavalintoihin ja johtajuusvalmennukseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, koska johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat niin suurelta osin työhyvinvointiin. (Ojala, 2003, 122)

Vuosien varrella työelämä on muuttunut koko ajan enemmän tietotyöksi. Se on muuttanut työntekijöiden ja –välineiden roolia ja myös johtaminen toimintona on kokenut uusia haasteita. Johtajilta edellytetään yhä enemmän ihmisosaamista ja sosiaalisia taitoja. Esimiehen keskeiseksi tehtäväksi on tullut henkilöpääoman vaaliminen ja kasvattaminen, joten osaamista ja sitä tukevaa työhyvinvointia tulee kehittää ja johtaa tavoitteellisesti. (Ojala, 2003, 122)

Työyhteisö on johtajansa näköinen, niin hyvässä kuin pahassa. Johtajalla on suuri vastuu alustensa vahvuuksien esille nostamisessa, heikkouksien korjaamisessa, ilmapiirin ja ”joukkuehengen” luomisessa sekä ylläpitämisessä. Parhaimmillaan johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta yhteisen päämäärän toteuttamiseksi. (Aalto, 2006, 14)

Tärkeää on, että työpaikalla on selvästi sovitut pelisäännöt ja että tehtäviin liittyvät vastuunjaot ovat jokaisen tiedossa. Vastaavasti myös sillä, että työyhteisössä tiedetään kuka johtaja on, on työhyvinvoinnin kannalta merkitystä. Johtajan on oltava helposti lähestyttävä ja hänen tulee näkyä siellä, missä työtä tehdään. Johtajan kannattaa olla selvillä ja ymmärtää työntekijöiden työnkuvaa ja –sisältöä, jolloin johtajalla on paremmat edellytykset motivoida alaisiaan. (Aalto, 2006, 14-15)

Tiedonkulun järjestäminen työpaikalla on aina haasteellista. Tämäkin on asia, jonka hyvä johtaja hoitaa niin, että tiedonkulku on mahdollisimman tehokasta kaikkiin suuntiin

tavoittaen jokaisen asianosaisen. Informaationkulun säännöllisyys ja perille menemisen varmistaminen sovitulla menettelytavalla voivat vahvistaa merkittävästi työhyvinvoinnin kokemusta. (Aalto, 2006, 15)

Taitava johtaja saa työntekijänsä tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja tärkeiksi. Johtajan pitäisikin tutustua alaisiinsa, jolloin osaa tunnistaa kunkin työntekijän vahvuudet ja näin saa tiimin toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Ihmiselle onkin erityisen tärkeää kokea hyväksyntää ja arvostusta omassa työssään. (Aalto, 2006, 15)

Kuormitusta ja työuupumusta lisäävät muun muassa seuraavat johtamiskäytäntöihin ja työyhteisön toimintaan liittyvät tilanteet:

- Epäoikeudenmukaisuus
- Jatkuva kilpailuttaminen
- Epäasiallinen palaute
- Työn arvostuksen puute
- Sosiaalinen eristäminen
- Jatkuva työtyytymättömyys
- ”mikään ei riitä” –asenne
- Lupausten pettäminen
- Uhkailu, pelottelu ja tulevaisuuden mustamaalaaminen
- Työkokemuksen ja mielipiteiden mitätöinti
- Riittämätön opastus ja neuvonta
- Muutokset ilman perusteluja
- Väsymyksen tai avun hakemisen tuomitseminen

(Työturvallisuuskeskus, 2003, 6)

Alaistaito

Vaikka johtamisella on keskeinen rooli työhyvinvoinnin rakentamisessa, on viime aikoina nostettu esiin myös alaistaidon käsite. Kyse on siitä, että myös työntekijöiden on otettava vastuuta oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja työyhteisön hyvinvoinnista.

On hyvä, että myös tällainen ajattelutapa nousee esiin, koska valitettavan usein ainoastaan esimiestyölle säilytetään raskas taakka työhyvinvoinnin parantamisesta. Esimiehen on esimerkiksi kyettävä löytämään joka tilanteessa ratkaisu tai motivoimaan kyynistynyt työntekijä itsensä kehittämiseen. Koska alaistaito terminä on hieman kyseenalainen, voisi siihen liittyvät seikat sisällyttää käsitteeseen työyhteisötaidot. Tällöin henkilön oman ammattitaidon kehittäminen nähtäisiin sekä yksilön itsensä että työyhteisön kehittymisen näkökulmasta. Näin ollen työyhteisötaitojen kehittäminen olisi helpompaa ottaa osaksi esimiestyötä, ja niitä voitaisiin käsitellä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Vesterinen, 2006, 103)

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on osa yrityksen palautekulttuuria ja keino kirkastaa perustehtävää. Tämä alaisen ja esimiehen säännöllinen yhteydenpito varmistaa jokaiselle organisaation yksilölle, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. Kehityskeskustelu antaa sekä alaiselle että esimiehelle mahdollisuuden vaikuttaa; sekä kysyä että vastata. Kehityskeskustelu tuo oikeudenmukaisuutta työpaikalle ja sillä luodaan edellytykset kuunnella molempia osapuolia. Mahdollisuus vaikuttaa omassa työtilanteessaan on yksi tehokkaimmista keinoista tukea henkilöstön jaksamista. Kehityskeskustelu on siis johtamisen väline. Hyvin toimivana käytäntönä se palvelee myös yksilön tarpeita ja tukee koko organisaation päämääriä. (Kaivola, 2003, 152-153; Valpola, 2000, 7-8)

Onnistuneen kehityskeskustelun lähtökohtana on vuorovaikutustilanteen hallinta. Keskustelun tulos voi jäädä laihaksi, jos luottamukseen perustuvaa ilmapiiriä ei saada luotua. Luottamusta ja ymmärrystä voidaan kuitenkin parantaa etukäteen. Esimerkiksi etukäteen jaettu esityslista käsiteltävistä aiheista helpottaa valmistautumista. Monet yritykset käyttävät myös kysymyslomaketta, jonka alainen täyttää ja palauttaa esimiehelle ennen keskustelua. Myös sillä on vaikutusta, missä keskustelu pidetään. Tilan pitäisi olla neutraali, häiriötön ja sellainen, jossa molemmat osapuolet tuntevat olonsa tasavertaisiksi. (Kaivola, 2003, 153-154)

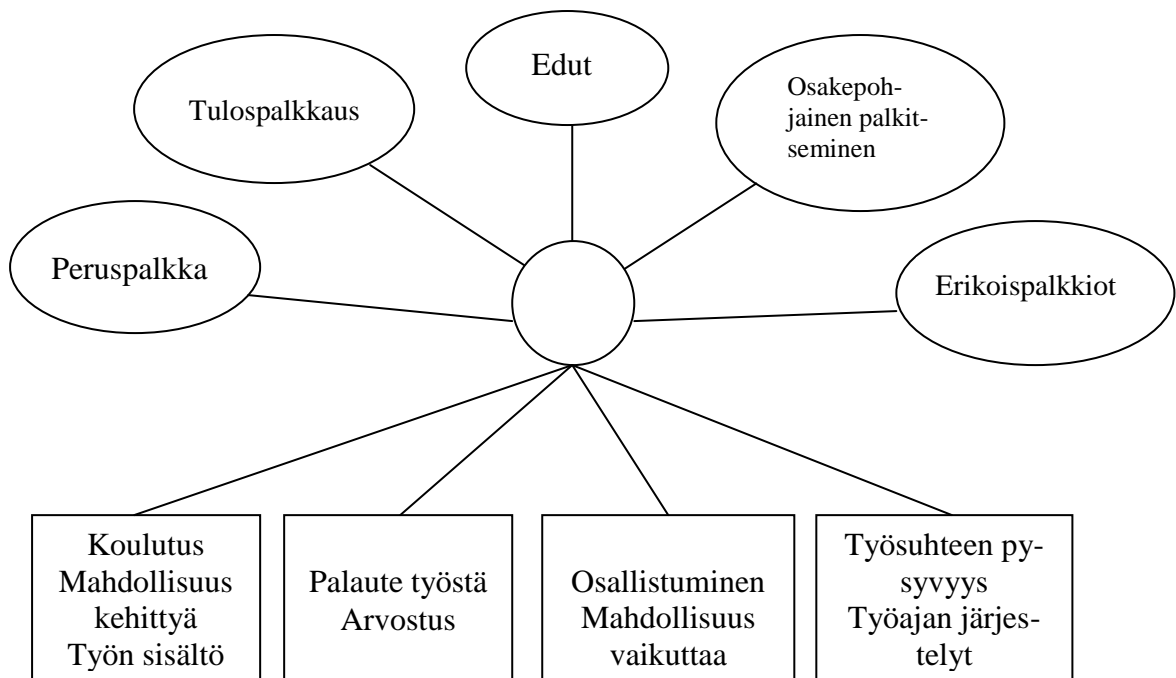
Kaikki kehityskeskustelut ovat erilaisia. Se, millaiseksi kehityskeskustelu muodostuu, riippuu siitä, mitä osapuolet tarvitsevat. Se voi olla tavoite- ja palautekeskustelu, jossa pohditaan kysymyksiä, mitä minun pitäisi tehdä ja miten suoriudun. Keskustelu voi olla

henkilön kehittämiseen keskittyvä, jolloin tarvitaan vastaukset kysymyksiin, välittääkö kukaan minusta ja millä osaamisella menestyn työtehtävissäni. Se voi keskittyä tiimin toimintasuunnitelmiin, jolloin pohditaan, miten meillä menee ja miten pärjäämme. Kehityskeskustelu voi olla myös toiminnan kehittämiseen keskittyvä eli tarvitaan vastaus kysymykseen, miten voin auttaa. (Valpola, 2000, 137-138)

Kehityskeskustelulla on usein kolme perusosaa: Tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu ja kehittämiskeskustelu. Kehityskeskustelukäytäntö aloitetaan sillä, että esimies sopii keskusteluajan ja käy alaisen kanssa läpi tämän työtehtävät, tavoitteet ja kertoo, miten seuranta ja arviointi suoritetaan. Tavoitteet kirjataan lomakkeelle. Seuraavassa keskustelussa käydään läpi tavoitteiden toteutuminen eli tulokset ja arvioidaan ne. Tässä keskustelussa myös sovitaan tavoitteet seuraavalle kaudelle. Kolmannessa keskustelussa jäsenetään ja arvioidaan alaisen kehitystarpeet ja urasuunnitelmat. (Valpola, 2000, 141-142)

Palkitseminen

Palkitseminen tarkoittaa eri yhteyksissä erilaisia asioita. Yleiskielessä sanalla tarkoitetaan usein kertaluonteisia palkkioita tai rahallisia kannustusjärjestelmiä. Nykyisin palkitseminen ymmärretään yrityksissä usein paljon laajemmassa merkityksessä, jolloin siihen sisältyvät kaikki ne asiat, jotka ovat henkilöstön mielestä palkitsevia ja joihin työnantajalla on päätäntävaltaa. Palkitsemisjärjestelmiä on erilaisia ja yrityksissä voi olla käytössä useita erilaisia aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja. Yrityksen palkitsemistavat muodostavat sen palkitsemisen kokonaisuuden. Aineellisia palkitsemistapoja ovat muun muassa palkka, tulospalkkiot, osakkeet, aloitepalkkiot ja erilaiset erityispalkkiot sekä -edut. Aineettomia palkitsemistapoja puolestaan ovat esimerkiksi palaute, arvostus, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, joustavat työjärjestelyt sekä itse työn sisältö. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2009, 34)



Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus. (Moisio ym. 2009, 34)

Palkkaa ja muita palkitsemisen tapoja on jo pitkään käytetty myös johtamisen tukena, jolloin laajempi käsite, palkitseminen, on tullut tarpeelliseksi. Palkitsemisen käyttö osana johtamista perustuu oletukseen, että palkitsemisella voidaan vaikuttaa henkilöstön ja sitä kautta organisaation toimintaan ja suoriutumiseen. Palkitsemisella halutaan nykyisin erityisesti tukea organisaation strategian toteutumista ja viestittää tavoitteita sekä arvoja. Palkitseminen on tärkeä henkilöstön motivoimis- ja sitouttamiskeino, jonka avulla halutaan kannustaa henkilöstöä hyviin suorituksiin. Palkitsemisen on myös todettu vaikuttavan organisaation kilpailukyyn työmarkkinoilla. (Moisio ym. 2009, 35-36)

Palaute

Jotta yksilö voisi kasvaa ja kehittyä, hän tarvitsee sekä positiivista että negatiivista palautetta. Usein kritiikki tuokin esille uusia näkökulmia. Palaute ei koskaan ole ehdoton totuus, mutta sen avulla voidaan rakentaa yhteistyötä ja luottamusta. Toimiva palaute perustuu toisen empaattiseen ymmärtämiseen. Työyhteisössä palautteen saaminen ja antaminen ovat erityisen tärkeässä roolissa. Niiden avulla yksilöllä on mahdollisuus arvioida työtään. Esimiestyön näkökulmasta kaikki toiminnan kehittäminen perustuu palautteeseen; joko korjaavaan tai vahvistavaan. (Kaivola, 2003, 147; Furman, 2004, 132)

Työyhteisössä esimiehellä on tässäkin asiassa suunnannäyttäjän rooli. Johtajan harteilla onkin oikeanlaisen palautekulttuurin rakentaminen. Mikäli esimies panttaa ja välttelee palautteen antamista, siirtyy käytäntö helposti työyhteisön muihin jäseniin. Usein jätetään palaute kokonaan antamatta, etenkin positiivinen, vaikka se olisi työssä jaksamisen kannalta erityisen tärkeää. Vahvistavan palautteen antaminen eli kannustus on onnistuneen johtamisen kulmakivi. (Kaivola, 2003, 147; Furman, 2004, 132)

Työyhteisössä on tärkeää kohdistaa palaute asiaan eikä persoonaan. Palaute on parasta antaa heti, kun asia on vielä tuoreessa muistissa. Näin voidaan minimoida myös väärinkäsitysten mahdollisuudet. Rakentavan palautteen kulmakiviä ovat rehellisyys, avoimuus ja keskittyminen. Kun annetaan positiivista palautetta, on tärkeää antaa se yksityiskohtaisesti. Kannustus ei ole kovin toimivaa, jos se tapahtuu vain yleisellä tasolla. (Kaivola, 2003, 150; Furman, 2004, 132)

3.3.2 Työilmapiiri

Työpaikan ilmapiiri on tärkeä työhyvinvoinnintekijä. Toisaalta myös työhyvinvointi vaikuttaa työilmapiiriin. Hyvän työilmapiirin luomiseen käytetyt panokset tulevat moninkertaisesti takaisin tehokkaampana työskentelynä ja laadukkaampina työtuloksina sekä vähentyneinä poissaoloina. Suomalaisille työelämässä tärkein motivaation lähde on työilmapiiri. Työilmapiiriin positiivisesti vaikuttavat muun muassa sellaiset seikat kuin, esimiehen kiittävä ja korjaava palaute, kahdensuuntainen tiedonkulku, avoin keskustelu, mielipiteiden kuuntelu, esimiehen kanssa säännöllisesti käydyt kahdenkeskiset kehityskeskustelut sekä koulutusmahdollisuudet ja –tilaisuudet. Lisäksi on tärkeää, että ongelma- ja ristiriitatilanteisiin puututaan heti ja ne pyritään ratkaisemaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2006; STT, 2010)

3.3.3 Työkykyä ylläpitävätoiminta

Tykytoiminnalla eli työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan terveyteen, työ- ja toimintakykyyn, hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Tykytoiminnalla työnantaja ja työntekijät sekä työpaikan yhteistyöorganisaatiot yhdessä edistävät ja tukevat jokaisen työelämässä olevan työ- ja toimintakykyä hänen työuransa vaiheissa. Oikein toteutettuna se kehittää työpaikan toimivuutta, työilmapiiriä ja –motivaatiota sekä edistää työssä jaksamista ja työkyvyn säilymistä. Samalla tykytoiminta parantaa yrityksen kannattavuutta ja toimintakykyä. Hyvä työkyky lisää työn tehokkuutta ja tuottavuutta sekä vähentää sairauspoissaoloista ja muista tuotannon häiriöistä yritykselle aiheutuvia kuluja. Hyvä työkyky on työhyvinvoinnin perusta. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, 2007; Tjäder, 2010)

Työnantajalla on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työkyvyn ylläpitämiseen. Näitä ovat muun muassa tehtävään perehdyttäminen, ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen, työkuormituksen säätely, työympäristön ja työyhteisön kehittäminen sekä terveyden edistäminen. Työntekijä voi myös itse vaikuttaa terveyteensä elintavoillaan, työtavoillaan ja fyysisen kunnon ylläpitämisellä, jonka omaehtoista edistämistä työnantajan kannattaa tukea. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, 2007)

Tykytoiminta edellyttää työyhteisön ja työpaikan eri osapuolten yhteistoimintaan perustuvaa aktiivista sitoutumista ja osallistumista. Tärkeää on myös se, että yhteistyö antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa tykytoiminnan suunnitteluun. Tykytoiminnan tulee olla suunnitelmallista ja tavoitteellista. (Tjäder, 2010)

4 Tutkimus

4.1 Tausta

Tämän tutkimuksen tekeminen on lähtenyt puhtaasti tutkimuksenkohteena olevan työpaikan tarpeesta. Pankki X:n konttorinjohtaja oli kiinnostunut kuulemaan alaistensa käsityksen, mitkä tekijät vaikuttavat heidän jaksamiseensa työssä.

Tutkimusryhmäksi valittiin henkilökohtaiset pankkineuvojat, joita kyseisessä konttorissa työskentelee kuusi. Heidät valittiin tutkimuksenkohteiksi nimenomaan siitä syystä, että heidän työnsä sisältää tiukkoja myyntitavoitteita, joita heidän tulee saavuttaa. Lisäksi työ vaatii jatkuvaa opiskelua ja uudenoppimista, koska pankkiala on nopeasti muuttuvaa. Pohjimmiltaan työ on asiakaspalvelutyötä, jossa asiakkaalle tulee aina löytää paras mahdollinen ratkaisu juuri hänen tarpeisiinsa. Nämä seikat tekevät henkilökohtaisen pankkineuvojan työstä hektistä ja henkisesti raskasta. Yksi tutkimusryhmään kuuluvista työntekijöistä työskentelee yrityspuolella, joten hänen asiakkainaan ovat yritykset. Muuten hänen työnsä on hyvin samankaltaista kuin henkilökohtaisten pankkineuvojien, eli asiakaspalvelu- ja myyntityötä myyntitavoitteineen.

4.2 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisella tasolla asiakaspalvelu- ja myyntityötä tekevien henkilökohtaisten pankkineuvojien henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi on. Tutkimus rajattiin käsittämään nimenomaan henkilökohtaisen pankkineuvojan työssä vaikuttavia peruspiirteitä. Toisin sanoen haluttiin selvittää, millä tavalla asetetut myyntitavoitteet vaikuttavat työssä jaksamiseen, mikä heitä motivoi, ja millä tavalla he kokevat asiakkaiden kanssa työskentelyn.

4.3 Tutkimusmenetelmä

4.3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole selittää tutkittavaa ilmiötä, vaan ymmärtää ja tulkita sitä. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kootaan yleensä todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Siinä suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152-155)

Laadullinen tutkimus valittiin työhön, koska tutkimusryhmä on tarkoituksenmukaisesti valittu kohdejoukko, eikä satunnaisotos. Tutkimus oli luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Lisäksi haluttiin, että tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tarkemmin tutkimusmenetelmäksi parhaiten sopi puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset ovat ennalta suunniteltuja ja kaikille haastateltaville samat. Tässä menetelmässä kuitenkin kysymysten järjestystä voi vaihdella ja muotoutua haastattelutilanteeseen sopivaksi. Lisäksi olennaista on, että vastaukset eivät ole sidottu vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Haastattelukysymykset haluttiin laatia ennalta, koska tutkimuksen aihe oli tarkasti rajattu, eikä esimerkiksi pelkällä temahaastattelulla olisi saavutettu haluttuja tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47)

4.3.2 Haastattelukysymyksiä laatiminen

Haastatteluun valittiin sellaiset kysymykset, jotka vastaavat tiettyihin ennalta määriteltyihin tutkimusongelmiin. Kysymykset olivat avoimia ja niitä muodostui kaksikymmentä kappaletta. Lisäksi haastattelutilanteessa oli vielä mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin, jos haastateltava ei vastannut täysin asetettuun kysymykseen tai oli muuten väärinymmärtämisen mahdollisuus. Haastattelukysymykset on esitelty liitteessä 1.

Haastattelukysymykset jaettiin viiteen aihealueeseen; myyntitavoitteisiin, motivaatioon, palautteeseen, asiakaspalveluun ja työyhteisöön. Näistä aihealueista myyntitavoitteisiin ja asiakaspalveluun painotettiin eniten, joten näistä aiheista oli myös kysymyksiä verrattain eniten.

4.3.3 Aineiston keruu ja analysointi

Aineiston keruu suoritettiin haastatteluina 27.9.–8.10.2010 välisenä aikana. Konttorin kuusi henkilökohtaista pankkineuvojaa haastateltiin yksittäin. Aikaa yhteen haastatteluun käytettiin noin 35 minuuttia. Haastattelut käytiin suljetussa huoneessa ilman keskeytyksiä ja häiriötekijöitä.

Haastateltavat saivat kysymykset etukäteen luettavaksi, jotta he saivat valmistautua haastattelutilanteeseen ja miettiä vastauksia. Haastattelutilanteessa sekä haastateltavalla että haastattelijalla oli kysymykset paperilla edessään. Kysymyksissä edettiin aihealueittain ja tarkentavia kysymyksiä esitettiin aina kun tarve vaati.

Haastattelut tallennettiin nauhurilla, jotta ne saatiin mahdollisimman tarkasti talteen analysointia varten. Näin vältyttiin myös turhalta kirjoitustyöltä haastattelutilanteessa ja voitiin keskittyä keskusteluun haastateltavan kanssa.

Haastattelun alussa tutkittaville kerrottiin, että haastattelutallenteet on tarkoitettu vain tutkimuksen tekijän avuksi, eivätkä ne sellaisenaan päädy toimeksiantajalle. Haastateltavat pyritään muutoinkin pitämään anonyymeina. Näin ollen tutkimusraportissa esitellään tulokset yhtenäisinä, jolloin yksittäisen henkilön kommentit eivät nouse esille.

Haastattelun jälkeen äänitallenteet niin sanotusti kirjoitettiin auki. Tämän jälkeen oli helpompi aloittaa analysointi. Analysointia varten haastatteluraportit luettiin useaan kertaan. Analysoinnissa pyrittiin löytämään tietyt useimmiten esiin nousevat teemat, ja näin ollen löytämään vastaukset tutkimusongelmiin. Esille nousseet asiat pelkistettiin, samankaltaisuudet yhdistettiin, jonka jälkeen aineisto luokiteltiin teema-alueiden mukaisesti. Näin muodostui ylä- ja alakategoriat.

Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia. Tärkeät asiat kerätään yhteen ja ne luokitellaan, järjestetään eri teemojen mukaan tai tyypitellään aineisto. Luokittelulla jäsennetään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Olennaista on, että tutkimusaineistosta erotetaan samankaltaisuudet ja erilaisuudet. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 147)

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuus ei ole kvalitatiivisessa tutkimuksessa niin selkeä asia kuin kvantitatiivisessa. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen siten, että tehdään hyvä haastattelurunko. Vaihtoehtoisten lisäkysymysten muotojen miettiminen etukäteen ovat eduksi laadukkaan aineiston keruussa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184-185)

Haastattelun aikana voidaan myös vaikuttaa laatuun huolehtimalla teknisen välineistön kunnosta. Aineiston käsittelyn vaiheessa laatua parantaa se, että haastattelu litteroidaan nopeasti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184 – 185)

Tutkimuksen eettisyydestä kertoo muun muassa se, että osallistuvat henkilöt ovat mukana vapaaehtoisesti, eikä haastateltavien henkilöllisyys paljastu tutkimuksen missään vaiheessa. Haastateltaville kerrottiin hyvissä ajoin, että kyseessä oleva tutkimus aiotaan tehdä ja heille annettiin aikaa miettiä, haluavatko he osallistua tutkimukseen. Lisäksi haastattelutallenteet säilytettiin huolellisesti, kunnes ne oli litteroitu. Tämän jälkeen ne tuhottiin. Tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat muun muassa informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2001, 20).

5 Tutkimustulokset

5.1 Myyntitavoitteiden saavuttaminen

Haastattelun ensimmäisessä osiossa tarkasteltiin myyntitavoitteiden vaikutusta henkilökohtaisten pankkineuvojien työhyvinvointiin. Kuudesta haastateltavasta kolme ei ota paineita myyntitavoitteiden saavuttamisesta, mutta yrittää tehdä työnsä parhaansa mukaan. Haastateltavista kaksi on vähitellen alkanut ottaa paineita asiasta. Yksi myönsi olevansa niin kunnianhimoinen, että kokee paineita tavoitteista. Kun haastateltavilta kysyttiin, ovatko paineet myyntitavoitteista johtaneet uupumukseen, vastasi puolet kieltävästi. Kuitenkin puolet kokee, että vauhti on hiljattain hidastunut ja väsymystäkin on välillä, joko myyntitavoitteista tai niin sanotun kontaktipolitiikan toteutumisesta johtuvaa.

Seuraavia seikkoja nousi esiin, kun haastateltavilta kysyttiin, millaisena he kokevat johdon asettamat myyntitavoitteet ja niihin pyrkimisen. Heistä suurin osa, 4, kokee tavoitteet positiivisena asiana, koska niiden saavuttaminen on mukavaa ja palkitsevaa. Kaksi totesi kuitenkin myyntitavoitteiden olevan epärealistiset, koska kaikilla hpn:illa on niin erilaiset asiakassalkut, mutta tavoitteet ovat kuitenkin samat kaikille. Tällöin toisen saattaa olla helpompi saavuttaa joitakin tavoitteita kuin toisen. Edelliseen aiheeseen jatkokysymyksenä oli, ovatko tavoitteet realistiset. Kahden hpn:n mielestä tavoitteet ovat liian suuret, kolmen mielestä ne on mahdollista saavuttaa ja yhden mielestä osa tavoitteista on realistisia, osa ei.

Kun haastateltavilta kysyttiin, vaivaavatko työasiat kotona, he kaikki myönsivät vievänsä työasioita kotiin ajatuksissaan. Puolet heistä heräilee öisin ja työasiat alkavat pyöriä mielessä. Puolet kokee työasioiden vaivaavan vain jonkin verran, ja tällöinkin kyseessä on isommat ja hankalammat caset. Yksi mainitsi asiakkaiden häiritsevän vapaa-ajallakin työasioilla. Yksi vastaajista kertoi käyttävänsä aktiivista työasioiden miettimistä eräänlaisena valmistautumisena haastavammissa asiakastapauksissa.

Seuraavassa taulukossa 1 on kuvattu, mitkä asiat auttavat vastaajia selviytymään paineista. Lähes kaikilla vastaajilla esiin nousivat asiat vapaa-ajassa ja yksityiselämässä; läheiset, lemmikit ja harrastukset. Työpaikalla paineista selviytymisessä auttavat työkaverit, asioiden organisointi ja omien tavoitteiden asettaminen.

Taulukko 1: Mitkä asiat auttavat selviytymään paineista?

vastaaja 1	x			
vastaaja 2	x		x	
vastaaja 3	x	x		
vastaaja 4		x		
vastaaja 5	x	x		x
vastaaja 6	x		x	
	vapaa-aika	työkaverit	asioiden organisointi	omien tavoitteiden asettaminen

5.2 Motivaatio

Haastattelun toisessa osiossa pyrittiin selvittämään, mikä hpn:ia motivoi heidän työssään. Kaikki vastaajat mieltävät asetetut myyntitavoitteet jonkinasteiseksi motivaattoriksi. Heistä neljä on sitä mieltä, että myyntitavoitteet kannustavat eteenpäin ja nimenomaan ”oikeaan suuntaan”. Kaksi vastaajista totesi, että ne toisinaan motivoi yrittämään enemmän, mutta ei tehokkaasti.

Hpn:ia motivoi työssä ennen kaikkea asiakkaat. Haastateltavista kaikki on työssään nimenomaan asiakaskohtaamisten vuoksi. Kuten jäljessä olevasta taulukosta 2 nähdään, muita esille nousseita motivaattoreita ovat muun muassa työn tarjoamat haasteet, työkaverit ja myynnissä onnistuminen.

Taulukko 2: Mikä sinua motivoi työssäsi?

vastaaja 1	x			x	x	
vastaaja 2	x			x		
vastaaja 3	x		x			
vastaaja 4	x					
vastaaja 5	x	x				
vastaaja 6	x					x
	asiakkaat	työn monipuolisuus	myynnissä onnistuminen	työn haasteet	työkaverit	uralla eteneminen

Kysyttäessä, että millainen palkitseminen toimii haastateltavien mielestä motivaatiota lisäävänä, vastasi viisi heistä positiivisen palautteen. Neljän mielestä myös rahallinen palkitseminen toimisi, jos se olisi kytkettynä myyntitavoitteiden saavuttamiseen, ja näin ollen tulisi hyvänä lisänä palkkaan. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että palkat ovat tällä hetkellä työn vastuuseen nähden liian pienet, joten peruspalkan korotus motivoisi. Kaksi haastateltavista pitää myös työtiimin yhteistä vapaa-ajan viettoa hyvänä tapana palkita.

5.3 Palaute

Kolmannessa osiossa selvitettiin, saavatko haastateltavat palautetta esimieheltään ja millaisena he palautteen kokevat. Vastaajista viisi käy kerran kuussa esimiehensä kanssa myynninohjauskeskustelun, jossa käydään läpi edellisen kuukauden myynnit, tarkennetaan seuraavan kuun tavoitteita ja saadaan palautetta. Näistä viidestä vastaajasta kaksi saa palautetta myös muiden asioiden yhteydessä viikoittain. Yksi hpn kertoi, ettei palauttekeskustelua ole hänen kohdallaan järjestetty säännöllisesti. Puolet hpn:ista on sitä mieltä, että palaute ei ole aina rakentavaa eikä auta työssä, vaan se on lähinnä toteavaa ja toisinaan jopa töksähtävää. Puolet taas saa palautteesta uusia näkökulmia ja heidän mielestään se auttaa itse työssä.

5.4 Asiakaspalvelu

Tässä haastattelun osiossa selvitettiin asiakkaiden kanssa työskentelyn vaikutukset työssä jaksamiseen. Asiakkaiden henkilökohtaiset huolet ja ongelmat eivät aiheuta suurta henkistä rasitetta kenellekään haastateltavista. Kuitenkin kaksi heistä myönsi, että välillä jää harmittamaan ja vaivaamaan, jos asiakas on kertonut tapaamisessa paljon omista huolistaan. He sanoivat myös, että monet asiakkaista on tullut niin läheisiksi, että tapaamisissa tulee puhuttua paljon muutakin kuin pankkiasioita. Neljä hpn:aa kertoi, että asiakkaiden ongelmat eivät jää mieltä vaivamaan. Kaikki haastatteluun osallistujat olivat yhtä mieltä, että asiakkaiden huolten aiheuttama henkinen taakka ei johda työuupumukseen. Kuitenkin neljä kuudesta hpn:sta oli sitä mieltä, että heillä on toisinaan taipumusta olla liian empaattisia asiakkaita kohtaan. Kaksi totesi, ettei mielestään eläydy liikaa asiakkaiden huoliin.

Kaikki kyselyyn vastanneet olivat yksimielisiä siitä, että asiakkailta saa ehdottomasti voimia. Heistä neljä totesi, että asiakkaat ovat heidän työnsä suola ja syy, miksi työtä kannattaa tehdä. Kysyttäessä, että onko asiakkaille riittävästi aikaa, saatiin kahdenlaisia vastauksia. Osa oli sitä mieltä, että aikaa on tarpeeksi ja ammattitaitoon kuuluu osata käyttää tapaamisaika tehokkaasti. Neljän haastateltavan mielestä aika on kortilla, kalenteri usein tiukka ja asiakkaille haluaisi antaa enemmän aikaa. He huomauttivat myös, että se vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, koska asiakastapaamisiin täytyy kuitenkin käyttää niihin varattu aika. Tällöin taustatöille ei jää tarpeeksi aikaa, jos asiakastapaamisia on sovittu kalenteri täyteen.

Haastateltavien mielestä asiakkaat luottavat heidän ammattitaitoonsa ja arvostavat heidän työtään. Heistä neljä sanoi myös, että myöntävät suoraan, jos eivät jotakin asiaa tiedä ja tämän asiakkaat ottavat aina hyvin. Yksi totesi, että monet asiakkaat luottavat vähän liikaakin ja luulevat hpn:ää ”tietotoimistoksi”.

Kaikki haastateltavat saavat palautetta asiakkailtaan useimmiten tapaamiseen yhteydessä ja joskus myös puhelimitse. Palaute on aina ollut positiivista. Palaute auttaa työssä eteenpäin ja jaksamaan.

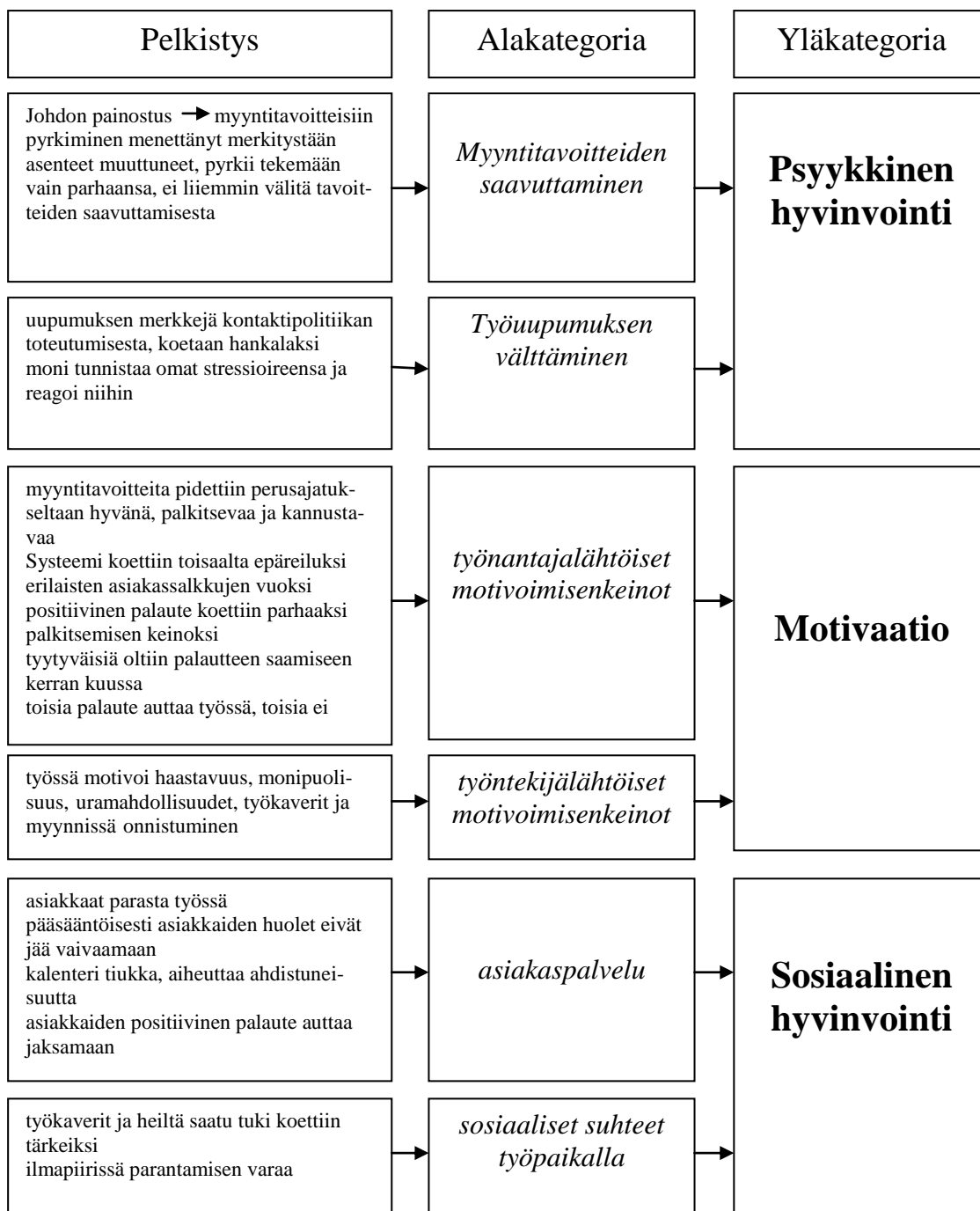
5.5 Työyhteisö

Haastattelun viimeisessä osa-alueessa kartoitettiin työpaikan ilmapiiriä. Suurin osa haastateltavista pitää työpaikkansa ilmapiiriä kohtalaisen hyvänä, kuten taulukosta 3 voidaan lukea. Puutteita kuitenkin löytyy, koska esille nousi seikkoja, jotka tulehduttavat ilmapiiriä. Kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että tuki työkavereiden kesken on kuitenkin hyvä. Apua saa aina, kun sitä tarvitsee. Varsinkin hpn-tiimin kesken yhteistyö toimii.

Taulukko 3: Millainen työpaikkasi ilmapiiri mielestäsi on?

vastaaja 1	x	x	x	
vastaaja 2	x			
vastaaja 3		x		x
vastaaja 4	x	x	x	x
vastaaja 5	x	x	x	
vastaaja 6	x			x
	kohtalaisen hyvä	jakautunut kahteen leiriin	seläntakana puhumista	kiire kiristää

5.6 Tutkimustulokset pelkistetysti



6 Pohdinta

6.1 Psyykinen hyvinvointi

Pankki X:ssä psyykinen hyvinvointi hpn:ien keskuudessa on melko hyvällä kantilla. Kuitenkin jonkin verran on hiljattain alkanut esiintyä työuupumuksen merkkejä. Työntekijöillä esiintyy univaikeuksia ja heräilyä öisin, jolloin työasiat alkavat pyöriä mielessä. Työasiat vaivaavat ajatuksissa vapaa-ajalla muutenkin, erityisesti silloin, kun töissä on kiireistä ja haastavampia caseja. Positiivista kuitenkin on, että useat työntekijät tiedostavat itse nämä stressioireet ja reagoivat niihin eli pyrkivät hiljentämään tahtia. Konttorin työntekijöitä tuntuu myös ahdistavan kiire toisinaan.

Johdon asettamat myyntitavoitteet ovat alkaneet menettää merkitystään työntekijöille, koska niistä on tullut ikään kuin itseisarvo johdolle. Työntekijöistä tuntuu osin, että johto ajattelee vain myyntejä ja tavoitteita, ja toisaalta asiakas ihmisenä on unohtunut. Näin ollen hpn joutuu niin sanotusti puun ja kuoren väliin, kun hän pyrkii sekä palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla että miellyttämään johtoa myynneillään. Heistä tuntuu myös, että johto ei ymmärrä, kuinka paljon työtä hpn:illä muutenkin on, koska kaikki se työ ei näy raportoitavissa myynneissä asti. Työntekijöiden asenteet ovat osalla alkaneet mennä siihen suuntaan, että pyritään vain tekemään parhaansa, mutta myyntitavoitteet eivät kiinnosta. Näin ollen myyntitavoitteet ovat menettäneet merkitystään ja alkuperäistä tarkoitustaan toimia nimenomaan motivaattorina. Haastateltavat kyllä tuntevat, että se on palkitsevaa, jos myyntitavoitteet saavuttaa, ja että jollain tapaa ne kannustavat eteenpäin.

Erityisen hankalana haastateltavat pitivät kontaktipolitiikkaa, jota varten hpn:illä muodostuu tiettyjä listoja, joilla olevia asiakkaita hpn:ien kuuluu kontaktoida ja saada heille myyntejä. Kontaktipolitiikan toteutumisessa on tärkeää, että asiakkaiden myynnit vietään ohjelmistoon tietyllä tyylillä, muuten se ei toteudu, eivätkä kontaktipolitiikan prosentit nouse. Tämä aiheuttaa hpn:ien keskuudessa ahdistusta ja moni tuntuu kaipaavan perehdyttämistä ja opastusta kontaktipolitiikkaan sekä sen tekniikkaan.

6.2 Motivaatio

Erittäin positiivista on, että Pankki X:n työntekijät vaikuttavat hyvin motivoituneilta. Motivaationlähteitä löytyy työstä paljon ja ne ovat melko perinteisiä innostuneisuutta lisääviä ja toisaalta turvaa tuovia asioita. Työhän on peruselementiltään asiakaspalvelua. Asiakkaat ja asiakastapaamiset on myös hpn:ille ykkösjuttu ja työn suola. Asiakkaat antavat lisää voimia ja heidän positiivinen palautteensa auttaa jaksamaan.

Työssä motivoi myös sen haastavuus ja monipuolisuus. Se sisältää jatkuvaa oppimista, koska pankkiala on koko ajan muuttuvaa. Koskaan ei ole valmis pankkineuvoja, vaan aina löytyy aihealueita, joihin on perehdyttävä. Asiat ovat erittäin haastavia, ja onhan työssä myös suuri vastuu. Työn monipuolisuus tulee esille monenlaisina työtehtävinä. Tässä konttorissa hpn tekee lähes kaikki työt itse; tapaamisen valmistelun, asiakastapaamisen ja jälkityöt. Monissa muissa konttoreissa hpn vain tapaa asiakkaan ja antaa kaikki jälki- ja taustatyöt tukitiimille. Kyseessä olevan konttorin toimintatapa sai sekä plussaa että miinusta haastateltavilta. Toisaalta on mukavaa oppia tekemään taustatyöt. Toisaalta taas se vaikuttaa heikentävästi tavoitteiden saavuttamiseen, kun aikaa menee paljon muuhun kuin itse myymiseen.

Haastateltavia motivoi myös eteneminen uralla. Pankki X kannustaa työntekijöitään ottamaan haasteita ja pyrkimään uusiin työtehtäviin. Myös erilaisia koulutuksia on paljon tarjolla. Tämä onkin erittäin positiivinen asia työhyvinvoinnin kannalta. Se kertoo, että työntekijöistä halutaan pitää huolta ja se osaltaan motivoi työssä.

Positiivinen palaute ja huomioiminen hyvässä hengessä katsottiin parhaaksi palkitsemisen keinoksi. Osa haastateltavista on myös sitä mieltä, että myyntitavoitteisiin liitetty rahallinen palkitseminen voisi toimia motivaattorina, jos se tulisi palkan päälle ”hyvänä lisänä”. Provikkapalkka taas ei työntekijöitä innosta.

Pankki X:ssä toimii melko hyvin palautteen saaminen. Palautetta saadaan esimieheltä usein, mikä on erityisen positiivista. Esimies voisi kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota palautteen antamiseen. Haastateltavilla oli kokemuksia töksähtävästä palautteesta, josta oli jäänyt kurja mieli. Palaute voisi olla rakentavampaa, eikä vain kommentoivaa, jolloin se auttaisi itse työssä.

6.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Asiakkaat ovat hpn:ien työssä ehdoton valopilkku ja he edistävät työssä jaksamista. Toisaalta on yllättävää, että asiakkaat aiheuttavat vähiten stressiä hpn:ien työssä. Vaikka asiakkaat vuodattavat paljon huoliaan ja pankkineuvoja joutuu usein moneen rooliin ollen, milloin sosiaalityöntekijä, milloin lääkäri, eivät he aiheuta kuitenkaan liiemmin stressiä hpn:ille. Asiakkaiden huolet eivät jää vaivaamaan, vaikka heistä monet ovatkin haastateltaville melko läheisiä. Asiakkailta saa paljon positiivista palautetta, mikä auttaa jaksamaan työssä. Näin ollen siis asiakkaat ovat se tärkein asia, joka pankkityössä auttaa jaksamaan. Koska työssä tapaa niin monenlaisia ihmisiä, ei mikään päivä ole samanlainen.

Kalenteri on työssä usein täyteen buukattu, eikä ylimääräiselle useinkaan jää aikaa. Asiakkaille hpn:t haluaisivat antaa aikaa enemmänkin. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, koska taustatyöt ja kontaktoinnit on myös hoidettava. Kiirettä lisää vielä se, jos joku henkilöstöstä on sairaana tai lomalla ja toiset joutuvat tätä tuuramaan.

Sosiaaliseen hyvinvointiin olennaisesti liittyy myös työyhteisö ja työilmapiiri. Ilmapiiri vaikuttaisi Pankki X:ssä olevan kohtalainen. Työpaikalle on muodostunut kuppikuntia, mikä toisaalta vaikuttaa ilmapiiriin heikentävästi. Myös selän takana puhumista esiintyy. Kiireisinä aikoina työyhteisön ilmapiiriä kiristää enemmän.

Työkaverit ovat kuitenkin tärkeässä asemassa työhyvinvoinnin edistämisessä positiivisessa mielessä. Työtoverit koetaan tärkeiksi, koska heiltä saa tukea ja apua tarvittaessa. Pankki X:ssä työskentelee 12 henkeä, joten helposti tämän kokoiseen ryhmään muodostuu omat ydinporukkansa. Luonnollisesti ihminen hakee turvaa niiden ihmisten luota, joiden kanssa tulee parhaiten toimeen.

Tilannetta voisi helpottaa se, että esimies tarkentaisi jokaisen tiimin ja yksilön työtehtävät. Toisin sanoen selvitetäisiin, mitkä tehtävät kuuluvat kenellekin. Toisaalta tässä kaivattaisiin myös henkilöstön sitouttamista paremmin Pankki X:iin. Tällä hetkellä työpaikalta puuttuu lähes kokonaan yhteen hiileen puhaltaminen. Tosi asia, joka henkilös-

tön tulisi ymmärtää, on, että he kaikki tekevät töitä samalle työnantajalle ja palvelevat samoja asiakkaita.

Tämän tutkimuksen tekeminen oli erittäin mielenkiintoinen projekti. Aiheena työhyvinvointi on ajankohtainen, mutta myös hyvin haastava. Mielenkiintoa lisäsi myös se, että tutkimus oli Pankki X:n konttorin johtajan toive, joten tutkimustuloksia varmasti hyödynnetään työpaikalla. Yksi suurimmista haasteista tutkimusta tehtäessä oli, ettei aiheesta tullut liian laaja vaan se saatiin rajattua tiukasti.

Lähteet

Aalto, Riku 2006. Työelämän selviytymisopas – Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. WSOY

Furman, Ben; Ahola, Tapani & Hirvihuhta, Harri 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kaivola, Taru 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy

Merikallio, Annukka 2001. Unohtuiko inhimillisuus? Ehkäise uupumus työyhteisössä. Helsinki: Kauppakaari

Moisio, Elina; Lempiälä, Tea & Haukola, Timo 47/2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus – Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriö. Edita Publishing Oy

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY

Otala, Leenamajja 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita

Työturvallisuuskeskus 2003. Huomio työhyvinvointiin. Edita Prima Oy

Valpola, Anneli 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY

Vesterinen, Pirkko (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY

Sähköiset lähteet

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2007. Kansallinen Focal Point. [online] [viitattu 20.8.2010]
<http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/pk/tyky-toiminta.html>

- Suomen tietotoimisto, 2010. Hyvä työilmapiiri tärkein motivaation lähde. Helsingin Sanomat. [online] [viitattu 20.8.2010]
<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Tutkimus+Hyv%C3%A4+ty%C3%B6ilmapiiri+t%C3%A4rkein+motivaation+l%C3%A4hde/1135256442086>
- Tjäder, Johanna 2010. Työterveyslaitos. Tykytoiminta. [online] [viitattu 20.8.2010]
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/sivut/default.aspx
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2006. Hyvä työilmapiiri tuo tuloksellisuutta työskentelyyn. [online] [viitattu 20.8.2010]
http://www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/05_tiedotteet/03_2003/2003-01-09-01/index.jsp

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

Tavoitteiden saavuttaminen

Koetko paineita myyntitavoitteiden saavuttamisesta?

Oletko kokenut myyntitavoitteista johtuvaa uupumusta?

Pystytkö jättämään työasiat töihin vai vaivaavatko ne kotona?

Millaiset asiat auttavat selviytymään paineista?

Millaisena koet asetetut myyntitavoitteet ja niihin pyrkimisen?

Ovatko tavoitteet mielestäsi realistisia?

Motivaatio

Mikä sinua motivoi työssäsi?

Koetko johdon asettamat myyntitavoitteet motivaattorina?

Millainen palkitseminen toimii sinun kohdallasi motivoivana?

Palaute

Saatko palautetta esimieheltäsi?

Koetko, että esimieheltä saamasi palaute on rakentavaa ja auttaa sinua työssäsi?

Asiakaspalvelu

Tunnetko, että asiakkaiden huolet ja ongelmat aiheuttavat sinulle henkistä rasitetta?

Aiheuttaako se sinulle uupumusta?

Vai antavatko asiakkaat sinulle lisää voimia?

Tunnetko, että eläydyt liikaa asiakkaan huoliin?

Koetko, että sinulla on riittävästi aikaa asiakkaillesi?

Tunnetko, että asiakkaasi luottavat ammattitaitoosi ja arvostavat työtäsi?

Saatko palautetta asiakkailtasi?

Työyhteisö

Millainen työpaikkasi ilmapiiri mielestäsi on?

Saatko tarpeeksi tukea työkavereiltasi?