

Digisti työn imuun?

Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä

Salla Ahola, Juha Eskelinen, Kirsi Heikkilä-Tammi, Markku Kuula, Riitta-Liisa Larjovuori, Sanna Nuutinen

Aalto-yliopiston julkaisusarja
CROSSOVER 8/2018

© 2018 Salla Ahola, Juha Eskelinen, Kirsi Heikkilä-Tammi, Markku
Kuula, Riitta-Liisa Larjovuori, Sanna Nuutinen

ISBN 978-952-60-8261-5 (painettu)

ISBN 978-952-60-8262-2 (pdf)

ISSN 1799-4950 (painettu)

ISSN 1799-4969 (pdf)

Unigrafia Oy
Helsinki 2018

Rahoittajat: Työsuojelurahasto ja Nordea Henkivakuutus Oy



Author

Salla Ahola, Juha Eskelinen, Kirsi Heikkilä-Tammi, Markku Kuula, Riitta-Liisa Larjovuori, Sanna Nuutinen

Name of the publication

Digital path to work engagement?

Study of the linkage between employee well-being and productivity in a financial service company

Publisher School of Business

Unit Department of Information and Service Management

Series Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 8/2018

Field of research Service management, work and organizational psychology

Language Finnish

Abstract

The aim of this study is to provide knowledge on how to improve productivity through well-being at work in the Finnish financial industry and the entire service sector. We examined the relationship between employee well-being and productivity at Nordea, a leading Nordic financial services group. Nordea Life Assurance and Nordea Personal Banking in Finland participated in the research project.

We surveyed employee well-being at work and employees' experiences of work during May–June 2017. In addition, we measured the productivity of 300 customer service professionals from March 2017 to February 2018. The productivity analysis was based on the employees' cumulative working hours and outcomes from the customer interaction. The employee productivity indicators were combined with the survey data.

The results confirmed that employees who frequently experienced work engagement were more productive than those who only seldom experienced engagement towards their work. Employees who often experienced emotional exhaustion were less productive in their work than those who experienced exhaustion only occasionally. The positive link between well-being at work and productivity was manifested in two of the three main groups of customer service professionals. In these groups, employees who were only occasionally exhausted were approximately 25% more productive than employees who experienced exhaustion often. We also studied the drivers of employee well-being. Techno-overload increased emotional exhaustion and also had a negative impact on employee productivity. A positive attitude towards technology was associated with the experience of work engagement. We also found that open communication between employees and management was positively related to employee well-being at work and productivity.

When the level of employee well-being and its impact on employee productivity are known, the business case for improvements can be defined. This provides the basis for the systematic management and development of well-being at work. Our study emphasizes the importance of an interactive and open leadership culture. To ensure high levels of well-being and productivity, it is essential to ensure that the employees are provided with adequate opportunities to develop their skills when digitalization shapes the ways of working.

This multidisciplinary research was carried out in close cooperation between the researchers, the employer, and representatives of the employees, and it engaged both the management and the employees in the research activities. To the best of our knowledge, it is the first study to combine objective employee productivity measurement and employee well-being in the financial sector.

Keywords Employee well-being, productivity, digitalization, leadership, financial services

ISBN (printed) 978-952-60-8261-5

ISBN (pdf) 978-952-60-8262-2

ISSN (printed) 1799-4950

ISSN (pdf) 1799-4969

Location of publisher Helsinki

Location of printing Helsinki

Year 2018

Pages 92

Tekijä

Salla Ahola, Juha Eskelinen, Kirsi Heikkilä-Tammi, Markku Kuula, Riitta-Liisa Larjovuori, Sanna Nuutinen

Julkaisun nimi

Digisti työn imuun? Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä

Julkaisija Kauppakorkeakoulu**Yksikkö** Tieto- ja palvelujohtamisen laitos**Sarja** Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 8/2018**Tutkimusala** Palvelujohtaminen, työ- ja organisaatiopsykologia**Kieli** Suomi**Tiivistelmä**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkimustietoa finanssialan ja laajemmin suomalaisen palveluliiketoiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä finanssialan yrityksessä. Tutkimuksen kohdeorganisaatioina olivat Nordean Suomen toiminnoista Nordea Henkivakuutus ja Nordea Personal Banking -liiketoiminta-alue.

Selvitimme kyselytutkimuksella työntekijöiden työhyvinvoinnin tilannetta ja kokemuksia työstä touko-kesäkuussa 2017. Lisäksi noin 300 asiakaspalvelun ammattilaisten ryhmän osalta mitattiin työn tuottavuutta maaliskuun 2017 ja helmikuun 2018 välisellä jaksolla. Laskentaan käytettiin tietoa toteutuneesta työajasta ja asiakaskohtaamisissa syntyneistä tuloksista. Tämä tuottavuustieto yhdistettiin kyselyn tuloksiin.

Tulokset vahvistavat, että työn imua usein kokevat olivat keskimäärin tuottavampia kuin harvemmin työn imua kokevat. Usein uupumusasteista väsymystä kokevat työntekijät olivat vastaavasti työssään vähemmän tuottavia. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys ilmeni kahdessa kolmesta tutkitusta asiakaspalvelun työntekijäryhmästä. Näissä kahdessa ryhmässä korkeintaan satunnaisesti uupumusasteista väsymystä kokevat olivat keskimäärin noin 25 % tuottavampia kuin useammin uupumusasteista väsymystä kokevat kollegansa. Kyselyssä selvitettiin työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Teknologiakuormitus lisäsi uupumusasteista väsymystä ja sillä oli negatiivinen vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen. Myönteinen suhtautuminen teknologiaan oli puolestaan yhteydessä työn imuun. Työntekijän kokemuksella vuorovaikutuksen avoimuudesta johtamisessa oli positiivinen yhteys hänen työhyvinvointiinsa ja työnsä tuottavuuteen.

Kun työyhteisön työhyvinvoinnin tilanne ja tuottavuusvaikutukset tunnetaan, voidaan asettaa tavoitteet ja laskea myös taloudelliset perusteet toimenpiteille työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tämä antaa pohjan työhyvinvoinnin järjestelmälliselle johtamiselle. Tutkimuksemme tulokset korostavat erityisesti vuorovaikutteisen johtamiskulttuurin merkitystä. Lisäksi on olennaista varmistaa henkilöstön mahdollisuudet kehittää osaamistaan muuttuvan työn tarpeita vastaavaksi.

Käsillä oleva monialainen tutkimus on ainutlaatuinen monessa suhteessa. Se on toteutettu tutkijoiden, työnantajan ja työntekijöiden edustajien yhteistyönä ja sen onnistumiseen on vaikuttanut laaja joukko työntekijöitä. Kerätyn aineiston avulla on toteutettu kansainvälisestikin poikkeuksellinen tutkimus, jossa on voitu tarkastella työhyvinvoinnin yhteyttä tuottavuuteen yksilötason tietoa-aineiston pohjalta.

Avainsanat Työhyvinvointi, tuottavuus, digitalisaatio, johtaminen, finanssiala

ISBN (painettu) 978-952-60-8261-5

ISBN (pdf) 978-952-60-8262-2

ISSN (painettu) 1799-4950

ISSN (pdf) 1799-4969

Julkaisupaikka Helsinki

Painopaikka Helsinki

Vuosi 2018

Sivumäärä 92

Kiitokset

Tutkimustamme ovat tukeneet kuluneen runsaan kahden vuoden aikana lukuisat eri henkilöt. Tutkimushanketta oli perustamassa johtaja Raimo Voutilainen Nordea Henkivakuutuksesta. Hän oli määrittelemässä tutkimuksen tavoitteita ja hankkimassa hyväksyntää Nordea-konsernin eri yksiköistä. Hänelle haluamme esittää tästä erityiskiitokset. Tarja Kallosta Finanssiala ry:stä kiitämme aloitteellisuudesta, jolla Hyvinvoiva Finanssiala -hankkeessa noussut idea yrittäjäkohtaisesta tutkimuksesta johti toteutuneeksi tutkimukseksi. Kiitämme myös Marja Haggrénia Nordea Henkivakuutuksesta ansiokkaasta työstä tutkimuksen koordinaattorina Nordeassa Raimon siirryttyä eläkkeelle. Parhaat kiitokset myös seuraaville hankkeen ohjausryhmässä toimineille henkilöille: ohjausryhmän puheenjohtaja Pekka Luukkaselle Nordea Henkivakuutuksesta, Tarja Kalloselle, Sini Kivekkäälle Nordeasta, Kari Aholalle Ammattiliitto Noustusta, Tiuku Nybergille Nordea Henkivakuutuksesta, Kaisa Ylöstalolle Nordea Henkivakuutuksesta ja Kenneth Johanssonille Työsuojeleuraustosta.

Tutkimuksen laatuun vaikuttaa käytettävissä oleva tieto. Tiedon keruussa meitä avustivat Nordeasta Ida Korpivaara, Jaakko Kovalainen, Mikael Kuivalainen, Valtteri Markkanen, Juha Rantala, Santtu Rautio ja Mikael Sabbah. He jakoivat kärsivällisesti kuunnella meitä ja toimittivat tiedot oikeassa muodossa sekä hakea ja yhdistellä eri lähteistä tarvitsemiamme tietoja. Parhaat kiitokset tästä. Kari Kuhalle ja Ilari Munckille haluamme osoittaa kiitokset tutkimuksemme kannalta keskeisten tietojen täsmäytyksestä. Tutkimustamme varten alustavia analyysejä teki myös Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun maisteriopiskelija Eric Couavoux, joka hankkeen osana teki pro gradu -tutkielmansa. Ericille suuret kiitokset erinomaisista analyyseistä, jotka auttoivat meitä keräämämme tiedon laadun varmistamisessa.

Tutkimuksen kuluessa järjestimme useita asiantuntijaryhmätapaamisia. Näissä tapaamisissa saimme arvokasta tietoa Nordean työntekijöiden työhyvinvointiin ja toimintaan liittyvistä asioista. Työryhmiin osallistuivat asiantuntijoina Marianne Alm-Jokinen, Tarja Furuholm, Timo Kipinoinen, Mika Pikkarainen, Petri Nuora, Elina Salo, Veli-Pekka Seppälä ja Susanna Widell. Käsikirjoituksemme ansiokkaasta kommentoinnista kiitämme Annamarja Paloheimoa ja Sini Kivekästä. Heidän lisäksi kiitoksen ansaitsevat tutkimukseen osallistuneiden Personal Bankingin organisaatioyksiköiden vetäjät: Janne Karjalainen, Elina Lampinen, Minna Parhiala ja Turkka Suo sekä kaikki tutkimukseen

kuuluneeseen kyselyyn vastanneet yli 600 henkilöä. Lisäksi kiitämme henkilöitä, jotka työskentelevät Helsingissä ja Tampereella sijaitseissa konttoreissa, joihin pääsimme tutkimuksemme aikana tutustumaan.

Professori Panu Kalmia Vaasan yliopistosta kiitämme säännöllisestä sparrauksesta tutkimuksen aikana. Merkittävästä roolistaan tutkimuksen valmistelu- ja käynnistysvaiheessa kiitämme Olli-Pekka Ruuskasta, joka siirtyi tutkimustiimistämme Pellervon taloustutkimuksen palvelukseen.

Lopuksi haluamme kiittää tutkimuksen rahoittajia Työsuojelurahastoa ja Nordea Henkivakuutusta, joiden taloudellinen tuki on tehnyt tämän tutkimuksen mahdolliseksi.

Helsinki/Tampere, 4. lokakuuta 2018

Salla Ahola

Juha Eskelinen

Kirsi Heikkilä-Tammi

Markku Kuula

Riitta-Liisa Larjovuori

Sanna Nuutinen

Sisällysluettelo

Kiitokset.....	1
Käsitteet.....	5
Esipuhe.....	7
1. Johdanto.....	9
1.1 Tutkimuskysymykset.....	11
2. Tausta.....	13
2.1 Finanssialan muutos ja työn murros.....	13
2.2 Kohti kokonaisvaltaista tuottavuuden ymmärrystä palvelualalla.....	15
3. Tutkimuksen viitekehys.....	17
3.1 Tuottavuus.....	19
3.2 Työhyvinvointi.....	20
3.2.1 Vaatimus- ja voimavaratekijät.....	21
3.2.2 Henkilöstön johtamiskäytännöt.....	23
3.3 Työhyvinvoinnista tuottavuuteen.....	24
4. Tutkimuksen tietoaieisto.....	27
4.1 Case-yrityksen kuvaus.....	27
4.2 Kohdejoukko.....	28
4.3 Kyselyn mittarit.....	30
4.4 Tuottavuuden laskennassa käytetyt tiedot.....	31
5. Laskenta- ja analyysimenetelmät.....	35
5.1 Tuottavuuden laskenta.....	35
5.2 Yhteyksien tutkiminen.....	36
6. Tulokset.....	39
6.1 Tuottavuus ja itsearvioitu tuloksellisuus.....	39
6.2 Lisääkö työhyvinvointi tuottavuutta?.....	41
6.3 Selittävätkö työn vaatimukset ja voimavarat työhyvinvointia?.....	44

6.4	Selittääkö suhde teknologiaan työhyvinvointia ja tuottavuutta?.....	47
6.5	Selittävätkö johtamiskäytännöt työhyvinvointia ja tuottavuutta?.....	50
6.6	Kuinka tuottava on hyvinvoiva työntekijä?	52
7.	Johtopäätökset	55
7.1	Tulosten pohdinta	56
7.2	Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset.....	62
7.3	Yleistettävyys	64
7.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	65
8.	Toimenpidesuosituksset	67
8.1	Kehitä työhyvinvointia ja tuottavuutta järjestelmällisesti	69
8.2	Varmista kaikkien osaaminen työn muuttuessa	70
8.3	Rakenna vuorovaikutteista johtamista tukeva toimintakulttuuri	71
	Lähdeluettelo.....	73
	Tutkijat.....	85

Käsitteet

Käsite	Kuvaus	Lisätieto
Palvelujen arvontuottomalli	Viitekehys, joka kuvaa palveluyrityksen menestyksen perustaa kokonaisvaltaisena systeeminä.	Englanniksi Service-Profit Chain. Mallin esittelivät Heskett ym. (1994).
Palvelujen tuottamisen malli	Kokonaisuus, joka määrittelee, millaisilla periaatteilla, palvelun laatutavoitteilla ja rajoitteilla palvelu tuotetaan.	Määrittelee mm. mitä palveluja asiakas tuottaa itse, mitä asiakas ja palvelutuottaja tuottavat yhdessä ja mitkä ovat palveluja, jotka palvelun tarjoaja tuottaa taustatyönä asiakkaalle ilman asiakasvuorovaikutusta. Määrittää myös palvelujen saatavuuden.
Tuottavuus	Tehokkuuden mittari. Tuotosten määrä suhteessa niiden tuottamiseen käytettyjen panosten määrään.	
Työn tuottavuus	Suhde tuotokset/työpanos	Tässä tutkimuksessa käytetään tuottavuuden näkökulmaa, joka tarkastelee panoksena ainoastaan työn määrää.
Panos	Palvelun tuottamiseen käytetty resurssi	Tyypillisiä panoksia ovat työ ja pääoma, kuten laitteet, ohjelmit ja tilat.
Työpanos	Palveluiden tuottamiseen käytetty työaika	Tässä tutkimuksessa työpanos mitataan työntekijän tekeminä työtunteina.
Tuotos	Asiakkaalle tuotettu palvelun lopputulos	Tässä tutkimuksessa tuotos on palvelusopimus tai asiakkaan ohjaus eteenpäin asiantuntijalle.
Asiakaskohtaaminen	Kasvokkain tai virtuaalisesti tapahtuva palvelutapahtuma	
Tuotokset per asiakaskohtaaminen	Työn tuottavuuden mittauksen osa, joka kuvaa asiakaskohtaamisen tuloksellisuutta asiakkaalle ja palvelun tuottajalle.	Heijastaa mm. työntekijän asiantuntemusta ja vuorovaikutustaitoja.
Asiakaskohtaukset per työpanos	Työn tuottavuuden mittauksen osa, joka kuvaa työskentelyn nopeutta tai aktiivisuutta.	Voidaan nähdä myös työkuorman mittarina.
Itsearvioitu tuloksellisuus	Työntekijän tekemä oman työsuorituksen arviointi työn yleisestä tasosta. Sisältää sekä tehokkuuteen että laatuun liittyviä näkökulmia.	
Työhyvinvointi		
Työn imu	Kokemus tarmokkuudesta, upoutumisesta ja omistautumisesta työssä	Työhyvinvoinnin ilmentymä

Käsite	Kuvaus	Lisätieto
Uupumusasteinen väsymys	Kokemus voimavarojen ehtymisestä työssä	Työhyvinvoinnin ilmentymä
Työn vaatimus-voimavaramalli	Työhyvinvoinnin ajatellaan syn-tyvän voimavarojen ja vaatimus-ten vuorovaikutuksessa.	
Työn voimavarat		
Kehittymismahdollisuudet työssä	Mahdollisuus oppia uutta työssä ja kehittää osaamista	Yksi työn voimavaroista
Työn hallinta	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin tekijöihin	Yksi työn voimavaroista
Sosiaalinen tuki	Työkavereilta työssä saatu tuki työn tekemiseen	Yksi työn voimavaroista
Sosiaalinen yhteydenpito	Yhteydenpidon määrä organi-saation yksiköihin	Voidaan lukea työn voimavaroihin.
Asiakaslähtöisyys	Mahdollisuus vastata asiakkai-den palvelutarpeisiin heidän toi-veidensa pohjalta	Voidaan lukea työn voimavaroihin.
Työn vaatimukset		
Työn määrällinen kuormittavuus	Kiire, aikapaineet, liiallinen työ-määrä	Yksi työn vaatimuksista
Suhde teknologiaan		
Teknologian koettu hyödyllisyys asiakastyössä	Teknologian myönteiset vaiku-tukset asiakastyöhön	Voidaan lukea työn voimavaroihin.
Teknologiakuormitus	Teknologian kielteiset vaikutuk-set työn tekemisen tapoihin	Voidaan lukea työn vaatimuk-siin.
Johtamiskäytännöt		
Vuorovaikutuksen avoimuus johtamisessa	Osallistumismahdollisuudet, viestinnän avoimuus, esimiehen tavoitettavuus	Yksi kolmesta johtamiskäytäntö-ten ulottuvuudesta
Tunnustus ja palaute	Palautteen ja tunnustuksen saa-minen työssä	Yksi kolmesta johtamiskäytäntö-ten ulottuvuudesta
Yhteistyön sujuvuus tiimissä	Hyvät yhteistyösuhteet tiimissä	Yksi kolmesta johtamiskäytäntö-ten ulottuvuudesta
Kohdeyritykseen liittyvää sanastoa		
Asiakaspalvelun ammattilainen	Pankin työntekijä, joka asiakas-kohtaamisissa tuottaa palvelun yhdessä asiakkaan kanssa.	Tutkijoiden käyttämä ilmaisu
Kivijalkakonttori	Asiakaspalvelua tuottava yk-sikkö, jossa asiakas voi vierailta esimerkiksi neuvottelussa.	
Online-konttori	Asiakaspalvelua tuottava yk-sikkö, joka palvelee ainoastaan verkko- ja puhelinpalveluiden vä-lityksellä asiakkaita.	
Työrooli	Tehtävänkuvaus, joka voi mää-rittää vastuut, valtuudet ja muut työtä kuvaavat piirteet suurelle joukolle työntekijöitä.	
Personal Banking	Nordean henkilöasiakkaita pal-veleva liiketoiminta-alue	

Esipuhe

Tausta tälle tutkimukselle on finanssialan työntekijä- ja työnantajajärjestöjen yhteisessä Hyvinvoiva Finanssiala -hankkeessa. Tämän hankkeen osana syntyi kiinnostus myös akateemisesti tutkia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä suhdetta, aikana jolloin koko finanssiala kohtaa toimialan historiansa suurimpia muutoksia, kuten digitalisaatio, uudet toimijat, uusiutuva ja kiristynvä sääntely.

Digitalisaatiosta puhutaan toimialalla paljon ja sen odotetaan vaikuttavan merkittävästi tapoihin työskennellä ja tarjota palveluja asiakkaille. Finanssiala itsessään on siirtymässä pitkin askelin kohti ICT-toimialaa, joka muuttaa myös tapaamme toimia.

Työhyvinvointi ja tuottavuus johdon näkökulmasta

Eriyisesti johdon näkökulmasta työhyvinvointi ja tuottavuus on aiheena kiinnostava. On ymmärrettävää, että investointi, jota työhyvinvointiin panostaminenkin usein on, on helpompi saada päätetyksi organisaatiossa, kun investoinnit ovat perusteltavissa myös taloudellisella näkökulmalla. Nordea ja Nordea Henkivakuutus kiinnostus aihetta kohtaan on ollut merkittävää, koska henkilöstö on tärkein menestystekijä finanssialalla. Osallistumalla tutkimukseen kohdeyrityksenä halusimme löytää edelleen keinoja parantaa tuottavuuttamme myös työhyvinvointia lisääviä keinoja käyttäen ja toisaalta mahdollistaa tulosten hyödyntäminen laajasti koskien koko suomalaista työelämää.

Uskon, että työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä on myös vahva kansantaloudellinen kytkös. Suomen kaltainen maa, jossa työvoima on koulutettua ja toisaalta maa, jonka työvoimakustannuksia pidetään korkeana, voi löytää uuden kyvykkyyden parantaa kansainvälistä kilpailukykyään panostamalla työhyvinvointiin ja sitä kautta tuottavuuden nostamiseen.

Työelämä 2020

Suomen menestys on välttämätöntä myös meille, Suomessa toimivalle pohjoismaiselle finanssikonsernille. Siksi koimme tärkeäksi olla mukana etsimässä ja löytämässä tulevaisuuden menestyksen avaimia myös tälle maalle. Tässä tutkimuksessa esitetään useita mielenkiintoisia havaintoja, joiden toivon herättävän kiinnostusta, keskustelua ja ennen kaikkea rohkeutta uudistaa suomalaista työelämää matkalla kohti, ei vain Euroopan parasta, vaan koko maailman parasta työelämää.

Lausun lämpimän kiitokseni ohjausryhmän puheenjohtajan roolissa tutkijoillemme, tutkimuksen johtajalle Markku Kuulalle, tiedeyhteisöillemme Aalto-yli-

opistolle ja Tampereen yliopistolle, Työsuojelurahastolle, joka teki tästä taloudellisesti mahdollista sekä kollegoilleni Nordeassa, jotka innolla vastasitte tutkijoiden monialaisiin kysymyksiin ja tietopyyntöihin.

Pekka Luukkanen
Toimitusjohtaja
Nordea Henkivakuutus Oy

1. Johdanto

Työn tuottavuus on ollut esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa. Taustalla ovat viime vuosina toteutetut pyrkimykset lisätä tuottavuutta esimerkiksi pidentämällä työaikaa, mikä on kirvoittanut runsaasti kommentteja niin työelämän tutkijoiden, työnantajien kuin työntekijöiden keskuudessa. Tässä yhteydessä työhyvinvointi on usein tuotu esille keinona lisätä työntekijöiden tuottavuutta. Toisaalta työntekijöiden työhyvinvoinnin on pelätty jopa heikentyvän, mikäli tuottavuutta pyritään kasvattamaan yksipuolisilla toimilla, kuten lisäämällä työkuormaa kohtuuttomasti. Guy Ahonen (2016) on esittänyt, että työhyvinvoinnin puutteista – eli työpahoinvoinnista – seuraa yhteiskunnallisella tasolla huomattavia kustannuksia ja tulon menetyksiä. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välinen tematiikka on tärkeä, sillä se kohdistuu laajempaan kysymykseen siitä, miten työelämää tulisi kehittää ja millainen tuottavuusvaikutus alentuneella työhyvinvoinnilla on.

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys on merkityksellinen paitsi yhteiskunnallisella tasolla myös organisaatioiden näkökulmasta. Kun ensin mainittu näkökulma koskee eritoten työhyvinvoinnin tai sen puutteen kansantaloudellisia vaikutuksia, on organisaatioiden tasolla kyse siitä, miten työntekijöiden työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tulokseen tai vielä täsmällisemmin siihen, kuinka tuottavia työntekijät ovat työssään. Aiemmat tutkimukset antavat viitteitä siitä, että työntekijöiden työhyvinvointi lisää organisaation tuottavuutta (esim. Van De Voorde ym., 2012). Tämä merkitsee käytännössä sitä, että mikäli henkilöstön tuottavuutta halutaan vahvistaa, tulee siihen tähtääviä toimia tarkastella myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Mikäli ne vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin negatiivisesti, saattaa aiottu tuottavuusvaikutus jäädä toteutumatta.

Keinona tuottavuuden lisäämiseksi on usein esitetty sellaisten työelämän laatu-tekijöiden – kuten johtamisjärjestelmien ja työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien – kehittämistä, joiden ajatellaan vahvistavan työhyvinvointia ja sitä kautta myös tuottavuutta (Guest, 2011). Viime vuosina työelämän laatuun on pyritty tietoisesti ja aktiivisesti vaikuttamaan esimerkiksi valtakunnallisella Työelämä 2020 -hankkeella, jonka avulla suomalaisesta työelämästä pyritään kehittämään Euroopan paras. Ajatuksena on, että työntekijöiden tuottavuutta ja organisaation johtamista ja kulttuuria tulee kehittää samanaikaisesti. Henkilöstön työhyvinvoinnin huomioiva työnteon edellytysten parantaminen on myös kestävä ja eettisesti perusteltu tapa kehittää tuottavuutta pitkällä tähtäyksellä.

Vaikka työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisestä yhteydestä puhutaan paljon, tarvitaan keskustelun pohjaksi vielä vahvempaa ja seikkaperäisempää tutkimuksellista näyttöä. Keskustelua rajoittaa se, että aiemmissa tutkimuksissa on usein selvitetty työhyvinvoinnin yhteyttä organisaation tuottavuuteen (Taris & Schreurs, 2009) tai vaihtoehtoisesti yksilöiden työssä suoriutumiseen (Nielsen ym., 2017). Jälkimmäinen näkökulma tulee esille tutkimuksissa, joissa on tarkasteltu sitä, miten työhyvinvointi liittyy työntekijöiden tai heidän esimiestensä tekemiin arviointeihin siitä, miten työntekijä saavuttaa työn tavoitteet, toimii aikataulussa ja miten asiantuntevasti tekee työtä (esim. Goodman & Svyantek, 1999).

Huomionarvoista on, että tutkimuksia, joissa tuottavuutta olisi mitattu pitkäkestoisesti hyödyntäen organisaation rekistereihin kertyvää tietoa työntekijöiden työajasta ja työssä tehdyistä tuotoksista, ei ole juuri hyödynnetty työhyvinvoinnin tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on täyttää tämä tutkimuksellinen aukko tarkastelemalla sitä, miten työhyvinvointi – erityisesti työssä koettu uupumusasteinen väsymys ja työn imu – ennakoivat työntekijöiden työn tuottavuuden vaihtelua vuoden seurannassa. Voidaan olettaa, että seurannan aikana työhyvinvoinnin vaikutukset tuottavuuteen ehtisivät tulla esille. Asiakaspalvelun ammattilaisten tuottavuuden mittaamiseen on tutkimuksessa tehty mittava panostus.

Tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvoinnin yhteyttä tuottavuuteen hyödyntäen hankkeen aikana kerättyä aineistoa vakuutusyhtiö Nordea Henkivakuutuksesta (myöhemmin tässä raportissa Nordea Life) ja Nordea Bank Finlandista (myöhemmin tässä raportissa Nordea Pankki). Tutkimushanke sai kimmokkeen työnantajien ja työntekijöiden yhdessä toteuttamasta Hyvinvoiva Finanssiala -hankkeesta (2014–2015), jonka tavoitteena oli alan työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kilpailukyvyn lisääminen. Hankkeessa korostettiin työhyvinvoinnin kehittämistä yhtenä ratkaisuna tuottavuuden kasvattamiseen. Nordea Life tarttui tähän aloitteeseen ja kytki hankkeeseen pankin ja yliopistot. Teemaan päätettiin käsillä olevan tutkimuksen kautta lähteä pureutumaan vielä syvällisemmin. Finanssiala tarjoaa kiinnostavan kontekstin tuottavuuden tutkimukseen, sillä työsuoritteita on mahdollista seurata varsin tarkkaan. Lisäksi alalla parhaillaan koettava murros tekee kysymyksen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisestä yhteydestä erittäin ajankohtaiseksi.

Digitaalisten palvelujen lisääntyminen finanssialalla tuo uusia haasteita henkilöstön osaamiselle (Rajander-Juusti, 2015). Esimerkiksi teknologian aiheuttama kuormitus tai sen koettu hyödyllisyys asiakastyössä saattavat heijastua myös yksilön työn tuottavuuteen. Finanssipalvelujen kontekstissa työntekijän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen ja siihen, päätyykö hän suositeltuun palveluun. On todettu, että hyvinvoivat työntekijät luovat myönteistä palveluilmapiiriä, joka näkyy asiakkaan myönteisinä kokemuksina palvelun laadusta (Salanova, 2005) ja mahdollisesti lisää työntekijöiden tuottavuutta asiakaskohtaamisissa (Fischer, 2012).

Käsillä olevan tutkimuksen ansiona on, että tuottavuutta on mitattu verraten pitkällä ajanjaksolla. Tällöin satunnaisuudesta johtuva vaihtelu ei vaikuta olennaisesti yksilön tuottavuuteen, sillä huomioon otetaan kaikki työajalla kertyneet

tuotokset ja suoritukset vuoden ajalta. Lisäksi tuottavuutta on aiemmassa tutkimuksessa usein tarkasteltu organisaatioiden ja tiimien tasolla, joten laaja yksilöiden tuottavuuteen perustuva aineisto on tutkimuksellisesti arvokas. Parhaan tietämyksemme mukaan työhyvinvoinnin yhteyttä tuottavuuteen ei ole tutkittu hyödyntämällä rekistereihin pohjautuvaa tietoa yksilöiden työn tuottavuudesta etenkin finanssialan kontekstissa.

Tutkimuksen rakenne etenee siten, että ensin tarkastellaan finanssialalla tapahtuneita keskeisiä muutoksia. Tämän jälkeen tarkennetaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä työn vaatimus-voimavaramallin sekä palvelujen arvontuottomallin lähtökohdista, joiden pohjalta esitetään näkemyksiä siitä, miten johtamiskäytäntöjen, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden oletetaan olevan toisiinsa yhteydessä. Lisäksi näitä aiheita tarkastellaan aiemman tutkimuksen valossa. Menetelmissä kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta, ja tuloksissa keskitytään olennaisiin tuloksiin. Lopuksi arvioidaan esimerkin avulla työhyvinvoinnin parantamisen taloudellista merkitystä ja ehdotetaan käytännön kehittämistoimia.

1.1 Tutkimuskysymykset

Tarkastelemme erityisesti kahden työhyvinvoinnin ilmentymän – työn imun ja uupumusasteisen väsymyksen – yhteyttä henkilön työn tuottavuuteen. Selvitämme myös työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyttä työhyvinvointiin. Edelleen tarkastelemme sitä, miten työntekijän suhde teknologiaan ja kokemus johtamiskäytännöistä selittävät hänen työhyvinvointiaan ja tuottavuuttaan. Tarkemmat tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten työntekijän työhyvinvointi selittää tuottavuutta?
2. Miten työn vaatimukset ja voimavarat selittävät työhyvinvointia?
 - Vaatimuksena työn määrällinen kuormittavuus
 - Voimavaroina työn hallinta, kehittymismahdollisuudet, sosiaalinen tuki, sosiaalinen yhteydenpito ja asiakaslähtöisyyden kokemus
3. Miten työntekijän kokemus teknologian hyödyistä asiakaspalvelussa selittää työhyvinvointia ja tuottavuutta?
4. Miten työntekijän kokemus teknologiakuormitus selittää työhyvinvointia ja tuottavuutta?
5. Miten työntekijän kokemus johtamiskäytännöistä selittää työhyvinvointia ja tuottavuutta?

2. Tausta

2.1 Finanssialan muutos ja työn murros

Tutkimuksen taustalla on finanssialan murros, jossa työn tekemisen tavat ja teknologia muuttuvat. On esitetty, että finanssialalla on käynnissä laajempi toimintamallin muutos, jossa asiakkaalle tuotettavaa arvoa tulisi tarkastella yksittäisiä vaihdantatapahtumia ja jopa taloudellista hyötyä laajemmin (Puustinen ym., 2014). Finanssialan kentässä tämä on näkynyt toimijoiden pyrkimyksenä ymmärtää asiakkaiden arkea paremmin ja toimia kokonaisvaltaisena kumppanina eri elämänvaiheissa, myös esimerkiksi yhteistyökumppaneiden palveluita tarjoamalla. Tämä tulee esille pankkien ja vakuutusyhtiöiden toiminnassa, sillä pankit ovat kautta Euroopan aktiivisia erityisesti säästämistyyppisten henkivakuutusten myyjinä, sillä ne voivat tällaisessa toiminnassa hyödyntää hyvää asiakastuntemustaan. Pankkialan standardina onkin omistaa yhteistyökumppanina oleva henkivakuutusyhtiö muun muassa sopivan tuotekehityksen varmistamiseksi.

Toimintatapojen muuttumista on vauhdittanut teknologian ja datan saataavuuden nopea kehitys, joka toisaalta tekee joistakin palveluista tarpeettomia ja toisaalta mahdollistaa uudenlaisten palveluiden ja niiden tuottamistapojen syntymisen. Käynnissä oleva muutos koskee yhtä lailla sekä asiakasrajapinnassa työskenteleviä työntekijöitä että esimiehiä ja johtajia. Asiakaspalvelutyötä tekevien työnkuviissa tämä näkyy esimerkiksi siten, että asiakas kohdataan yhä useammin verkon välityksellä. Digitalisaation ajatellaan usein kasvattavan automaattisesti organisaation tuottavuutta. Kuitenkin keskiössä on edelleen ihminen ja se, miten hän onnistuu työssään, miten hän palvelee asiakkaita ja osaa hyödyntää työssään digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia. Työhyvinvointi voi muodostua tässä olennaiseksi tekijäksi, sillä hyvinvoivien työntekijöiden on todettu palvelevan asiakkaita asiakaslähtöisemmin (Anaza & Rutherford, 2012).

Tutkimuksessa selvitetään, ovatko hyvinvoivat työntekijät työssään tuottavampia ja toisaalta sitä, miten työhyvinvointia voidaan tukea modernissa finanssialan organisaatiossa. Muutostilanteessa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lähteinä saattavat korostua erilaiset työn voimavaratekijät sekä esimerkiksi uudenlaiset tavat johtaa ja motivoida henkilöstöä. Toisaalta myös henkilöstön asenteilla ja suhtautumistavoilla esimerkiksi teknologiaa kohtaan voi olettaa olevan merkitystä. Työhyvinvoinnin yhdistäminen tuottavuuden kysymyksiin voi siten tuottaa uutta ymmärrystä organisaation menestykseen vaikuttavista tekijöistä.

Finanssialalla toiminta on tiukasti säädeltyä, mutta nopeasti etenevä digitalisaatio ja uudenlaiset asiakastarpeet muuttavat tapoja tuottaa palveluja. Esimerkiksi pankin palvelujen ja tuotteiden erilaistuminen ja palvelujen painottuminen verkko- ja mobiiliteknologian avulla tehtäväksi vaikuttavat pankin työntekijöiden työnkuviin (esim. Blazy ym., 2014). Lisäksi pankkineuvojan työnkuvaan perinteisesti kuuluneen neuvontatyön tilalle on tullut yhä enemmän pankin tuotteiden myyntityötä (Grosen, 2014).

Tuottavuuden näkökulmasta oman kysymyksensä asettaa asiakasvuorovaikutuksen painottuminen verkkovälitteiseksi. On havaittu, että parhaimmat myyntitulokset ovat neuvojilla, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa (Mangold, 2013). Verkkovälitteisyys kuitenkin saattaa muuttaa asiakasvuorovaikutusta jopa "persoonattomampaan" suuntaan. Toisaalta digitaalinen palvelu on nähty myös keinona päästä lähemmäs asiakasta; digitaaliset palvelut ovat käytettävissä yleensä vuorokauden ympäri asiakkaan valitsemassa paikassa ja tilanteessa. Erityisesti Suomessa ja pohjoismaissa pankkipalvelujen digitalisoituminen on ollut voimakasta. Lisäksi finanssialalla rutiininomaista työtä voidaan yhä enemmän automatisoida. (Pohjola, 2015.)

Siinä missä pankkipalveluiden digitalisoituminen mahdollistaa asiakkaalle uudenlaisia asiointiaikoja, se vaatii henkilöstöltä joustavuutta työajoissa ja uutta osaamista (Pohjola, 2015; Rajander-Juusti, 2015). Pankkien työntekijöiden toimenkuvien monipuolistuminen on tuonut uusia vaatimuksia muun muassa sijoitus- ja säästämistuotteisiin liittyvälle osaamiselle. Myös myyntitaitojen merkitys on korostunut. Finanssialan työntekijöiden tulee ymmärtää tarjottavia palveluja myös siitä näkökulmasta, miten ne ovat yhteydessä markkinoilla tapahtuvaan kehitykseen ja osata tuoda tämä myös esille asiakkaille. (Lapavitsas & Dos Santos, 2008.) Myös lainsäädäntö muuttaa työnkuvia, mikä näkyy esimerkiksi asiakasneuvonnan kasvaneina pätevyysvaatimuksina. Edelleen on huomattava, että finanssialan ulkopuolelta tuleva kilpailu tuo uusia haasteita perinteisille finanssialan toimijoille (esim. kulutusluotoissa pikavipit ja vertaislainat sekä yritysluotoissa varjopankit).

Finanssialan työntekijöiden työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä on kansainvälisesti tutkittu melko paljon. On esimerkiksi havaittu, että pankin työntekijöiden työtä kuvaavat korkeat määrälliset vaatimukset ja heikoiksi koetut mahdollisuudet osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon (Eurofound, 2016; Mannocci ym., 2018). Euroopan työolotutkimuksen perusteella finanssialan organisaatioita kuvaavat hyvin toimiva yhteistyö työyhteisöissä, runsas informaatio- ja kommunikaatioteknologian käyttö, hyviksi koetut uranäkymät ja etenemismahdollisuudet sekä uudistusten runsaus (Eurofound, 2016). Lisäksi työpaikkojen väheneminen ja finanssialalla tapahtunut murros ovat lisänneet työpaineita ja stressiä pankkialalla (Giorgi ym., 2017).

Suomalaista finanssialaa koskevat selvitykset piirtävät henkilöstön työhyvinvoinnista melko myönteisen kuvan. Työntekijät arvioivat esimiestyötä pääsääntöisesti myönteisesti, pitävät työtehtäviä mielekkäinä ja haluavat kehittyä työssään. Työhyvinvoinnin haasteiksi puolestaan mielletään työn aikapaineet ja työn hallinnan tunteen turvaaminen eli mahdollisuudet vaikuttaa oman työn te-

kemisen tapoihin. (FK, 2012; Rajander-Juusti, 2015.) T-median Työnantajaku-
vatutkimuksen (2015) mukaan finanssialalla myönteisiä mielikuvia synnyttävät
myös mielenkiintoiset työtehtävät ja etenemismahdollisuudet.

Lisäksi finanssialan johtamista on kuvattu perinteisen autoritäärisen johta-
mistavan siirtymisenä kohti ihmisten ja yhteistyön johtamista painottavaa
suuntausta (Saksi, 2013). Viime vuosina finanssialalla on yhä enemmän paino-
tettu valmentavaa johtamisotetta, jossa esimiehen rooli on olla työntekijöiden
tukena ja sparrata heitä. Haasteena on, että esimiehillä on johtamistyönsä
ohella usein myös asiantuntijatehtäviä, jolloin riittävien ajallisten resurssien
turvaaminen esimiestyön hoitamiseen on keskeistä. (Rajander-Juusti, 2015.)

2.2 Kohti kokonaisvaltaista tuottavuuden ymmärrystä palvelualalla

Tutkimuksemme keskiössä oleva kysymys työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuot-
tavuuden yhteydestä ei sinänsä ole uusi. Jo klassiseksi muodostunut ”happy-
productive-worker”-hypoteesi olettaa, että työssään hyvinvoivat työntekijät
suoriutuvat tehtävistään paremmin kuin ne, jotka eivät voi hyvin (Wright & Cro-
panzano, 2000). Myös järjestelmällistä empiiristä tutkimusta työelämän laatu-
tekijöiden ja tuottavuuden yhteydestä on tehty jo lähes sata vuotta. Esimerkiksi
teollisessa ympäristössä tehtiin Elton Mayon johdolla käänteentekeviä kokeita
siitä, kuinka työyhteisön toimivuutta ja ihmisten johtamista vahvistamalla pa-
rannettiin tuottavuutta (Mayo, 1933). Tämä loi perustan ihmissuhdekoulukun-
nalle kutsutulle johtamissuuntaukselle, jonka myötä johtajuus (engl. lead-
ership) korostui. Tämä suuntaus johti myös nykyaikaisten HR-toimintojen
syntyyn yrityksissä (ks. esim. Kaufman, 2001).

Viime vuosikymmenten keskeisimpiä johtamisoppeja on ollut laatujohtami-
nen. Toisen maailmansodan jälkeen osin Japanissa vaikuttaneet laatujohtami-
sen pioneerit Joseph Juran ja W. Edwards Deming korostivat toiminnan asia-
kaskeskeisyyttä, hyvää johtajuutta ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä, jossa
työntekijöillä oli keskeinen rooli (Deming, 1986; Juran & Godfrey, 1999). Koaru
Ishikawa kehitti järjestelmällisiä menetelmiä, joilla työntekijät itse kehittivät
työtään (Ishikawa, 1990). Laatuajattelussa tuotosten mittaamista pidettiin tär-
keänä, jotta toiminnasta voidaan oppia ja sitä voidaan parantaa. Laatuajattelu
ei kattanut vain tuotantoa ja asiakasrajapinnan toimintaa, vaan se nähtiin ko-
konaisuutena, joka koski kaikkia yrityksen toimintoja. (Deming, 1986.)

Laatujohtamisen myötä 1960-luvulta lähtien yritysten käytännöissä alkoivat
korostua asiakkaiden tarpeiden ymmärrys ja asiakastytyväisyys, ja 1990-lu-
vulle tultaessa asiakassuhteet otettiin liikkeenjohdolliseksi opiksi ja tieteel-
liseksi tutkimuskohteeksi (Sheth & Parvatiyar, 2002). Erityisesti markkinoin-
nin tutkimuksessa ja kirjallisuudessa alkoi korostua, ettei tuotteen ja palvelun
laatu riitä takaamaan menestystä, vaan on pyrittävä asiakkaan saamaan tai luo-
maan arvoon. Tutkimuksista saatiin tukea ajatukselle, että asiakkaiden tyyty-
väisyys ja asiakasuskollisuus ovat liiketoiminnan menestyksen avaimia. (ks.
Woodruff, 1997.)

Perinteet sekä henkilöstöjohtamisesta, laatujohtamisesta että uusimmasta asiakasarvon näkökulmasta näkyvät Heskettin kollegoineen (1994) esittelemässä palveluliiketoiminnan menestystä tarkastelevassa mallissa. Palvelujen arvontuottomalliksi (engl. service profit-chain) kutsumassaan mallissa Heskett ym. kytkivät toiminnan sisäisen laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin asiakastytyväisyyteen, -uskollisuuteen ja liiketoiminnan tuloksiin. Malli tarjoaa kokonaisvaltaisen tavan hahmottaa palveluja tarjoavan yrityksen elinkelpoisuuden ja menestyksen perusteita. Se on käytännöllinen malli yrityksille arvioida ja kehittää toimintaansa. Tutkijoille malli on tarjonnut jäsenyyksen hahmottaa ja tutkia keskeisiä syy-yhteyksiä, ja se on ollut pohjana laajalle joukolle tutkimuksia finanssialan eri tutkimusalueilla.¹ Palvelujen arvontuottomalli on keskeinen osa myös käsillä olevan tutkimuksen viitekehystä. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksemme viitekehys ja palvelujen arvontuottomalli siltä osin kuin hyödynnämme sitä tässä tutkimuksessa.²

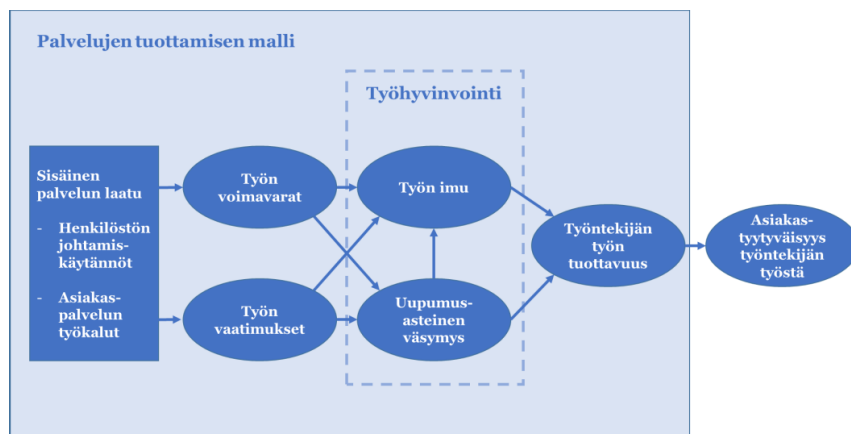
¹ Näitä tutkimusalueita ovat esim. palvelujen markkinointi (mm. Kamamura ym., 2002; Payne ym., 2000), työelämän tutkimus (Dimitriades & Papalexandris, 2011), tuottavuuden tutkimus (Manandhar & Tang, 2002; Soteriou & Zenios, 1999) ja sosiaalipsykologia (Gelade & Young, 2005). Suomessa palvelujen arvontuottomallia on soveltanut Merja Fischer (2012) tutkiessaan työntekijöiden ja asiakkaiden laatuksia.

² Palvelujen arvontuottomalli on kokonaisuudessaan laajempi ja kattaa useampia elementtejä, joita ovat esimerkiksi asiakasuskollisuus, asiakkaan saamallaan palvelulla luoma arvo ja henkilöstön pysyvyys.

3. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksemme viitekehystä kuvaava malli on esitetty kuvassa 1. Yhdistämällä elementtejä soveltuvin osin työn vaatimus-voimavaramallista (engl. job demands-resources model; Demerouti ym., 2001) ja palvelujen arvontuottomallista (Heskett ym., 1994) saadaan malli, joka huomioi eri tutkimusperinteet ja antaa aiempaa kokonaisvaltaisemman kuvan työn tuottavuutta selittävistä tekijöistä.

Lähtökohtana on tarkastella finanssialan yritystä nimenomaan palveluyrityksenä, joka henkilöstönsä ja pääomansa (tietojärjestelmät, teknologia, tilat jne.) avulla tuottaa asiakkaalle palveluita.³ Palvelujen arvontuottomalli kuvaa, kuinka palveluyritys vaikuttaa siihen, miten asiakas luo arvoa elämäänsä palvelusta.



Kuva 1 Tutkimuksen viitekehys.

Yrityksen palvelujen tuottamista ohjaavat yrityksen valitsemat, strategiaan perustuvat palvelujen tuottamisen periaatteet, joita kutsumme palvelujen tuottamisen malliksi (ks. Heskett ym., 1994). Juuri nämä yritysten palvelun tuottamisen mallit ovat olleet viime aikoina murroksessa monilla toimialoilla digitalisaation mahdollisuuksien ja asiakkaiden muuttuneiden vaatimusten myötä.

³ Varsinkin pankkialan tarkastelussa on myös vaihtoehtoisia näkökulmia, joissa alan yritystä tarkastellaan välittäjänä, joka kerää ylimääräisiä varoja ja välittää niitä rahaa tarvitseville. Tällöin talletukset ovat ikään kuin raaka-ainetta, jonka pankki muuntaa luotoiksi. Käytännössä tällainen tarkastelu soveltuu pankkitalolle, mutta toimii huonosti, kun tarkastellaan työtä ja sen tuottavuutta yrityksen sisällä. Lisäksi se ei kata nykyaikaisen finanssialan toimintaa.

Nykyistä tyyppillistä palvelujen tuottamisen mallia finanssialalla kuvaavat esimerkiksi seuraavat ominaisuudet:

- Useat palvelut ovat siirtyneet asiakkaiden itsepalveluksi
- Asiakkaille tarjotaan myös henkilökohtaista palvelua ajasta ja paikasta riippumatta
- Teknologia on muuttanut asiakasvuorovaikutusta
- Asiakaspalvelun ammattilaisten ja asiakkaiden yhdessä kohtaamisissa tuottamat palvelut ovat pitkälle vaativia neuvontatilanteita

Varsinkin finanssialalla myös sääntely on tuonut palvelujen tuottamisen malliin uusia vaatimuksia.

Työn vaatimusten ja voimavarojen viitekehys tarjoaa rakenteen, jonka avulla voidaan tarkastella palvelujen arvontuottomallin kannalta tärkeää linkkiä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä. Heskettin ym. (1994) mallissa työhyvinvointi pelkistyi työtyytyväisyyteen, kun taas työn vaatimus-voimavaramallin avulla voidaan huomioida laajemmin työhyvinvoinnin erilaisia ilmentymiä, joita ovat tässä tutkimuksessa työn imu ja uupumusasteinen väsymys. Tarkastelemme myös työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyttä työhyvinvointiin. Nähdäksemme voimavarojen ja vaatimusten huomioiminen sopii hyvin palvelujen arvontuottomallin viitekehukseen, sillä työntekijöiden yksilölliset ja yhteisölliset voimavarat voivat edistää työn tekemistä myös murrosten keskellä. Voimavarat voivat tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja edistää heidän kykyään tuottaa asiakkaiden tarpeita vastaavaa palvelua.

Edelleen, palvelujen arvontuottomallin mukaisesti ajattelemme, että työhyvinvointi voi välittää sisäisen palvelun laadun yhteyttä tuottavuuteen. Sisäinen palvelun laatu tarkoittaa puolestaan tutkimuksessamme erityisesti henkilöstön johtamiskäytäntöjä ja asiakaspalvelun työkaluja. Jälkimmäiseen voidaan lukea esimerkiksi työssä hyödynnettävät teknologiat. Tarkastelemme esimerkkinä sisäisen palvelun laadusta kahta asiaa: asiakaspalvelutyötä tekevien kokemuksia johtamiskäytännöistä ja suhdetta informaatio- ja viestintäteknologiaan perustuviin työkaluihin. Tarkemmin ottaen luemme kuitenkin työntekijöiden teknologiasuhteen työn voimavaroihin ja vaatimuksiin ja vain itse teknologiat sisäisen palvelun laatuun kuuluviksi. Itse teknologioita ei kuitenkaan varsinaisesti mitata tässä tutkimuksessa, vaan ne ovat mallissa enemmänkin taustalla vaikuttavina tekijöinä.

Jäsennyksessämme ajattelemme, että sisäinen palvelun laatu vaikuttaa työntekijöiden kokemiin voimavaroihin ja vaatimuksiin, jotka puolestaan vaikuttavat työhyvinvoinnin kautta tuottavuuteen (Van De Voorde & Boxall, 2015). Tutkimuksessamme luemme työn vaatimustekijöihin työn määrällisen kuormittavuuden ja teknologiakuormituksen. Työn voimavaratekijöihin puolestaan liitämme työn hallinnan, kehittymismahdollisuudet, sosiaalisen yhteydenpidon ja sosiaalisen tuen, asiakaslähtöisyyden ja kokemuksen teknologiasta asiakastyötä helpottavana asiana. Työhyvinvointia tarkastelemme kahden käsitteen – työn imun ja uupumusasteisen väsymyksen – avulla, minkä johdosta pystymme huomioimaan sekä myönteisen työhyvinvoinnin että alentuneen työhyvinvoinnin roolin mallissamme.

Tässä tutkimuksessa tuottavuus on yksilön työn tuottavuutta, jota voimme mitata vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa toimivien ammattilaisten osalta. Mittaus tehdään määritelmän mukaisesti mitattujen tuotosten ja työpanoksen perusteella. Muiden tutkimuksen piiriin kuuluvien henkilöiden osalta työn tuottavuuden korvikkeena käytämme itsearvioitua tuloksellisuutta.⁴

Seuraavassa esittelemme tarkemmin kunkin viitekehukseemme kuuluvan osa-alueen sekä hahmottelemme niiden keskinäisiä suhteita aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta.

3.1 Tuottavuus

Kuvaamme ensin, mitä yleisesti tarkoitetaan tuottavuudella ja tarkastelemme tarkemmin tämän tutkimuksen kannalta oleellisia tuottavuuteen liittyviä näkökulmia – kuinka finanssialalla mitataan tuottavuutta ja kuinka tuottavuutta voidaan tarkastella henkilötasolla. Tuottavuutta tarkastellaan tyypillisesti kahdesta näkökulmasta, jotka perustuvat tuottavuuden vertailuun. Ensinnäkin voimme olla kiinnostuneita siitä, kuinka tarkasteltavan yksikön, kuten konttorin tai työntekijän, tuottavuus on kehittynyt. Esimerkiksi jos yrityksessä on tehty toimenpide, jolla on pyritty lisäämään tuottavuutta, voidaan verrata tuottavuuden suhdeluvun kehitystä ja sen pohjalta arvioida, onko toimenpiteellä ollut toivottua vaikutusta. Toinen, ja tämän tutkimuksen kannalta olennainen näkökulma on verrata tuottavuutta samankaltaisessa toiminnassa olevien yksiköiden välillä ja tältä pohjalta pyrkiä ymmärtämään, millaiset erot yksiköissä tai niiden toimintaympäristössä voisivat selittää tuottavuuden vaihtelua. Juuri tästä näkökulmasta tarkastelemme tuottavuutta, kun tutkimme työntekijöiden työhyvinvoinnin yhteyttä tuottavuuteen.

Taloustieteessä tuottavuus on tuotoksen suhde panokseen. Perustamme tuottavuuden taloustieteelliseen näkökulmaan, jossa tuottavuutta tarkastellaan määrien suhteena. Valitsimme määrien tarkastelun, koska tutkimuksemme kontekstissa työn tekeminen kohdistuu palvelutapahtumiin, siis määriin eikä niinkään euroihin.⁵

Olemme kiinnostuneita tuottavuudesta, koska se kuvaa, kuinka tarkasteltava yksikkö muuntaa käytettävissä olevat panokset tehtävänsä kannalta oleellisiksi lopputuotteiksi tai palveluiksi eli tuotoksiksi. Tämä yksikkö voi olla kokonainen yritys (kuten pankki), tai sen osa (kuten konttori) tai jopa yksittäinen työntekijä.

Tuottavuus on suhdeluku, joka kuvaa tuotosten määrien ja sen tuottamiseen vaadittavien panosten käytön suhdetta. Tuottavuutta kuvaavan suhdeluvun arvo riippuu suuresti valittavista tuotoksista. Se, mitkä ovat olennaisia tuotok-

⁴ Palvelujen arvontuottomalli sisältää myös henkilöstön pysyvyyden. Käytännössä meillä ei ole ollut mahdollista tarkastella pysyvyyttä organisaatiossa, sillä yhden vuoden jakso tuottaa epäluotettavaa tietoa. Tällainen tarkastelu on jätettävissä pitkittäistutkimukseen. Myös asiakastytyväisyyttä mitattiin tutkimuksemme, mutta sen käyttöä rajoittaa käytettävissä olevan tiedon rajallisuus. Havainnot ovat vain pienellä joukolla. Asiakastytyväisyys jäi näistä syistä lopulta pois analyysistämme.

⁵ Tuottavuuden laskennasta on muitakin näkemyksiä, esimerkiksi Ojasalo (1999) esittää tuottavuudelle myös taloudellisia mittareita. Kysymys on lopulta myös eri oppialoilla käytetystä terminologiasta.

sia, riippuu tarkasteltavan yksikön tehtävästä. Jos tutkimme pankin tai vakuutusyhtiön tuottavuutta, meidän on tunnistettava, mitkä ovat sen perustehtävän kannalta olennaiset tuotokset ja panokset. Finanssialan tuottavuuden tutkimuksessa olennaisia panoksia on perinteisesti kaksi: henkilöstövoimavarat ja pääoma, kuten tietotekniikka. Pääinvastoin kuin tuotteiden valmistamiseen keskittyvillä toimialoilla, palveluyrityksissä ei ole panoksena raaka-aineita tms. materiaa.⁶ Kun työntekijöiden tuottavuutta tarkastellaan organisaation sisällä, otetaan perustaksi tehtävänkuvat ja tehtävään liittyvät tavoitteet. Koska samaa tehtävää tekevillä on käytettävissään tyypillisesti samanlaiset työvälineet eli pääoma, voidaan keskittyä siihen, mitä henkilö saa aikaan työpanoksellaan. Myös tässä tutkimuksessa edustamme tätä näkökulmaa.

On myös paikallaan selventää tuottavuutta suhteessa muihin lähisukuisiin käsitteisiin, koska se kuvaa osaltaan tarkemmin sitä, mihin tässä tutkimuksessa keskitymme. Tehokkuutta käytetään arkikielessä usein samassa merkityksessä kuin tuottavuutta. Niillä on kuitenkin ero – tehokkuus tarkoittaa sitä, kuinka yksikkö käyttää mahdollisuutensa hyväksi. Tehokas yksikkö on ääritapaus, joka tuottaa panoksiinsa nähden mahdollisimman paljon tuotoksia tai saa tuottamansa tuotokset aikaan mahdollisimman pienin panoksin.

Kun palvelujen tuottamiseen vaadittavat panokset mitataan rahassa, puhutaan kustannustehokkuudesta. Kun taas verrataan tuotoksilla aikaan saatua taloudellista tuottoa suhteessa panoksien vaatimiin kustannuksiin, puhutaan kannattavuudesta. Lähisukuinen termi on myös vaikuttavuus, joka tarkoittaa sitä, kuinka hyvin yksikkö saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Nämä tavoitteet voivat olla esimerkiksi vaikutuksia yhteiskuntaan. Tuloksellisuus on laaja käsite, joka kattaa niin tuottavuuden ja vaikuttavuuden kuin laadunkin. Tässä tutkimuksessa käytämme tuottavuuden ohella käsitettä itsearvioitu tuloksellisuus, joka on henkilön oma subjektiivinen kokemus työssä suoriutumisesta.

3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia on kuvattu esimerkiksi työtyytyväisyytenä, terveytenä ja onnellisuutena sekä työhön liittyvinä stressin ja uupumuksen kokemuksina (esim. Danna & Griffin, 1999; Maslach & Leiter, 2008). Työhyvinvointitutkimuksessa työhön liittyvää pahoinvointia, esimerkiksi työssä koettua uupumusta, on tutkittu jo verrattain pitkään (Bakker & Demerouti, 2017). Työssä koetun uupumuksen yhdeksi olennaiseksi ulottuvuudeksi on ymmärretty työtä kohtaan tunnetun kynsisyyden ja heikentyneen ammatillisen itsetunnon ohella uupumusasteinen väsymys (Maslach & Leiter, 2008).

Positiivisen psykologian myötä vuosituhanen taitteessa huomio alkoi kiinnittyä yhä enemmän siihen, että työhyvinvointi ei ole vain pahoinvoinnin puutetta, vaan se voi olla myös työtä kohtaan koettua innostusta ja myönteisyyttä.

⁶ Kun otetaan huomioon kaikki olennaiset tuotokset ja panokset, puhutaan kokonaistuottavuudesta. Usein kuitenkin tarkasteltavana on tuottavuuden osatekijä, jolloin puhutaan erillistuottavuudesta. Työn tuottavuus on tällainen erillistuottavuuden näkökulma, jossa tarkastellaan, miten työvoima saa aikaan tuloksia.

Tällöin heräsi kiinnostus siihen, miten tällaista työtä kohtaan koettua innostusta eli työn imua voitaisiin edistää erilaisten työn voimavaratekijöiden avulla. (Schaufeli & Bakker, 2004.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme kahta työhyvinvoinnin ilmentymää: työn imua ja uupumusasteista väsymystä (esim. Salanova ym., 2014). Työn imu kuvaa myönteistä työhön liittyvää hyvinvoinnin tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus ilmenee energisyytenä ja sitkeytenä eli haluna ponnistella työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi. Omistautuminen puolestaan tarkoittaa tunnetta siitä, että työ on merkityksellistä ja sen tekemisestä ollaan ylpeitä. Uppoutuminen näkyy työntekijän keskittymisenä ja jopa ajankulun unohtamisena työtä tehdessä. Työn imua kokevat työntekijät ovat innostuneita ja tuntevat itsensä energisiksi työtä tehdessään. (Hakanen, 2009; Schaufeli & Bakker, 2010.)

Uupumusasteinen väsymys puolestaan kuvaa tilaa, jossa fyysisten ja henkisten voimavarojen koetaan ehtyneen (Maslach & Leiter, 2008). Työn imu ja uupumusasteinen väsymys liittyvät toisiinsa siten, että niillä joilla on paljon työn imua, on yleensä vähemmän uupumusasteista väsymystä (Schaufeli & Salanova, 2011).

3.2.1 Vaatimus- ja voimavaratekijät

Työhyvinvoinnin – eli työn imun ja uupumuksen – kehittymistä on selitetty työn vaatimus-voimavaramallin avulla (Bakker & Demerouti, 2007). Tässä mallissa ajatellaan, että suuriksi koetut vaatimukset työssä (esim. liiallinen työmäärä) ja vähäiset voimavarat (esim. riittämätön osaaminen) altistavat uupumukselle. Sen sijaan riittävät työn voimavarat edistävät tavoitteiden saavuttamista ja johtavat työn imun kokemuksiin. Mikäli työhön liittyvät vaatimukset ylittävät työntekijöiden käytössä olevat voimavarat, voi seurauksena olla uupumus. Onkin huomattava, että hyviksi koetut työn voimavarat voivat vähentää työssä koettujen vaatimusten aiheuttamaa uupumusriskiä. Etenkin työn voimavarojen kehittäminen on siis tärkeää, kun halutaan edistää sekä työn imua että ehkäistä uupumusta. (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004.) Organisaatiossa on mahdollista lisätä työn voimavaroja ja ehkäistä liiallisia vaatimuksia esimerkiksi toimivien johtamiskäytäntöjen avulla (esim. Karatepe & Aga, 2013).

Työn vaatimukset tarkoittavat esimerkiksi fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä, jotka vaativat työntekijältä ponnisteluja (Hakanen, 2009). Työn vaatimuksista voi tulla stressitekijöitä, mikäli työntekijä ei palaudu riittävästi yrittäessään täyttää työhönsä liittyviä vaatimuksia (Bakker & Demerouti, 2007). Tässä tutkimuksessa työn vaatimuksia tarkastellaan vastaajien kokemuksina aikapaineesta ja liiallisesta työmäärästä, joiden on todettu olevan hyvin tyypillisiä finanssialalla ja altistavan työhyvinvoinnin ongelmille (Giorgi ym., 2017).

Työn voimavaroilla puolestaan viitataan työn sosiaalisiin, organisaationaalisiin tai fyysisiin ulottuvuuksiin, jotka voivat auttaa saavuttamaan työhön liittyviä tavoitteita ja heikentää työssä koettujen vaatimusten negatiivisia vaikutuksia (Schaufeli & Bakker, 2004). Tässä tutkimuksessa työhön liittyvinä voimavaroina tarkastellaan kehittymismahdollisuuksia, työn hallintaa, sosiaalista tukea

työssä ja asiakaslähtöisyyttä. Työn hallinta tarkoittaa mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön ja sen suorittamistapoihin, ja sen on todettu useissa tutkimuksissa liittyvän paremmaksi koettuun työn imuun. Edelleen, mikäli työssä on paljon mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista ja oppia uutta, myös työn imua koetaan enemmän. (Van Ruysseveldt ym., 2011.)

Voidaan olettaa, että nopeasti muuttuvalla finanssialalla sellaiset pankin työntekijät, jotka kokevat työssään kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksia ja kokevat pystyvänsä palvelemaan asiakkaita heidän tarpeistaan käsin, suoriutuvat myös työssään paremmin, sillä heillä on käytössään enemmän työhyvinvointia tukevia voimavaroja (esim. Halbesleben & Bowler, 2007).

Myös finanssialalla tapahtuvat teknologiset muutokset voidaan nähdä sekä työhyvinvointia tukevana voimavarana, että sitä uhkaavana kuormitustekijänä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhtäältä teknologian hyödyllisyyttä asiakastyössä työn voimavarana ja toisaalta teknologiakuormitusta työhön liittyvänä vaatimuksena. Teknologian hyödyllisyys asiakastyössä viittaa siihen, että teknologian koetaan tuovan uusia toimiviksi koettuja tapoja asiakasvuorovaikutukseen, minkä voi olettaa vahvistavan työn imua, kun asiakkaita koetaan pystyttävän palvelemaan aiempaa paremmin (ks. Fujimoto ym., 2016; Ter Hoeven ym., 2016).

Teknologia voi puolestaan kuormittaa esimerkiksi siksi, että se on monimutkaista, muuttuu usein ja vaatii nopeaa uuden oppimista tai siihen liittyy teknisiä ongelmia (Day ym., 2010; Ragu-Nathan ym., 2008). Teknologiakuormituksen on havaittu liittyvän esimerkiksi matalampaan työtyytyväisyyteen (Ragu-Nathan ym., 2008) ja kielteisempiin arvioihin teknologian vaikutuksesta omaan tuottavuuteen (Tarafdar ym., 2007). Edelleen, teknologiakuormituksen aiheuttajien (esim. teknologiasta johtuva lisääntynyt työmäärä ja kiihtynyt työtahti, vaikeus päivittää omia taitoja muutosten tahdissa, työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen) on huomattu liittyvän stressiin ja sen kautta uupumukseen (Turel & Gaudioso, 2018).

Tässä tutkimuksessa työn voimavaroiksi luetaan myös sosiaalinen tuki sekä yhteydenpito työrooliin kuuluvien keskeisten tahojen kanssa. Sosiaalinen tuki tarkoittaa työkavereilta saatua tukea työtehtävien tekemiseen, ja esimerkiksi pankin työntekijöillä sen on huomattu vähentävän uupumuksen kokemuksia (Giorgi ym., 2017; Karatepe & Aga, 2013).

Lisäksi työyhteisöstä tukea työssään saavien työntekijöiden työhyvinvointi on parempi ja heidän on todettu kokevan enemmän työn imua (Li & Mao, 2014). Työntekijöiden kokemuksen työssä saadusta sosiaalisesta tuesta on todettu olevan yhteydessä parempaan työsuoritukseen (Park ym., 2004; Van De Voorde ym., 2012). Mikäli työntekijä saa työssä tarvittaessa tukea työkavereilta tai muista yksiköistä, hän osaa todennäköisesti vastata asiakkaan tarpeisiin aiempaa paremmin. On myös havaittu, että kun työntekijät tunnistivat organisaatiossa työssään tarvittavaa asiantuntemusta, heidän resurssinsa työn tekemiseen paranivat, mikä puolestaan selitti heidän parempaa tuloksellisuuttaan työssä (Ho & Wong, 2009).

3.2.2 Henkilöstön johtamiskäytännöt

Edellisessä luvussa on käsitelty työhyvinvointia ja sitä tukevia työn voimavaroja sekä toisaalta sitä uhkaavia vaatimuksia. Millaiset henkilöstön johtamiskäytännöt sitten edistävät työhyvinvointia? Henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi on alan kirjallisuudessa määritelty organisaation tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen. Näin ollen henkilöstöjohtamisen sisällön ja painotusten tulisi olla strategialähtöisiä, eli niihin vaikuttaa se, onko organisaation tavoitteena esimerkiksi mahdollisimman nopea kasvu, kustannustehokkuus vai korkea laatu (Uotila & Viitala, 2014). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tarkoitus on auttaa henkilöstöä näiden tavoitteiden saavuttamisessa.

Ajatus on, että soveltamalla oikeanlaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä voidaan edistää sekä organisaation tuottavuutta että yksilön suoriutumista (Jiang ym., 2012). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen on todettu vaikuttavan tuottavuuteen sekä suoraan että erilaisten välittävien tekijöiden kautta (esim. Paauwe, 2009). Niiden mekanismien sisällöstä, joiden kautta johtamisen oletetaan vaikuttavan tuottavuuteen, ei kuitenkaan katsota olevan kovin suurta varmuutta (Guest, 2011). Esimerkiksi Sun kollegoineen (2007) totesi henkilöstöjohtamisen käytäntöjen lisäävän henkilöstön työyhteisötaitoja, eli tarvittaessa oman työroolin yli menevää aktiivista toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisötaidot puolestaan olivat yhteydessä parempaan tuottavuuteen.

Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyydellä on todettu olevan yhteyttä muun muassa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja organisaatiokansalaisuuteen (Nishii ym., 2008), työntekijöiden keskinäiseen auttamiseen (Chuang & Liao, 2010) sekä henkilöstön vaihtuvuuteen (Batt & Colvin, 2011). Nämä puolestaan ovat yhteydessä organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Edellä mainittu viittaa niin sanottuun yhteisten etujen näkökulmaan, jonka mukaan toimivat henkilöstövoimavarojen johtamiskäytännöt lisäävät työhyvinvointia ja samalla organisaation menestymistä. Keskeisenä ajatuksena on, että työhyvinvointi ja tuottavuus kulkevat rinnakkain. (Van De Voorde ym., 2012.)

Henkilöstöjohtamisen merkityksestä organisaation tavoitteiden mukaiselle toiminnalle on siis kohtalaisen vahvaa tutkimusnäyttöä, mutta tiedon hyödyntämisen tekee hankalaksi etenkin se, että hyvällä henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan tutkimuksesta riippuen vaihtelevan sisältöisiä asioita. Yhtäältä yksittäisten käytäntöjen hyödyntämisen sijaan tehokkaiksi on havaittu laajempien, toisiaan täydentävien käytäntöjen kokonaisuuksien luominen (Batt, 1999). Toisaalta on painotettu, että tulisi selvittää työntekijöiden kokemuksia erilaisista henkilöstöjohtamisen käytännöistä, jotta osattaisiin soveltaa parhaiten toimivia menetelmiä (Van De Voorde ym., 2012).

Suomalaisessa tutkimuksessa on viimeisen vuosikymmenen aikana tuotu esille tarvetta selvittää työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä yhteyttä. Kansainvälisessä henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa hyvinvointi ei korostu erillisenä tekijänä yhtä selkeästi. Muun muassa edellä kuvatuista haasteista johtuen on tärkeää määritellä henkilöstöjohtamisen sisältö ja tavoitteet riittävän tarkasti. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu nimenomaan henkilöstön kokemuk-

sia johtamisesta ja organisaation sille tarjoamasta muusta tuesta. Usein tutkimuksissa on selvitetty johdon tai esimiesten arvioita henkilöstöjohtamisen käytäntöjen soveltamisesta. On kuitenkin havaittu, että työntekijöiden arviot poikkeavat usein johdon arvioista, sillä henkilöstön johtamiskäytännöt havaitaan usein arjessa eri tavalla kuin johto on tarkoittanut. (Nishii ym., 2008.)

Työntekijöiden työhyvinvointia lisäävät sellaiset johtamiskäytännöt, jotka tukevat suorituksen johtamista, sosiaalista vuorovaikutusta, reilua ja oikeudenmukaista palkitsemista sekä mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin (Guest, 2017). Tässä tutkimuksessa tarkastelemme Bartelin (2004) tutkimuksen pohjalta johtamiskäytäntöjä, jotka liittyvät tunnustuksen saamiseen ja palautteeseen, vuorovaikutuksen avoimuuteen johtamisessa sekä tiimin yhteistyön sujuvuuteen. Oletamme, että kun työstä saa tunnustusta ja palautetta, pystyy ilmaisemaan näkemyksiään ja saa avoimesti tietoa sekä kokee yhteistyön tiimissä toimivaksi, voi myös työssään paremmin eli kokee enemmän työn imua ja vähemmän uupumusasteisen väsymyksen kokemuksia (esim. Conway ym., 2016).

Etenkin vuorovaikutuksen avoimuuteen perustuvien johtamiskäytäntöjen – kuten työntekijöiden osallistumis- ja toimintamahdollisuuksien sekä avoimen tiedon jakamisen – on todettu lisäävän henkilöstön työn imun kokemuksia. Tätä yhteyttä on selitetty sillä, että työntekijöillä on tällöin käytössään enemmän työhyvinvointia tukevia voimavaroja, jolloin he suoriutuvat myös paremmin työssään. (Boon & Kalshoven, 2014.) Lisäksi toimivat yhteistyösuhteet tiimin sisällä liittyvät paremmaksi koettuun työhyvinvointiin (Geue, 2018).

Oletamme, että palautteen ja tunnustuksen saaminen työssä antaa työntekijälle mahdollisuuksia kehittyä työssään ja lisää siten työhyvinvointia (esim. Guest, 2017). Työhyvinvoinnin näkökulmasta vastakkaisia vaikutuksia voi olla sellaisilla suoriutumisen arvioinnin tavoilla, jotka toimivat keskinäisen vertailun tai tulospalkkauksen välineenä. Tällöin suoriutumisen arviointi ja palaute saattavat pahimmillaan heikentää työhyvinvointia, mikäli ne lisäävät työn kuormitusta. (Kroon ym., 2009.)

Bartelin (2004) tutkimuksessa tunnustus ja palaute liittyivät pankkien konttoreiden parempaan kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Henkilöstöjohtamisen käytännöillä on todettu olevan vahvemmin yhteyttä esimerkiksi asiakaspalvelun laatuun kuin organisaation tuottavuuteen tai muihin taloudellisiin mittareihin (Paauwe, 2009; Van De Voorde ym., 2012). Niihin vaikuttavat olennaisesti myös organisaation ulkoiset tekijät. Onkin oletettavaa, että henkilöstön johtamistavat ovat vahvemmin yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin kuin suoraan siihen, miten tuottavia he ovat työssään.

3.3 Työhyvinvoinnista tuottavuuteen

Tuottavuuden kontekstissa työhyvinvoinnin merkitys tiivistyy kysymyksiin siitä, näkyykö työntekijän alentunut työhyvinvointi heikentyneenä tuottavuutena tai vastaavasti ovatko työn imua kokevat työntekijät tuottavampia eli saavat enemmän aikaan tuotoksia työajalla. Työn vaatimus-voimavaramallin mu-

kaisesti työntekijöiden korkean työn imun odotetaan johtavan myönteisiin tuloksiin, kun taas uupumuksen kielteisiin lopputuloksiin (Schaufeli & Bakker, 2004).

Uupumuksen yhteyttä itsearvioituun tuloksellisuuteen on tutkittu melko paljon. Näissä tutkimuksissa uupumusasteisen väsymyksen on todettu heikentävän työssä suoriutumista, mutta osassa tutkimuksia yhteys on ollut heikko (Schaufeli & Enzmann, 1998; Taris, 2006). Esimerkiksi tiimin suoriutumiseen uupumusasteisen väsymyksen ei todettu olevan yhteydessä (Bakker ym., 2008). Näitä tuloksia voi selittää se, että omaa suoriutumista saatetaan arvioida todellisuutta myönteisemmin. Uupumuksesta huolimatta työtä saatetaan myös tehdä "viimeiseen" asti täysillä, jolloin vähäinen tai keskinkertainen uupumus ei vielä näy itsearvioidussa tuloksellisuudessa.

Työntekijöiden kokemalla uupumuksella on kuitenkin havaittu olevan vaikutusta organisaation kannattavuuteen: mitä enemmän työntekijöillä oli uupumusta, sitä heikommiksi asiakkaat arvioivat palveluja ja sitä korkeammiksi kasvoivat henkilöstökustannukset (Taris & Schreurs, 2009). Uupumusta kokevilla on vähemmän innostusta ratkaista työssä eteen tulevia haasteita (Veldhuizen ym., 2003), minkä voi odottaa näkyvän siinä, ettei asiakkaan tarpeisiin jakseta vastata niin aktiivisesti.

Tuottavuuden näkökulmasta keskeistä on, että työn imu on liittynyt sekä parempaan itsearvioituun tuloksellisuuteen (Lorente ym., 2014; Shimazu ym., 2015) että halukkuuteen auttaa työkavereita ja organisaatiota laajemmin (Christian ym., 2011). On havaittu, että työstään innostuneet myyjät arvioivat myyntityönsä tuloksellisemmaksi kuin vähemmän työstään innostuneet kollegat (Matthews ym., 2016). Myyntityö on luonteeltaan aktiivista, minkä takia työn imua kokevat työntekijät saattavat kokea onnistuvansa useammin.

Edelleen Hakanen ja Koivumäki (2014) havaitsivat, että työn imua päivittäin kokevien hammaslääkärien toimenpidepalkkiot olivat suurempia kuin ei koskaan työn imua kokevien kollegojen. Sen sijaan uupumusasteisen väsymyksen ei todettu olevan yhteydessä hammaslääkärien työn tuottavuuteen. Christensenin ym. (2018) tutkimus osoitti, että kun akateemista työtä tekevät työntekijät kokivat paljon työn imua, heidän julkaisujen määrällä mitattu työn tuottavuutensa oli korkeampi. Toisaalta edellä mainitussa tutkimuksessa työn imulla oli jopa päinvastaisia vaikutuksia opetuksen tuottavuuteen, mikä tuo esille tärkeän huomion: se mitä mitataan kulloinkin tuottavuutena, vaikuttaa tuloksiin.

Oletamme, että työn imua kokevat työntekijät ovat tuottavampia, kun taas uupumusasteista väsymystä kokevien tuottavuus on matalampaa. On huomattava, että työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä on löydetty vahvimmat yhteydet poikkileikkaustutkimuksissa, joissa on mitattu työntekijöiden itsearvioitua tuloksellisuutta tai työssä suoriutumista. Kun tuottavuutta on mitattu objektiivisesti, työhyvinvoinnin on havaittu olevan korkeintaan heikosti yhteydessä tuottavuuteen. (Nielsen ym., 2017; Taris, 2006.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että itsearvioidun tuloksellisuuden mittaaminen on varsin kirjavaa. Suurimmassa osassa tutkimuksia sitä on lähestytty joko työntekijöiden tai heidän esimiestensä tekeminä arviointeina työssä suoriutu-

misesta. Lisäksi työhyvinvointia on mitattu erilaisista lähtökohdista niin työtyytyväisyytenä, työn imuna, uupumuksena kuin työstressinä, vain joitakin mainitaksemme. Parhaan tietämyksemme mukaan sellaista tutkimusta, jossa henkilöiden työhyvinvointia koskeva tieto olisi yhdistetty tuottavuuden yksilölähtöiseen pitkäkestoiseen seurantaan, ei ole tehty finanssialalla.

4. Tutkimuksen tietoaineisto

4.1 Case-yrityksen kuvaus

Tutkimuksen kohteena on Nordea Pankki sekä henkivakuutusyhtiö Nordea Life. Pankissa tutkimus kohdistuu Nordean Personal Banking -liiketoimintalueen toimintaan. Tämä kattaa henkilöasiakkailla tarjottavat rahoitustuotteet ja -palvelut, joita toteutetaan yhä enemmän erilaisten digitaalisten kanavien kautta. Nordea Pankki on pohjoismaiden suurin finanssipalvelukonserni ja myös maailmanlaajuisesti kymmenen suurimman vähittäispankin joukossa (Nordea, 2017). Nordealla on noin 10 miljoonaa henkilöasiakasta ja toimipaikkoja useassa maassa, Suomessa Nordealla on vastaavasti 2,8 miljoonaa henkilöasiakasta. Nordeassa työskentelee kansainvälisesti noin 30 000 työntekijää, Suomessa vuonna 2017 työntekijöitä oli keskimäärin 7 000 henkilöä.

Pankista tutkimukseen valittiin keväällä 2017 voimassa olleen organisaatiorakenteen pohjalta neljä yksikköä: asiakkaita verkko- ja puhelinvälitteisesti palveleva online-yksikkö sekä kolme muuta yksikköä. Valitsemalla useita yksiköitä pyrittiin varmistamaan, että yksittäisen yksikön asiakaskunnan rakenne ja sen tarpeet eivät vaikuttaisi tuloksiin. Personal Bankingissä työskenteli yhteensä vuonna 2017 noin 2500 henkilöä ja tutkimukseen valituissa neljässä yksikössä yhteensä noin 900 henkilöä.

Nordeassa oli meneillään tuottavuustiedon keräyksen (3/2017–2/2018) aikana laajalti vaikuttava muutos, joka kohdistui erityisesti Personal Bankingiin. Tämän myötä toimintamallit uudistuivat hyvin laajasti, mikä vaikutti myös konkreettisesti henkilöstön työnkuviin ja työtehtäviin. Pankkineuvojat alkoivat palveluasiakkaita maantieteellisesti laajasti oman alueensa nimettyjen asiakkaiden sijaan. Lisäksi muutoksen myötä sisäisiä tehtävännvaihtoja tapahtui aiempaa enemmän. Tämän ohella pankissa ryhdyttiin tuottavuustiedon aineiston keräämisen aikana hyödyntämään yhä enemmän verkkoneuvotteluja asiakastapaamisissa.

Personal Bankingin toiminnassa on tapahtunut isoja muutoksia myös digitalisaation synnyttämien uusien palvelujen myötä. Esimerkiksi yhä useammat henkilöasiakkaat hoitavat pankkiasiansa sähköisesti ja neuvontatapaamiset tapahtuvat yhä enemmän verkon välityksellä. Tämä on lisännyt verkkovälitteisesti tapahtuvan asiakaspalvelun määrää myös perinteisissä kivijalkakontto-reissa työskentelevän henkilöstön keskuudessa.

Tutkimukseen osallistui myös Nordea Life, joka tarjoaa asiakkaille heidän tarpeidensa mukaisia henkivakuutusratkaisuja. Nordea Life on osa eurooppalaista finanssipalveluja tarjoavaa Nordea-konsernia. Sen palveluksessa työskenteli keskimäärin 127 henkilöä vuonna 2017 (Nordea Life, 2017). Pankki toimii myös Lifen henkivakuutustuotteiden jakelukanavana, joten yhteistyö pankin ja henkivakuutusyhtiön välillä on huomattavan tiivistä. Nordea Lifessa koko henkilöstö oli tutkimuksessa toteutetun kyselyn kohderyhmässä, mutta Lifen henkilöstön osalta ei ollut käytettävissä tuottavuustietoa.

Palvelujen tuottamisen malli määrittelee, kuinka asiakkaalle tarjotaan palvelua. Juuri tämä palvelujen tuottamisen malli on ollut suuressa muutoksessa. Nykyisin merkittävä osa palveluista tapahtuu itsepalveluna verkossa. Perinteiset käteispalvelut ovat tarjolla myös kumppaniverkoston, kuten vähittäiskauppojen, kautta. Asiakkaiden ja asiakaspalvelun ammattilaisten kohtaamiset painottuvat vaativaan neuvontaan ja monimutkaisimpiin asiakastarpeisiin. Nämäkin palvelut ovat asiakkaille tarjolla yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumatta sähköisten kanavien kautta. Asiakas ei ole sidoksissa nimettyyn konttoriin ja asiakaspalveluhenkilöön halutessaan käyttää kivijalkakonttorin palvelua. Palvelumalliin liittyy myös palvelujen tuottamisen eriytyminen asiakassegmentteittäin. Vaativa varainhoidollinen palvelu tarjotaan luotettujen nimettyjen varainhoitajien kautta. Myös finanssialan säännökset vaikuttavat palveluun tuoden mukanaan erilaisia velvoitteita.

4.2 Kohdejoukko

Kyselyn kohderyhmä ja osallistujat

Työhyvinvointia kartoittava kysely toteutettiin sähköisesti tuottavuusmittauksen alkuvaiheessa touko-kesäkuussa 2017. Kyselylomake rakennettiin yhteistyössä Nordean kanssa, josta saatiin palautetta kyselyn kehittämiseen. Lisäksi kyselylomaketta testasi joukko Nordean työntekijöitä, jotka antoivat palautetta kyselyn väittämistä sekä vastaamiseen kuluva ajasta. Linkki kyselyyn vastauksiksi lähetettiin koko Nordea Lifen henkilöstölle, kun taas pankista valittiin neljä yksikköä, joissa työskenteleville henkilöille vastauslinkki lähetettiin. Kysely lähetettiin pankissa yhteensä 893 henkilölle ja Lifessa 121 henkilölle. Lifesta kyselyyn vastasi yhteensä 98 henkilöä (vastaus-% 81) ja pankista vastaajia oli 545 (vastaus-% 61). Kyselyyn vastasi siis yhteensä 643 henkilöä, ja kokonaisvastausprosentti oli 63.

Kyselyyn vastanneiden keski-ikä oli 40 vuotta, ja suurin osa heistä oli naisia (75 %). Esimiehinä vastaajista työskenteli 13 prosenttia. Vastaajat olivat työskennelleet finanssialalla keskimäärin 15 vuotta ja nykyisissä työtehtävissään 3,6 vuotta. Lifen ja pankin vastaajat eivät eronneet toisistaan työvuosien tai iän perusteella. Tarkasteltaessa pankin vastaajia työrooleittain oli havaittavissa, että suurin osa vastaajista työskenteli pankkineuvojina (44 %) ja puhelin- ja verkkopalvelua tarjoavina 24/7-palveluneuvojina (24 %). Lisäksi pankissa työskennel-

leet vastaajat toimivat varainhoitajina (14 %), pankkilakimiehinä (2 %) ja sijoitusasiantuntijoina (2 %). Lifessa suurin osa vastaajista työskenteli asiantuntijoina/toimihenkilöinä (68 %).

Tuottavuuden laskennassa mukana olleet työntekijät

Tuottavuuden laskennassa keskityttiin kolmeen työrooliin, joissa suuri joukko henkilöitä työskentelee samankaltaisissa tehtävissä, ja näistä tehtävistä on saatavilla tuottavuuslaskennassa tarvittava tieto työpanoksesta, asiakaskohtaimista ja tuotoksista. Nämä roolit ovat pankkineuvojat (engl. Financial Adviser), varainhoitajat (Wealth Adviser) ja 24/7-palveluneuvojat (Service Adviser)⁷. Pankkineuvojia on kaksi erilaista ryhmää, kivijalkakonttoreissa työskentelevät ja online-konttoreissa työskentelevät.⁸ Puhuttaessa pankin asiakaspalvelun ammattilaisista viittaamme pankissa työskenteleviin varainhoitajiin, pankkineuvojiin ja 24/7-palveluneuvojiin. Näiden ryhmien työtehtävät poikkeavat toisistaan ja tuottavuuslaskennassa näitä rooleja tarkastellaan erikseen.

Tuottavuutta mitattiin pankkineuvojien ja varainhoitajien osalta 1.3.2017–28.2.2018 rekisteritietojen pohjalta. Tuotoksiin liittyvä tieto oli kerätty pankin operatiivisista tietojärjestelmistä. Lähteenä työpanoksen osalta oli HR-järjestelmä. 24/7-palveluneuvojien osalta tuottavuuden laskentajakso oli 1.4.2017–31.1.2018 ja tiedon lähteenä 24/7:n oma seurantajärjestelmä.

Tuottavuuslaskennassa vaadittavat tiedot olivat käytettävissä yhteensä 537 asiakaspalvelun ammattilaisesta. Tuottavuuden laskennassa olivat mukana kaikki edellä mainittuihin ryhmiin kuuluvat, myös kyselyyn vastaamattomat työntekijät, jotta arvio työntekijän tuottavuuden tasosta on luotettava.

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisten yhteyksien analyysin kannalta tärkeä joukko on ne työntekijät, joista aineistossa on sekä kysely- että tuottavuustieto. Tällaisia työntekijöitä on yhteensä 305. Analyyseista poistettiin tuottavuusaineistoista ns. outlier-arvot eli yksittäiset äärimmäiset arvot, jotka vaikuttaisivat huomattavasti yhteyksien väliseen voimakkuuteen. Näin analyysissa oli mukana 290 havaintoa. Taulukko 1 esittää näiden työntekijöiden määrät työrooleittain. Aineistoa käsitellessä huolehdittiin vastaajien anonymiteetista.

Taulukko 1 Työntekijöiden määrä, joista aineistossa sekä kysely- että tuottavuustieto ja jotka ovat mukana analyyseissa.

Työrooli	Työntekijöiden määrä
Pankkineuvojat, kivijalkakonttorit	102
Pankkineuvojat, online-konttorit	46
Varainhoitajat	64
24/7-palveluneuvojat	78

⁷ Tutkimuksessa oli mukana vain etäpalveluissa työskentelevät palveluneuvojat, joita kutsutaan tässä tutkimuksessa 24/7-palveluneuvojiksi erotukseksi pankin kivijalkakonttoreiden palveluneuvojista, jotka eivät ole tässä tutkimuksessa mukana.

⁸ Finanssialan organisaatioissa on suuri määrä tehtäviä, joissa työaikaan ja tuotoksiin perustuva tuottavuuden laskenta ei ole mielekäästä (esim. tehtävissä ei ole lainkaan tai on vain hyvin vähän välittömiä mittattavia tuotoksia). Näissä tehtävissä toimiville käytämme kyselyn osana tehtyä oman tuloksellisuuden arviointia ja sen pohjalta laskettua itsearvioidun tuloksellisuuden indikaattoria.

Vuoden tarkastelujaksolla sisäinen liikkuvuus tehtävien välillä, poistuma ja rekrytoinnit on otettava huomioon. Tuottavuuden laskennassa työntekijää tarkastellaan siinä työroolissa, jossa hän on ollut pisimmän aikaa ja huomioidaan vain se aika, jonka hän ollut työssä tutkimukseen osallistuneessa organisaatioyksikössä. Pankkineuvojien ja varainhoitajien osalta ei ole käytettävissä tuottavuustietoa työntekijöistä, jotka ovat siirtyneet sisäisesti asiantuntijatehtäviin tai lopettaneet Nordean palveluksessa. 24/7-palveluneuvojien osalta myös siirtyneet ja lopettaneet sisältyvät aineistoon.

Jotta sattumalla ei ole liian suurta sijaa, olemme rajanneet hyvin lyhyen aikaa työskennelleet tuottavuuden laskennan ulkopuolelle. Olemme ottaneet tuottavuuden laskentaan vain työntekijät, jotka olivat työskennelleet vähintään 200 tuntia tarkastelujakson aikana.

4.3 Kyselyn mittarit

Kyselyn rakentamisessa on hyödynnetty aikaisempaa tutkimusta ja kaikki mittarit perustuvat tieteellisiin lähtökohtiin. Taulukko 2 esittää, millä tavoin keskeisiä työhyvinvointiin liittyviä ilmiöitä mitattiin kyselyssä. Mittareista muodostettiin summamuuttujat, joita käytettiin analyyseissa.

Taulukko 2 Kyselyn mittarit.

Käsite	Kuvaus	Esimerkkiväittämä ja asteikko
Työn imu	Työn imua mitattiin 3-osioisella työn imun mittarilla (The Utrecht Work Engagement Scale, UWES-3, Schaufeli ym., 2017), joka on lyhyt versio vakiintuneesta ja useissa tieteellisissä tutkimuksissa validoidusta työn imun mittarista (Schaufeli ym., 2006; ks. myös Hakanen, 2009).	"Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni" (0 = ei koskaan, 6 = aina)
Uupumusasteinen väsymys	Uupumusasteista väsymystä mitattiin kolmella aiemmin suomalaisessa tutkimuksessa käytetyllä väittämällä (Hakanen & Koivumäki 2014), jotka ovat alun perin osa laajempaa työuupumuksen mittaria (The Oldenburg Burnout Inventory, Demerouti & Bakker, 2007).	"Työssäni tunnen itseni usein henkisesti loppuun imetyksi" (0 = ei koskaan, 6 = aina)
Itsearvioitu tuloksellisuus	Itsearvioitua tuloksellisuutta mitattiin viidellä väittämällä, jotka on muokattu aiemman tutkimuksen pohjalta (Alper ym., 2000; Gordon, 1997).	"Saan paljon aikaiseksi työpäivinäni" (0 = ei koskaan, 6 = aina)
Johtamiskäytännöt	Vastaajien arvioita henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöistä mitattiin 13-osioisella mittarilla (Bartel, 2004).	"Organisaatiossani on riittävän hyvät mahdollisuudet kommunikoida esimiesten ja johdon kanssa" (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)
Työn määrällinen kuormittavuus	Työn määrällisiä vaatimuksia mitattiin neljällä väittämällä, jotka ovat osa laajasti psykologian alan tutkimuksissa käytettyä QPS Nordic -kyselyä (General Nordic questionnaire for psychological and social factors at work, Lindström ym., 2000).	"Onko työsi kiivastahtista?" (1 = erittäin harvoin tai ei koskaan, 5 = hyvin usein tai aina)
Kehittymismahdollisuudet työssä	Kehittymismahdollisuuksia mitattiin neljällä väittämällä, jotka ovat osa COPSQ-kyselyä (Copenhagen Psychosocial questionnaire, Bertheisen ym., 2018).	"Onko sinulla mahdollisuuksia kehittää osaamista työssä?" (1 = erittäin harvoin tai ei koskaan, 5 = hyvin usein tai aina)

Käsite	Kuvaus	Esimerkkiväittäjä ja asteikko
<i>Työn hallinta</i>	Mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön mitattiin neljällä väittämällä, jotka ovat osa QPS Nordic -kyselyä (General Nordic questionnaire for psychological and social factors at work, Lindström ym., 2000).	"Voitko vaikuttaa työmääräsi?" (1 = erittäin harvoin tai ei koskaan, 5 = hyvin usein tai aina)
<i>Sosiaalinen tuki</i>	Sosiaalista tukea mitattiin kolmella väittämällä, jotka ovat osa QPS Nordic -kyselyä (General Nordic questionnaire for psychological and social factors at work, Lindström ym., 2000).	"Saatko tarvittaessa apua ja tukea työtovereilta?" (1 = erittäin harvoin tai ei koskaan, 5 = hyvin usein tai aina)
<i>Sosiaalinen yhteydenpito</i>	Sosiaalista yhteydenpitoa mitattiin yhteydenpidon määränä suhteessa pankin ja Lifen yksiköihin. Mittari rakennettiin taustahaastattelujen perusteella. Yhteydenpidon tahoista muodostettiin lukumäärää kuvaava muuttuja, jossa laskettiin yhteen ne yksiköt, joihin vastaaja raportoi olevansa yhteydessä usein (= vähintään muutaman kerran viikossa).	Kuinka usein vastaaja on yhteydessä erilaisiin yksiköihin (1 = ei koskaan, 7 = useita kertoja päivässä)
<i>Teknologian koettu hyödyllisyys asiakastyössä</i>	Vastaajien arvioita teknologian hyödyllisyydestä asiakaspalvelussa mitattiin kolmella väittämällä (Tarafdar ym., 2014).	"Teknologian käyttö työssä lisää asiakastytyvääisyyttä" (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)
<i>Teknologiakuormitus</i>	Vastaajien arvioita teknologian kuormittavista vaikutuksista työnsä tekemiseen mitattiin kuudella väittämällä (Tarafdar ym., 2014).	"Uuden teknologian takia tunnen työni uhatuksi" (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)
<i>Asiakaslähtöisyys</i>	Vastaajien arvioita toiminnan asiakaslähtöisyydestä mitattiin viidellä väittämällä (Thomas ym., 2001).	"Ajattelemme aina asiakkaan etua tarjotessamme palveluita" (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

4.4 Tuottavuuden laskennassa käytetyt tiedot

Tuottavuuden laskennan aineisto perustuu tietoihin, jotka syntyvät pankin palveluprosessissa ja jotka kerätään raportointijärjestelmiin. Pankki on toimittanut tutkimusta varten anonymisoidun tiedon työmäärästä, palvelujen määristä ja asiakaskohtaamisista.

Panoksena on henkilön työaika. Pankkineuvojien ja varainhoitajien osalta käytetään henkilön rekisteröityjä henkilötyökuukausia ilman lomia. Osa-aikaisuus on otettu laskennassa huomioon. 24/7-palveluneuvojien osalta on käytävissä asiakaspalvelussa työskentelyn aika ns. "kuulokkeet päässä", joten tämän roolin osalta tieto työpanoksesta on erittäin täsmällistä.

Asiakaskohtaamisten määrät kuvaavat pankkineuvojien ja 24/7-palveluneuvojien osalta tapaamia konttoreissa tai etänä verkossa. 24/7-palveluneuvojien asiakaskohtaukset ovat puhelimitse, chatin tai sähköpostin välityksellä tapahuneita kohtauksia.

Alkuperäinen tieto on varsinkin palveluiden tasolla yksityiskohtaista, koska pankki tarjoaa lukuisan määrän erilaisia palveluita. Palvelut on tässä tutkimuksessa yhdistetty neljäksi palveluryhmäksi. Nämä neljä palveluryhmää on esitelty taulukossa 3.

Jokaisesta palveluryhmästä mitataan uusien palvelusopimuksien määrää. Poikkeus tästä on 24/7-palveluneuvojien luotot, joissa käytettävänä on vain euromääräistä tietoa. He välittävät ainoastaan kulutusluottoja ja näillä luotoilla on euromääräinen yläraja. Tämän vuoksi oletamme, ettei luottojen keskikoolla

ole suuria eroja työntekijöiden välillä ja euromääräinen arvo antaa riittävän arvon todellisesta luottojen määrästä.

Taulukko 3 Tutkimuksen palveluryhmät.

Palveluryhmä	Sisältö
Henkivakuutuspalvelut	Säästöhenkivakuutukset, riskihenkivakuutukset ja kapitalisaatiosopimukset
Muut säästämisen ja sijoittamisen palvelut	Sijoitusrahastot ja säästötilit
Rahoituspalvelut	Asuntolainat, kulutusluotot ja lainaturva ⁹
Päivittäiset pankkipalvelut	Käyttötilit, kortit, vahinkovakuutukset

Palvelujen määrien lisäksi asiakasohjaukset tulkitaan omaksi tuotoksekseen. Asiakasohjaus tarkoittaa tietyn tarpeen omaavan asiakkaan ohjaamista sopivalle asiantuntijalle. Esimerkiksi asiakas on ensin yhteydessä 24/7-palveluneuvojaan, ja kun asiakaskohtaamisessa ilmenee tarve asunnon rahoitukseen, hän ohjaa asiakkaan pankkineuvojalle tekemällä ajanvarauksen.

Kaksi ensimmäistä ryhmää – henkivakuutuspalvelut ja säästämisen palvelut – liittyvät pitkälti sijoittamiseen. Tässä tutkimuksessa pidämme nämä palveluiden ryhmät kuitenkin erillisinä, kahdesta syystä. Ensinnäkin säästöhenkivakuutuksissa ja kapitalisaatiosopimuksissa on kysymys pitkäkestoisista, useista sijoituksista muodostuvista salkkusopimuksista, kun taas säästämisen palvelut ovat luonteeltaan lyhytkestoisempia. Säästämisen palveluiden tapahtumat muodostuvat erillisistä sijoituksista, esimerkiksi jokainen rahastosijoitus on oma tapahtumansa. Niinpä säästämisen palveluita on tapahtumamäärinä huomattavasti enemmän kuin henkivakuutuksia. Yksinkertainen tapahtumamäärien yhteenlasku hävittäisi henkivakuutuspalvelut tuottavuuden mittauksessa mitättömiksi.

Kaikki pankin tarjoamat palvelut eivät ole mukana. Ensinnäkään mukana ei ole maksupalveluita, jotka Suomessa tapahtuvat lähes täysin verkossa. Toiseksi mukana ei ole määrältään pieniä pankin palveluita, kuten erilaisia säilytyspalveluita. Neuvonta ja muut toimet, jotka liittyvät olemassa olevien sopimusten ylläpitoon, ovat tärkeitä niin asiakkaille kuin palveluntuottajalle, mutta valitettavasti tällaisesta sopimusten ylläpidosta ei saada luotettavaa tietoa.

Asiakkaiden on mahdollista tehdä monia pankin tarjoamia palveluita itsenäisesti myös verkkopankissa. Tuottavuuden laskennalle tämä asettaa haasteen. On hyvinkin tyypillistä, että asiakas toimii itsenäisesti esimerkiksi säästämisen ja sijoittamiseen liittyvissä palveluissa verkkopankissa kohdattuaan aiemmin pankin neuvojan. Tässä tutkimuksessa käytetty tieto perustuu siihen, että tällaiset tapahtumat rekisteröityvät asiakasta asiakaskohtaamisessa viimeksi palvelulle työntekijälle, kuitenkin tietyn aikarajan puitteissa. Vaikka tämä ei ole täysin aukotonta, katsomme sen olevan oikeudenmukaisempi ja luotettavampi kuin tällaisen itsepalvelun jättäminen pois.

⁹ Lainaturva on itse asiassa henkivakuutus tilanteeseen, jossa luoton ottanut asiakas kohtaa kuolema, vakava sairastuminen tai työttömyys. Laskemme sen tässä tutkimuksessa luottoihin kuuluvaksi lisäpalveluksi. Myös korkoturvaan liittyvät palvelut ovat tärkeitä luottojen lisäpalveluita. Valitettavasti raportointijärjestelmien muutosten vuoksi näistä ei ole saatavilla koko jaksolta henkilötasoisista tietoa ja jouduimme jättämään korkoturvatuotteet pois tästä tutkimuksesta.

Taulukko 4 esittää eri työroolien osalta tuottavuuden laskennassa käytetyt tiedot. Emme esitä kuvaavia tilastoja näistä tiedoista luottamuksellisuussyistä.

Taulukko 4 Tuottavuuden laskennassa käytettävät tiedot työrooleittain.

Tieto	Pankkineuvojat	Varainhoitajat	24/7- palveluneuvojat
Työaika (h)	●	●	●
Asiakaskohtaukset, kpl	●	●	●
Tuotokset, kpl			
• Henkivakuutus	●	●	
• Muu säästäminen ja sijoittaminen	●	●	
• Rahoitus (ml. lainaturva)	●		
• Päivittäiset pankkipalvelut	●		●
• Asiakasohjaukset	●		●

5. Laskenta- ja analyysimenetelmät

5.1 Tuottavuuden laskenta

Keskitymme seuraavassa siihen, kuinka henkilötason tuottavuus on laskettu tässä tutkimuksessa. Kuten edellä esitettiin, tuottavuutta kuvaa suhdeluku tuotosten määrien ja panosten määrien välillä. Tässä tutkimuksessa panoksia on vain yksi, henkilöstön työmäärä ja tuotoksia on useita, ja nämä tuotokset poikkeavat työrooleittain. Tuottavuuden laskennan peruseriaate on kuitenkin kaikissa työrooleissa sama.

Tuottavuus lasketaan jakamalla tuotosten painotettu määrä työtuntien määrällä. Painotus on välttämätöntä, jotta eri tuotokset voidaan laskea yhteen. Tässä tutkimuksessa painotus perustuu tilastolliseen menetelmään, ja se lasketaan jokaiselle neljälle ryhmälle erikseen. Käytämme menetelmänä regressioanalyysia¹⁰, jota käyttämällä ryhmän työntekijöiden väliset tuottavuuserot ovat mahdollisimman pienet. Menetelmää voi pitää yleisesti työntekijöiden kannalta suotuisana arviona – ainakin niille työntekijöille, joiden tuottavuus on alle keskimääräisen. Jos käytettäisiin esimerkiksi johdon tai asiantuntijoiden asettamia painoarvoja eri tuotoksille, työntekijöiden väliset tuottavuuserot kasvaisivat.

Näin laskettu työn tuottavuuden indikaattori kuvaa työntekijän suhteellista tuottavuutta verrattuna muihin saman ryhmän työntekijöihin. Jos henkilön työn tuottavuuden indikaattori on 1, hänen tuottavuutensa on keskimääräinen. Jos tuottavuusindikaattori ylittää arvon 1, hänen tuottavuutensa on keskimääräistä suurempi. Jos tuottavuusindikaattorin arvo on alle 1, hänen tuottavuutensa on keskimääräistä pienempi. Esimerkiksi työntekijän tuottavuuden arvo 1,2 kertoo, että henkilö on ollut 20 % keskimääräistä tuottavampi.

Pystymme myös tarkastelemaan tuottavuutta tarkemmin ja arvioimaan sen avulla, millä tavoin työhyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen. Tämä perustuu siihen, että jaamme työntekijän työn kahteen osatekijään.

¹⁰ Regressioanalyysin regressiokertoimet ovat painokertoimia. Yleisimmin käytetty regressioanalyysin menetelmä on lineaarinen regressioanalyysi. Se ei kuitenkaan sovellu sellaisenaan kaikkiin tuottavuuslaskennan tilanteisiin, koska joissakin tilanteissa se voi tuottaa negatiivisia painokertoimia ja tämä johtaisi siihen, että tuottavuus laskisi tuotteen myynnin kasvaessa. Näin kävisi myös pankkineuvojen osalta tässä tapauksessa. Käytämme siksi laskennan tekniikkana regressioanalyysin erityistä muotoa Convex Non-Parametric Least Squares (CNLS), jossa jokaiselle työntekijälle haetaan hänen kannaltaan parhaat painokertoimet, jotka eivät saa olla negatiivisia. Aineistossamme 24/7-palveluneuvojen ja varainhoitajien osalta lineaarinen regressio ja CNLS-regressio tuottavat saman tuloksen. Laskennan ekonometrisista perusteista kiinnostuneet voivat syventyä tähän tekniikkaan Kuosmanen (2008) artikkelissa. Menetelmää on sovellettu useissa tuottavuus- ja tehokkuusanalyseissä. Eskelinen ja Kuosmanen (2013) käyttivät CNLS-tekniikkaa pankkikonttoreiden tehokkuuden laskennassa.

Ensimmäinen osatekijä *asiakaskohtamiset per työpanos* kuvaa, kuinka paljon työntekijällä on asiakaskohtamisia suhteessa työaikaansa. Tämä kuvaa henkilön nopeutta tai aktiivisuutta, riippuen siitä, millaista tehtävää hän tekee. Vaikka suurempi tapaamisten määrä on yleensä parempi kuin pienempi, korostamme kuitenkin sitä, että mahdollisimman suuri asiakaskohtamisten määrä ei ole välttämättä ihanne, koska sillä voi olla epätoivottuja vaikutuksia, kuten asiakkaan tarpeen jääminen ymmärtämättä ja menetetty lisämyynnin mahdollisuus. Kiivas tahti on myös kuormitustekijä työntekijöille.

Toinen osatekijä *tuotokset per asiakaskohtaminen* kuvaa, kuinka paljon tuotoksia näistä asiakaskohtamisista (eli tapaamisista) syntyy. Käsityksemme on, että tämä heijastaa ainakin työntekijän ammattitaitoa kuten vuorovaikutusosaamista, tuoteosaamista ja toimintatapaa.

Voimme kuvata työn tuottavuuden kaavana:

$$\text{Työn tuottavuus} = \frac{\text{Tuotokset}}{\text{Työpanos}} = \frac{\text{Asiakaskohtamiset}}{\text{Työpanos}} \times \frac{\text{Tuotokset}}{\text{Asiakaskohtaminen}}$$

Kaavassa tuotokset tarkoittavat tuotosten painotettua summaa¹¹. *Työn tuottavuus* on tutkimuksemme pääindikaattori. Pureudumme osin myös osatekijöihin silloin, kun tarkempi tarkastelu tarjoaa lisävalaistusta siihen, millä tavoin työhyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen.

5.2 Yhteyksien tutkiminen

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisiä yhteyksiä selvitettiin korrelaatio- ja regressioanalyysien avulla. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä yhteyttä tarkasteltiin työrooleittain, sillä tuottavuuden tunnusluvut on laskettu työrooleittain.

Itsearvioidun tuloksellisuuden yhteyttä työhyvinvointiin tarkasteltiin koko vastaajajoukolla. Samoin myös johtamiskäytäntöjen, teknologiasuhteen ja voimavarojen yhteyttä työhyvinvointiin tutkittiin koko vastaajajoukon keskuudessa. Lisäksi tarkasteltiin rakenneyhtälömallien avulla sitä, toimiiko työhyvinvointi niin sanottuna välittävänä tekijänä. Esimerkiksi selvitettiin, ovatko johtamiskäytännöt yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin, ja lisääkö työhyvinvointi puolestaan työn tuottavuutta. Rakenneyhtälömallinnuksia tehtiin työrooleittain. Taulukko 5 kokoaa keskeiset analyysit ja niissä mukana olevat osallistujat. Puuttuvista tiedoista johtuen osallistujamäärä voi vaihdella hieman analyyseissa ja poiketa taulukossa 5 ilmoitetuista määristä (esimerkiksi joiltain osallistujilta puuttui tieto työvuosista).

Kun puhutaan tilastollisesti merkitsevistä yhteydestä tutkittujen asioiden välillä tai erosta ryhmien välillä, on kriteerinä käytetty merkitsevyystasoa $p \leq 0,05$. Suuntaa antavan yhteyden merkitsevyystaso on $0,05 < p \leq 0,10$.

¹¹ Tuotosten painokerrointen tuotokset/työpanos ja tuotokset/asiakaskohtaminen on oltava samat, jotta tämä kaava pitää täsmällisesti paikkansa.

Taulukko 5 Keskeiset analyysit ja niissä mukana olevat osallistajat.

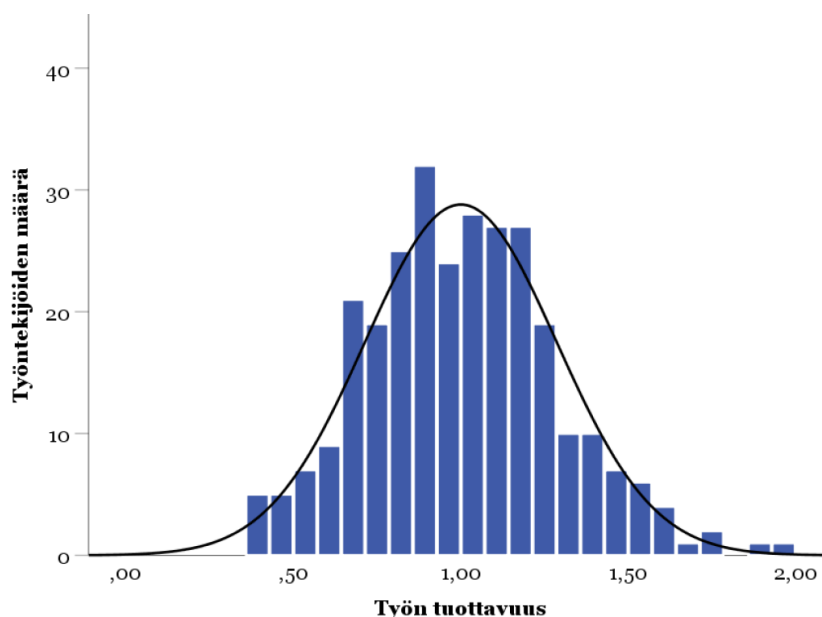
Selvitettävä asia	Osallistajat	Analyysimenetelmä
Tuottavuuden tunnuslukujen laskeminen (työrooleittain)	537	Regressioanalyysi
Työhyvinvoinnin yhteys tuottavuuteen (työrooleittain)	290	Korrelaatiot, regressio-analyysi, ristiintaulukointi
Työhyvinvoinnin yhteys itsearvioituun tuloksellisuuteen	643	Korrelaatiot
Työn voimavarojen ja vaatimusten yhteydet työhyvinvointiin	643	Korrelaatiot, regressio-analyysi
Teknologiakuormituksen ja teknologian hyödyllisyyden yhteys työhyvinvointiin	643	Korrelaatiot
Johtamiskäytäntöjen, teknologiakuormituksen ja teknologian hyödyllisyyden yhteydet työhyvinvointiin ja tuottavuuteen (työrooleittain)	290	Rakenneyhtälömalli

6. Tulokset

6.1 Tuottavuus ja itsearvioitu tuloksellisuus

Työn tuottavuus

Kuva 2 esittää työn tuottavuuden indikaattorin jakauman niiden työntekijöiden joukossa, jotka olivat osallistuneet kyselyyn. Työn tuottavuuden indikaattorin havaittiin noudattavan melko hyvin normaalijakaumaa, joka on esitetty kuvassa 2 mustana käyränä¹². Tulokset kertovat myös selvistä eroista työntekijöiden välillä. Noin 53 % työntekijöistä oli tuottavuusindikaattorin arvon +/- 15 %:n sisällä työroolinsa keskiarvosta. Kuitenkin jopa 60 %:n poikkeamat keskitasosta eivät olleet harvinaisia. Erot ääripäiden välillä ovat tällöin yli kolminkertaisia. Keskustelemme pohdintaosassa näistä eroista.

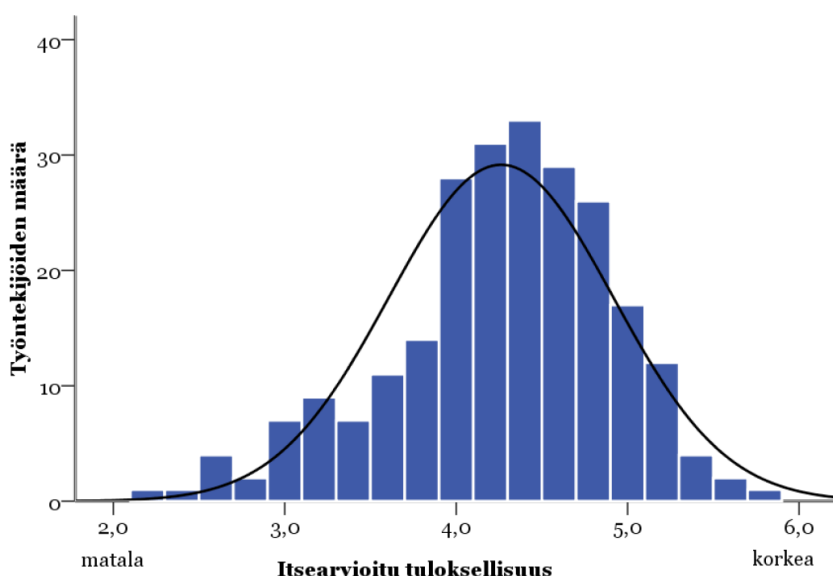


Kuva 2 Kyselyyn vastanneiden asiakaspalvelun ammattilaisten työn tuottavuuden indikaattorin jakauma (n = 290).

¹² Normaalisuus testattiin Kolmogorov-Smirnov- ja Shapiro-Wilk-testeillä. Kummankin testin mukaan työn tuottavuus on normaalijakautunut.

Itsearvioitu tuloksellisuus

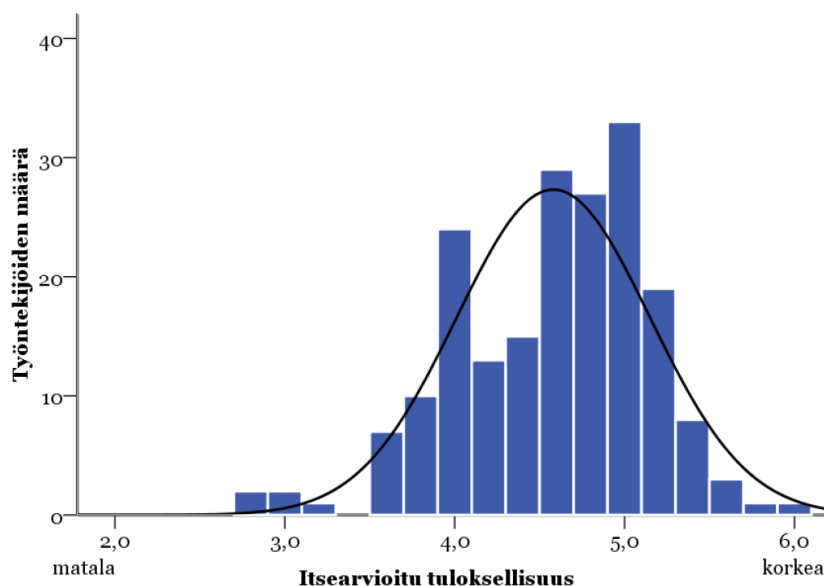
Vastaajia pyydettiin kyselyssä arvioimaan omaa tuloksellisuuttaan työssä¹³. Alla olevat kuviot (kuva 3 ja 4) havainnollistavat, että yleisesti omaa tuloksellisuutta työssä arvioitiin hyvin myönteisesti. Sekä pankin asiakaspalvelun ammattilaiset että pankissa ja Nordea Lifessa työskentelevät esimiehet ja asiantuntijat arvioivat työskentelevänsä tehokkaasti, pysyvänsä aikatauluissa ja kokivat, että heidän työhönsä ollaan organisaatiossa yleensä tyytyväisiä. Esimiehet ja asiantuntijat arvioivat työnsä tuloksellisuutta myönteisemmin kuin pankin asiakaspalvelun ammattilaiset. Edellä mainittu ero oli tilastollisesti merkitsevä. On huomattava, että itsearvioidun tuloksellisuuden jakaumat ovat varsin kasautuneita ja kallellaan hyvän tuloksellisuuden suuntaan. Kummassakin kuvassa esitetty jakauma poikkeaa normaalijakaumasta tilastollisesti merkitsevästi.¹⁴



Kuva 3 Kyselyyn vastanneiden itsearvioitu tuloksellisuus (pankin asiakaspalvelun ammattilaiset n = 448).

¹³ Pankin asiakaspalvelun ammattilaisten ryhmä käsittää varainhoitajat, pankkineuvojat ja 24/7-palveluneuvojat. Esimiehet ja asiantuntijat käsittävät pankissa ja Lifessa esimiehinä tai erilaisissa asiantuntijaroleissa työskenteleviä vastaajia (esim. pankkilakimies).

¹⁴ Normaalisuus testattiin Kolmogorov-Smirnov- ja Shapiro-Wilk-testeillä. Molempien testien mukaan itsearvioitu tuloksellisuus poikkesi normaalijakaumasta tilastollisesti merkitsevästi sekä asiakaspalvelun ammattilaisten että esimiesten ja asiantuntijoiden ryhmissä. Jakaumat ovat positiivisesti vinoja.



Kuva 4 Kyselyyn vastanneiden itsearvioitu tuloksellisuus (esimiehet ja asiantuntijat n = 195).

Itsearvioidun tuloksellisuuden yhteys työn tuottavuuteen

Itsearvioidun tuloksellisuuden yhteyttä tuottavuuteen tarkasteltiin sellaisten vastaajien keskuudessa, joilta oli saatavilla sekä kysely- että tuottavuustieto. Analyysissa tarkasteltiin siis sitä, miten tuottavuuteen ovat yhteydessä vastaajien arviot siitä, miten tehokkaasti ja laadukkaasti he tekevät työtään.

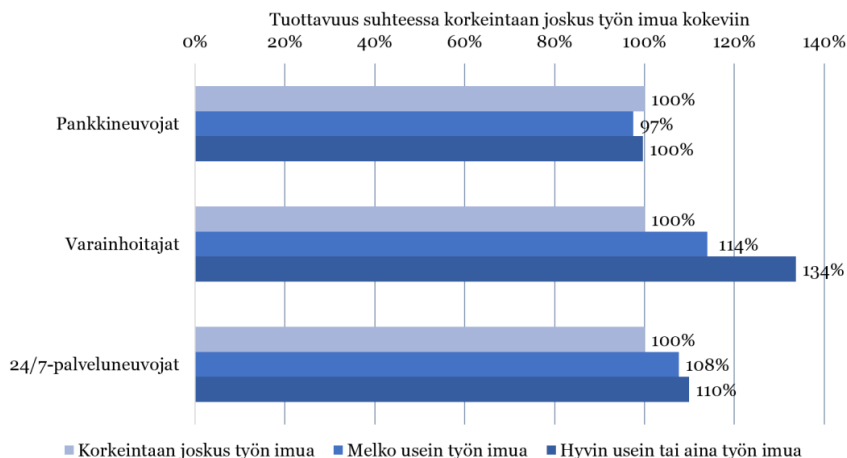
Tulokset erosivat työrooleittain. Varainhoitajien ja 24/7-palveluneuvojien ryhmissä itsearvioitu tuloksellisuus korreloi tilastollisesti merkitsevästi työn tuottavuuteen (korrelaatiokertoimet 0,3–0,4). Lisäksi varainhoitajien keskuudessa ilmeni, että mitä myönteisemmin he arvioivat omaa tuloksellisuuttaan, sitä enemmän heillä oli asiakaskohtauksia (asiakaskohtaukset per työpanos). 24/-7-palveluneuvojilla arviot omasta tuloksellisuudesta olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä asiakaskohtauksista saatujen tuotosten määrään (tuotokset per asiakaskohtaus). Sen sijaan pankkineuvojilla itsearvioitu tuloksellisuus ei ollut yhteydessä työn tuottavuuteen.

6.2 Lisääkö työhyvinvointi tuottavuutta?

Työhyvinvointi yhteydessä työn tuottavuuteen

Työhyvinvoinnin yhteyttä työn tuottavuuteen selvitettiin työrooleittain niiden vastaajien keskuudessa, jotka vastasivat kyselyyn ja joilta oli saatavilla myös tuottavuustietoa. Työhyvinvointia kuvaavista muuttujista tarkasteltiin ensin työn imua ja sen yhteyttä työn tuottavuuteen. Korrelaatioanalyysien tulokset

osoittivat, että varainhoitajilla työn imu oli positiivisessa yhteydessä työn tuottavuuteen. Mitä enemmän varainhoitajat kokivat työn imua, sitä tuottavampia he olivat työssään. Lisäksi työn imun ja indikaattorin tuotokset per asiakaskohtaaminen yhteys oli positiivinen ja tilastollisesti suuntaa antava sekä varainhoitajilla että palveluneuvojilla. Muissa työrooleissa työn imun ja tuottavuuden välillä ei ollut yhteyttä. Yhteyttä työn imun ja työn tuottavuuden välillä havainnollistetaan työrooleittain kuvassa 5.



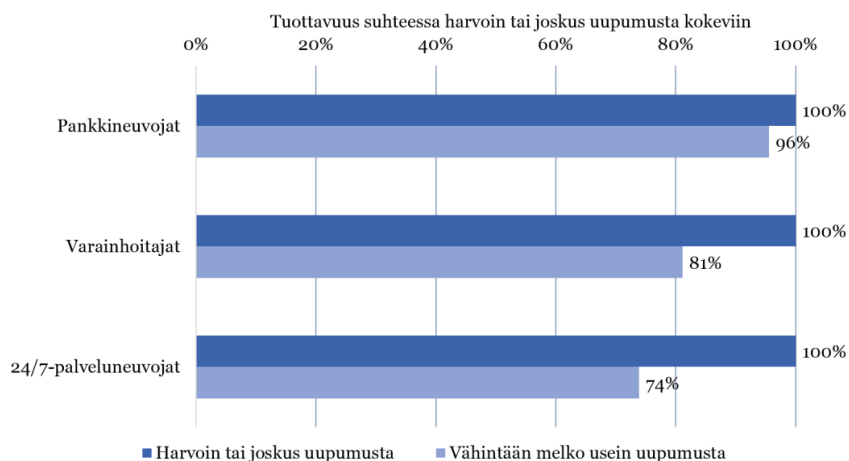
Kuva 5 Työn imun yhteyttä tuottavuuteen.¹⁵

Työn imun ja tuottavuuden yhteyden tarkastelua jatkettiin ottamalla analyysiin mukaan työkokemus, jota mitattiin työvuosina alalla. Työvuodet vakioitiin, sillä pitkän työkokemuksen alalla on havaittu liittyneen parempaan pankkiyöntekijöiden tuloksellisuuteen (esim. Mangold, 2013). Kun työvuosien vaikutus huomioitiin regressioanalyysissä, havaittiin, että varainhoitajilla työn imu oli tilastollisesti suuntaa antavasti yhteydessä työn tuottavuuteen. Muissa työrooleissa työn imun ja tuottavuuden välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.

Seuraavaksi tarkasteltiin alentuneen työhyvinvoinnin – eli uupumusasteisen väsymyksen – yhteyttä työn tuottavuuteen. Korrelaatioanalyysien tulosten mukaan uupumusasteinen väsymys oli negatiivisessa yhteydessä työn tuottavuuteen 24/7-palveluneuvojilla tilastollisesti merkitsevästi. Lisäksi varainhoitajilla uupumusasteisen väsymyksen yhteys alentuneeseen työn tuottavuuteen oli tilastollisesti suuntaa antava. Mitä enemmän näissä työrooleissa työskentelevät kokivat uupumusasteista väsymystä, sitä heikommaksi osoittautui työn tuottavuus. Tätä yhteyttä havainnollistetaan kuvassa 6. Lisäksi 24/7-palveluneuvojilla uupumusasteinen väsymys alensi asiakaskohtaamisten tuotosten määrää (tuotokset per asiakaskohtaaminen) ja varainhoitajilla asiakaskohtaamisten määrää

¹⁵ Työn imua kuvaava summamuuttuja on luokiteltu kolmeen luokkaan seuraavasti: joskus työn imua (0–3,49), melko usein työn imua (3,50–4,49) ja hyvin usein työn imua kokee (4,50–6,00). Työn tuottavuudessa 100 % kuvaa korkeintaan joskus työn imua kokevien keskimääräistä tuottavuutta. Melko usein ja hyvin usein tai aina työn imua kokevien tuottavuuden keskiarvo on suhteutettu tähän.

(asiakaskohtaukset per työpanos). Pankkineuvojilla uupumusasteinen väsymys ei ollut yhteydessä työn tuottavuuteen.



Kuva 6 Uupumusasteisen väsymyksen yhteys työn tuottavuuteen.¹⁶

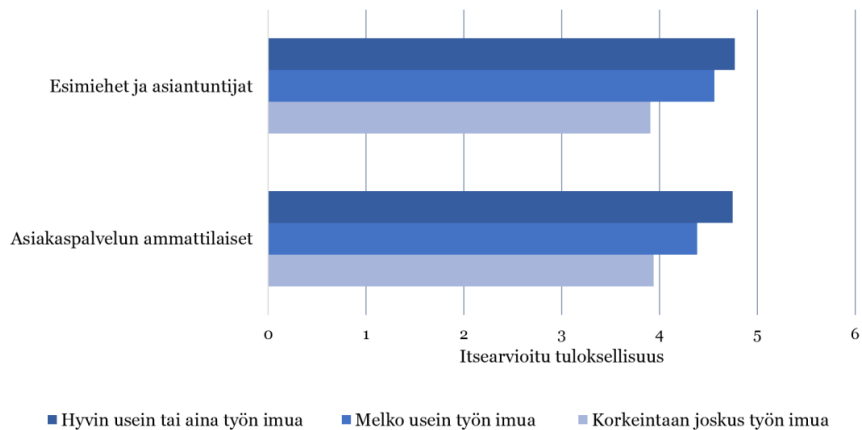
Uupumusasteisen väsymyksen ja työn tuottavuuden analyysia jatkettiin regressioanalyysillä, jossa huomioitiin työvuodet alalla. 24/7-palveluneuvojilla edellä mainitut yhteydet säilyivät niin, että uupumusasteinen väsymys oli negatiivisessa yhteydessä työn tuottavuuteen ja asiakaskohtauksista saatujen tuottojen määrään. Myös varainhoitajilla edellä mainittu yhteys säilyi niin, että uupumusasteinen väsymys oli negatiivisessa yhteydessä asiakaskohtauksien määrään tilastollisesti merkitsevästi ja työn tuottavuuteen suuntaa antavasti.

Työhyvinvointi yhteydessä itsearvioituun tuloksellisuuteen

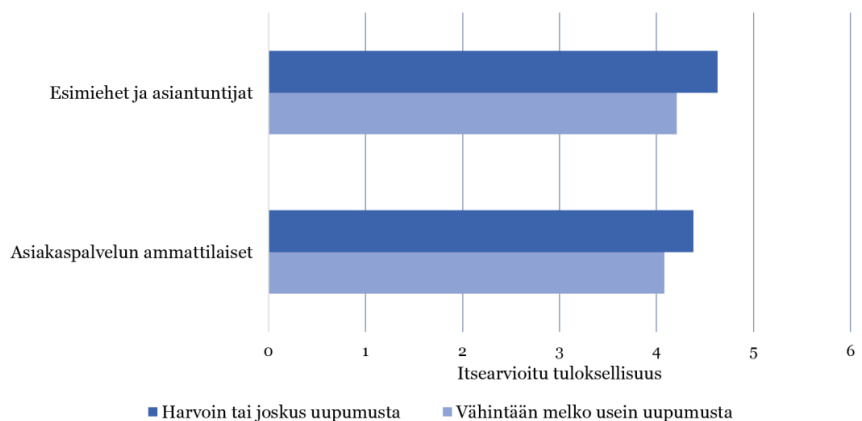
Työhyvinvoinnin yhteyttä itsearvioituun tuloksellisuuteen tarkasteltiin koko vastaajajoukon keskuudessa (n = 643) sekä erikseen pankin asiakaspalvelun ammattilaisilla ja esimiehinä ja asiantuntijoina työskentelevillä. Tulokset osoittivat, että uupumusasteinen väsymys oli negatiivisessa yhteydessä ja työn imu positiivisessa yhteydessä itsearvioituun tuloksellisuuteen. Uupumusasteista väsymystä useammin kokeneet arvioivat siis oman tuloksellisuutensa heikommaksi. Sitä vastoin työn imua useammin kokeneet arvioivat tuloksellisuutensa paremmaksi. Yhteydet olivat tilastollisesti merkitseviä. Kuva 7 havainnollistaa tätä yhteyttä työn imun osalta ja kuva 8 uupumusasteisen väsymyksen osalta erikseen pankin asiakaspalvelun ammattilaisilla ja esimiehinä ja asiantuntijoina työskentelevillä. Yhteydet olivat samanlaisia kummallakin tutkitulla ryhmällä. On havaittavissa, että etenkin työn imulla vaikuttaisi olevan merkitystä

¹⁶ Uupumusasteisen väsymyksen summamuuttujan arvot on luokiteltu kahteen luokkaan, harvoin tai joskus uupumusasteista väsymystä kokeneet (arvo 1–3,5) ja vähintään melko usein uupumusasteista väsymystä kokeneet (arvo yli 3,5). Arvo 100 % kuvaa harvoin tai joskus uupumusasteista väsymystä kokeneiden työn tuottavuuden keskiarvoa. Vähintään melko usein uupumusasteista väsymystä kokeneiden työn tuottavuuden keskiarvo on suhteutettu tähän.

itsearvioituun tuloksellisuuteen: paljon työn imua kokevat arvioivat tuloksellisuuttaan työssä selvästi myönteisemmin verrattuna korkeintaan joskus työn imua kokeviin.



Kuva 7 Itsearvioitun tuloksellisuuden ja työn imun yhteys.



Kuva 8 Itsearvioitun tuloksellisuuden ja uupumusasteisen väsymyksen yhteys.

6.3 Selittävätkö työn vaatimukset ja voimavarat työhyvinvointia?

Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyttä työhyvinvointiin tarkasteltiin koko vastaajajoukon keskuudessa (n = 643) korrelaatioanalyysillä, jonka tulokset ovat nähtävissä taulukossa 6. Olemme sisällyttäneet tähän taulukkoon myös teknologiakuormituksen, teknologian hyödyllisyyden asiakastyössä sekä johtamiskäytäntöjen kolme ulottuvuutta, joita kaikkia tarkastelemme lähemmin tuonnempana. Kaikki taulukossa esitetyt yhteydet ovat tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 6 Työn voimavara- ja vaatimustekijöiden yhteydet työhyvinvointiin (n = 643; korrelaatioanalyysi).

	Työn imu	Uupumusasteinen väsymys
Työn määrällinen kuormittavuus	-,16	,55
Kehittymismahdollisuudet työssä	,56	-,33
Työn hallinta	,46	-,49
Asiakaslähtöisyys	,28	-,17
Sosiaalinen tuki	,22	-,24
Teknologiakuormitus	-,20	,36
Teknologian hyödyllisyys asiakastyössä	,39	-,39
Vuorovaikutuksen avoimuus johtamisessa	,43	-,49
Tunnustus ja palaute	,33	-,35
Tiimin yhteistyön sujuvuus	,37	-,30

Työn määrällinen kuormittavuus yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ja työn imuun

Työn vaatimustekijöistä tarkasteltiin työn määrällistä kuormittavuutta ja sen yhteyttä työhyvinvointiin. Korrelaatioanalyysin perusteella voidaan todeta, että työn määrällinen kuormittavuus oli positiivisessa yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ja negatiivisessa yhteydessä työn imuun. Työn määrällisen kuormituksen lisääntyessä koettiin siis yhtäältä enemmän uupumusasteista väsymystä ja toisaalta vähemmän työn imua. Yhteydet olivat tilastollisesti merkitseviä ja ne säilyivät samansuuntaisina ja tilastollisesti merkitsevinä myös kahdessa erillisessä regressioanalyysissä, joissa työvuosien ja organisaation (Nordea Pankki vs. Life) vaikutukset oli huomioitu.

Kehittymismahdollisuudet ja työn hallinta yhteydessä työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen

Työn voimavaratekijöistä tarkasteltiin kehittymismahdollisuuksien ja työn hallinnan yhteyksiä työhyvinvointiin. Korrelaatioanalyysin tulokset osoittivat, että sekä kehittymismahdollisuudet että työn hallinta olivat positiivisessa yhteydessä työn imuun ja negatiivisessa yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen. Mitä enemmän työssä koettiin olevan kehittymismahdollisuuksia ja työn olevan hallittavissa, sitä enemmän koettiin myös työn imua. Vastaavasti näiden voimavarojen lisääntyessä koettiin vähemmän uupumusasteista väsymystä. Tarkastelua jatkettiin regressioanalyysillä, jossa kehittymismahdollisuudet ja työn hallinta olivat yhtä aikaa mukana analyysissä työn imua selittävinä tekijöinä. Analyysissä huomioitiin myös työvuosien ja organisaation (Nordea Pankki vs. Life) vaikutukset. Tulosten perusteella voidaan todeta, että molemmat tarkastellut työn voimavaratekijät – kehittymismahdollisuudet ja työn hallinta – olivat edelleen positiivisessa yhteydessä työn imuun. Sama päti käänteisesti vastaavassa analyysissä, jossa selitettiin uupumusasteista väsymystä. Nämä voimavaratekijät siis vähensivät uupumusasteisen väsymyksen kokemuksia. Kaikki yhteydet olivat tilastollisesti merkitseviä.

Kokemus asiakaslähtöisyydestä yhteydessä työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen

Kokemus asiakaslähtöisyydestä luettiin tässä tutkimuksessa myös työn voimavaratekijöihin. Korrelaatioanalyysin mukaan kokemus asiakaslähtöisyydestä oli positiivisessa yhteydessä työn imuun ja negatiivisessa yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen. Mitä asiakaslähtöisemmäksi organisaation toiminta koettiin, sitä enemmän koettiin myös työn imua ja sitä vähemmän uupumusasteista väsymystä. Kun analyysia jatkettiin regressioanalyysillä, jossa työvuosien ja organisaation (Nordea Pankki vs. Life) vaikutukset oli huomioitu, havaittiin, että yhteys työn imuun säilyi positiivisena ja tilastollisesti merkitsevä. Käänteisesti vastaavassa analyysissä yhteys uupumusasteiseen väsymykseen säilyi negatiivisena ja tilastollisesti merkitsevä.

Sosiaalinen tuki ja sosiaalinen yhteydenpito suhteessa työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen

Työhön liittyvä sosiaalinen tuki ja yhteydenpito työroolin näkökulmasta keskeisiin yksiköihin ymmärrettiin tässä tutkimuksessa työn voimavaratekijöiksi. Korrelaatioanalyysit osoittivat, että sosiaalisen yhteydenpidon määrä ei ollut yhteydessä työn imuun tai uupumusasteiseen väsymykseen. Analyysia jatkettiin tarkastelemalla sosiaalisen tuen yhteyksiä työhyvinvointiin. Sosiaalinen tuki eli työkavereilta saatu tuki osoittautui merkitykselliseksi; mitä enemmän vastaajat arvioivat saavansa tukea työtovereiltaan, sitä enemmän he kokivat työn imua ja vähemmän uupumusasteista väsymystä. Tulos oli tilastollisesti merkitsevä.

Suhde teknologiaan yhteydessä työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen

Teknologiasuhteen osalta tarkasteltiin kokemusta teknologian hyödyllisyydestä asiakastyössä sekä teknologiakuormitusta. Korrelaatioanalyysin tulosten mukaan teknologian kokeminen hyödylliseksi asiakastyössä liittyi positiivisesti työn imuun ja negatiivisesti uupumusasteiseen väsymykseen. Teknologiakuormituksen yhteydet taas olivat päinvastaiset eli teknologiakuormitus liittyi negatiivisesti työn imuun ja positiivisesti uupumusasteiseen väsymykseen. Mitä hyödyllisemmäksi vastaajat kokivat teknologian asiakastyössä ja mitä vähemmän se kuormitti työssä, sitä enemmän he kokivat työn imua. Edelleen, mitä enemmän teknologian koettiin kuormittavan työssä ja mitä vähemmän siitä koettiin olevan hyötyä asiakastyössä, sitä todennäköisempää oli uupumusasteisen väsymyksen kokeminen. Kaikki yhteydet olivat tilastollisesti merkitseviä.

Kokemukset johtamiskäytännöistä yhteydessä työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen

Koettujen johtamiskäytäntöjen osalta tarkasteltiin kolmea ulottuvuutta – tunnustus ja palaute, vuorovaikutuksen avoimuus johtamisessa ja tiimin yhteistyön sujuvuus – ja niiden yhteyttä työhyvinvointiin. Korrelaatioanalyysin tulosten mukaan kaikki kolme ulottuvuutta olivat positiivisessa yhteydessä työn imuun ja negatiivisessa yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen. Tämä tarkoittaa, että kun vuorovaikutus koettiin avoimeksi, saatiin tunnustusta ja palautetta ja

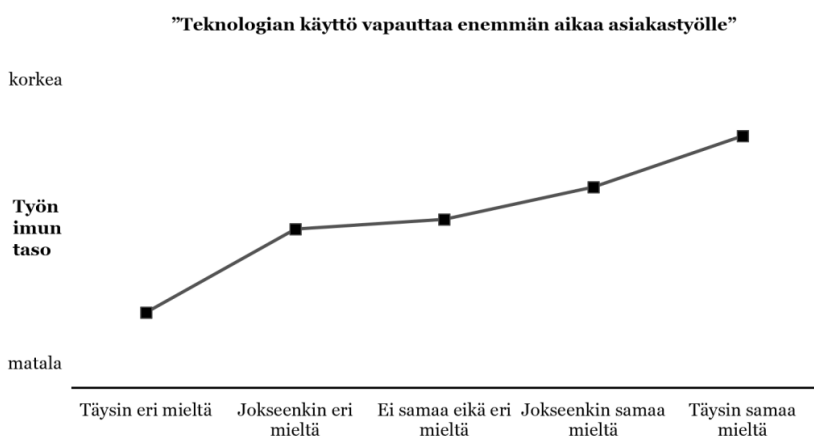
tiimin yhteistyö koettiin sujuvaksi, koettiin myös enemmän työn imua ja vähemmän uupumusasteista väsymystä. Kaikki yhteydet olivat tilastollisesti merkitseviä.

Tulosten koonti: Työn vaatimukset ja voimavarat yhteydessä työhyvinvointiin

- Kun työssä koettiin olevan paljon määrällistä kuormitusta, koettiin enemmän uupumusasteista väsymystä.
- Kun työssä koettiin olevan enemmän kehittymismahdollisuuksia ja työ koettiin paremmin hallittavaksi, koettiin enemmän työn imua.
- Kun toiminta koettiin asiakaslähtöiseksi, koettiin enemmän työn imua.
- Kun saatiin enemmän sosiaalista tukea työkavereilta, koettiin enemmän työn imua.

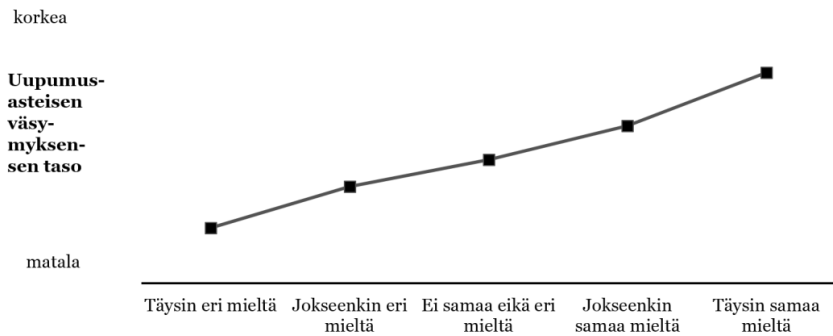
6.4 Selittääkö suhde teknologiaan työhyvinvointia ja tuottavuutta?

Esitimme edellä tuloksen, jonka mukaan sekä työntekijän kokemus teknologian hyödyllisyydestä asiakastyössä että hänen kokemansa teknologikuormitus olivat yhteydessä työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen. Havainnollistamme tätä kyselyn kahden väittämän avulla. Ensimmäinen väittämä ”Joudun työskentelemään nopeammin teknologian vuoksi” on yksi teknologikuormitukseen liittyvistä väittämistä. Toinen väittämä ”Teknologian käyttö vapauttaa enemmän aikaa asiakastyölle” on puolestaan yksi teknologian hyödyllisyyteen liittyvä väittämä. Kuva 9 esittää toisen väittämän keskimääräisiä työn imun tasoja vastausvaihtoehdoittain ja kuva 10 ensimmäisen väittämän keskimääräisiä uupumusasteisen väsymyksen tasoja vastausvaihtoehdoittain. Tarkastelussa ovat mukana kaikki kyselyyn vastanneet (n = 643).



Kuva 9 Esimerkki teknologiahyötyjen yhteydestä työn imuun.

”Joudun työskentelemään nopeammin teknologian vuoksi”



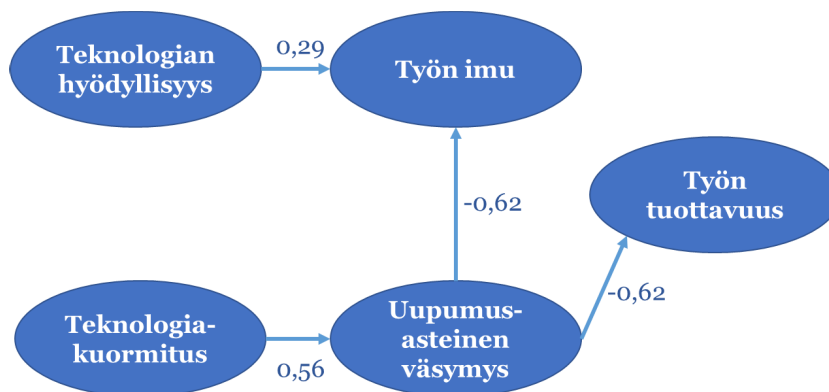
Kuva 10 Esimerkki teknologiakuormituksen yhteydestä uupumusasteiseen väsymykseen.

Kuva 10 osoittaa, että työntekijöiden uupumusasteisen väsymyksen taso oli sitä korkeampi, mitä enemmän työntekijät kokivat joutuvansa työskentelemään nopeammin teknologian vuoksi. Vastausvaihtoehtojen väliset erot uupumusasteisen väsymyksen tasossa olivat tilastollisesti merkitseviä lukuun ottamatta vaihtoehtojen ”jokseenkin eri mieltä” ja ”ei samaa eikä eri mieltä” eroa. Vastavasti kuvassa 9 työn imun taso oli sitä korkeampi, mitä enemmän työntekijät kokivat teknologian vapauttavan aikaa asiakastyölle. Erot työn imun tasossa vastausvaihtoehtojen välillä olivat tilastollisesti merkitseviä lukuun ottamatta vaihtoehtojen ”jokseenkin eri mieltä” ja ”ei samaa eikä eri mieltä” eroa.

Jatkoanalyysissa tarkastelimme sitä, miten työntekijän suhde teknologiaan, työhyvinvointi ja työn tuottavuus ovat toisiinsa yhteydessä keskittyen niihin asiakaspalvelun ammattilaisiin, joiden työn tuottavuus oli voitu mitata. Käytimme tähän tarkasteluun rakenneyhtälömallia. Työn imu ja uupumusasteinen väsymys toimivat mallissa teknologiakuormituksen ja teknologian koetun hyödyllisyyden välittäjinä suhteessa työntekijän työn tuottavuuteen. Analyysi tehtiin erikseen eri työrooleille.

Kuva 11 esittää teknologiasuhteen yhteyttä työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen 24/7-palveluneuvojilla. Kuvan luvut ovat standardoituja kertoimia, jotka kuvaavat selitysvoimaa. Kertoimen arvot ovat välillä -1 ja 1. Luvun etumerkki kertoo suunnan (- negatiivinen yhteys, + positiivinen yhteys). Mitä lähempänä lukuarvo on ääripäitä -1 – 1, sitä voimakkaampi on yhteys.

Kuvaa voi tulkita seuraavasti: 24/7-palveluneuvojan kokema teknologiakuormitus lisäsi uupumusasteista väsymystä, joka puolestaan heikensi työn tuottavuutta. Kokemus teknologian hyödyllisyydestä asiakastyössä puolestaan lisäsi työn imua. 24/7-palveluneuvojien tapauksessa yhteys työhyvinvoinnista työn tuottavuuteen kanavoitui ensi sijassa uupumusasteisesta väsymyksestä työn tuottavuuteen. Niinpä yhteys työn imusta työn tuottavuuteen ei 24/7-palveluneuvojien ryhmässä ollut tilastollisesti merkitsevä.



Kuva 11 24/7-palveluneuvojen teknologiasuhteen yhteydet työhyvinvointiin ja tuottavuuteen.

24/7-palveluneuvojen lisäksi myös varainhoitajien ja kivijalkakonttoreissa työskentelevien pankkineuvojen osalta teknologian kokemuksella oli yhteys työhyvinvointiin ja edelleen työn tuottavuuteen. Varainhoitajilla teknologiakuormitus vähensi työn imua. Teknologian hyödyllisyyden kokemus oli puolestaan yhteydessä varainhoitajien uupumusasteiseen väsymykseen pienentäen väsymystä. Matala uupumusasteisen väsymyksen taso vahvisti työn imua, mutta uupumusasteisella väsymyksellä ei ollut suoraa yhteyttä työn tuottavuuteen. Varainhoitajien osalta teknologiakokemuksen tuottavuusvaikutus kanavoitui siis työn imun kautta niin, että korkea työn imu lisäsi tuottavuutta. Tämä yhteys oli tilastollisesti suuntaa antava ja lähellä tilastollisesti merkitsevää.

Kivijalkakonttoreiden pankkineuvojen osalta analyysi kertoi, että myönteisesti koettu teknologian hyödyllisyys vahvisti työn imua, ja tämä yhteys oli tilastollisesti merkitsevä. Työn imu ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä tuottavuuteen. Teknologiakuormitus lisäsi ja myönteinen teknologian hyödyllisyyden kokemus laski uupumusasteista väsymystä. Nämä yhteydet olivat tilastollisesti suuntaa antavia. Kivijalkakonttoreiden pankkineuvojen tapauksessa yhteys tuottavuuteen kanavoitui siis uupumusasteisen väsymyksen kautta ja tämä yhteys oli tilastollisesti suuntaa antava.

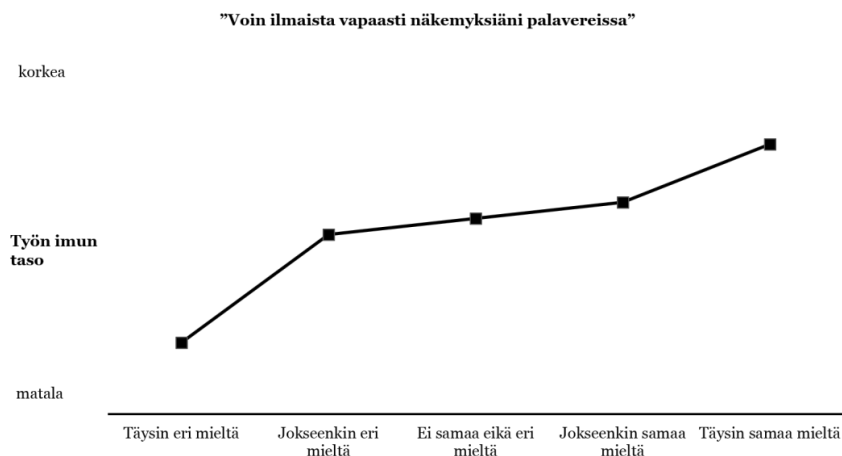
Online-kanavassa työskentelevien pankkineuvojen havaittiin poikkeavan muista ryhmistä. Kokemus teknologian hyödyllisyydestä asiakastyössä oli heiläkin positiivisesti yhteydessä työn imuun, mutta teknologiakuormitus ei ollut tässä tehtävässä yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen. Online-kanavassa työskentelevien pankkineuvojen osalta suhde teknologiaan ei välittänyt työhyvinvoinnin kautta työn tuottavuuteen. Keskustelemme johtopäätöksissä näistä eri työntekijäryhmien eroista.

Tulosten koonti: Suhde teknologiaan yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen

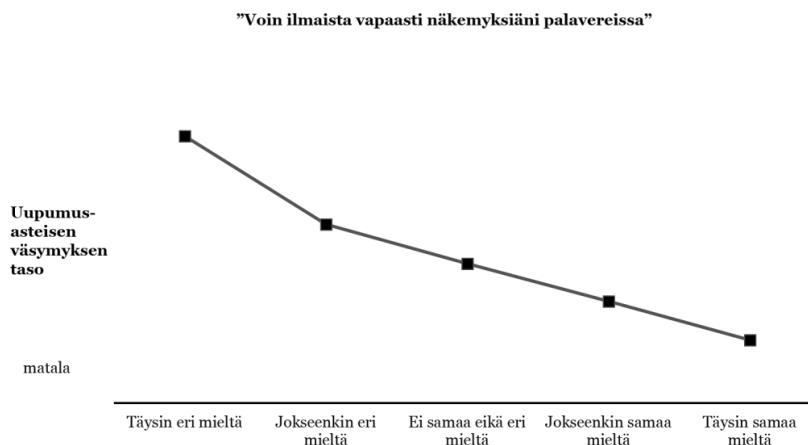
- Mitä hyödyllisemmäksi teknologia koettiin asiakastyössä, sitä enemmän koettiin työn imua.
- Mitä enemmän teknologian koettiin kuormittavan työssä, sitä todennäköisempää oli uupumusasteisen väsymyksen kokeminen.
- Kokemus teknologian hyödyllisyydestä ja teknologiakuormitus työssä olivat työhyvinvoinnin kautta yhteydessä työn tuottavuuteen.

6.5 Selittävät johtamiskäytännöt työhyvinvointia ja tuottavuutta?

Edellä esitimme tuloksen, että kaikki kolme tarkastelemaamme johtamiskäytäntöjen ulottuvuutta (tunnustus ja palaute, vuorovaikutuksen avoimuus johtamisessa ja tiimin yhteistyön sujuvuus) olivat positiivisessa yhteydessä työn imuun ja negatiivisessa yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen. Havainnollistamme tätä yhteyttä yksittäisen kyselyn väittämän tasolla. Valitsimme väittämä ”Voin ilmaista vapaasti näkemyksiäni palavereissa” liittyä vuorovaikutuksen avoimuus johtamisessa -ulottuvuuteen. Kuvat 12 ja 13 esittävät työn imun ja uupumusasteisen väsymyksen indikaattorin keskiarvoa tämän väittämän eri vastausvaihtoehdoissa. Tässä tarkastelussa olivat mukana kaikki kyselyyn vastanneet (n = 643).



Kuva 12 Työn imun tason yhteys työntekijän kokemukseen mahdollisuudesta ilmaista vapaasti näkemyksiään palavereissa.

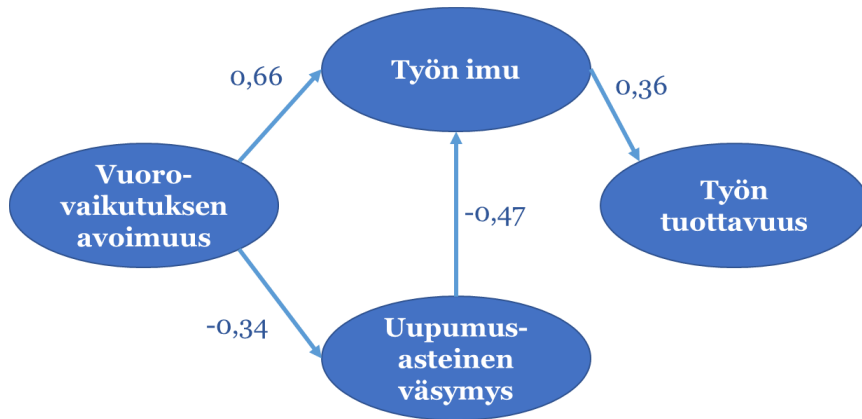


Kuva 13 Uupumusasteisen väsymyksen tason yhteys työntekijän kokemukseen mahdollisuudesta ilmaista vapaasti näkemyksiään palaverissa.

Kuvat 12 ja 13 osoittavat selvää yhteyttä sen, kokiko kyselyyn vastannut henkilö voivansa ilmaista näkemyksiään vapaasti palavereissa, ja työhyvinvoinnin välillä. Jo vastaus, jossa vastaaja oli väitteestä vain jokseenkin samaa mieltä, heijastui työn imuun pudotuksena ja yleisempänä uupumusasteisen väsymyksen kokemuksena. Nämä erot olivat tilastollisesti merkitseviä. Ääripää, jossa henkilö koki, ettei voi esittää näkemyksiään vapaasti palavereissa, oli yhteydessä kohonneeseen uupumusasteisen väsymyksen tasoon ja matalaan työn imuun.

Analysoimme rakenneyhtälömallin avulla sitä, miten johtamiskäytännöt, työhyvinvointi ja työn tuottavuus ovat toisiinsa yhteydessä. Kolmella tarkastelemallamme johtamiskäytäntöjen ulottuvuudella, joita ovat tunnustus ja palaute, vuorovaikutuksen avoimuus johtamisessa ja tiimin yhteistyön sujuvuus, on vahvat keskinäiset yhteydet. Kun kaikkia kolmea ulottuvuutta tarkasteltiin samanaikaisesti suhteessa työhyvinvointiin ja edelleen työn tuottavuuteen, ilmeni, että tutkituissa tehtävissä nimenomaan vuorovaikutuksen avoimuudella johtamisessa oli selvimminkin työhyvinvointi- ja tuottavuusvaikutuksia. Keskustelemme loppupohdintoissa tämän löydöksen merkityksestä ja yleistettävyydestä.

Kuva 14 esittää johtamisen vuorovaikutuksen avoimuuden yhteyttä työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen varainhoitajan tehtävässä. Varainhoitajien osalta tuottavuusvaikutus painottui työn imuun. Vuorovaikutuksen avoimuus paransi suoraan työn imua, ja toisaalta se vähensi uupumusasteista väsymystä ja myös sitä kautta vahvisti työn imua. Työn imu puolestaan lisäsi työn tuottavuutta. Kuvassa esitetyt yhteydet ovat tilastollisesti merkitseviä.



Kuva 14 Varainhoitajien kokeman johtamisen vuorovaikutuksen avoimuuden yhteys työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen.

Myös 24/7-palveluneuvojien osalta vuorovaikutuksen avoimuus johtamisessa oli yhteydessä korkeampaan työn imuun ja vähäisempään uupumusasteiseen väsymykseen. Vaikutus työn tuottavuuteen kanavoitui 24/7-palveluneuvojilla uupumusasteisen väsymyksen kautta. Niin ikään kivijalkakonttoreissa työskentelevillä pankkineuvojilla vuorovaikutuksen avoimuudella oli positiivinen yhteys työn imuun ja negatiivinen yhteys uupumusasteiseen väsymykseen tilastollisesti merkitsevästi, mutta kummankaan työhyvinvoinnin ulottuvuuden yhteys työn tuottavuuteen ei yltänyt tilastollisesti merkitseväksi. Online-kanavan pankkineuvojien osalta yhteydet vuorovaikutuksen, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Tulosten koonti: Johtamiskäytännöt yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen

- Kun vuorovaikutus johtamisessa koettiin avoimeksi ja tiimin yhteistyö sujuvaksi, koettiin enemmän työn imua.
- Kun taas vuorovaikutus johtamisessa koettiin vähemmän avoimeksi ja tiimin yhteistyö huonommin sujuvaksi, koettiin todennäköisemmin uupumusasteista väsymystä.
- Vuorovaikutuksen avoimuus oli työhyvinvoinnin kautta yhteydessä työn tuottavuuteen.

6.6 Kuinka tuottava on hyvinvoiva työntekijä?

Tulososan lopuksi teimme arvion siitä, kuinka tuottava hyvinvoiva työntekijä on. Otimme tarkasteluun 24/7-palveluneuvojat ja varainhoitajat (n = 142), joiden osalta työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä saatiin selkeitä tuloksia. Tulkitsemme, että näiden kahden ryhmän tulokset antavat kuvaa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä.

Koska uupumusasteisella väsymyksellä on keskeinen vaikutus tuottavuuteen joko suoraan tai työn imun kautta, perustamme arviomme tähän osaan työhyvinvointia. Kun kuvan 6 mukaisesti vertaamme varainhoitajia ja 24/7-palveluneuvoja, jotka kokevat uupumusasteista väsymystä vähintään melko usein niihin, jotka kokevat sitä korkeintaan satunnaisesti, päädytään suuruusluokassa noin 20 %:n tuottavuusmenetykseen uupumusasteisen väsymyksen vuoksi. Luottamustasolla 95 % tämä tuottavuusero on välillä 10–30 %.

Jos uupumusasteisen väsymyksen vuoksi menetetään 20 % tuottavuudesta, hyvinvoiva varainhoitaja tai 24/7-palveluneuvoja on siis noin 25 % tuottavampi kuin kollegansa, joka ei voi hyvin työssään. Hyvinvoinnin mittarina on tällöin uupumusasteinen väsymys.

7. Johtopäätökset

Pohdintamme aluksi kokoamme yhteen vastauksemme tutkimuskysymyksiimme. Pohdimme sen jälkeen, mitä tulokset kertovat tutkimuskysymyksistä. Lisäksi tuomme esiin tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset ja esitämme jatko-tutkimusehdotukset.

1. Miten työntekijän työhyvinvointi selittää tuottavuutta?

Tulokset työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä poikkesivat työrooleittain. Uupumusasteinen väsymys oli yhteydessä varainhoitajien ja 24/7-palveluneuvojien työn tuottavuuteen sitä heikentäen ja lisäksi työn imu oli yhteydessä varainhoitajien työn tuottavuuteen sitä vahvistaen. Pankkineuvojien osalta tulokset eivät osoittaneet tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden välillä. Tulosten mukaan työhyvinvointi oli yhteydessä itsearvioituun tuloksellisuuteen kaikkien kyselyyn osallistuneiden joukossa.

2. Miten työn vaatimukset ja voimavarat selittävät työhyvinvointia?

Työn määrällinen kuormittavuus oli positiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ja negatiivisesti yhteydessä työn imuun.

Työn voimavaroina tarkastellut työn hallinta, kehittymismahdollisuudet, sosiaalinen tuki ja toiminnan asiakaslähtöisyys olivat positiivisesti yhteydessä työn imuun ja negatiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen tilastollisesti merkitsevällä tasolla. Sen sijaan työntekijän sosiaalisen yhteydenpidon määrällä ei ollut yhteyttä työhyvinvointiin.

3. Miten työntekijän kokemus teknologian hyödyistä asiakaspalvelussa selittää työhyvinvointia ja tuottavuutta?

Teknologian hyödyllisyyden kokemus selitti kaikissa ryhmissä työhyvinvointia joko työn imua vahvistaen tai uupumusasteista väsymystä vähentäen. Varainhoitajien ja kivijalkakonttoreiden pankkineuvojien joukossa teknologian hyödyllisyyden kokemus välittyi suuntaa antavasti työn tuottavuuteen. 24/7-palveluneuvojien ja online-konttoreiden pankkineuvojien joukossa ei voitu osoittaa, että myönteinen kokemus teknologian hyödyllisyydestä välittyisi työn tuottavuuteen asti.

4. Miten työntekijän kokema teknologiakuormitus selittää työhyvinvointia ja tuottavuutta?

Työntekijän kokema teknologiakuormitus oli yhteydessä alentuneeseen työn imuun ja kasvaneeseen uupumusasteiseen väsymykseen. Teknologiakuormituksen tuottavuusvaikutuksia ilmeni selvimmin 24/7-palveluneuvojien ja varainhoitajien ryhmissä. Molemmissa ryhmissä teknologiakuormitus vähensi työn imua. 24/7-palveluneuvojilla teknologiakuormitus oli yhteydessä sekä alentuneeseen työn imuun että kohonneeseen uupumusasteiseen väsymykseen. Pankkineuvojien osalta teknologiakuormituksella oli suuntaa antava yhteys uupumusasteiseen väsymykseen. Kivijalkakonttorien pankkineuvojien osalta tällä kohonneella uupumusasteisella väsymyksellä oli myös suuntaa antava tuottavuusvaikutus.

5. Miten työntekijän kokemus johtamiskäytännöistä selittää työhyvinvointia ja tuottavuutta?

Johtamiskäytäntöjen kolme ulottuvuutta – vuorovaikutuksen avoimuus johtamisessa, tunnustus ja palaute sekä tiimin yhteistyön sujuvuus – olivat positiivisesti yhteydessä työn imuun ja negatiivisesti uupumusasteiseen väsymykseen. Kun otettiin huomioon näiden ulottuvuuksien keskinäinen korrelaatio, tilastollisesti merkitseväksi työhyvinvointia selittäväksi ulottuvuudeksi jäi vuorovaikutuksen avoimuus johtamisessa.

Vuorovaikutuksen avoimuudella ilmeni tuottavuusvaikutus 24/7-palveluneuvojien ja varainhoitajien ryhmissä. 24/7-palveluneuvojilla vuorovaikutuksen avoimuus vähensi uupumusasteista väsymystä ja vahvisti tätä kautta tuottavuutta. Varainhoitajilla vuorovaikutuksen avoimuus vaikutti tuottavuuteen vahvemman työn imun kautta. Pankkineuvojien osalta ei voitu osoittaa vuorovaikutuksen avoimuuden ja tuottavuuden välistä yhteyttä.

7.1 Tulosten pohdinta

Tarkastelimme tutkimuksessa Nordea Lifen ja Nordea Personal Bankingin henkilöstön työhyvinvointia, kokemusta työstä ja työn tuloksellisuutta. Pankin asiakaspalvelun ammattilaisten osalta voitiin laskea indikaattori työn tuottavuudesta.

Olemme tarkastelleet tutkimuskysymysten mukaisesti työhyvinvoinnin yhteyttä yksilöiden työn tuottavuuteen. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että työhyvinvoinnilla on työntekijöiden elämään myös laajempia positiivisia vaikutuksia. On ajateltavissa, että hyvän elämän näkökulmasta työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen ovat yksilöiden kannalta eettinen ja kestävä periaate. Samalla se tuo myös organisaatioiden toimintaan sellaisia positiivisia vaikutuksia, jotka eivät välttämättä näy suoraan tuottavuudessa, mutta vaikuttavat esimerkiksi organisaatiosta syntyviin myönteisiin mielikuviin. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen on siten arvokasta itsessään.

Työhyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen

Tutkimustulokset osoittivat, että 24/7-palveluneuvojien ja varainhoitajien keskuudessa työhyvinvointi oli yhteydessä tuottavuuteen. Näissä tehtävissä työhyvinvointi painottui eri tavoin – varainhoitajilla työn imu oli selvemmin yhteydessä tuottavuuteen kuin 24/7-palveluneuvojilla. Kummallakin ryhmällä työntekijän uupumusasteisen väsymyksen kokemus oli yhteydessä työn tuottavuuteen joko suoraan tai epäsuorasti vaikuttamalla työn imun kautta tuottavuuteen. Tältä osin tulokset vastaavat työn vaatimus-voimavaramallin mukaisia odotuksia. Arvioimme, että korkeintaan satunnaisesti uupumusasteista väsymystä kokevat asiakaspalvelun ammattilaiset ovat keskimäärin noin 25 % tuottavampia kuin useammin uupumusasteista väsymystä kokevat työntekijät. Varsin pieneen joukkoon perustuva arvio on kuitenkin luonnollisesti epävarma eikä sellaisenaan yleistettävissä finanssialalle tai muuhun työelämään.

Pankkineuvojien osalta työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä ei voitu osoittaa tilastollisesti merkitsevää näyttöä. Nähdäksemme tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutus oli merkityksetöntä pankkineuvojien työssä. Pikemminkin tulos kuvaa tuottavuuden mittaamisen vaikeutta ja suuria muutoksia, jotka ovat kohdistuneet erityisesti pankkineuvojiin. Tarkastelemme tutkimuksen rajoitteiden yhteydessä tätä haastetta.

Miksi työn imu ei nouse keskeiseksi tuottavuuden selittäjäksi?

Tämän tutkimuksen tulokset eivät kaikilta osin tukeneet sitä oletusta, että työn imua kokevat työntekijät olisivat tuottavampia. Työn imu nousi selvimmin esiin varainhoitajilla. Korkean työn imun on todettu aiemmissa tutkimuksissa liittyvän työntekijöiden parempaan taloudelliseen menestykseen, esimerkiksi suurempiin palkkioihin työssä (Hakanen & Koivumäki, 2014; Xanthopoulou ym., 2009). Käsillä olevan tutkimuksen osittain erilaisia tuloksia verrattuna aiempiin tutkimuksiin saattaa selittää erilainen lähestymistapa tuottavuuteen; tässä tutkimuksessa sitä tarkasteltiin työajalla syntyneinä tuotoksina, jotka eivät olleet suoraan sidottuja työntekijän saamaan palkkioon esimerkiksi tulospalkkauksen muodossa.

Selitystä tämän tutkimuksen tuloksille voi hakea myös työhyvinvoinnin yhteyksiä työyhteisötaitoihin selvittäneistä tutkimuksista. Näissä on havaittu, että työn imua kokevat työntekijät ottavat vastuulleen enemmän myös sellaisia tehtäviä, jotka eivät suoraan kuulu heidän työrooliinsa (esim. muiden tukeminen ja organisaatiota hyödyttävä toiminta, kuten kehittämistoimintaan osallistuminen). Tämän pohjalta voidaan pohtia sitä, että työn imu saattaa heijastua yksilöllisen tuottavuuden sijaan enemmän tiimin tuottavuuteen, mikäli työntekijät ottavat työn imun lisääntymisen myötä aktiivisemmän roolin työyhteisössä. Sen sijaan lisääntyneen uupumuksen on havaittu heikentävän työntekijöiden ns. työrooliin liittyvää suoriutumista. (Demerouti ym., 2014.)

Tuottavuuden ja itsearvioidun tuloksellisuuden ero

Itsearvioidun tuloksellisuuden ja tuottavuuden välinen tilastollisesti merkitsevä yhteys ilmeni vain varainhoitajilla ja 24/7-palveluneuvojilla, joiden tuottavuutta voitiin mitata luotettavalla tavalla.

Itsearvioidun tuloksellisuuden ja tuottavuuden väliset tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot eivät ole erityisen voimakkaita, mikä viittaa siihen, että tuottavuus ja itsearvioitu tuloksellisuus ovat jossain määrin eri asioita. Yhtenä synnä tähän on itsearvioidun tuloksellisuuden sisältö, joka on tuottavuutta laajempi. Tarkasteltaessa eri väittämiä ilmeni, että heikoin yhteys tuottavuuteen on itse asiassa väittämällä, joka koski sitä, kuinka tehokkaasti henkilö koki työskentelevänsä. Tämä johtuu osin todennäköisesti siitä, että ihmiset yleensä kokevat työskentelevänsä tehokkaasti eikä eroja ihmisten välillä näin synny. Yllättäen itsearvioidun tuloksellisuuden väittämistä selvin tuottavuusyhteys on väittämällä, jolla vastaaja arvioi, kuinka tyytyväisiä hän kokee muiden olevan työhönsä.

Toinen huomio liittyy siihen, että itsearvioidun tuloksellisuuden jakaumat ovat kasautuneita ja kallellaan hyvän tuloksellisuuden suuntaan. Itsearvioidun tuloksellisuuden jakauma siis poikkeaa tuottavuuden normaalinkaltaisesta jakaumasta. Tämän taustalla lienee psykologinen ilmiö, joka on itsearviointien vaivana: ihmisen käsitys omasta suorituksesta on usein myönteisempi kuin objektiiviset mittarit osoittavat.¹⁷ Toisaalta käyttämämme väittämät ja niiden asteikot eivät tyydyttävällä tavalla korjaa tätä vääristymää.

Tuloksellisuuden itsearviointi tehtiin osana kyselyä, joten sillä ja tuottavuudella on myös ajallinen ero. Jos mittaus on eri ajankohtina, samallakin mittarilla tehtyjen mittausten välille syntyy eroja.

Tulkintamme on, että itsearvioitu tuloksellisuus voi olla käyttökelpoinen mittari. Tuottavuuden korvikemuuttujana se ei kuitenkaan vaikuta olevan erityisen hyvä. Tähän vaadittaisiin vahvempia korrelaatioita itsearvioidun tuloksellisuuden ja tuottavuuden välillä. Ns. objektiivisten mittareiden käyttö on kuitenkin työläämpää kuin itsearviointi, ja siksi todennäköisesti oman työsuorituksen itsearviointia on käytetty tutkimuksissa objektiivista tuottavuustietoa useammin ja myös sovellettu käytännön ratkaisuihin yrityksissä ja muissa työorganisaatioissa.

Voidaanko puhua syy-yhteydestä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä?

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden korrelaatio kuvaa yhteisvaihtelua, mutta ei sellaisenaan osoita vielä syy-yhteyttä näiden kahden välillä. Näkemyksemme mukaan on kuitenkin perusteltuja syitä, miksi voimme väittää työhyvinvoinnin vaikuttavan tuottavuuteen:

¹⁷ Itsearvioinnin vääristymät on tunnistettu pitkään työpsykologian tutkimusalueella (ks. esim. Farh ym., 1988).

- Oletus syy-seuraussuhteesta perustuu työn vaatimus-voimavaramalliin, jonka mukaisesti yhteyden suunta olisi työhyvinvoinnista työn tuottavuuteen¹⁸. Tästä mallista on myös aiempaa empiiristä näyttöä (esim. Bakker & Demerouti, 2017).
- Työhyvinvointia ja työn tuottavuutta on mitattu erikseen. Tuottavuus ei ole itsearviomittari, vaan perustuu tässä tutkimuksessa palveluprosesseissa rekisteröityyn tietoon. Näin on välttytty puhtaaseen kyselytutkimukseen liittyvältä itsearvioinnin vääristymältä.
- Kysely sijoittuu tuottavuuden mittauksen alkuun, ja tuottavuutta mitattiin pääosin kyselyn jälkeiseltä ajalta. Näin toteutuu syy-yhteydeltä vaadittu ajallinen yhteys.

On toki mahdollista, että tuottavuus vaikuttaa takaisin työhyvinvointiin. Nordea, kuten muutkin finanssialan yritykset, ovat myös myyntiorganisaatioita, joissa asetetaan tavoitteita ja seurataan tavoitteiden toteutumista. Työntekijä saa usein tietoa suoriutumisestaan. Taustalla oleva viitekehysemme – palvelujen arvontuottomalli – tunnistaa, että myönteisistä tuloksista on takaisinkytkentä henkilön hyvinvointiin (Heskett ym., 1994). Tuottavuudesta seuraava myönteinen asiakaspalaute ja tavoitteiden saavuttaminen vahvistavat hyvinvointia. Menestys ja onnistuminen voitaisiin nähdä tällöin voimavaroina. Työntekijän huonot tulokset voivat puolestaan johtaa negatiiviseen itseään toteuttavaan kierteeseen, jossa kuormittunut henkilö ei usko omaan kykyihinsä, kokee vaatimukset entistä vaikeampina ja uupuu entisestään (ks. Bakker & Demerouti, 2017).

Pohdintaa tuottavuuseroista

Kuten edellä kuva 2 esitti, yli puolet työntekijöistä on tuottavuudessa varsin lähellä keskitasoa, mutta työntekijöiden välillä on selviä – jopa yli kolminkertaisia – tuottavuuseroja. Luonnollisesti palveluyrityksen tulisi pyrkiä hyvään tuottavuuteen ja myös tasalaatuisuuteen, johon kuuluvat pienet tuottavuuserot. Erot tuottavuudessa kuitenkin heijastavat sitä, että asiakkaan saaman palvelun tuottavuus on riippunut asiakaskohtaamiseen osallistuneesta työntekijästä.

Tällaiset erot eivät ole kuitenkaan mitenkään poikkeuksellisia. Finanssialan tuottavuus- ja tehokkuustutkimukset raportoivat säännöllisesti 15–20 %:n eroja tehokkaimpien ja keskimääräisten yksiköiden, kuten konttoreiden, välillä. Tehokkaimpien ja tehottomimpien välillä eron raportoidaan olevan 40–50 %. (ks. esimerkiksi Eskelinen, 2014; Paradi ym., 2015). On selvää, että työntekijöiden ääripäiden erot ovat suurempia kuin työntekijöistä muodostuvien yksiköiden.

Kansainvälisesti tiedossamme on vain yksi aiempi julkaistu tutkimus, joka on käsitellyt työntekijän tuottavuutta finanssialan yrityksessä. Tämä Stantonin

¹⁸ On kuitenkin huomattava, että työn vaatimus-voimavaramallissa ei puhuta tuottavuudesta vaan suoriutumisesta (engl. performance).

(2002) tutkimus koski asiakasvastuullisia rahoitusneuvottelijoita. Näiden työntekijöiden keskuudessa pelkästään tuottavuudeltaan keskitasoisten ja tuottavimpien neuvottelijoiden välinen ero oli lähes kolminkertainen.

Mistä erot sitten johtuvat? Tutkimuksemme antaa viitteitä siitä, että henkilön työhyvinvointi – työn imu ja uupumusasteinen väsymys – selittää osan työntekijöiden välisestä erosta. On kuitenkin muistettava, että valtaosa erosta selittyy muilla kuin tässä tutkimuksessa käsitellyillä asioilla. On selvää, että työntekijän ammattitaidolla on erittäin suuri merkitys. Myös paikallisten työkäytäntöjen ja työkuulttuurin erot voivat vaikuttaa konttorin tai alueen työntekijöiden tuottavuuteen. Kun tehtävä on sidoksissa fyysiseen alueeseen ja sen asiakaskuntaan, kuten kivijalkakonttorin pankkineuvojilla ja varainhoitajilla on, asiakaskunnalla voi olla merkitystä. Palvelua syntyy myös ihmisten verkostossa yhteistyönä niin, että asiakkaan luoma arvo on enemmän kuin mihin yksittäisen henkilön työn tulokset viittaavat. Tuloksissa on aina jonkin verran myös sattuman vaikutusta. Joidenkin palvelujen määrät henkilötasolla ovat pieniä, jolloin muutamakin uusi palvelusopimus voi vaikuttaa olennaisesti työntekijän tuottavuusindikaattorin arvoon.

Työn vaatimukset ja voimavarat selittävät työhyvinvointia

Tutkimuksessa havaittiin, että sekä työn vaatimus- että voimavareteijöillä oli merkitystä työhyvinvoinnille. Työn vaatimuksista tarkasteltiin työn määrällistä kuormittavuutta, jonka havaittiin liittyvän uupumusasteisen väsymyksen kokemuksiin. Havainto on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (Crawford ym., 2010). Työn voimavareteijöistä tarkasteltiin kehittymismahdollisuuksia ja työn hallintaa, joiden havaittiin molempien liittyvän työn imun kokemuksiin. Tulokset tukevat aiempia havaintoja näiden voimavareteijöiden merkityksestä työhyvinvoinnille (Schaufeli ym., 2009). Tutkimuksessamme myös kokemus asiakaslähtöisyydestä luettiin voimavareteijöiden joukkoon, ja aiempien tutkimusten mukaisesti sen havaittiin liittyvän työn imun kokemuksiin. (Anaza & Rutherford, 2012).

Edelleen sosiaalinen yhteydenpito ja sosiaalinen tuki luettiin työn voimavareteijöiden joukkoon. Tutkimuksen havainnot ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa siitä, että työhyvinvoinnin näkökulmasta mahdollisuus saada tarvittaessa työssä tukea ja apua, on olennaista. Lähityöyhteisön ja työkavereiden tuki osoittautui merkityksellisemmäksi kuin yhteydenpidon määrä organisaation yksikköjen kanssa (ks. myös Park ym., 2004). Työtahdiltaan intensiivisessä pankkityössä (Eurofound, 2016; Giorgi ym., 2017) työkavereiden tuki saattaa olla helpommin hyödynnettävissä työn sujuvuuden parantamisessa kuin yhteydenotto muihin yksiköihin. Työkavereiden tuki voi lisätä työntekijöiden voimavaroja selviytyä tehtävistä ja vahvistaa sitä kautta työhyvinvointia (Karatepe & Aga, 2013). On myös mahdollista, että aktiivisesti muihin yksiköihin yhteyttä pitävät työntekijät saattavat tehdä laadukkaampaa työtä, sillä heillä saattaa olla vuorovaikutuksen myötä lisääntynyttä asiantuntemusta vastata asiakastarpeisiin. Verkostojen merkitys saattaa näkyä parempina asiakkaiden kokemuksina pidemmällä aikavälillä.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työn voimavarat ja vaatimukset selittävät työhyvinvointia, joka puolestaan vaikuttaa parempaan tuottavuuteen. Nielsenin ym. (2017) meta-analyysi osoittaa, että sekä työhön että organisaation johtamiskäytäntöihin liittyvät voimavarat ovat yhtä tärkeitä työhyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden edistäjinä. Keskeistä on, että yksilöllä on työssään käytössään sellaisia voimavaroja, jotka vahvistavat hänen työhyvinvoinnin kokemustaan (esim. mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja kehittymismahdollisuudet).

Työntekijän suhde teknologiaan selittää työhyvinvointia

Pankkipalvelujen kontekstissa digitalisaatiota perustellaan usein asiakkaiden muuttuneilla palvelutarpeilla ja odotuksilla palveluiden saatavuudesta. Henkilöstöön tämä heijastuu odotuksina riittävästä digitaidoista (esim. Rajander-Juusti, 2015). Tutkimuksemme perusteella teknologian käyttö asiakastyössä on moniulotteisempi ilmiö ja liittyy olennaisesti henkilön kokemukseen työhyvinvoinnista (ks. myös Tarafdar ym., 2011; Ter Hoeven ym., 2016). Teknologiakuormitusta voidaan ehkäistä tai vähentää tarjoamalla koulutusta ja tukea teknologian käytölle, ottamalla teknologian käyttäjät mukaan teknologioiden suunnitteluun sekä viestimällä selkeästi teknologian mukanaan tuomista muutoksista, hyödyistä ja mahdollisuuksista (Ragu-Nathan ym., 2008). Edelleen, tietynlaiset esimieskäytännöt ja työpaikan ilmapiiri näyttäisivät olevan olennaisia pyrittäessä ehkäisemään teknologiakuormituksen kielteisiä vaikutuksia. On nimittäin havaittu, että kun työntekijät kokivat esimiehensä tarjoavan tukea ja osallistumismahdollisuuksia, se ikään kuin puskuroi (eli vähensi) teknologiakuormitusta aiheuttavien tekijöiden vaikutusta stressiin (Turel & Gaudioso, 2018).

Työntekijän kokemus johtamiskäytännöistä selittää työhyvinvointia ja tuottavuutta

Palvelujen arvontuottomallissa painotetaan liiketaloudellista näkökulmaa, ja työhyvinvointia mahdollisesti edistäviä tekijöitä tarkastellaan organisaation sisäisen palvelun laatuina (esim. johtamiskäytännöt), jonka ajatellaan liittyvän tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen henkilöstön työhyvinvoinnin välityksellä (esim. Fischer, 2012).

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että johtamiskäytäntöjen avulla voidaan edistää työhyvinvointia ja synnyttää sitä kautta parempaa tuottavuutta. Merkitykselliseksi osoittautui etenkin vuorovaikutuksen avoimuus johtamisessa eli henkilöstön kuuleminen, osallistumismahdollisuudet, esimiehen tavoitettavuus ja avoin viestintä, jotka olivat keskeisiä työn imun vahvistamisen ja uupumusasteisen väsymyksen ehkäisemisen näkökulmasta.

Toisin kuin odotimme, tunnustukseen ja palautteeseen liittyvät johtamiskäytännöt eivät tässä tutkimuksessa osoittautuneet merkityksellisiksi tuottavuuden kannalta (vrt. Bartel, 2004). On osin yllättävääkin, että henkilöstön osallisuutta ja vuorovaikutusta korostava johtamistapa oli merkityksellisempi yksilöllisen tuottavuuden näkökulmasta kuin palautetta painottavat käytännöt. Yksi

syy tähän voi olla, ettei tutkitussa joukossa ollut niin selviä eroja henkilöstön kokemuksessa palautteen ja tunnustuksen kohdalla kuin vuorovaikutuksen osalta oli. Palautteeseen liittyvät käytännöt saattavat olla jo hyvin käyttöönotettuja ja yhtenevästi toimivia.

7.2 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

Tutkimuksen vahvuudet

Käsillä oleva tutkimus on ainutlaatuinen monessa suhteessa. Tutkimus on toteutettu tutkijoiden, Nordean ja Ammattiliitto Nousun yhteistyönä. Sen onnistumiseen on vaikuttanut laaja joukko nordealaisia, ja tämä on ollut mittava yhteinen ponnistus. Pelkästään kyselyn kautta yli 600 nordealaista osallistui tutkimukseen. Sen aikana haastateltiin eri vastuualueiden johtoa ja tehtiin ns. kenttätyötä vieraillemalla erityyppisissä konttoreissa. Tutkimuksen eri vaiheita valmisteleviin kokouksiin osallistui joukko asiantuntijoita, ja näissä myös Nousu oli edustettuna.

Yhteistyön tuloksena kerätyn aineiston avulla on toteutettu kansainvälisestikin poikkeuksellinen tutkimus, jossa on tarkasteltu työhyvinvoinnin yhteyttä tuottavuuteen ns. objektiivista työsuorituksen mittaria käyttäen. Tässä suhteessa tutkimus on vastannut työhyvinvoinnin tutkimuksen kentässä nostettuun tarpeeseen lisätä työhyvinvointitutkimuksen vaikuttavuutta liittämällä työhyvinvoinnin mittareita muiden tutkimusalueiden objektiivisiin mittareihin (ks. Bakker & Demerouti, 2017). Tässä tutkimuksessa olemme tuoneet työhyvinvoinnin tutkimuksen osaksi liiketaloudellista analyysia. Hankkeemme on ollut poikkitieteellinen yhdistäessään organisaatiopsykologiaa ja taloustiedettä palveluliiketoiminnan tutkimukseen.

Tutkimuksessa on tehty pioneerityötä asiakaspalvelun työn tuottavuuden mittaamiseksi. Työn aikana kehitettiin yksilötasoisien tuottavuuden laskennan viitekehys, joka soveltuu finanssialaa laajemmin palveluihin, jotka perustuvat asiakaskohtaamisiin (ja joissa syntyy monen tyyppistä palvelua). Mahdollisia sovelluskohteita ovat esimerkiksi call center -tyyppinen toiminta, kauppa ja myös julkiset asiakaspalvelut.

Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimukseen liittyy luonnollisesti joitakin rajoituksia, jotka on hyvä huomioida tehtäessä päätelmiä tuloksista. Kuten edellä mainitsimme, tuottavuuteen vaikuttavat työhyvinvoinnin lisäksi monet muutkin asiat, joita emme ole huomioineet tässä tutkimuksessa. Etenkin yksilön ammatillinen osaaminen, mutta myös paikalliset työkäytänteet, työkuultuuri ja jopa paikalliset olosuhteet voivat vaikuttaa tuottavuuteen. Vain osa yksilöiden tuottavuuseroista ylipäänsä voidaan selittää työhyvinvoinnilla.

Kaiken kaikkiaan tuloksiin vaikuttaa tarkasteltavien ryhmien koko. Tutkimuksen aikana ilmeni, että analyysien tulokset työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyksistä poikkesivat ryhmien välillä usein perustellusta syystä työn luon-

teen vuoksi. Siksi emme nähneet mielekkääksi yhdistää ryhmiä. Vaikka tuottavuuden analyysissä ryhmien koko on varsin iso, sisäiset siirtymiset ja myös vaihtuvuus pienensivät ryhmiä. Kun 60 % henkilöstöstä osallistui kyselyyn, yhteyksien analyysiin saatiin vain rajoitettu otos tarkastelluista ryhmistä. Mitä pienempi otos, sitä suurempi on sattuman mahdollisuus, ja sen vuoksi tilastolliset testit eivät osoita yhtä helposti merkitsevyyttä kuin suuremmilla joukoilla.

Edelleen, kun tutkimus perustuu yhteen yritykseen, meille jää sokeaksi pisteeksi sellaiset tuottavuuteen vaikuttavat vaatimukset ja voimavarat, joissa Nordea on käytäntöjensä tai kulttuurinsa vuoksi hyvin yhdenmukainen. Jos merkittäviä eroja yksilöiden välillä ei ole, jokin mahdollisesti tuottavuuteen yleisesti vaikuttava ilmiö ei myöskään nouse esiin.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia mitattiin tuottavuusmittauksen alussa, ja on oletettavaa, että pankissa toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet tuottavuusmittauksen aikana henkilöstön hyvinvointiin. Etenkin pankkineuvojien työn tekemisen tapa muuttui olennaisesti. Vaikka aiemmissa tutkimuksissa työn imun on havaittu olevan ajallisesti melko vakaa (Schaufeli & Bakker, 2004) ja ennakoivan esimerkiksi työssä suoriutumisen tasoa kahta vuotta myöhemmin (Shimazu ym., 2015), muutokset saattavat olla niin suuria, että ne ovat vaikuttaneet työntekijöiden työhyvinvointiin ja tuottavuuseroihin.

Edellä kuvatut muutokset ovat koskeneet vahvimmin perinteisiä kivijalkakonttoreita. On kuitenkin jossain määrin yllättävää, että myöskään online-kanavan pankkineuvojien osalta ei nähty yhteyttä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä. Kuten 24/7-palveluneuvojat, online-kanavan pankkineuvojat palvelevat asiakkaita valtakunnallisesti. Yksi selitys yhteyden puuttumiselle saattaa olla se, että online-toiminta oli tutkimuksen aikana varsin alkuvaiheessa ja osa tiimeistä oli vielä käynnistysvaiheessa. Tämä on saattanut heijastua sekä kyselyyn että tuottavuuteen.

Aiemmat tutkimukset tuovat esille, että työn imua kokevat työntekijät ovat auttavaisempia työyhteisön jäseniä kohtaan ja heillä on muita enemmän ns. työyhteisötaitoja (esim. Reijseger ym., 2017). Tässä tutkimuksessa tuottavuutta mitattiin yksilölähtöisesti, jolloin ei voida ottaa huomioon sitä, että jotkut työntekijät saattavat käyttää työaika työkavereiden neuvomiseen, millä voi olla positiivisia vaikutuksia koko tiimin tuottavuuteen. Tutkimuksen aikana tekemämme haastattelukierros konttoreihin kertoikin, että varsinkin pankkineuvojan tehtävässä on paikallista työnjakoa ja tähän nojautuvaa yhteispeliä.

Tuottavuuden mittauksen haasteellisuus

Pureudumme rajoitteiden tarkastelun loppuksi yleiseen palvelualoja koskevaan haasteeseen. Palvelualalla on yleisesti vaikeaa kohdistaa tuotokset työntekijöille (Grönroos & Ojasalo, 2004). Tässä suhteessa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tehtävät vaikuttavat olleen keskenään erilaisia. Vaikka 24/7-palveluneuvojien ja varainhoitajien tehtävät poikkeavat paljon toisistaan, niille on yhteistä se, että tuottavuuden mittaaminen on verrattain selkeää. 24/7-palveluneuvojat työskentelevät puhelin- ja verkkopalveluissa hoitaen suuria määriä palvelutapahtumia, joten satunnaisuuden merkitys on verrattain vähäinen. Työaika rekisteröidään tarkasti. Työnkuva on vakioitu, ja palvelualueena on koko maa,

jolloin toimintaympäristönkään erot eivät vaikuta tuloksiin. Varainhoitajilla puolestaan on nimetty asiakaskunta, ja palvelu painottuu näiden asiakkaiden auttamiseen säästämisen ja sijoittamisen kysymyksissä. Tämän vuoksi asiakas-kohtaamisten tulosten kohdistaminen varainhoitajille on luotettavaa.

Toisaalta juuri pankkineuvojan työssä tuotosten kohdistus on haastavampaa ja myös se saattaa vaikuttaa tuloksiin. Kenen ansiota on, jos henkilö mahdollisesti tavattuun useitakin pankin työntekijöitä tekee itsepalveluna esimerkiksi rahastosijoituksen? Täsmällistä tietoa ei ole, eikä mahdollista työntekijän ansiota voi kuitenkaan ohittaa. Tätä varten pankissa on kohdistuksen nyrkkisääntöjä. Niiden avulla tieto on todennäköisesti lähempänä todellisuutta, mutta silti kohdistusvirheet ovat mahdollisia.

Voidaan myös pohtia, onko tuottavuuden laskentamallimme määritelty pankkineuvojien osalta oikein. Pankkineuvojien tuottavuuden laskenta ottaa huomioon viisi erilaista tuotosta eli palveluryhmää (ks. taulukko 4). Tutkimme, sekoittaako päivittäisten palveluiden ja asiakasohjauksen sisällyttäminen malliin tuloksia. Testasimme pankkineuvojien tuottavuuden laskentaan myös muita määrittelyjä, joissa mukana oli vain kaksi tuotosta (rahoituspalvelut ja muut säästämisen palvelut) tai jopa vain yksi tuotos (asuntoluotot). Kokeilimme myös mallia, jossa tarkasteltiin asuntoluottoihin liittyvää lisämyyntiä. Lisäksi tarkastelimme erikseen tuottavuuden osia asiakas kohtaamiset per työpanos ja tuotokset per asiakas kohtaaminen. Näiden eri mallien avulla laskettujen indikaattoreiden ja työhyvinvoinnin välillä ei kuitenkaan löytynyt tilastollisesti merkitsevää yhteyttä pankkineuvojien ryhmässä. Tiedossamme ei siis ole tuottavuuden laskennan mallia, jolla laskettu työn tuottavuuden indikaattori olisi selkeästi yhteydessä pankkineuvojien työhyvinvointiin.

7.3 Yleistettävyys

Ensimmäisenä on todettava, että vaikka pystymme osoittamaan tiettyjä säännönmukaisuuksia ja tilastollisia yhteyksiä, yksilöiden välinen hajonta on suurta. Esimerkiksi työntekijällä, joka kokee vahvaa työn imua, voi siitä huolimatta olla alhainen tuottavuuden indikaattorin arvo. Vaikka työroolit muodostavat ryhmiä, joiden kokemus on yhdenmukaisempi kuin koko henkilöstössä, voivat samassakin tehtävässä työskentelevien henkilöiden väliset erot olla suuret ilman, että mikään tiedossamme oleva taustatekijä selittäisi niitä. Vaikka tutkimus on tehty yksilötason aineistolla, tuloksia ei siis voi yleistää yksilötasolle.

Tutkimuksessa keskityttiin yhden finanssialan yrityksen työntekijöihin ja otoksessa korostuivat asiakaspalvelutyöntekijät. Tulokset antavat yleistä näyttöä siitä, että työhyvinvoinnilla on mitattavia tuottavuusvaikutuksia. Tämän tuloksen katsomme olevan yleistettävissä, ja se vastaa myös aiempaa tutkimusta. Yksityiskohtaisella tasolla tulokset eivät kuitenkaan ole kovin hyvin yleistettävissä. Kuten tutkimus osoitti, pelkästään asiakaspalvelun roolien välillä on eroja siinä, kuinka erilaiset vaatimus- ja voimavaratekijät ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja kuinka tämä välittyy tuottavuuteen.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa seurattiin työntekijöiden tuottavuutta vuoden mittaisella ajanjaksolla, mutta työntekijöiden työhyvinvoinnin tasoa ja muita kokemuksia mittaava kysely toteutettiin vain kerran. Tutkimuksen toistaminen työelämän muuttuessa toisikin uutta tietoa muutoksen kokemuksesta ja työhyvinvoinnin ja tuottavuuden syy-seuraussuhteista ajan kuluessa. Pitkittäistutkimuksen erityistä tyyppiä edustavat interventiotutkimukset, joissa työhyvinvointiin ja tuottavuuteen pyritään vaikuttamaan esimerkiksi uusien työkalujen tai johtamiskäytäntöjen myötä. Suuressa finanssialan organisaatiossa tällainen tutkimus voitaisiin toteuttaa vankalla tieteellisellä perustalla vertailuasetelmaa soveltaen.

Tutkimuksen asetelman toteuttaminen useammassa finanssialan yrityksessä Suomessa, tai jopa kansainvälisenä vertailututkimuksena, toisi uutta tietoa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyksistä sekä niitä selittävästä tekijöistä. Koska tutkimuksemme otoksena on vain yhden yrityksen työntekijöitä, eivät tutkimuksen tulokset nosta esille työhyvinvointia tai tuottavuutta selittävinä tekijöinä sellaisia mahdollisia asioita, joiden osalta kokemukset yrityksen sisällä ovat varsin yhtenäisiä. Siksi vertailututkimukset olisivat erittäin arvokkaita. Tällainen tutkimus voitaisiin toteuttaa useassa alan yrityksessä sellaisessa toiminnassa, joka on riittävän yhdenmukaista, esimerkiksi vähittäispankkitoiminnassa.

Tutkimuksemme on kohdistanut työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yksilötasolle. Asiakkaan arvo palvelusta syntyy kuitenkin yhteistyön tuloksena ihmisten verkostossa. Hyvinvoinnin on tunnistettu tarttuvan yksilöiden välillä, ja sosiaalisilla verkostoilla on merkitystä hyvinvoinnin tukijana (Bakker ym., 2006; Heaphy & Dutton, 2008). Myös osaamisen ja innovaatioiden leviämässä on verkostolla keskeinen asema (Mascia ym., 2015). Tutkimukseen alun perin kaavailtiin myös sosiaalisten verkostojen tarkastelua, joka olisi kuvannut työntekijöiden väliset verkostot ja heidän erilaiset roolinsa niissä. Tämä olisi vaatinut henkilötasoisista työntekijöiden suhteiden kartoitusta, jota tutkimuksessa käyttämämme henkilöstökyselyn tekniikat eivät kuitenkaan mahdollistaneet. Sosiaalisten verkostojen merkitys työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja asiakastytyväisyyden rakentumisessa on edelleen ajankohtainen tutkimusaihe, ja siihen soveltuvien tutkimusmenetelmien kehittäminen olisi tarpeellista.

8. Toimenpidesuosituksset

Terveys 2011 -tutkimuksen mukaan noin neljännes suomalaisista työntekijöistä kokee jonkinasteista uupumusta (Suvisaari ym., 2012). T-median työnantajakuvatutkimuksessa vuonna 2014 25 % työssä olevista koki jaksavansa huonosti tai melko huonosti työssään (T-media, 2014). Tämän kyselyn mukaan pankkialalla 28 % koki jaksavansa työssään huonosti tai melko huonosti. Myös toimialojen välillä on eroja. Esimerkiksi vakuutusosalalla melko huonosti tai huonosti työssään jaksavia oli poikkeuksellisen vähän, 11 % alan työntekijöistä (T-media, 2014). Tutkimukset on tehty erilaisista lähtökohdista, mutta ne antavat saman-suuntaisen kuvan uupumuksen laajuudesta.

Näkemyksemme mukaan suomalaisten työpaikkojen ei pitäisi tyytyä siihen, että neljännes työntekijöistä kokee jonkinasteista uupumusta. Selvästi parempi jaksaminen on mahdollista, kuten vakuutusalan alhainen huonosti työssään jaksavien prosentuaalinen osuus osoittaa.

Työhyvinvoinnin kehittämisen taloudelliset perustelut ovat liittyneet yleensä sairauspoissaoloista ja korotetuista työkyvyttömyyseläkemaksuista muodostuvien lisäkustannuksien pienentämiseen. Työhyvinvoinnin parantamisella voidaan myös ehkäistä ei-toivottua vaihtuvuutta ja sen aiheuttamia rekrytointikustannuksia ja osaamispääoman menetyksiä. (Ks. esim. Repo ym., 2015.)

Väitämme, että kustannusten pienentämisen lisäksi työhyvinvoinnin kehittämällä voidaan vaikuttaa yrityksen tulovirtaan. Tutkimuksemme kertoo, että työhyvinvoinnilla on vaikutusta työn aikaansaannoksiin. Tuottavuuden menetyks uupumusasteisen väsymyksen vuoksi oli 20 % kun verrataan melko usein uupumusasteista väsymystä kokevien työntekijöiden tuottavuutta hyvinvoivien työntekijöiden tuottavuuteen. Vaikka yhden pankin noin 140 asiakaspalvelun ammattilaista on pienehkö näyte yleistysten pohjaksi, näemme, että työhyvinvoinnin vahvistamisessa on merkittävä potentiaali yrityksille ja sitä myötä toimialoille ja Suomen taloudelle.

Teimme suuntaa antavan laskelman käyttäen esimerkkinä pankkialaa. Terveys 2011 -tutkimuksen ja finanssialan työnantajakuvatutkimuksen perusteella teemme laskelmassamme oletuksen, että 25 % pankkialan työntekijöistä kokee vähintään melko usein uupumusasteista väsymystä. Jos tässä tutkimuksessa arvioitu ero hyvinvoivan ja uupumusasteista väsymystä kokevan työntekijän vä-

lillä olisi yleistettävissä kaikkiin toimialan tehtäviin, toimialan uupumusasteisen väsymyksen aiheuttama tuottavuusmenetys olisi viisi prosenttia ($25 \% \times 20 \% = 5 \%$).

Mitä jos pankit ja niiden henkilöstö yhdessä saisivat järjestelmällisellä työllään parannettua alan työhyvinvointia finanssialan parhaiden työyhteisöjen tasolle niin, että uupumusasteista väsymystä kokevien osuus olisi 10 %? Tällöin uupumusasteisen väsymyksen aiheuttama tuottavuusmenetys olisi enää kaksi prosenttia ($10 \% \times 20 \% = 2 \%$). Tämä merkitsisi kolme prosenttia pienempää tuottavuusmenetystä lähtötilanteeseen verrattuna. Tältä pohjalta on arvioitava laskelmamme olettamiin perustuva työhyvinvoinnin parantumisen taloudellinen vaikutus. Asiakaspalvelutyössä tuottavuusparannus tarkoittaisi, että sama ammattilaisten määrä voisi saada työpanoksellaan aikaan 3 % enemmän tuotoksia¹⁹. Asiakkaille tämä merkitsisi sitä, että he saisivat tapaamisistaan pankin asiantuntijoiden kanssa luotua enemmän arvoa elämäänsä. Tällöin asiakkaat hallitsisivat luottoihin liittyvät riskinsä paremmin, säästäisivät ja sijoittaisivat enemmän tulevaisuuden varalle ja vakuuttaisivat henkeään ja omaisuuttaan useammin. Pankille tämä merkitsisi kasvaneita tuottoja näistä asiakaskoh- taamisista ja nämä tuotot kasvaisivat suurin piirtein samassa suhteessa kuin tuottavuuden parannus²⁰.

Pankkialan yhteenlasketut tuotot olivat vuonna 2017 5,3 miljardia euroa. Jos tuottavuus paranisi toimialan paremman hyvinvoinnin ansiosta 3 %, tämä merkitsisi noin 160 miljoonaa suurempia tuottoja vuodessa. Laskelman oletus on, että pankkiala ei ole nollasummapieliä. Kun pankki palvelee asiakkaitaan neuvontapalveluissaan tuloksellisemmin, se ei ole suoraan pois muulta toimialalta. Laskelmassa ei ole huomioitu muita työhyvinvoinnin (tai oikeastaan pahoinvoinnin) kustannuksia, kuten uupumisista aiheutuvia terveydenhoidon kuluja, pitkäaikaisten poissaolojen kuluja tai ei-toivotun vaihtuvuuden kustannuksia, jotka voivat osaltaan vielä lisätä työhyvinvoinnin lopullista vaikuttavuutta. Laskelma on luonnollisesti viitteellinen. Kokonaisuutena voidaan kuitenkin arvioida, että pankkitoimialalla on työhyvinvoinnin kautta parantuneen tuottavuuden kautta mahdollista saada vähintään kymmenien miljoonien eurojen liike- tuloksen kasvu.

Entä millaisia asioita vaaditaan työhyvinvoinnin parantamiseksi? Tämä tutkimus ja muutkin aiempaan tutkimukseen perustuvat suositukset (ks. esim. Repo ym., 2015) korostavat, että huomio tulee kohdistua työn arkeen, toimintakulttuuriin ja onnistumiseen muutosjohtamisessa. Vaaditaan järjestelmällistä työtä, mutta ei välttämättä erillisiä työhyvinvoinnin investointeja.

¹⁹ Näillä oletuksilla tuottavuuden parannus on tarkalleen ottaen hieman yli kolme prosenttia. Alkutilanteessa, jossa 25 % kokee uupumusasteista väsymystä melko usein, tuottavuusmenetys on 5 %. Tuottavuus on siis 95 % siitä, mitä se voisi olla tilanteessa, jossa kaikki työntekijät ovat työssään jaksavia. Kun uupumusasteista väsymystä usein kokevia on vain 10 %, tuottavuusmenetys on 2 %. Tuottavuus on siis 98 % siitä, mitä se voisi olla. Loppu- ja alkutilanteen suhde on $98 \%/95 \% = 1,0316$. Parannusta alkutilanteeseen on noin 3,2 %. Koska esimerkkimme on kokonaisuudessaan hyvin viitteellinen, käytämme laskel- massa kolmen prosentin parannusta.

²⁰ Pankin tuottoja ovat korkokate (korkotuotot-korkokulut) ja palkkiot. Jos paremman tuottavuuden myötä kaikkien palveluiden myynti kasvaa samassa suhteessa ja palveluiden hinnoittelu pysyy samana, tuotot kasvavat täsmälleen samassa suhteessa kuin tuottavuus kasvaa.

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteiselle kehittämiselle on siis taloudelliset perusteet. Esitämme kolme tutkimuksestamme kumpuavaa suositusta, mitä yritykset (tai julkiset organisaatiot) ja työntekijät voivat tehdä. Suositusten työstämiseen ja kommentointiin on osallistunut myös henkilöitä Nordeasta ja Noustusta. Pureudumme näihin sekä yrityksen että työntekijöiden näkökulmasta.

1. Kehitä työhyvinvointia ja tuottavuutta järjestelmällisesti
2. Varmista kaikkien osaaminen työn muuttuessa
3. Rakenna hyvinvointia ja tuottavuutta vahvistava johtamiskulttuuri

8.1 Kehitä työhyvinvointia ja tuottavuutta järjestelmällisesti

Mitä yritys voi tehdä?

Hyvinvointia ja tuottavuutta tulee johtaa järjestelmällisesti. Työhyvinvoinnin vahvistamisen voi nähdä itse asiassa yrityksen toiminnan jatkuvana kehittämisinä. Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen on myös tavoitteellista tuottavuuden parantamista:

- a. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen tulisi perustua organisaation strategiaan tavoitteisiin ja sille tulee olla selkeät mitattavat perustelut.
- b. Työhyvinvointia ja tuottavuutta mitataan säännöllisesti. Ilman mitattua tietoa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseksi on vaikea asettaa tavoitteita ja perustella toimenpiteitä.
- c. Yleiset työn kuormitustekijät, mahdollisuudet voimavarojen vahvistamiseen sekä tuottavuuden kehityshaasteet tunnistetaan ja niihin haetaan ratkaisuja osallistaen henkilöstö mukaan kehitystyöhön.
- d. Työtä parantavien ratkaisujen kehittäminen työyhteisöissä. Kehittämistä vaativien asioiden parantamiseksi suunnitellaan toimenpiteet ja toteutetaan ne henkilöstön ja esimiesten kanssa yhteistyössä.
- e. Vahvistetaan työn hyvien käytäntöjen vertaisoppimista yksiköiden ja yksilöiden välillä.
- f. Saavutetut tulokset tehdään näkyviksi kaikille organisaatiossa.

Emme ole toki ensimmäisiä, jotka esittävät tällaisia käytänteitä. Esimerkiksi Aura ja Ahonen (2016) sekä Manka kollegoineen (2012) ovat esittäneet kokonaisvaltaista toimintatapaa strategiseksi hyvinvoinnin johtamiseksi. Tutkimuksemme tulokset antavat viitteitä siitä, että hyvinvointia lisäävillä käytännöillä on merkittävä potentiaali.

Mitä työntekijät voivat tehdä?

Edellä esitettyyn organisaation toiminnan jatkuvan kehittämisen malliin liittyy työntekijän aktiivinen rooli työn kehittäjänä. Työntekijöillä on työyhteisötaitoja, mikä tarkoittaa sitä, että he ovat aktiivisia oman työnsä kehittäjiä. He huolehtivat työpaikan ilmapiiristä tukemalla työtovereita haasteellisissa tilanteissa ja olemalla aloitteellisia huomatessaan työhön ja työpaikkaan liittyviä kehittämistä vaativia asioita.

8.2 Varmista kaikkien osaaminen työn muuttuessa

Kuten esimerkiksi Hyvinvoiva Finanssiala -hankkeen loppuraportissa todetaan, digitalisaatiolla on keskeinen asema työn muuttuessa finanssialalla (Rajander-Juusti, 2015). Teknologian merkitys korostuu finanssialalla, koska toimiala perustuu vahvasti tiedon hallintaan, ja ala onkin ollut digitaalisten palveluiden kehittämisenä yksi edelläkävijöitä.

Tutkimuksemme nosti esiin, että henkilön kokemus teknologian hyödyllisyys asiakastyössä ja teknologiakuormitus ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Tutkimuksemme osoitti, että tämä subjektiivinen kokemus teknologian hyödyistä ja kuormittavuudesta ennakoivat työntekijän tuottavuutta.

Näemme tämän havainnon liittyvän laajempaan oppimisen ja uudistumisen vaateeseen työelämässä. Yritykselle tässä onnistuminen on selvä tuottavuustekijä. Työntekijän kannalta suhde teknologiaan saattaa vaikuttaa henkilön tulevaan polkuun työelämässä. Erityisen huolestuttavaa on, jos henkilö kokee työn vaatimukset jo nyt raskaina, jolloin käyttöönotettava uusi teknologia voi lisätä entisestään kuormitusta.

Mitä yritys voi tehdä?

Teknologioiden kehittämisessä on kysymys työn tekemisen tavan muutoksesta. Esimerkkinä voidaan mainita se, miten digitalisaatio muuttaa asiakaskohtaamisten vuorovaikutusta.

Näemme itsestään selvänä, että teknologisten ratkaisujen tulee helpottaa työtä ja olla toimintavarmoja ja käyttäjälähtöisiä. Teknologian muutos on kokonaisvaltainen muutos, jonka johtamisessa on syytä huomioida seuraavat periaatteet:

- a. Käyttäjät (asiakkaat, työntekijät) ovat mukana kehittämisessä ja voivat vaikuttaa ratkaisuihin.
- b. Viestinnällä ja vuorovaikutuksella rakennetaan myönteistä suhtautumista muuttuvaan työtapaan ja teknologian käyttöön.
- c. Varmistetaan tarvittava osaaminen muuttuvaan työhön. Koska työntekijöiden lähtökohdat tietojen, taitojen ja jopa asenteiden osalta ovat erilaisia, tarjotaan useita erilaisia tapoja oppia. Tulevaisuudessa simulatioympäristöt antavat mahdollisuuden kokeilla ja oppia uusia tapoja tehdä työtä.
- d. Varmistetaan riittävä aika työntekijöille oppia yhdessä ja sopeuttaa teknologia omaan työhön.
- e. Varmistetaan, että saatavilla on käyttäjän tarpeita ymmärtävää tukea.

Mitä työntekijät voivat tehdä?

Murrosta elävällä finanssialalla nähdään tärkeimmiksi taidoiksi kyky kohdata muutos, kyky kehittää omaa osaamista, sosiaaliset kyvyt, itsensä johtaminen ja

digitaaliset taidot (Urpilainen & Koivisto, 2018). Tulos on osittain yhdensuuntainen oman tutkimuksemme päätelmien kanssa. Työn muutos vaatii työntekijöiltä luonnollisesti digitalisaatioon liittyvää osaamista, mutta pohjimmiltaan kysymys on kuitenkin kyvystä johtaa itseään, kohdata muutoksia tarkoituksenmukaisella tavalla sekä kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan.

8.3 Rakenna vuorovaikutteista johtamista tukeva toimintakulttuuri

Tutkimuksemme osoitti, että case-yrityksemme Nordean tapauksessa vuorovaikutuksen avoimuus oli se johtamiseen liittyvä piirre, jossa työntekijöiden näkemykset erosivat selvimmin toisistaan. Tällä oli myös vaikutusta tuottavuuteen. Yleisenä suosituksena voi tämänkin tutkimuksen pohjalta antaa vuorovaikutuksen avoimuuteen keskittymisen.

Lähdemme siitä, että avoin vuorovaikutus johtamisessa on yleisesti tavoiteltava, työhyvinvointia lisäävä johtamiskulttuurin piirre, joka edistää tuottavuutta. Keskustelumme henkilöstön edustajien kanssa ovat tuoneet esille tarpeen kuulla henkilöstön näkemyksiä sekä toiminnan kehittämistä että tehtävien ratkaisujen vaikutuksista. Aloitteellisuus ja terve kriittisyys ovat työyhteisötaitoja, joita vuorovaikutteinen ja moderni johtaminen tukee. On tärkeää, että kaikkien näkemyksiä kuullaan ja otetaan huomioon jatkuvassa kehittämisessä.

Mitä yritys voi tehdä?

- a. Luo tavoiteltavan organisaation johtamis-/toimintakulttuurin piirteet ja viestii niistä.
- b. Kannustaa henkilöstöä esittämään ideoitaan ja näkemyksiään.
- c. Rakentaa kanavat henkilöstön aloitteiden keräämiselle ja luo yhteiskehittämisen periaatteella toimivia foorumeita niiden hyödyntämiselle ja jatkokehittämiselle.
- d. Esimiesten valmennuksissa tuodaan esille vuorovaikutuksen avoimuutta ja osallistamisen merkitystä osana modernia johtamista sekä käytännön keinoja toteuttaa näitä esimiestyössä.

Mitä työntekijät voivat tehdä?

- a. Olla aloitteellisia, aktiivisia ja avoimia. Vahvistaa ja kehittää työyhteisötaitojaan.
- b. Suhtautua avoimesti ja hyväksyvästi esiin nouseviin erilaisiin näkemyksiin sekä kulttuuriseen että muunlaiseen moninaisuuteen ja diversiteettiin.

Lähdeluettelo

- Ahonen, G. (2016). Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. *Yle uutiset*. Lainattu 17.9.2018, saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-8846551>
- Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625–642.
- Anaza, N. A. & Rutherford, B. (2012). How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management*, 23(5), 616–639.
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 273–285.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. V. & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464–489.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. V. & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping*, 21(3), 309–324.
- Bartel, A. P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *ILR Review*, 57(2), 181–203.
- Batt, R. (1999). Work organization, technology, and performance in customer service and sales. *ILR Review*, 52(4), 539–564.
- Batt, R. & Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695–717.
- Berthelsen, H., Hakanen, J. J. & Westerlund, H. (2018). Copenhagen Psycho-social Questionnaire-A validation study using the job demand-resources model. *PLoS One*, 13(4), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196450>

- Blazy, R., Martel, J. & Nigam, N. (2014). The choice between informal and formal restructuring: the case of French banks facing distressed SMEs. *Journal of Banking & Finance*, 44, 248–263.
- Boon, C. & Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency. *Human Resource Management*, 53(3), 403–420.
- Christensen, M., Dyrstad, J. M. & Innstrand, S. T. (2018). Academic work engagement, resources and productivity: empirical evidence with policy implications. *Studies in Higher Education*, 1–14.
doi:10.1080/03075079.2018.1517304
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Chuang, C. H. & Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153–196.
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K. & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901–917.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
- Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357–384.
- Day, A., Scott, N. & Kelloway, E. K. (2010). Information and communication technology: Implications for job stress and employee wellbeing. Teoksessa P. L. Perrewé & D. C. Ganster (toim.), *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress* (s. 317–350). Bingley, UK: Emerald.
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2007). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout (and engagement). *Burnout Research*, 2(1), 8–18.

- Demerouti, E., Bakker, A. B. & Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 96–107.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology. Center for advanced engineering study, Cambridge, MA, 510, 419–425.
- Dimitriades, Z. S., & Papalexandris, N. (2011). Test of a service profit chain model in the Greek banking sector. *EuroMed Journal of Business*, 6(2), 142–154.
- Eskelinen, J. (2014). *Efficiency evaluation in a retail bank*, Akateeminen väitöskirja, Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Aalto University publication series doctoral dissertations, 27/2014.
- Eskelinen, J. & Kuosmanen T. (2013). Intertemporal efficiency analysis of sales teams of a bank: Stochastic semi-nonparametric approach. *Journal of Banking and Finance*, 37(12), 5163–5175.
- Eurofound. (2016). *Sixth European working conditions survey 2015*. Lainattu 3.8.2018, saatavilla: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>
- Farh, J.-L., Werbel, J. D. & Bedeian A. G. (1988). An empirical investigation of self-appraisal-based performance evaluation. *Personnel Psychology*, 41(1), 141–156.
- FK (2012). *Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen*. Helsinki: Finanssialan keskusliitto Lainattu 3.9.2018, saatavilla: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf
- Fischer, M. (2012). *Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services – Toward positively deviant performances*. Akateeminen väitöskirja. Aalto University School of Science. Aalto University publication series doctoral dissertations, 7/2012.
- Fujimoto, Y., Ferdous, A. S., Sekiguchi, T. & Sugianto, L. F. (2016). The effect of mobile technology usage on work engagement and emotional exhaustion in Japan. *Journal of Business Research*, 69(9), 3315–3323.

- Gelade, G. A. & Young, A. (2005). Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 1–22.
- Geue, P. E. (2018). Positive practices in the workplace: Impact on team climate, work engagement, and task performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272–301.
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, A., Fiz-Perez, J. & Mucci, N. (2017). Work-related stress in the banking sector: A review of incidence, correlated factors, and major consequences. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02166>
- Goodman, S. A. & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275.
- Gordon, G. I. (1997). *The last word on productivity and telecommuting*. Laitattu 20.2.2017, saatavilla: <http://www.gilgordon.com/downloads/productivity.txt>
- Grosen, S. L. (2014). Working with standards-post-crisis positioning of bank advisors. *New Technology, Work & Employment*, 29(3), 253–265.
- Grönroos, C. & Ojasalo, K. (2004). Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, 57(4), 414–423.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää*. Työterveyslaitos. Työsuojelurahasto.
- Hakanen, J. J. & Koivumäki, J. (2014). Engaged or exhausted—How does it affect dentists' clinical productivity? *Burnout Research*, 1(1), 12–18.
- Halbesleben, J. R. B. & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93–106.
- Heaphy, E. D. & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137–162.

- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr. & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–170.
- Ho, V. T., & Wong, S. S. (2009). Knowing who knows what and who knows whom: Expertise recognition, network recognition, and individual work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 147–158.
- Ishikawa, K. (1990). *Introduction to quality control*. Tokio: 3A Corporation.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Juran, J. M. & Godfrey A. B. (1999). *Juran's quality handbook* (5. painos). New York, USA: McGraw-Hill.
- Kamamura, W. A., Mittal, V., de Rosa, F. & Mazzon J. A. (2002). Assessing the service-profit chain, *Marketing Science*, 21(3), 294–317.
- Karatepe, O. M. & Aga, M. (2013). The effect of job resourcefulness on role stress, emotional exhaustion and overall performance: A study of front-line bank employees. *Journal of Financial Services Marketing*, 18(2), 91–105.
- Kaufman, B. E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management. Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, 11(4), 505–533.
- Kroon, B., Van De Voorde, K. & Van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 509–525.
- Kuosmanen, T. (2008). Representation theorem for convex nonparametric least squares. *Econometric Journal*, 11, 308–325.
- Lapavitsas, C. & Dos Santos, P. L. (2008). Globalization and contemporary banking: On the impact of new technology. *Contributions to Political Economy*, 27(1), 31–56.
- Li, L. & Mao, S. (2014). Moderating effects of proactive personality on factors influencing work engagement based on the job demands-resources model. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 42(1), 7–15.
- Lindström, K., Ørhede, E., Elo, A.-L., Skogstad, A. & Dallner, M. (2000). *User's guide for the QPSNordic: General Nordic Questionnaire for*

- Psychological and Social Factors at Work. Working environment*; TemaNord, 2000:603. Kööpenhamina: Nordic Council of Ministers.
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I. M. & Vera, M. (2014). How personal resources predict work engagement and self-rated performance among construction workers: A social cognitive perspective. *International Journal of Psychology*, 49(3), 200–207.
- Manandhar, R. & Tang J. C. S. (2002). The evaluation of bank branch performance using data envelopment analysis a framework. *Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 13–17.
- Mangold, R. (2013). Determinants of bank advisor revenues. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 674–693.
- Manka, M.-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Lainattu 26.9.2017, saatavilla: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/ha-kuopas_netti.pdf
- Mannocci, A., Marchini, L., Scognamiglio, A., Sinopoli, A., De Sio, S., Sernia, S. & La Torre, G. (2018). Are bank employees stressed? Job perception and positivity in the banking sector: An Italian observational study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(4), 1–14.
- Mascia, D., Magnusson, M. & Björk, J. (2015). The role of social networks in organizing ideation, creativity and innovation: An introduction. *Creativity and Innovation Management*, 24(1), 102–108.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.
- Matthews, L. M., Zablah, A. R., Hair, J. F. & Marshall, G. W. (2016). Increased engagement or reduced exhaustion: which accounts for the effect of job resources on salesperson job outcomes? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(3), 249–264.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120.

- Nishii, L. H., Lepak, D. P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.
- Nordea (2017). *Nordea Annual report 2017*. Lainattu 2.8.2018, saatavilla: <https://www.nordea.com/Images/33-247331/Annual%20Report%20Nordea%20Bank%20AB%202017.pdf>
- Nordea Life (2017). *Nordea Henkivakuutus Suomi Oy. Vuosikertomus 2017*. Lainattu 2.8.2018, saatavilla: <https://www.nordea.fi/Images/146-85596/vuosikertomus-nordea-henkivakuutus-2017.pdf>
- Ojasalo, K. (1999). *Conceptualizing productivity in services*. Akateeminen väitöskirja. Ekonomi och samhälle, nr. 75. Helsinki: Svenska handelshögskolan.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142.
- Paradi, J. C., Min, E. & Yang, X. (2015). Evaluating Canadian bank branch operational efficiency from staff allocation: a DEA approach. *Management and Organizational Studies*, 2(1), 52–65.
- Park, K. O., Wilson, M. G. & Lee, M. S. (2004). Effects of social support at work on depression and organizational productivity. *American Journal of Health Behavior*, 28(5), 444–455.
- Payne, A., Holt, S. & Frow, P. (2000). Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model - an opportunity for financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 258–273.
- Pohjola, M. (2015). *Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla*. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Lainattu 3.8.2018, saatavilla: <https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/114401-liite-Pohjola+Raportti+lopullinen+052015.pdf/434647c6-52db-4d7e-94d3-f077110657f2>
- Puustinen, P., Saarijärvi, H. & Maas, P. (2014). What is being exchanged? Framing the logic of value creation in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 19(1), 43–51.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S. & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433.

- Rajander-Juusti, R. (2015). *Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. Hyvinvoiva finanssiala 2014–2015 -hankkeen loppuraportti*. Serenitas Consulting. Lainattu 3.8.2018, saatavilla: https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/114401-loppuraportti-HYFI-raportti_net-tiin.pdf/0567d985-9ddb-4778-9228-1f8b2fbd11a3
- Reijseger, G., Peeters, M. C., Taris, T. W. & Schaufeli, W. B. (2017). From motivation to activation: why engaged workers are better performers. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 117–130.
- Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen R. (2015). *Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Saksi, J. (2013). *Johtajat toimialamurroksen keskiössä: Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta*. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics (135).
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
- Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S. & Schaufeli, W. B. (2014). Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. *Stress and Health*, 30(1), 71–81.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa A. B. Bakker & M.P. Leiter (toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 10–24). New York, USA: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893–917.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. T. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Lontoo: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (2002). Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 3–16.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K. & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18–23.
- Soteriou, A. C. & Zenios, S. A. (1999). Operations, quality and profitability in the provision of banking services. *Management Science*, 45(9), 1221–1238.
- Stanton, K. R. (2002). Trends in relationship lending and factors affecting relationship lending efficiency. *Journal of Banking & Finance*, 26, 127–152.
- Sun, L. Y., Aryee, S. & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577.
- Suvisaari, J., ym. (2012). Psykkiset oireet ja mielenterveyden häiriöt. Teoksessa S. Koskinen, A. Lindqvist & N. Ristiluoma (toim.), *Terveys, työkyky ja hyvinvointi Suomessa 2011* (s. 96–101) Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Raportti 68/12.
- T-media (2014). *Työntantajakuva 2014 – Finanssiala kiinnostaa etenijöitä*. Helsinki: Finanssialan keskusliitto. Ladattu 20.9.2018 http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Työntantajakuva_2014.pdf#search=ty%C3%B6nantajakuva

- T-media (2015). *Muuttuva työ finanssialalla 2015*. Ladattu 20.9.2018
https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/114401-liite-Muuttuva_työ_finanssialalla.pdf/e8686cd5-bcbd-49a9-b75d-dc112dff5bb
- Tarafdar, M., Pullins, E. B. & Ragu-Nathan, T. S. (2014). Examining impacts of technostress on the professional salesperson's behavioural performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(1), 51–69.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S. & Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the dark side: examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress. *Communications of the ACM*, 54(9), 113–120.
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316–334.
- Taris, T. W. & Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120–136.
- Ter Hoeven, C. L., van Zoonen, W. & Fonner, K. L. (2016). The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication Monographs*, 83(2), 239–263.
- Thomas, R. W., Soutar, G. N. & Ryan, M. M. (2001). The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: A proposed short form. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 63–69.
- Turel, O. & Gaudioso, F. (2018). Techno-stressors, distress and strain: the roles of leadership and competitive climates. *Cognition, Technology & Work*, 20(2), 309–324.
- Uotila, T.-P. & Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 60–75). Vaasan yliopisto.
- Van De Voorde, K. & Boxall, P. (2015). Individual well-being and performance at work in the wider context of strategic HRM. Teoksessa M. Van Veldhoven & R. Peccei (toim.), *Well-being and performance at work. The role of context*. (s. 95–112). Lontoo: Psychology Press.

- Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.
- Van Ruysseveldt, J., Verboon, P. & Smulders, P. (2011). Job resources and emotional exhaustion: The mediating role of learning opportunities. *Work & Stress*, 25(3), 205–223.
- Veldhuizen, I. J. T., Gaillard, A. W. K. & De Vries, J. (2003). The influence of mental fatigue on facial EMG activity during a simulated workday. *Biological Psychology*, 63(1), 59–78.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value the next source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200.

Tutkijat

Salla Ahola, VTT, toimii tutkijana työhyvinvoinnin tutkimusryhmässä Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa. Hän on osallistunut aineistojen analysointiin ja tutkimusraportin kirjoittamiseen tässä tutkimuksessa. Hänen kiinnostuksen kohteitaan ovat työhyvinvoinnin lisäksi arvoihin, tietoon ja tietämiseen sekä asiantuntijuuteen liittyvät kysymykset. Hän on väitellyt Helsingin yliopiston valtiotieteellisessä tiedekunnassa sosiaalipsykologian alalla vuonna 2016 aiheenaan ihmisten arvot ja suhtautuminen asiantuntijatietoon.

Juha Eskelinen, KTT, on tutkijana Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Juha on vastannut tässä tutkimuksessa tuottavuuden analysoinnista ja toiminut tutkimusryhmän koordinaattorina Nordean suuntaan. Juha on väitellyt Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa vuonna 2014 aiheenaan vähittäispankin konttorien tehokkuuden arviointi. Hän on julkaissut useita tieteellisiä artikkeleita pankkitoiminnan tuottavuus- ja tehokkuusanalyysin menetelmistä ja niiden soveltamisesta. Finanssialan lisäksi Juha on viime vuosina työskennellyt julkisen sektorin organisaatioiden kanssa auttaen niitä kehittämään tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittaamista ja arviointia.

Tutkimusjohtaja **Kirsi Heikkilä-Tammi**, KT, johtaa työhyvinvoinnin tutkimusryhmää ja vastaa työhyvinvoinnin opinnoista Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa. Hän on osallistunut tutkimusraportin kirjoittamiseen sekä vastannut Tampereen yliopiston osuudesta hankkeessa. Hänellä on pitkä kokemus erilaisista työhyvinvointiin liittyvistä tutkimus- ja kehittämishankkeista. Viimeisimpinä kiinnostuksen kohteina ovat olleet johtaminen, digitalisaatio sekä osaamisen kehittäminen.

Markku Kuula, KTT, on logistiikan professori ja johtaa Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Tieto- ja palvelujohtamisen laitosta. Tässä tutkimuksessa Markku on ollut tutkimustiimin johtaja. Tutkimuksen ohjauksen lisäksi hän toteutti rakenneyhtälöihin perustuvan kokonaisvaltaisen analyysin tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Markku toimii monissa luottamustehtävissä ja hän on Decision Sciences -aikakauslehden avustava päätoimittaja. Hänen kiinnostuksen kohteitaan tutkijana ovat logistiikka, toimitusketjujen johtaminen, laatujohtaminen, benchmarking, kestävä kehitys, palvelut ja monikriteerinen päätöksenteko.

Ohjelmajohtaja **Riitta-Liisa Larjovuori**, KTM, toimii työhyvinvoinnin tutkimusryhmässä tutkimus-, kehittämis- ja opetustehtävissä Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa. Hän on osallistunut tutkimushankkeen suunnitteluun, sen toteuttamiseen eri vaiheisiin ja raportin kirjoittamiseen. Riitta-Liisa

tutkii parhaillaan digitalisaation vaikutusta johtamiseen ja työelämän osaamistarpeisiin. Hän on kiinnostunut myös yksilöiden hyvinvointia ja muutosjoustavuutta vahvistavien interventioiden kehittämisestä ja toteuttamisesta, joista esimerkkinä ovat psykologisen pääoman valmennukset.

Sanna Nuutinen, KM, toimii tutkijana työhyvinvoinnin tutkimusryhmässä Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa. Hän on koordinoanut työhyvinvoinnin kyselyn toteuttamista ja analysointia ja osallistunut tutkimusraportin kirjoittamiseen. Hänen kiinnostuksen kohteinaan ovat työhyvinvoinnin yhteydet tuottavuuteen ja digitalisaation johtamiseen liittyvät kysymykset.

Kuinka tuottava on hyvinvoiva työntekijä?
Millainen johtaminen edistää työhyvinvointia
ja tuottavuutta? Mikä merkitys
työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta on
sillä, kuinka työntekijät kokevat teknologian
ja sen aiheuttaman kuormituksen?

Raportti tarkastelee työhyvinvoinnin ja
tuottavuuden yhteyttä Nordean
henkilöasiakkaiden palveluissa. Tutkimus
perustuu laajaan työntekijätasoiseen
aineistoon, joka on kerätty Nordeassa vuosina
2017–2018.

Tutkimus on tehty Aalto-yliopiston,
Tampereen yliopiston, Nordean ja
Ammattiliitto Nousun yhteistyönä.

Tutkimusta ovat rahoittaneet
Työsuojelurahasto ja Nordea
Henkivakuutus Oy.



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Nordea

nousu



Työsuojelurahasto
Arbetskassans fonden
The Finnish Work Environment Fund



9 789526 082615

ISBN 978-952-60-8261-5 (painettu)
ISBN 978-952-60-8262-2 (pdf)
ISSN 1799-4950 (painettu)
ISSN 1799-4969 (pdf)

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Tieto- ja palvelujohtamisen laitos
www.aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

**DOCTORAL
DISSERTATIONS**