

Tiia Karvinen

Henkilöstöjohtaminen finanssialalla: työhyvinvoinnin vaikutus henkilöstön suorituskykyyn ja sen ylläpitoon

Opinnäytetyö

Kevät 2018

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Tekijä: Tiia Karvinen

Työn nimi: Henkilöstöjohtaminen finanssialalla: työhyvinvoinnin vaikutus henkilöstön suorituskykyyn ja sen ylläpitoon

Ohjaaja: Erkki Kytönen

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 53

Liitteiden lukumäärä: 4

Jatkuvasti kehittyvä finanssiala vaatii, että yrityksen on oltava valmis vastaamaan viimeisimpiin teknisiin haasteisiin ja palvelutarjonnan uudistuksiin. Alan kilpailu kiristyy, ja asiakkaiden vaatimukset nousevat uudelle tasolle. Palvelun laadulla ja työntekijöiden suorituskyvyllä on yhä suurempi merkitys yrityksen menestykselle.

Opinnäytteen tavoitteena oli kehittää erään pirkanmaalaisen finanssialalla toimivan yrityksen henkilöstöjohtamista. Kehitystyön tueksi kartoitettiin työntekijöiden suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti haluttiin selvittää osastojen välisiä eroja työntekijöiden kokemuksissa suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden osalta. Tulosten perusteella toimeksiantaja voi tehostaa henkilöstöhallinnon toimintaa.

Teoriaosuudessa tarkastellaan henkilöstöjohtamista, suorituskyvyn mittaamista ja työhyvinvointia. Henkilöstöjohtamista käsitellään käyttäen esimerkkinä neljää keskeistä osa-aluetta: henkilöstön hankintaa, suorituksen johtamista, osaamisen kehittämistä ja palkitsemista. Suorituskykymittareita käsitellään yleisellä tasolla käyttäen esimerkkinä Balance Scorecardia ja suorituskykypyramidia. Työhyvinvointia tarkasteltiin fyysisen, psyykkisen, henkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin osa-alueilta. Empiirinen osuus toteutettiin käyttämällä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmää. Tutkimuksen kysely suunnattiin Yritys X:n työntekijöille pyytämällä heitä täydentämään työtyytyväisyyslomake korvaustoiminnan palaverissa. Tulosten tilastollista merkitsevyyttä testattiin ei-parametrisella Kruskal-Wallis testillä ja sen parivertailuominaisuudella. Analysointi tehtiin IBM SPSS -ohjelmistolla, ja tutkimuksessa käytettiin viiden prosentin riskitasoa.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Yritys X:n työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita työnantajaorganisaatioon. Työntekijöiden mielestä työhyvinvointi ja siihen liittyvät asiat on huomioitu organisaatiossa hyvin. Ongelmakohdat työhyvinvoinnissa ja -motivoinnissa näyttivät keskittyneen lähinnä esimiehen arkipäiväisen johtamisen osa-alueille.

Avainsanat: suorituskykymittari, työmotivaatio, työtyytyväisyys, työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Administration

Specialisation: Accounting

Author: Tiia Karvinen

Title of thesis: HR management in the financial sector: the impact of well-being at work on the staff's performance and its maintenance

Supervisor: Erkki Kytönen

Year: 2018

Number of pages: 53

Number of appendices: 4

The continuously developing financial sector requires that the company be prepared to meet the latest technological challenges and service innovation reforms. Competition in the industry is intensifying, and the increase in customer requirements is reaching a new level. Quality of service and staff's performance are increasingly important for the company's success.

The aim of the thesis was to develop the personnel management of a company operating in the financial sector in Pirkanmaa. To support development work, factors influencing employee performance were studied. In particular, the aim was to find out the differences between departments in the experiences of employees in terms of performance factors. Based on the results, the commissioner can improve the efficiency of its human resources management.

The theoretical section focuses on HR management, performance measurement and well-being at work. HR management is dealt from the perspective of four core areas of competence: staff recruitment, performance management, competence development, and rewarding. Performance Metrics is dealt with in general terms, using the Balance Scorecard and the Performance Pyramid as examples. Well-being at work is studied in the areas of physical, psychological, mental and social well-being at work. The empirical part was realized using a quantitative research method. The inquiry was directed to the employees of Company X by requesting them to fill out a job satisfaction form in a meeting related to compensation actions. The statistical significance of the results was tested using the non-parametric Kruskal-Wallis test and its parallels feature. The analysis was conducted with the IBM SPSS software, using a five percent risk level.

The results of the study show that staff motivation and well-being are at a good level. The employees feel that well-being at work and work motivation have been well taken into account in the organization. The problems with well-being at work and work motivation seem to mainly concentrate on everyday supervisory work.

Keywords: key performance indicator, work motivation, job satisfaction, wellbeing at work, HR management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Yleistä.....	7
1.2 Aikaisempia tutkimuksia.....	7
1.3 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne.....	9
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN OSANA YRITYSSTRATEGIAA.....	10
2.1 Henkilöstöjohtaminen yrityksessä.....	10
2.2 Henkilöstöjohtamisen prosessit.....	11
2.2.1 Henkilöstön hankinta.....	11
2.2.2 Suorituksen johtaminen.....	12
2.2.3 Osaamisen kehittäminen.....	13
2.2.4 Palkitseminen.....	14
2.3 Motivaatio.....	15
2.4 Yrityksen suorituskyky.....	16
2.5 Mittaristomallit.....	17
2.5.1 Balances Scorecard.....	18
2.5.2 Suorituskykypyramidi.....	20
2.6 Mittausjärjestelmän kehittäminen.....	21
2.7 Yhteenveto.....	22
3 HENKILÖSTÖN SUORITUSKYKYYN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT ..	23
3.1 Työhyvinvoinnin vaikutukset tuottavuuteen.....	23
3.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	24
3.2.1 Fyysinen työhyvinvointi.....	24
3.2.2 Psyykinen työhyvinvointi.....	24
3.2.3 Henkinen työhyvinvointi.....	25
3.2.4 Sosiaalinen työhyvinvointi.....	25

3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen	25
3.4 Yhteenveto	26
4 SUORITUSKYKYYN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN KARTOITUS: KYSELYTUTKIMUS YRITYKSEN HENKILÖKUNNALLE.....	27
4.1 Toimeksianto.....	27
4.2 Tutkimusmenetelmä- ja aineisto.....	27
4.3 Tuloksen kerääminen ja analysointi	30
4.3.1 Työtyytyväisyys	31
4.3.2 Työmotivaatio.....	36
4.3.3 Työn kuormittavuus.....	38
4.3.4 Työyhteisö.....	40
4.3.5 Avoimet kysymykset	42
4.3.6 Työtyytyväisyyden- ja motivaation lisääntyminen.....	43
4.3.7 Työtyytyväisyyden- ja motivaation heikentyminen	43
4.4 Johtopäätökset.....	43
5 YHTEENVETO.....	47
LÄHTEET	49
LIITTEET	53

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Vastaaajien lukumäärä osastoittain.	31
Kuvio 2. Tyytyväisyys työmäärään (Kruskal-Wallis testin testillä, N=17).....	33
Kuvio 3. Työn kokeminen innostavaksi (Kruskal-Wallis testin testillä, N=17).....	34
Kuvio 4. Palautteen kokeminen kehittäväksi (Kruskal-Wallis testin testillä, N=17).....	35
Kuvio 5. Palautteen kokeminen riittäväksi (Kruskal-Wallis testin testillä, N=17).....	36
Kuvio 6. Työmotivaatio vuonna 2017 (Kruskal-Wallis testin testillä, N=17).....	37
Kuvio 7. Työn kokeminen henkisesti raskaaksi (Kruskal-Wallis testin testillä, N=17).....	39
Kuvio 8. Työuupumisen kokeminen (Kruskal-Wallis testin testillä, N=17).....	40
Kuvio 9. Työnantajan huolehtiminen työhyvinvoinnista (Kruskal-Wallis testin testillä, N=17).....	42
Taulukko 1. Ikäjakauma.....	29
Taulukko 2. Työkokemus.....	29
Taulukko 3. Sukupolijakauma.....	30
Taulukko 4. Väittämiin liittyvät tilastolliset merkitsevät erot osastojen välillä (Kruskal-Wallis testin testillä).....	44

Käytetyt termit ja lyhenteet

Henkilöstöjohtaminen	Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluu pääasiassa organisaation ihmisjärjestelmän hankinta, sen ylläpito, kehittäminen, palkitseminen ja motivoiminen (Kauhanen 2006, 16).
Motivaatio	Motivaation kantasana on motiivi ja motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaan saamaa tilaa (Ruohotie 1998, 36–37).
P-arvo	Se kuvaa tutkimuksen merkitsevyytensä (Taanila 2014, 3).
Suorituskyky	Kyky saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (Laitinen 1998, 279).
Suoritusjohtaminen	Suorituksen johtaminen on systemaattinen prosessi, jonka avulla varmistetaan organisaation jatkuva menestys parantamalla työntekijöiden ja tiimien suoritusta (Amstrong 2004).
Työhyvinvointi	Työhyvinvointi on tuottavaa, terveellistä ja turvallista työtä, jota tehdään hyvin johdetuissa organisaatioissa ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen toimesta. Työntekijät kokevat, että työ on mielekästä ja palkitsevaa, jolloin se myös tukee elämänhallintaa (Työterveyslaitos 2018).

1 JOHDANTO

1.1 Yleistä

Nykypäivänä työntekijöiltä vaaditaan paljon. Työympäristössä tapahtuu koko ajan uudistuksia, kun muututaan nyky maailman mukana. Uusin muutoksiin on sopeuduttava ja työntekijät motivoituttava uusiin muutoksiin. Yritys X on fuusioitunut vuonna 2013, joka luo paineita työntekijöille vieläkin vuonna 2018. Fuusiosta on jäljellä monia eri kohteita ja toimintajärjestelmiä. Muutoksien aikana on tärkeää, että työntekijät voivat hyvin ja ovat motivoituneet työllensä, joka vaikuttaa positiivisesti toiminnan tehokkuuteen ja tuottavuuteen.

Tutkimuksen tilaajaorganisaatio on Pirkanmaalla toimiva finanssialan yritys. Koko ajan kehittyvä vastuullinen finanssiala vaatii yrityksen olevan valmiina uusille teknille kehityksille sekä palvelumalleille. Kilpailu kiristyy ja asiakkaiden vaatimukset nousevat uudelle tasolle. Palvelun laadulla ja työntekijöillä on yhä suurempi merkitys. Työntekijöiden suorituskyky on erittäin tärkeää, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä.

1.2 Aikaisempia tutkimuksia

Aiheesta löytyy useita aikaisempia tutkimuksia opinnäytetyön eriosilta. Kaplan ja Norton ovat tehneet useita tutkimuksia suorituskyvystä vuodesta 1990-luvun alusta asti. Esimerkkinä voi mainita teoksen Kaplan & Norton (2001), jossa he ovat tutkineet strategisen suorituksen johtamisen käyttöä palkan määrittämiseen ja kuinka se on vaikuttanut positiivisesti sekä henkilöstön suoriutumiseen, että liiketaloudellisiin mittareihin. Aho (2011) toteaa tutkimuksessaan, että suorituskyvyn johtaminen on kokonaisvaltainen tapa tarkastella organisaatiota integroimalla teknologian avulla yhteen prosessit, informaatio, aineeton pääoma sekä suorituskyvyn komponentit, jotta voitaisiin tukea strategia prosessin erivaiheita ja täten ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan ja saavuttaa asetetut tavoitteet kaikilla organisaatiotasolla entistä paremmin.

Uzonna (2013, 206–210) on tutkinut motivointikeinoja ja kannustimia parantaa työntekijöiden suorituskykyä. Tutkiessa rahallisia ja ei-rahallisia keskenään voidaan todeta, että ei-rahalliset kannustimet ovat kustannustehokkaampia. Uzonna mainitsee, että työntekijän etenemismahdollisuudet ja tarjotut haasteet ovat tehokkaampia motivaattoreita kuin pelkkä raha.

Sadri ja Bowen (2011,45) ovat tutkineet työmotivaatiota Maslowin tarvehierarkiateorian avulla. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden tarpeita voidaan määrittää Maslowin tarvehierarkiaa käyttäen. Yritykset voivat hyödyntää käytännössä Maslowin tarvehierarkian portaikoita. Kun työntekijän tarve on tyydytetty, se lopettaa olemasta motivaattori ja tarve siirtyä uudelle tasolle syntyy. Näin työntekijä saa aina tarpeen siirtyä ylemmälle tasolle ja antaa uusia motivaattoreita tähdätä eteenpäin. Tutkimuksen mukaan hyödyt keskittyvät motivoituneempiin ja osaavampiin työntekijöihin, mikä heijastuu liikevaihdon kasvuun.

Henkilöstöjohtamista finanssialalla ja työhyvinvoinnin vaikutusta on aikaisemmin tutkittu useassa eri tutkimuksessa. T-media (2015) on tutkinut muuttuvaa työtä finanssialalla, osana hyvinvoiva finanssiala -hanketta. Hankkeen tavoitteena on parantaa finanssialan tuottavuutta, kilpailukykyä sekä lisätä alalla työskentelevien työntekijöiden työhyvinvointia. Saarinen (2016) on opinnäytetyössään tutkinut myös esimiehen hyvinvointia finanssialalla. Tutkimuksen mukaan esimiehen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät eivät poikkea muussa asemassa työskentelevien työhyvinvoinnin tekijöistä. Pyhäjärvi (2016) on pro gradu-tutkielmassaan tutkinut työntekijän suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen merkitystä finanssialalla. Tutkimuksessa havaittiin, että aineeton palkitseminen näyttäytyy finanssialalla halutuimpana palkitsemisen muotona. Lisäksi Norkio (2015) on opinnäytetyössään tutkinut henkilöstötyytyväisyyden korrelaatiota tulokseen. Tutkimukseen käytettiin valmista henkilöstötutkimusta sekä konttorien tilinpäätöstietoja. Tutkimuksessa havaittiin, että parempaa tulosta tekevät konttorit kontaktoivat ahkerammin asiakkaita ja näiden konttorien työntekijät ovat kiireellisempiä kuin heikompaa tulosta tekevissä kontto-reissa.

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne

Opinnäytetyön aiheena on henkilöstöjohtaminen finanssialalla: työhyvinvoinnin vaikutus henkilöstön suorituskykyyn ja sen ylläpitoon. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää erään finanssialalla toimivan yrityksen henkilöstöjohtamista. Kehitystyön tueksi kartoitetaan työntekijöiden suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti halutaan selvittää osastojen välisiä eroja työntekijöiden kokemuksissa suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden osalta. Tulosten perusteella toimeksiantaja tehostaa henkilöstöhallinnan toimintaa.

Opinnäytetyö koostuu neljästä osasta. Toisessa luvussa tarkastellaan henkilöstöjohtamista osana yritysstrategiaa. Luvun tarkoituksena on käsitellä henkilöstöjohtamista ja henkilöstöjohtamisen määritelmiä. Kuinka tärkeä rooli työnantajilla ja esimiehillä on ja kuinka he voivat parantaa työntekijöiden työskentelyä. Lisäksi luvussa käsitellään suorituskyvynmittaamista, mitä tarkoittaa suorituskyky ja kuinka sitä voidaan mitata. Luvussa kolme arvioidaan henkilöstön suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä. Luvun tarkoituksena on selvittää työhyvinvoinnin fyysisen, psyykkisen, henkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin osa-alueiden tarkoitukset. Teoria koostuu valmiista tutkimuksista, alan kirjallisuudesta, tieteellisistä artikkeleista sekä nettijulkaisuista.

Neljännessä luvussa esitetään henkilöstön suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden kartoitukseen liittyvä tutkimusmenetelmä, tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset tutkimusongelmasta. Lopuksi käydään lävitse työn tulokset, yhteenveto ja mahdolliset kehitystoimenpiteet. Empiirisessä aineistossa on käytetty kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmää. Tutkimuksen kysely suunnataan Yritys X:n työntekijöille työtyytyväisyyskyselyllä korvausosaston palaverissa. Kyselyn kysymykset keskittyvät työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon, työn kuormittavuuteen, työyhteisöön ja avoimiin kysymyksiin työhyvinvoinnista ja -motivaatiosta.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN OSANA YRITYSSTRATEGIAA

Henkilöstöjohtaminen osana yritysstrategiaa luvussa käsitellään henkilöstöjohtamista ja yrityksen suorituskykyä. Luvussa tutustutaan henkilöstöjohtamisen määrittelmään ja selvitetään mitä henkilöstöjohtamisen prosessien neljä osa-aluetta käsittelee. Tarkoituksena on tuoda henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet ja niiden käytännön määrittelmät tutuksi. Yrityksen suorituskykyä ja esimerkkejä käsitellään mittaristomalleista Balance Scorecardista sekä Suorituskykypyramidista. Tarkoituksena on selvittää suorituskyvyn tarkoitus ja miten sitä voi lähteä mittaamaan saaden parhaat hyödyt yritykselle.

2.1 Henkilöstöjohtaminen yrityksessä

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluu pääasiassa organisaation ihmisjärjestelmän hankinta, sen ylläpito, kehittäminen, palkitseminen ja motivoiminen (Kauhanen 2006, 16). Viitalan (2013,8) mukaan henkilöstöjohtaminen on yrityksen kaiken toiminnan ydin, koska yrityksen toiminta on ihmisten eli työntekijöiden varassa. Ihmiset ovat koko toiminnan kivijalka, mutta samalla hauras voimavara. Esimerkkinä Viitala käyttää, että jos koko henkilöstö vaihtuisi samalla kertaa, yrityksen toiminta todennäköisesti kärsisi pitkään vakavista toiminnallisista ongelmista.

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken tarkoituksenmukaisen toiminnan, joka varmistaa henkilöstövoimavarojen ja osaamisen riittävyyden (Viitala 2013, 23). Henkilöstöjohtaminen jaetaan kolmeen pääalueeseen, joita ovat henkilövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus ja esimiestyö. Johtajuus ja esimiestyö ovat keskeisiä osa-alueita henkilöstöjohtamisessa. Johtajat ja esimiehet palkitsevat, valitsevat, ohjaavat, auttavat kehittymään ja kannustavat työntekijöitään. Näiden lisäksi he johtavat yrityskulttuurin muodostumista.

Järvinen (2005,126) toteaa, että henkilöstöjohtaminen on jatkuvaa viestintää ja vuorovaikutusta henkilöstön ja johdon välillä. Henkilöstön tulee tietää mitä heiltä odotetaan ja toivotaan. Esimiehen osallistuminen päivittäiseen työntekoon on tärkeä osa motivointia ja työilmapiiriä, tärkeät vuorovaikutustaidot johdon ja työntekijöiden välillä tulisi olla saumatonta. Päivittäisten vuorovaikutustilanteiden lisäksi yrityksellä

tulee olla tähän käytössään kanavia ja säännöllisiä kehityskeskusteluja, tiimi-, projekti- ja osastopalavereita, henkilöstökyselyjä, ideatalkoita ja vastaavia, jotta vuoro-vaikutus johdon ja henkilöstön välillä olisi avointa ja organisaatiota rakentavaa.

2.2 Henkilöstöjohtamisen prosessit

Kauhasen (2006,15) mukaan johdon kaksi keskeisintä tehtävää on noudatettavan strategian valinta ja toiminnan organisointi strategian mukaisesti. Liiketoiminnassa tarvitaan useamman eri alojen osaajien yhteistyötä, että toiminta pystyy toteuttamaan yrityksen liiketoiminnan ydintehtävät. Menestykseen ei riitä perustehtävien suorittaminen, vaan kokonaisuustekijänä on yrityksen henkilöstö, henkilöstön ominaisuudet, henkilöstön osaaminen ja työmotivaatio. Johtamistapoja on useita ja ne tulee sovittaa yrityksen organisaatio strategian mukaisesti.

Henkilöstöjohtamisen keskeisiin osa-alueisiin lukeutuu henkilöstön hankinta, suorituksen johtaminen, osaamisen kehittäminen ja palkitseminen (Kauhanen 2006,15). Henkilöstöjohtamisen prosessit kuuluvat johtamisen arkeen ja ovat esimiehen yksiä tärkeimpiä työtehtäviä.

2.2.1 Henkilöstön hankinta

Henkilöstön hankinta eli rekrytointi on yksi henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä prosesseista. Rekrytointi on yksi suurimmista yritysten tekemistä investoinneista. Työntekijälle rekrytointi puolestaan on kokonaisvaltainen asia, joka vaikuttaa yleensä myös työajan ulkopuolelle. Parhaimmillaan rekrytointi on yritykselle ja työnhakijalle pitkäaikainen ratkaisu, joka kasvattaa yrityksen liiketoimintaa ja tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden kehittää omaa uraansa sekä työskennellä tehtävässä, josta hän nauttii aidosti. (Rekrytointiopas [1.5.2018].)

Kauhasen (2012, 74) mukaan henkilöstöhankintaprosessi etenee henkilöstösuunnitelmalla, hankintatarpeen määrittelyllä, toimenkuvan määrittelyllä, yksityiskohtaisten vaatimusten asettamisella, hankintalähteiden kartoituksella ja valinnalla, ehdok-

kaiden hankinnalla, haastattelulla ja testauksella, terveystarkastuksella, valintapäätöksellä, työsopimuksen tekemisellä, sisäisellä tiedottamisella, perehdyttämisellä ja lopuksi henkilöstöhankintaprosessi päättyy hankinnan onnistumisen arvioinnilla. Esimies käynnistää rekrytointihankkeen ja vastaa siitä sekä päättää kenet valitaan tehtävään. Esimiehen vastuulla on myös uuden työntekijän sitouttaminen. Henkilöstötoiminto omistaa rekrytointi- ja perehdyttämisprosessin. Henkilöstötoiminto on rekrytointin asiantuntija ja tukee esimiestä (Kauhanen, 71).

2.2.2 Suorituksen johtaminen

Suorituskyvyn johtaminen on yrityksen strategian suunnittelua, toteuttamista, seuranta ja jalostamista tukevaa toimintaa, jonka pyrkimyksenä on ohjata organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa kaikilla eri organisaatiotasolla sekä horisontaalisesti, että vertikaalisesti. Suorituskyvyn johtamisessa aktiivisesti johdetaan, mitataan, seurataan tai raportoidaan suorituskykyä ja annetaan palautetta kokonaisstrategialle. (Aho 2011.)

Sydänmaanlakan (2004, 81–84) mukaan suorituksen arviointi keskittyy yksilöiden tai tiimien suorituksen arviointiin, tavoitteiden asettamiseen ja palautteeseen. Suoritusjohtaminen on tulevaisuutta, ei pelkästään menneen seuranta ja arvioinnin sijaan keskitytään kehittämiseen. Helsilä (2006, 26) kertoo suoritusjohtamisen päämääränä saada työyhteisössä niin yksilöiden kuin tiimien ottamaan enemmän vastuuta. Tärkeää on ottaa vastuuta omien taitojen, suoriutumisen ja organisaation kehittamisestä.

Työntekijöiden työsuorituksen arviointiin on kehitetty useita erilaisia tekniikoita, joilla voidaan mitata työntekijän suoritusta taloudellisten mittareiden lisäksi yksilötasolla. Yksi yleisempiä mittareita on tasapainotettu tulokortti eli Balanced Scorecard. Kaplanin ja Nortonin (1996, 18–19) mukaan Balanced Scorecard on yksi käytetyimmistä suorituksen johtamisen menetelmistä. Balanced Scorecardissa suorituskykyä lähestytään tarkastelemalla talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien, sekä kehittymisen ja oppimisen näkökulmista. Tulokortin avulla yrityksen visio ja strategia voidaan muuttaa konkreettisiksi tavoitteiksi, mittareiksi ja toimintasuunnitelmiksi ja jakaa ne yksikkö- ja yksilötasolle.

2.2.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on osa osaamisen johtamisen ja turvaamisen kokonaisuutta, johon kuuluvat myös osaamisen ylläpito, osaamisen siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen. Arkikielessä puhumme usein näistä kaikista osaamisen kehittämisenä. (Osaamisen kehittäminen [1.5.2018].)

Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa. Osaamisen kehittäminen on yksilön osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä koko työuran ajan. Omassa työssä osaamisen kehittäminen voi olla osaamisen päivittämistä, laajentamista, syventämistä tai kokonaan uudelleen suuntaamista (Rekrytointiopas [1.5.2018]). Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa -julkaisun (2018) mukaan osaamista työpaikoilla voi kehittää työpaikoilla muun muassa:

- Oman alan seminaarit ja konferenssit
- Tutkintotavoitteinen tai ei-tutkintoon johtava lyhyt- tai pitkäkestoinen koulutus
- Organisaatiokohtaisesti toteutettavat koulutus- ja kehittämisohjelmat
- Henkilökohtainen tai ryhmässä tapahtuva coachaus, sparraus ja mentoointi
- Osallistuminen oman työpaikan tutkimus- ja kehityshankkeisiin ja projekteihin
- Työnkierto ammatillisten verkostojen kautta
- Ammattikirjallisuuden ja -lehtien seuraaminen
- Podcastit, webinaarit, Moocit ja verkkokurssit

Työntekijän osaamiskartoitus auttaa selvittämään osaamisen nykytilaa ja vertaamaan sitä tavoitetasoon. Kauhasen (2012, 148) mukaan yksilön näkökulmasta osaamiskartoitukset ovat tärkeitä selkeän käsityksen muodostamiseksi niin omasta kuin tiimin työnkuvasta, osaamisesta, oppimishaasteiden ja kehittymisen suunnittelemiseksi ja sen seuraamiseksi sekä kannustavan palautteen antamiseksi koko tiimin jäsenille. Organisaation näkökulmasta ne puolestaan ovat olennaisia henkilöstön kehittämiseksi, rekrytointiin ja työnkierron suunnittelemiseksi, kasvupolkujen ja vuosilomien ym. sijaisuuksien suunnittelemiseksi, työkuormituksen jakamiseksi ja palkitsemisen perustaksi.

2.2.4 Palkitseminen

Hakonen (2010) toteaa, että palkitseminen voi olla kaikkea sitä, mitä työnantaja tarjoaa työntekijälleen vastineeksi tämän työpanoksesta. Palkitseminen on paitsi palkkaa, rahapalkkioita ja etuja, myös aineettomia asioita kuten koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, työn sisältöä, työajan järjestelyjä, työsuhteen pysyvyyttä sekä palautetta ja huomioimista.

Palkitsemiskeinot voidaan jakaa Kauhasen (2012, 114) mukaan kahteen osaan eli aineettomiin ja taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat lähinnä kasvupolut ja sosiaaliset palkkiot (statussymbolit, kiitos ja tunnustukset, sosiaaliset kontaktit eli verkostot, julkinen tunnustus). Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan kahteen pääryhmään: suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoihin (raha), jolla tarkoitetaan erilaisia etuja, kuten lakisääteisiä (eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutus) tai vapaaehtoisia (lisäeläke-, sairauskulu-, matka- ja vapaaajan-vakuutus, ravinto-, puhelin-, auto- ja asuntoetu). Suora palkitseminen käsittää peruspalkan, taitolisän (kielitaito, monitaitoisuus) ja suorituspalkan (tulospalkkio, osakeoptio, henkilökohtainen lisä).

Hakosen (2010) mukaan työn sisältö ja mielekäs työ ovat eräitä merkityksellisimpiä asioita työssä. Työn tärkeimpiä puolia ovat muun muassa työn haasteellisuus ja urakehittymisen mahdollisuus, työajan jousto kuten liukuva työaika ja työvuorojen vaihtaminen sekä työsuhteen pysyvyys. Työsuhteen pysyvyys on merkittävä palkitseva tekijä, se tuo turvallisuutta ja mahdollisuuksia suunnitella elämää. Pysyvässä työsuhteessa olevat sitoutuvat työpaikkansa ja haluavat panostaa koko työyhteisön menestykseen.

Erilaisia mahdollisuuksia palkita työntekijöitä on siis monia. Mutta miten palkita taitavasti? Hakonen huomauttaa, että on tärkeää miettiä, mikä kuhunkin työyhteisöön ja sen tavoitteisiin sopii. Aineettomia keinoja kannattaa opetella käyttämään – niitä arvostetaan, eikä niiden käyttäminen vaadi suuria investointeja. Tärkeää on panostaa esimiesten tyyliin hoitaa palkitsemisasiota. Hakosen mielestä esimiesten kannattaakin tuntea omat alaisensa ja kunnioittaa kunkin yksilöllisiä toiveita.

2.3 Motivaatio

Motivaatio-sanan latinankielinen alkuperäissana on *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaation kantasana on motiivi ja motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaan saamaa tilaa (Ruohotie 1998, 36–37). Motivaatiota ei ole mitattavissa, eikä sitä näe ulospäin. On olemassa useita motivaatio teorioita, joista yksi tunnetuimpia on Maslowin tarvehierarkia. Vuonna 1954 Maslow loi teorian, jonka perusajatuksena jokaisella ihmisellä on viisi perustarvetta, fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Juuti (20016, 45–46) kertoo Maslowin tarvehierarkian kuvailevan ihmisen motivaation olevan useiden samanaikaisesti vaikuttavien motiivien monimutkainen tulos. Tarpeet muodostavat hierarkkisen järjestelmän, jossa alemman tason tarpeiden tulee olla jossain määrin tyydytettyjä, ennen kuin ihmisellä on motivaatiota tavoitella ylemmän asteen tarpeita.

Suosittu tapa on jakaa motivaatio kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Viitala (2003, 150) kuvailee sisäistä motivaatiota haluna tehdä tiettyä asiaa ja toteuttaa itseään. Yksilön ollessaan sisäisesti motivoitunut on korkea motivaatio kehittää taitojaan ja on valmis tekemään töitä sen eteen ilman muita kannustimia. Ulkoinen motivaatio on kestoltansa lyhytaikaisempaa ja tarve palkkioon esiintyy vahvasti. Ulkoisen motivaation palkkiot voivat olla esimerkiksi: palkka, taloudellinen hyöty, arvostus, turvallisuus, fyysinen hyvinvointi tai sosiaaliset suhteet (Viitala, 153–154). Ulkoinen motivaatio vahvistaa sisäistä motivaatiota päästen yleensä parhaimpaan lopputulokseen.

Maslow'n tarvehierarkiaa kuvaten työelämään blogissa Tarvehierarkia työelämässä (2015) käydään lävitse ihmisten tarpeet hierarkkisessa järjestyksessä fysiologisista tarpeistaan itsensä toteuttamiseen. Perusajatuksena on, että ensimmäisten tarpeiden täytyminen on välttämätöntä, että muut tarpeet voivat tulla täytetyiksi. Maslow'n mukaan ihmisen tarpeiden hierarkkinen järjestys on:

1. Fysiologiset tarpeet – hengissä säilymisen tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
3. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet – sosiaaliset tarpeet
4. Arvostuksen tarpeet – merkityksellisyyden tarpeet

5. Itsensä toteuttamisen tarpeet – itsensä kehittämisen tarpeet

Tarvehierarkia työelämässä -julkaisussa (2015) kuvataan fysiologisia tarpeita työelämässä työssäjaksamisen perusedellytyksiin muun muassa unen, taukojen, urheilun ja ravinnon tarpeeseen. Turvallisuuden tarpeita työelämässä voidaan kuvata työympäristön turvallisuudella, kotiolon tärkeydellä, talouden tasapainon säilyvyydellä. Yhteenkuuluvuuden tarpeita työelämässä voidaan kuvata työyhteisön ryhmähengellä, työmäärän jakautumisella tasaisesti, tiimin ja työyhteisön tuella. Arvostuksen tarpeita kuvataan työn merkityksellisyydellä, oman työn arvostamisella ja esimiehen riittävällä palautteella. Itsensä kehittämisen tarpeita kuvataan viimeisenä, pystyykö työntekijä työssään kehittämään ja toteuttamaan itseään ja työn etenemismahdollisuuksilla.

2.4 Yrityksen suorituskyky

Yleisesti yrityksen suorituskyvyllä tarkoitetaan yrityksen kykyä suoriutua asetetuissa strategisissa tavoitteissa (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19). Suorituskykyä perinteisesti tarkastellaan taloudelliselta kannalta, mutta nykyään on opittu käsittelemään suorituskyky laajempänä kokonaisuutena. Useimmiten suorituskyky määritellään, mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa sille asetettuja tavoitteita.

Saario (2015) tulkitsee, että yrityksen strategiasta muunnetaan tavoitteet suorituskykymittareiksi, joilla mitataan henkilöstön suoriutumista tavoitteisiin. Oikein rakennettuna mittaristo kertoo, kuinka henkilöstö suoriutuu asetetuista tavoitteista. Mittaristo ei vain mittaa henkilöstön suoriutumista, vaan kertoo henkilöstölle, mitä kunkin henkilön tulee saavuttaa, että asetettu strategia toteutuu.

Lönnqvist ym. (2006, 19) huomauttavat, että suorituskykyä suunnitellessa tulee ottaa myös huomioon kaikki yrityksen tärkeät sidosryhmät. Yrityksen sidosryhmiä ovat kaikki, joilla on yhteyksiä yrityksen toimintaan. Sidosryhmillä tarpeet voivat erota toisistaan hyvin paljon, ja myös suorituskyvyllä ymmärretään eri asioita. Tämän takia yrityksen tavoitteet voivat olla hyvinkin ristiriitaisia, koska kaikkien tavoitteet ja tarpeet on otettava huomioon.

Visio antaa kuvan, jossa yritys haluaa tietyn ajanjakson päästä olevan (Hannus 2004, 9). Hannus esittää, että visio tulisi olla realistinen, jotta se voidaan saavuttaa, mutta samalla sen tulisi olla tavoitteellinen. Visio tulisi sitoa aikaan, jotta se olisi tehokas päämäärä nykyhetkessä. Strategia voidaan määritellä keinoksi, jolla saavutetaan yrityksen tahtotila tai päämäärät.

Hannula (2002, 164) toteaa, että strategiakartta toimii hyvänä apuna mittariston rakentamisessa ja mittareiden linkittämisessä toisiinsa ja strategiaan; se kuvaa ymmärrettävällä tavalla syy-seuraussuhteita eri mittareiden ja toimintojen välillä.

2.5 Mittaristomallit

Yrityksen suorituskykyä tutkitaan monesta eri näkökulmasta. Suorituskyvyn mittaamiseen avuksi on kehitetty monta mittaristomallia, muun muassa Balanced Scorecard ja suorituskykypyramidi. Aina on kuitenkin hyvä huomioida, että yksilöityä mittaristoa yrityksen tarpeisiin ei ole olemassakaan.

Mittausjärjestelmän tehtävät jaetaan Kankkusen, Matikaisen ja Lehtisen (2005, 93) mukaan tulostoimintoihin ja prosessitoimintoihin. Tulostoiminnossa saatu tieto käytetään ainoastaan päätöksenteon tukena. Saadut tiedot ja tulokset käsitellään heti toiminnan jälkeen, jonka perusteella tehdään korjaavat toimenpiteet. Prosessitoiminnoilla mittausjärjestelmän olemassaolon ja kehittämisen rooli on yritystoiminnan ennakkoon ohjaamisessa.

Mittausjärjestelmistä saadut tulokset Kankkusen ym. (2005, 95) mukaan voivat kyseenalaistaa yrityksen strategiaa. Oikein valitut mittarit auttavat yritystä seuraamaan valitun strategian toteuttamista, mutta mikäli strategiaa on mahdotonta toteuttaa, tulee tehdä korjausliikkeitä strategian kehittämiseen. Mittareiden tulee olla johdettua yrityksen strategiasta ja toteuttamiseen vaikuttavista kriittisistä menestystekijöistä.

Laamanen (2005, 24) tiivistää mitaamisen hyödyt seuraavanlaisesti:

1. toimintaympäristön muutosten ymmärtäminen ajoissa
2. toiminnan tasapainoinen suunnittelu

3. toiminnan tehokkuuden analysointi päätöksentekoa varten
4. tehtyjen valintojen tehokas viestintä
5. valaistaminen, delegointi ja valvonta
6. suorituskyvyn seuranta ja korjaavat toimenpiteet
7. oikeudenmukainen ja innostava palkitseminen
8. kehittämisprojektien tehokas toteuttaminen
9. muutosten aikaansaaminen
10. organisaation oppiminen
11. asiakkaiden ja omistajien vakuuttaminen.

2.5.1 Balances Scorecard

Organisaation suorituskykyä tulisi mitata pelkän taloudellisen tarkastelun sijaan erinäkökulmista. Tunnetuimmista lähestymistavoista on Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 esittämä Balance Scorecard -malli, jossa suorituskykyä lähestytään tarkastelemalla talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien, sekä kehittymisen ja oppimisen näkökulmista. Malmi, Peltola ja Toivanen (2006, 18–19) kertovat Balance Scorecardin olevan strateginen johtamisjärjestelmä, joka mittariston kautta muuttaa strategian toiminnaksi. Strategisena johtamisjärjestelmänä Balanced Scorecard pu-reutuu ongelmiin nimenomaan strategian toteuttamisessa ja näiden ongelmien ratkaisemiseen.

Malmi ym. (2006, 18–19) toteavat, että johdon tulee ensiksi löytää yksimielisyys siitä, mitkä ovat yrityksen visio ja tavoitteet, sekä millä keinoilla niihin pyritään pääsemään. Tämän jälkeen voidaan määrittää mittarit, jotka ovat sidoksissa visioon ja strategiaan, sekä syy-seuraussuhteessa toisiinsa. On löydettävä lisäksi ennakoivia mittareita, jotka vaikuttavat tulostittareihin, kuten liikevaihtoon. Viimeisenä mittareille asetetaan tavoitteet ja luodaan toimintasuunnitelma, jolla tavoitteisiin päästään.

Malmi ym. (2006, 53) ovat koonneet Balance Scorecardin edut viideksi osakokonaisuudeksi, joita ovat:

- Strategian muuttaminen toiminnaksi

- resurssien parempi kohdentaminen
- tiedonkulun parantuminen ja ymmärryksen lisääntyminen organisaatiossa
- strategia opitaan ja sisäistetään paremmin
- Budjetoinnin keventäminen tai siitä kokonaan luopuminen

Malmi ym. (2006, 53) korostavat, että strategia muuttaminen toiminnaksi edellyttää, että organisaatiolle määritellään strategiset tavoitteet sekä niille soveltuvat mittarit ja tavoitearvot. Sen pohjalta laaditaan organisaation toimintasuunnitelma, joka määrittää toimintatavat tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet tulee Malmin ym. mukaan viestittää koko organisaatiolle, että henkilöstö tietää mitä tavoitteiden toteuttamiseksi tulisi tehdä. Jokaisen organisaation strategisiin tavoitteisiin tehdyt mittarit eivät ole jokaiselle yritykselle sopivia. Tästä johtuen ei ole valmista mittaristoa, vaan on aina hyvä miettiä tapauskohtaisesti mikä on oikea mittaristo jokaiseen organisaatioon.

Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa koostuvat asiakkaan näkökulmasta, taloudellisesta näkökulmasta, sisäisten prosessien näkökulmasta sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta (Kaplan & Norton 1992,72).

Taloudellista näkökulmaa Malmin ym. (2006, 25) mukaan määritellään yrityksen omistajaa kiinnostavien asioiden mittaamisella. Siksi taloudellista näkökulmaa voidaan kutsua myös omistajanäkökulmaksi. Taloudellisen näkökulman mittareiden kaksi pääroolia ovat kuvata strategian onnistuminen taloudelliselta kannalta ja määritellä tavoitteet, jotka pyritään strategian ja muiden mittareiden avulla saavuttamaan (Malmi ym., 25). Nämä tavoitteet voivat olla yrityksen tilasta riippuen esimerkiksi myynnin kasvu tai kannattavuus.

Asiakkaan näkökulman mittarit voidaan jakaa Malmin ym. (2006, 26) mukaan perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit kertovat onnistumisesta markkinoilla ja asiakasrajapinnoilla yrityksen asemasta katsottuna. Asiakaslupausten mittareilla tulisi saada vastaus siihen, mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta nämä pysyisivät tyytyväisinä ja uskollisina. Lisäksi näiden mittareiden tulisi vastata siihen, millä tavalla houkutellaan uusia asiakkaita ja saavutetaan toivottu markkinaosuus. Näihin mittareihin liittyy sellaisia tekijöitä, kuten hinta ja laatu.

Myös suhde asiakkaaseen, esimerkiksi täsmällisyydellä, vasteajoilla tai asiakaspalvelulla mitattuna, on tärkeä asiakaslupausten mittareihin liittyvä tekijä. Imago ja maine kuuluvat lisäksi näihin tekijöihin. Malmi ym. (2006, 26) toteavat, että tärkeintä on asiakaslupausten mittareista heijastua, millä yritys aikoo menestyä kilpailussa. Mittareiden tulisi toisin sanoen kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin (Malmi ym. 26).

Sisäisten prosessien näkökulmalla mitataan prosesseja, joissa onnistumisen on oltava erinomaista, jotta edellisissä taloudellisissa ja asiakasnäkökulmissa mainitut tavoitteet tulee saavutetuiksi (Malmi ym. 27–28). Nämä sisäiset prosessit voidaan Nortonin ja Kaplanin (1996) mukaan jakaa toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. Balanced Scorecard pakottaa luomaan uusia prosesseja asiakaslupausten ja taloustavoitteiden saavuttamiseksi.

Oppimisen ja kehittämisen näkökulman mittareista Malmin ym. (2006, 27) mukaan tulisi selvittää vastaus pystyykö organisaatio luomaan arvoa omistajilleen ja kehittymään myös tulevaisuudessa. Organisaation aineeton pääoma koostuu kolmesta lähteestä, ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Aineeton pääoma jaetaan kolmeen ryhmään, joita ovat inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. Oppimisen ja kehittämisen näkökulman tavallisemmin käytettyjä mittareita ovat henkilöstöön liittyvät, kuten sairauspoissaolot, henkilöstötyytyväisyys, vaihtuvuus ja koulutukseen uhratut resurssit (Malmi ym. 29).

2.5.2 Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidi on Lynch ja Crossin vuonna 1995 kehittämä talouden ohjauksen menetelmä. Suorituskykypyramidin tarkoituksena on Järvenpään ym. (2010, 267) mukaan yhdistää talouden tunnuslukuihin strategia, asiakkaiden toiveet, toiminnan tehokkuus ja ei-taloudelliset tunnusluvut. Suorituskykypyramidia lähdetään kehittämään yrityksen vision määrittämisestä, jonka jälkeen määritetään tehokkuuden ulottuvuudet ja mittareiden määrittely.

Suorituskykypyramidi muodostuu nelitasoisesta suorituskyvyn mittausmallista, joka sisältää organisaation tavoitteet ja mittarit, jotka on järjestetty niin, että strategiset tavoitteet asetetaan ylhäältä alaspäin ja mittarit alhaalta ylöspäin (Lynch & Cross 1995, 65–66). Ylimpänä on johdon asettelema visio, toisella tasolla ovat yksikön tavoitteet, kolmannella tasolla ydinprosessin konkreettiset tavoitteet ja alimpana osastoille ja työryhmille määritetyt kriteerit.

Pyramidijärjestelmä Laitisen (2003, 386) mukaan on järjestetty siten, että sen avulla yrityksessä voidaan korjata tehdyt virheet suorituskyvyn mittaamisessa. Järjestelmän mittarit yhdistävät toiminnot strategisiin tavoitteisiin, jolloin yrityksen työntekijät pystyvät näkemään, miten voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi järjestelmässä pyritään yhdistämään ei-taloudelliset ja taloudelliset mittarit niin, että niitä voidaan hyödyntää yritysjohton operatiivisessa päätöksen teossa. Järjestelmä arvioi yrityksen kaikkia toimintoja suhteessa asiakkaiden toiveisiin ja vaatimukseen.

2.6 Mittausjärjestelmän kehittäminen

Laamasen (2005, 53) mukaan mittausjärjestelmän kehittämiseen on monia erilaisia vaihtoehtoja. Yleisintä on kehittää jotain tiettyä tunnuslukua mm. uusiin tavoitteisiin tai ongelmatilanteisiin. Mittausjärjestelmistä yrityksen tulee olla ajan tasalla ja tehdä aika ajoin perusteellisempi tarkastus.

Laamasen (2005, 53) mukaan kaiken kehittämisen perusta on sidosryhmien tarpeiden ja omien prosessien toiminnan ymmärtäminen. Tämä on myös haastavin osa-alue mittaamisen kehittämisessä. Kyseinen tieto on hajatietoa, johon ei päästä yhdellä tiedonhankintamenetelmällä vaan tarvitaan monia lähestymistapoja. Lähestymistavoissa on kuitenkin oleellista se, että ne ovat toisiaan tukevia.

Kankkunen ym. (2005, 231) toteavat, että jatkuva mittaaminen ja mittaustiedon analysointi takaavat yritykselle parhaan mahdollisen hyödyn mittausjärjestelmästä. Mitä enemmän yritystä mitataan, sitä reaaliaikaisempaa on tulosten seuraaminen ja hyöty. Yksinkertaisimmillaan tuloksien analysointi perustuu tasojen, varianssin ja trendien tunnistamiseen. Tasoja pystytään vertaamaan aiempaan suoritustasoon ja

tavoitteisiin. Trendien ja varianssin tunnistaminen onnistuu keräämällä historiatietoa pitkältä aikaväliltä.

2.7 Yhteenveto

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa neljään keskeiseen osa-alueeseen, henkilöstön hankintaan, suorituksen johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja palkitsemiseen. Nämä aihealueet ovat henkilöstöjohtamisen perusta ja lähtökohdat. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan parantaa yrityksen suorituskykyä, työhyvinvointia, tuloksellisuutta sekä yrityksen imagoa.

Työyhteisössä motivointia voidaan kuvitella haluna tehdä työtä ja olla motivoitunut organisaatiolle. Motivointikeinoja jaetaan taloudellisiin ja ei-taloudellisiin motivointikeinoihin. Työmotivaatioon vaikuttaa monet tekijät ja jokainen työntekijä on yksilö. Ei ole vain yhtä oikeaa tapaa parantaa ja kehittää työmotivaatiota, vaan on otettava työntekijät huomioon yksilöinä ja yksilöllisesti kehittää yhdessä työpaikasta ja työmotivaatiosta työntekijälle mieluinen. Yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista on motivoitunut henkilöstö. Kun yrityksellä on tarpeeksi sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä on yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista kilpailukykyinen. Työntekijät luovat yritykselle maineen ja on yrityksen menestystekijä.

Suorituskyvyn mittaamisen tehtävänä on tunnistaa organisaation kannalta tärkeimmät menestystekijät ja mitata niitä. Mittareista saadut tiedot auttavat kehittämään organisaation toimintaa ja parantaa organisaation suorituskykyä. Mittaaminen on tärkeää myös organisaation työntekijöiden kannalta, työntekijöiden tulee ymmärtää mihin organisaatio haluaa strategiallaan ja visiolla tähdätä.

Suorituskyvyn mittaamiseen on kehitetty useita eri mittaustapoja. Onnistuneessa suorituskyvyn mittaajärjestelmässä yrityksen visio ja strategia kohtaa. Tästä johdettua ei ole olemassa valmista mittaajärjestelmää, jokainen mittaajärjestelmä tulee suunnata mitattavan yrityksen toimintaympäristöön ja sen tavoitteisiin.

Luvussa käsiteltiin kaksi yleisintä mittaristomallia käyttäen esimerkkinä Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämää Balance Scorecardia ja Lynch ja Crossin vuonna 1995 kehittämää taloudenohjausmenetelmää suorituskyky pyramidia.

3 HENKILÖSTÖN SUORITUSKYKYYN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus monesta osa-alueesta, jota muodostaa muun muassa työn mielekkyys, työturvallisuus, työntekijän terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvointi on tuottavaa, terveellistä ja turvallista työtä, jota tehdään hyvin johdetuissa organisaatioissa ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen toimesta. Työntekijät kokevat, että työ on mielekästä ja palkitsevaa, jolloin se myös tukee elämäntähtäilyä (Työhyvinvointi [Viitattu 15.3.2018]). Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin vaikutusta suorituskykyyn ja selvitetään mistä osa-alueista työhyvinvointi muodostuu. Luvun tarkoituksena on selvittää työhyvinvoinnin fyysisen, psyykkisen, henkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin osa-alueiden tarkoitukset.

3.1 Työhyvinvoinnin vaikutukset tuottavuuteen

Työhyvinvointi on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. He ylläpitävät ja kehittävät työhyvinvointia yhdessä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Työhyvinvointi (2018) verkkojulkaisussa todetaan, että on tärkeää, että työyhteisö ja johto pystyvät keskustelemaan yrityksen kompastuskivistä mm. luottamusmiehen kautta kehittäen yritystä ja yrityksen hyvinvointia parempaan suuntaan. Työhyvinvointia voidaan aina kehittää ja parantaa muun muassa työolojen puitteissa, ammatillisella kehityksellä, työyhteisön ylläpitävällä toiminnalla sekä työterveyshuollon avulla. Investointi työhyvinvointiin maksaa usein moninkertaisesti itsensä takaisin.

Pyöriän (2012, 7–11) mukaan työhyvinvointi on väärin ymmärretty menestystekijä. Yritysten ja muiden työorganisaatioiden menestystä tarkastellaan usein pelkän talouden näkökulmasta, vaikka työpaikan sosiaalisen vuorovaikutuksen tulisi olla toiminnan kehittämisen lähtökohta. Voiton tuottaminen keinolla millä hyvänsä ei ole yrityksen toiminnan kannalta kestävää. Tyytymätönkin työntekijä voi olla tuottava, jos palkka motivoi työntekijää riittävästi. Todellinen työtyytyväisyys syntyy palkan lisäksi myös onnistuneesta työsuorituksesta ja parhaimmillaan työ on voimaannuttavaa.

3.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointiin liittyy monta osa-aluetta, ei ole vain yhtä ainoaa oikeaa määritelmää, vaan työhyvinvointia voidaan tarkastella usealta eri osa-alueelta. Virolaisen (2012, 11) mukaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi sisältää toisiinsa vaikuttavat fyysisen, psyykkisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin osa-alueet. Jokainen työhyvinvoinnin osa-alue on liitoksissa ja vaikutuksissa toisiinsa. Puutteet jollain työhyvinvoinnin osa-alueella heijastuu helposti toisiin osa-alueisiin.

3.2.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi pitää sisällään muun muassa työn fyysisen kuormituksen sekä työpaikan fyysiset olosuhteet ja on näin näkyvä ja olennainen osa työhyvinvointia (Virolainen 2012, 7). Työntekijän elintavoilla on vaikutusta niin arjessa kuin työssäkin omaan, työkavereiden ja läheisten hyvinvointiin.

Liikunnalla on keskeinen rooli työ- ja toimintakykyä uhkaavien tai heikentävien sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa. Liikunta vahvistaa sekä fyysisiä, että psyykkisiä voimavaroja ja vähentää työntekijöiden sairastumista (Työhyvinvointi [Viitattu 15.3.2018]). Työntekijän tulee siis olla myös itse aktiivinen kunnon ylläpitämiseen, mutta työpaikka ja työterveyshuolto voivat tukea liikuntaa ja fyysistä jaksamista työssä.

3.2.2 Psyykinen työhyvinvointi

Psyykinen työhyvinvointi koostuu monen tekijän yhteissummasta. Psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa työn stressaavuus, työilmapiiri, työpaineet ja työn mielekkyys (Työhyvinvointi [Viitattu 15.3.2018]). Tärkeää on, että työntekijöillä on hyvä yhteinen me-henki ja yhteistyön sujua mutkitta ja aiheuttaa turvallisen olon työyhteisöstä. Kun yrityksen työntekijät voivat hyvin psyykkisesti sairauspoissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee, jolloin yrityksen tuottavuus parantuu. Tärkeintä työssä on halu tehdä työtä ja että töihin on kiva tulla.

3.2.3 Henkinen työhyvinvointi

Henkinen hyvinvointi ilmenee työyhteisössä hyvänä ja turvallisena ilmapiirinä sekä yhteistyön ja työtehtävien sujuvuutena. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta -julkaisussa (2015) todetaan, että hyvin järjestetty ja mitoitettu työ on mielekästä ja sopivasti haastavaa. Henkilö hallitsee silloin työnsä sekä saa arvostusta ja sosiaalista tukea työtehtävissään. Sairauspoissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus ovat vähäisiä. Työskentely on tuottavaa ja laadukasta, kun henkilöstö on hyvinvoivaa ja motivoitunutta. Organisaation henkistä hyvinvointia voidaan mitata työntuloksellisuudella, henkilöstön osaamisella, työilmapiirillä, poissaoloilla sekä tehtävistä suoriutumisen avulla.

3.2.4 Sosiaalinen työhyvinvointi

Virolaisen (2012, 24) mukaan sosiaalisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan hyvinvointia, joka syntyy työpaikalla vuorovaikutuksen ja sosiaalisen kanssakäymisen seurauksena. Työkavereiden lähestyttävyyden, tilojen suunnittelu sosiaalista kanssakäymistä tukeviksi ja hyvä ilmapiiri ovat tärkeitä sosiaalisen työhyvinvoinnin lähteitä.

Työilmapiirissä tulee väistämättäkin kuormitustekijöitä muun muassa epäasiallista kohtelua, puutteellista esimiestyötä, häirintää, syrjintää sekä yhteistyön sujumattomuutta ja heikkoa tiedonkulkua. Kun kuormitustekijöitä kasaantuu, yksilön työhyvinvointi laskee sosiaalisella osa-alueella. Virolaisen (2012, 24) mukaan on huomioitavaa, että kaikki ihmiset eivät tule keskenään toimeen, mutta ongelmatilanteita välttämällä esimiehen on oltava tietoinen työyhteisön sosiaalisesta kanssakäymisestä.

3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta -julkaisussa (2015) painotetaan, että työhyvinvoinnin kehittäminen on arkipäivistä ja sitä tulee seurata aktiivisesti. Esimiehen käytössä olevia mittaamisen työvälineitä ovat mm. sairauspoissaolojen seuranta, ilmapiirikysely, kehityskeskustelut, riskin arviointi. Esimiehen vastuulla on mittarien käyttäminen mutta työntekijällä on vastuu osallistua aktiivisesti työyhteisön

kehittämiseksi. Mittaamisella saadaan henkilöstön yleisiä mielipiteitä ja ajatuksia esiin työyhteisöstä ja työssä viihtymisestä sekä luottamuksesta työyhteisön sisällä. Se on väline koko henkilöstölle työpaikan yleisen ilmapiirin kehittämisen lähtökohdaksi, ja se antaa kokonaiskuvan tilanteesta. (Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta.)

3.4 Yhteenveto

Virolaisen (2012, 9) mukaan työhyvinvoinnista on useita määritelmiä. Yksi yleinen työhyvinvointia määrittelevistä osista on työtyytyväisyys. Työhyvinvointiin vaikuttaa moni tekijä ja jokainen työntekijä kokee oman työhyvinvoinnin tärkeimmät tekijät eri tavalla. Työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa esimies, johtaminen, työnhallinta, osaaminen, organisointikyky, psyykkiset ja sosiaaliset valmiudet, yksityiselämä, työntekijän oma persoona, kehitysmahdollisuudet, turvallisuus ja muutokset. Työhyvinvointi on jokaista työelämässä olevaa henkilöä kiinnostava ja koskettava ilmiö. Kaikki ihmiset haluavat olla onnellisia. Samoin on työnteon suhteen: työelämässä olevat haluavat viihtyä työssään ja olla energisiä ja iloisia niin työpäivänä kuin sen jälkeen.

Työyhteisön työhyvinvointi on yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista. Hyvinvoiva työyhteisö vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä yrityksen maineeseen. Kun yrityksen työyhteisö voi hyvin se näkyy myös ulospäin vaikuttaen positiivisesti yrityksen talouteen.

4 SUORITUSKYKYYN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN KARTOITUS: KYSELYTUTKIMUS YRITYKSEN HENKILÖKUNNALLE

Suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden kartoitusta lähdettiin tutkimaan kyselytutkimuksena yrityksen henkilökunnalle. Empiirinen osuus toteutettiin käyttämällä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmää. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutustapa, tutkimustulokset sekä tutkimustulosten analysointi. Luvun lopuksi esitellään johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

4.1 Toimeksianto

Empiirinen tutkimus on toteutettu Yritys X:n toimeksiannosta. Tutkimusongelmaa lähdettiin tutkimaan työntekijöille suunnatulla kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmällä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden näkökulmasta korvauskäsittelijöiden suorituskykyä ja mahdollisuutta parantaa sitä.

Kysely toteutettiin henkilöstötyytyväisyyskyselynä suunnattuna vain korvauskäsittelijöille. Isossa organisaatiossa henkilöstötyytyväisyyttä mitataan monelta eri kannalta, joka lähetetään koko organisaatiolle. Tämän henkilöstötyytyväisyyskyselyn tarkoituksena oli suunnata kysely juuri korvauskäsittelijöille, jolloin tutkimus oli suunnattu juuri kyseiseen toimintaan, eikä koko organisaatiolle.

4.2 Tutkimusmenetelmä- ja aineisto

Kyselylomakkeessa oli yhteensä 24 kysymystä ja kaksi avointa kysymystä. Kysymykset laadittiin vaikuttamatta vastaajan mielipiteeseen, jolloin kyselyyn vastaaja voi asettaa kyselyn tutkimusongelmat henkilökohtaisen mielipiteen mukaisesti.

Kysely jaettiin neljään eri teemaan, työtyytyväisyys työmotivaatio, työn kuormittavuus sekä työyhteisö. Lisäksi tutkimuksessa oli aineiston keruun kannalta tärkeät taustatiedot. Taustatiedoissa selvitettiin sukupuoli, työskentelyaika, ikä sekä työskentely osasto. Lisäksi kysymyksiin sisältyi avoimia kysymyksiä. Kaikkiin kysymyk-

siin ei ollut pakko vastata, ennen kyselyn toteuttamista selvennettiin vastaajien kesken, että mikäli ei halua tuoda itsestään julki kaikkea tietoa, voi halutessaan jättää vastaamatta.

Kysely ja vastaaminen pidettiin yksinkertaisena, kyselylomakkeessa oli neljä väittämää, joista jokainen vastausvaihtoehto on numeroitu seuraavasti:

- 1= täysin samaa mieltä
- 2= jokseenkin samaa mieltä
- 3= jokseenkin eri mieltä
- 4= täysin eri mieltä

Kysymysten tilastollista merkitsevyyttä testattiin ei parametrisella Kruskal-Wallis testillä ja sen parivertailu-ominaisuudella. Analysointi tehtiin IBM SPSS-ohjelmistolla ja tutkimuksessa käytettiin viiden prosentin riskitasoa. Tällöin riski väärälle johtopäätökselle on $p < 0,05$. Testissä asetetaan nollahypoteesi H_0 , jonka mukaan eriosastoilla ei ole vaikutusta tutkittavaan kysymykseen. Mikäli H_0 hylätään saadun p-arvon vuoksi, päädytään hypoteesiin H_1 , jonka mukaan tulokset poikkeavat osastoittain.

Alempana tulosten tulkinnassa on käytetty graafista laatikkojana-kuviota sekä numeerisia tuloksia. Total N tarkoittaa kysymykseen vastanneiden määrää. Test Statistic -testisuureta, jonka perusteella on laskettu jäljempänä oleva Asymptotic Sig eli p-arvo. Degrees of Freedom tarkoittaa testin vapausasteita.

Tuloksia vertailtiin osaston taustatiedoilla ja mielipiteillä. Taulukosta yksi nähdään osastoittain ikäjakauman jakautumisen. Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden ikä jakaantuu 20 ikävuodesta tasaisesti yli 45 vuotiaisiin, joista enemmistö on yli 45 vuotiaita.

Taulukko 1. Ikäjakauma.

		Ikä			Yhteensä
		20-29 vuotta	30-45 vuotta	yli 45 vuotta	
Osasto	Ajoneuvokorvaus	1	0	2	3
	Irtaimistokorvaus	2	2	2	6
	Henkilökorvaus	1	0	1	2
	Vahinkotarkastaja	0	3	2	5
	Joku muu	0	0	1	1
Yhteensä		4	5	8	17

Taulukosta kaksi nähdään, että kyselyyn vastanneiden keskimääräinen työkokemus vuosittain. Kuviosta voidaan todeta, että Yritys X:n vaihtelevuus on vähäistä. Yli viisitoista vuotta työskenteleviä työntekijöitä on jopa kuusi kappaletta, mikä kertoo Yritys X:n hyvästä työtyytyväisyydestä.

Taulukko 2. Työkokemus.

		Alle vuoden	1 - 2 vuotta	2 - 5 vuotta	5 - 15 vuotta	Yli 15 vuotta	Yhteensä
Osasto	Ajoneuvokorvaus	0	0	1	0	2	3
	Irtaimistokorvaus	0	0	3	1	2	6
	Henkilökorvaus	0	1	1	0	1	3
	Vahinkotarkastaja	0	0	2	2	1	5
	Joku muu	0	0	1	0	0	1
Yhteensä		0	1	8	3	6	18

Taulukosta kolme nähdään, että kyselyyn vastanneista miehiä oli yhteensä kahdeksan ja naisia yhdeksän. Sukupuolet jakautuvat tasaisesti tutkittavassa organisaatiossa.

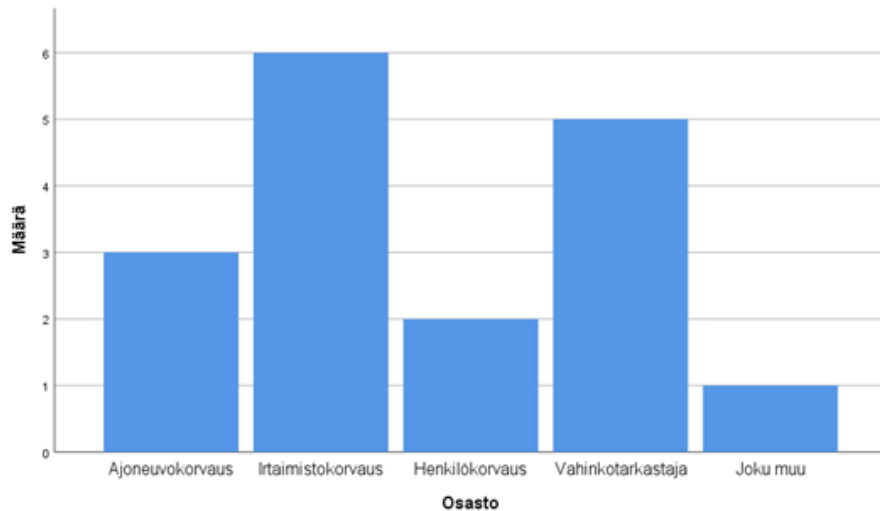
Taulukko 3. Sukupolijakauma.

Sukupuoli		Ajo- neuvo- korvaus	Ir- taimisto- korvaus	Henkilö- korvaus	Vahinko- tarkas- taja	Joku muu	Yhteensä
Mies		0	1	1	5	1	8
Nainen		3	5	1	0	0	9
Yhteensä		3	6	2	5	1	17

4.3 Tuloksen kerääminen ja analysointi

Kysely toteutettiin perinteisenä paperilomakekyselynä, korvaustoiminnan palaverissa 16.5. Vastaus saatiin kyselyyn täten samana päivänä. Tulosten analyysi toteutettiin sanallisesti ja taulukoin. Avoimet vastaukset analysoitiin käymällä läpi yleisimmät vastaukset.

Kyselyyn vastanneita oli yhteensä kahdeksantoista. Kuviosta kolme nähdään, että vastaajamäärät jakaantuivat seuraavasti: ajoneuvokorvaus kolme vastausta, irtaimistokorvaus kuusi vastausta, henkilökorvaus kaksi vastausta, vahinkotarkastaja viisi vastausta sekä joku muu yksi vastaus. Yksi vastaaja oli jättänyt osastoa koskevaan kysymykseen, hänen lomakettaan ei otettu mukaan tutkimukseen, sillä tutkimusongelmaa lähdettiin tutkimaan osastoittain.



Kuvio 1. Vastaajien lukumäärä osastoittain.

4.3.1 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyttä tutkiessa käytettiin yhtätoista kysymystä, joista neljästä kysymyksestä löytyi osaston vaikutus tutkittavaan kysymykseen. Seitsemästä kysymyksestä osastolla ei ollut merkitystä tutkittavaan kysymykseen (kysymykset liitteessä kaksi).

Kysymyksessä ”Tulen mielelläni töihin” ei ollut osastoittain vaikutusta, sillä saatu p-arvo 0,085 on suurempi kuin valittu riskitaso. Kaikki osastot olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tulevat mielellään töihin.

Kysymyksessä ”Olen tyytyväinen työtehtäviini” ei ollut osastoittain vaikutusta, sillä saatu p-arvo 0,109 on suurempi kuin valittu riskitaso. Osastojen mielipide vaihteli täysin samaa mieltä ja jokseenkin erimieltä välillä. Suurimmaksi osaksi osastot olivat enimmäkseen tyytyväisiä työtehtäviin.

Kysymyksessä ”Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät” ei ollut osastoittain vaikutusta, sillä saatu p-arvo 0,114 on suurempi kuin valittu riskitaso. Osastojen mielipide vaihteli täysin samaa mieltä ja täysin erimieltä välillä. Suurimmaksi osaksi osastojen mielipide oli täysin samaa mieltä, että työssä on riittävät tarvittavat välineet ja laitteet.

Kysymyksessä ”Työympäristöni on miellyttävä” ei ollut osastoittain vaikutusta, sillä saatu p-arvo 0,188 on suurempi kuin valittu riskitaso. Osastojen mielipide vaihteli

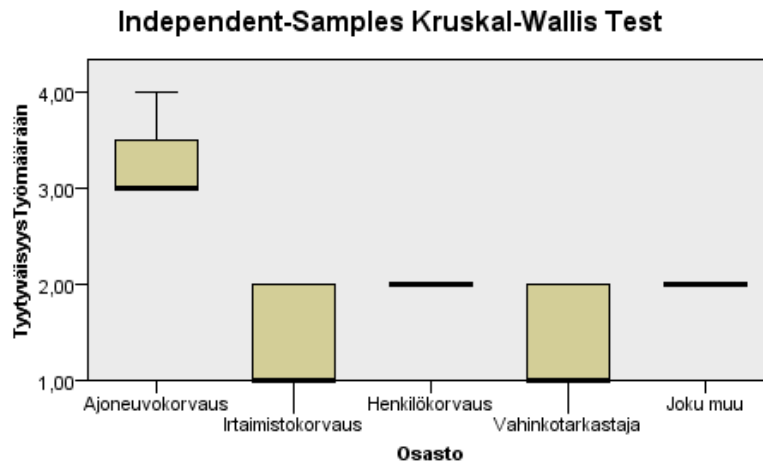
täysin samaa mieltä ja täysin erimieltä välillä. Suurimmaksi osaksi osastojen mielipide oli täysin samaa mieltä siitä, että työympäristö on miellyttävä.

Kysymyksessä ”Työyhteisössä on selkeät roolit ja vastualueet” ei ollut osastoittain vaikutusta, sillä saatu p-arvo 0,110 on suurempi kuin valittu riskitaso. Osastojen mielipide vaihteli täysin samaa mieltä ja jokseenkin erimieltä välillä. Suurimmaksi osaksi osastot olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä on selkeät roolit ja vastualueet.

Kysymyksessä ”Työpanostani arvostetaan työyhteisössä” ei ollut osastoittain vaikutusta, sillä saatu p-arvo 0,219 on suurempi kuin valittu riskitaso. Osastojen mielipide vaihteli täysin samaa mieltä ja jokseenkin erimieltä välillä. Suurimmaksi osaksi osastot olivat täysin samaa mieltä siitä, että työpanosta arvostetaan työyhteisössä.

Kysymyksessä ”Kehityskeskusteluja käydään riittävän usein” ei ollut osastoittain vaikutusta, sillä saatu p-arvo 0,072 on suurempi kuin valittu riskitaso. Osastojen mielipide vaihteli täysin samaa mieltä ja täysin erimieltä välillä. Suurimmaksi osaksi osastot olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että kehityskeskusteluita käydään riittävän usein.

Kysymyksessä ”Olen tyytyväinen työmäärääni” osastojen välinen mielipide jakautuu seuraavasti



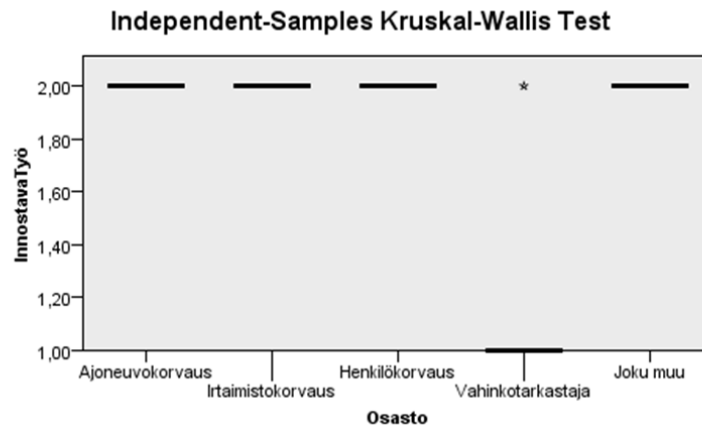
Total N	17
Test Statistic	10,281
Degrees of Freedom	4
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,036

1. The test statistic is adjusted for ties.

Kuvio 2. Tyytyväisyys työmäärään (Kruskal-Wallisin testi, N=17).

Tuloksista saadaan testisuureksi 0,036, joka on pienempi kuin valittu riskitaso 0,05, jonka vuoksi asetettu nollahypoteesi hylätään ja todetaan, että osastolla on merkitystä tyytyväisyyteen työmäärässä. Saadun kuvion mukaan ajoneuvokorvauskäsittelijät olivat keskimäärin vähemmän tyytyväisiä työmäärään ja esinekorvauskäsittelijät ja tarkastajat olivat tyytyväisimpiä työmäärään.

Kysymyksessä ”Työni on innostavaa ja tunnen saavani jotain tärkeää aikaa” osastojen välinen mielipide jakautuu seuraavasti.



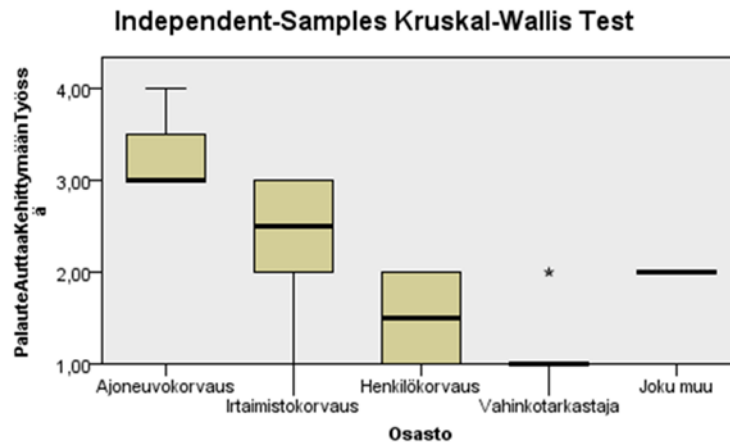
Total N	17
Test Statistic	11,815
Degrees of Freedom	4
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,019

1. The test statistic is adjusted for ties.

Kuvio 3. Työn kokeminen innostavaksi (Kruskal-Wallis testi, N=17).

Tuloksista saadaan testisuureksi 0,019, joka on pienempi kuin valittu riskitaso 0,05, jonka vuoksi asetettu nollahypoteesi hylätään ja todetaan, että osastolla on merkitystä, pidetäänkö työtä innostavana. Saadun kuvion mukaan vahinkotarkastajat pitävät työtänsä innostavampana kuin muut osastot.

Kysymyksessä ”Saamani palaute auttaa minua kehittymään työssäni” osastojen välinen mielipide jakautuu seuraavasti.



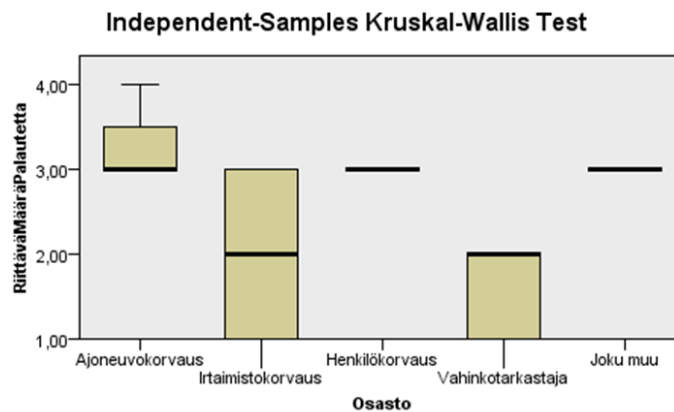
Total N	17
Test Statistic	10,147
Degrees of Freedom	4
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,038

1. The test statistic is adjusted for ties.

Kuvio 4. Palautteen kokeminen kehittäväksi (Kruskall-Wallis test, N=17).

Tuloksista saadaan testisuureksi 0,038, joka on pienempi kuin valittu riskitaso 0,05, jonka vuoksi asetettu nollahypoteesi hylätään ja todetaan, että eri osastoilla koetaan palautteen saaminen eri tavalla. Saadun kuvion mukaan vahinkotarkastajat ja henkilökorvauskäsittelijät kokevat palautteen auttavan työn kehitykseen. Ajoneuvokorvauskäsittelijät kokevat palautteen olevan riittämätöntä.

Kysymyksessä ”Saan riittävästi palautetta työstäni” osastojen välinen mielipide jakautuu seuraavasti.



Total N	17
Test Statistic	9,601
Degrees of Freedom	4
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,048

1. The test statistic is adjusted for ties.

Kuvio 5. Palautteen kokeminen riittäväksi (Kruskall-Wallisin testi, N=17).

Tuloksista saadaan testisuureksi 0,048, joka on pienempi kuin valittu riskitaso 0,05, jonka vuoksi asetettu nollahypoteesi hylätään ja todetaan, että osastolla on merkitystä, onko palaute riittävää. Saadun kuvion mukaan mikään osasto ei ole täysin tyytyväinen palautteen määrään. Ajoneuvokorvauskäsittelijät ovat tyytymättömiä palautteen riittävyteen. Vahinkotarkastajat ja esinekorvauskäsittelijät kokevat palautteen olevan riittävää.

4.3.2 Työmotivaatio

Työmotivaatiota tutkiessa käytettiin neljää kysymystä, joista yhdessä kysymyksessä löytyi osaston vaikutus tutkittavaan kysymykseen. Kolmessa kysymyksestä osastolla ei ollut merkitystä tutkittavaan kysymykseen (kysymykset liitteessä kaksi).

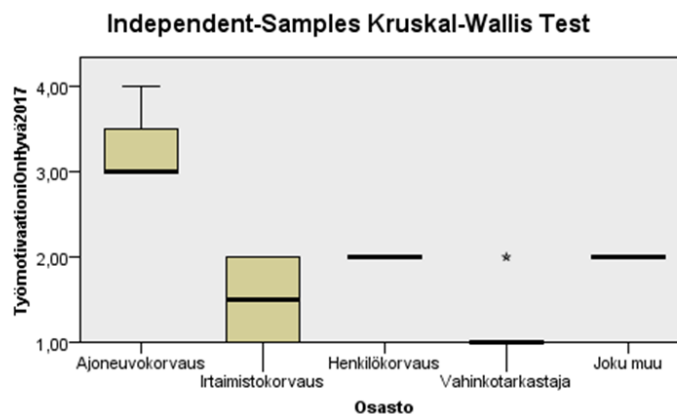
Kysymyksessä ”Työskentelemme yksinkertaisella ja tehokkaalla tavalla” ei ollut osastoittain vaihtelua, sillä saatu p-arvo 0,222 on suurempi kuin valittu riskitaso.

Osastojen mielipide vaihteli täysin samaa mieltä ja jokseenkin erimieltä välillä. Suurimmaksi osaksi osastot olivat jokseenkin erimieltä siitä, että työskentelevät yksinkertaisella ja tehokkaalla tavalla.

Kysymyksessä ”Minulla on tarkat tiedot omista ja henkilökohtaisista tulostavoitteista” ei ollut osastoittain vaikutusta, sillä saatu p-arvo 0,115 on suurempi kuin valittu riskitaso. Osastojen mielipide vaihteli täysin samaa mieltä ja täysin erimieltä välillä. Suurimmaksi osaksi osastot olivat täysin samaa mieltä siitä, että on tarkat tiedot omista ja henkilökohtaisista tulostavoitteista.

Kysymyksessä ”Muut etuudet palkan ohella motivoi hyvään suoritukseen” ei ollut osastoittain vaihtelua, sillä saatu p-arvo 0,259 on suurempi kuin valittu riskitaso. Osastojen mielipide vaihteli täysin samaa mieltä ja täysin erimieltä välillä. Suurimmaksi osaksi osastot olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että muut etuudet palkan ohella motivoi hyvään suoritukseen.

Kysymyksessä ”Työmotivaationi on ollut hyvä vuonna 2017” osastojen välinen mielipide jakautuu seuraavasti.



Total N	17
Test Statistic	10,802
Degrees of Freedom	4
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,029

1. The test statistic is adjusted for ties.

Kuvio 6. Työmotivaatio vuonna 2017 (Kruskall-Wallisin testi, N=17).

Tuloksista saadaan testisuureksi 0,029, joka on pienempi kuin valittu riskitaso 0,05, jonka vuoksi asetettu nollahypoteesi hylätään ja todetaan, että osastolla on merkitystä, onko työmotivaatio ollut hyvä vuonna 2017. Saadun kuvion mukaan ajoneuvokäsittelijöiden motivaatio vuonna 2017 on ollut heikoin. Vahinkotarkastajien työmotivaatio on ollut vuonna 2017 hyvä.

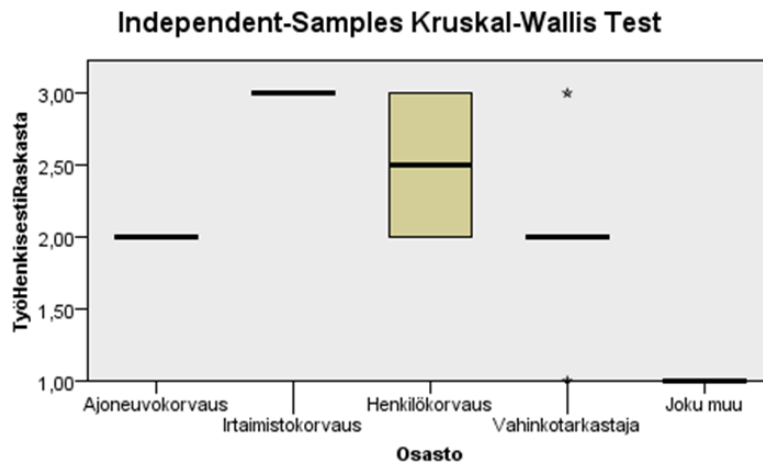
4.3.3 Työn kuormittavuus

Työn kuormittavuutta tutkiessa käytettiin neljää kysymystä, joista kahdesta kysymyksessä löytyi osaston vaikutus tutkittavaan kysymykseen. Kahdessa kysymyksestä osastolla ei ollut merkitystä tutkittavaan kysymykseen (kysymykset liitteessä kaksi).

Kysymyksessä ”Saavutan mielestäni työlleni asetetut tavoitteet” ei ollut osastoittain vaikutusta, sillä saatu p-arvo 0,228 on suurempi kuin valittu riskitaso. Osastojen mielipide vaihteli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä välillä. Suurimmaksi osaksi osastot olivat täysin samaa mieltä siitä, että saavuttaa mielestään työlleen asetetut tavoitteet.

Kysymyksessä ”Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa” ei ollut osastoittain vaikutusta, sillä saatu p-arvo 0,076 on suurempi kuin valittu riskitaso. Osastojen mielipide vaihteli täysin samaa mieltä ja täysin erimieltä välillä. Suurimmaksi osaksi osastot olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa.

Kysymyksessä ”Työni on henkisesti raskasta” osastojen välinen mielipide jakautuu seuraavasti.



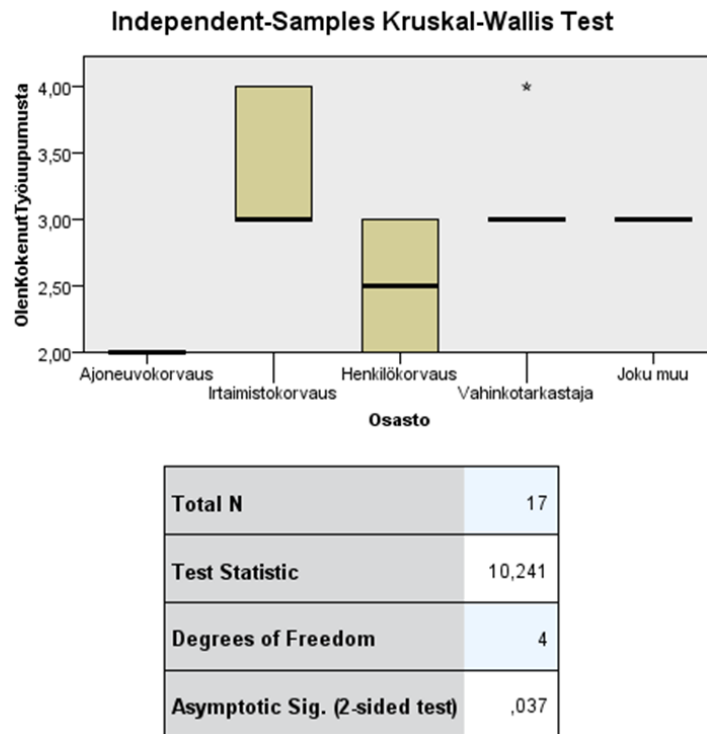
Total N	17
Test Statistic	11,125
Degrees of Freedom	4
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,025

1. The test statistic is adjusted for ties.

Kuvio 7. Työn kokeminen henkisesti raskaaksi (Kruskall-Wallis testi, N=17).

Tuloksista saadaan testisuureksi 0,025, joka on pienempi kuin valittu riskitaso 0,05, jonka vuoksi asetettu nollahypoteesi hylätään ja todetaan, että osastolla on merkitystä, onko työ henkisesti raskasta. Saadun kuvion mukaan ajoneuvokorvauskäsittelijät ja vahinkotarkastajat kokevat työnsä olevan henkisesti raskaampana kuin muut osastot.

Kysymyksessä "Olen kokenut työuupumusta" osastojen välinen mielipide jakautuu seuraavasti.



1. The test statistic is adjusted for ties.

Kuvio 8. Työuupumisen kokeminen (Kruskall-Wallis test, N=17).

Tuloksista saadaan testisuureksi 0,037, joka on pienempi kuin valittu riskitaso 0,05, jonka vuoksi asetettu nollahypoteesi hylätään ja todetaan, että osastolla on merkitystä, onko kokenut työuupumista. Saadun kuvion mukaan vähiten työuupumusta on irtaimistokorvauskäsittelijöillä. Ajoneuvo- ja henkilökorvauskäsittelijät ovat kokeneet työuupumusta eniten vuonna 2017.

4.3.4 Työyhteisö

Työyhteisöä tutkiessa käytettiin viittä kysymystä, joista yhdestä kysymyksessä löytyi osaston vaikutus tutkittavaan kysymykseen. Neljässä kysymyksestä osastolla ei ollut merkitystä tutkittavaan kysymykseen (kysymykset liitteessä kaksi).

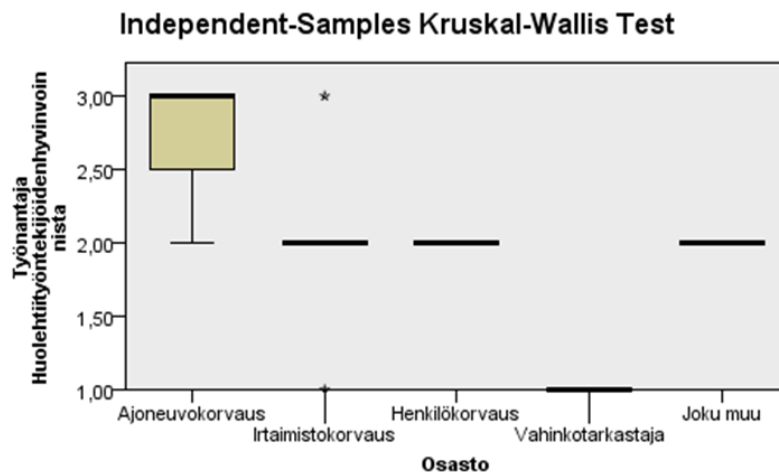
Kysymyksessä ”Työyhteisössäni on hyvä ilmapiiri” ei ollut osastoittain vaikutusta, sillä saatu p-arvo 0,365 on suurempi kuin valittu riskitaso. Osastojen mielipide vaihteli täysin samaa mieltä ja jokseenkin erimielistä välillä. Suurimmaksi osaksi osastot olivat täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä on hyvää ilmapiiriä.

Kysymyksessä ”Työkaverit auttavat ja tukevat vaikeissa työtehtävissä” ei ollut osastoittain vaikutusta, sillä saatu p-arvo 0,139 on suurempi kuin valittu riskitaso. Osastojen mielipide vaihteli täysin samaa mieltä ja jokseenkin erimieltä välillä. Suurimmaksi osaksi osastot olivat täysin samaa mieltä siitä, että työkaverit auttavat ja tukevat vaikeissa työtehtävissä.

Kysymyksessä ”Uskallan kertoa mielipiteeni ja antaa palautetta työyhteisössäni” ei ollut osastoittain vaikutusta, sillä saatu p-arvo 0,151 on suurempi kuin valittu riskitaso. Osastojen mielipide vaihteli täysin samaa mieltä ja täysin erimieltä välillä. Suurimmaksi osaksi osastot olivat täysin samaa mieltä siitä, että uskaltaa kertoa mielipiteensä ja antaa palautetta työyhteisössä.

Kysymyksessä ”Suosittelen mielelläni työpaikkaani ja työtä muillekin” ei ollut osastoittain vaikutusta, sillä saatu p-arvo 0,133 on suurempi kuin valittu riskitaso. Osastojen mielipide vaihteli täysin samaa mieltä ja jokseenkin erimieltä välillä. Suurimmaksi osaksi osastot olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että suosittelevat mielellään työpaikkaa ja työtä muillekin.

Kysymyksessä ”Työnantaja huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista” osastojen välinen mielipide jakautuu seuraavasti.



Total N	17
Test Statistic	11,427
Degrees of Freedom	4
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,022

1. The test statistic is adjusted for ties.

Kuvio 9. Työnantajan huolehtiminen työhyvinvoinnista (Kruskal-Wallis testi, N=17).

Tuloksista saadaan testisuureksi 0,022, joka on pienempi kuin valittu riskitaso 0,05, jonka vuoksi asetettu nollahypoteesi hylätään ja todetaan, että osastolla on merkitystä, huolehtiiko työnantaja työntekijöiden hyvinvoinnissa. Saadun kuvion mukaan vahinkotarkastajat ovat tyytyväisimpiä ja ajoneuvokorvauskäsittelijät ovat vähemmän tyytyväisiä työnantajan huolehtimasta työhyvinvoinnista.

4.3.5 Avoimet kysymykset

Avoimissa kysymyksissä tutkittiin kahta kysymystä, ”Mainitse kolme asiaa, jotka erityisesti lisäävät työtyytyväisyyttäsi- ja motivaatiotasi työssäsi?” ja ” Mainitse kolme asiaa, jotka erityisesti heikentävät työtyytyväisyyttäsi ja -motivaatiotasi työssäsi?”. Avoimiin kysymyksiin vastattiin hyvällä vastausprosentilla 92,11%.

4.3.6 Työtyytyväisyyden- ja motivaation lisääntyminen

Työtyytyväisyyden ja – motivaation lisääntymiseen työssä yleisempiä vastauksia oli työkaverit ja työilmapiiri sekä työn monipuolisuus. Positiivinen palaute, sopivan haastavat työtehtävät ja työnantajan luottamus koettiin myös työtyytyväisyyden ja -motivaation parantamiseksi. Lisäksi kiitosta yritys sai siitä, että voi vaikuttaa yrityksen tuloksen tekokykyyn ja kehityshankkeet saadaan helposti eteenpäin.

4.3.7 Työtyytyväisyyden- ja motivaation heikentyminen

Työtyytyväisyyden- ja motivaation heikentymisen kannalta työstä yleisempiä vastauksia oli kiire, työntekojärjestelmät ja resurssipula. Työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota heikensivät myös työntekijöiden kokema epätasa-arvoisuus, työstä maksettava palkka sekä asiakkaiden negatiivisuus. Lisäksi toivottiin parempaa tiedon kulkua ja esimiesten kuuntelutaitoa.

4.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen kysely suunnattiin Yritys X:n työntekijöille työtyytyväisyyskyselyllä korvausosaston palaverissa. Paperisella työtyytyväisyyskyselyllä vastausprosentti oli 100%, jokainen tutkittavan osaston työntekijä osallistui tutkimukseen. Tutkimus toteutettiin suunnattuna vain Yritys X:n korvauskäsittelijöille, joten tutkittava osasto oli intiimimpi ja tutkimustulokset ovat suunnattuja juuri kyseiselle osastolle. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Yritys X:n henkilöstön työtyytyväisyys ja -motivaatio on hyvä. Aina on tietenkin parannettavaa ja pieniä muutoksia voi syntyä niin henkilöstön työhyvinvoinnissa kuin -motivaatiossa johtuen työntekijän yksityiselämässä tapahtuvista tilanteista tai yrityksen sisällä tapahtuneista muutoksista. Kuitenkin voidaan todeta osastoiden erolla, että Yritys X:n ajoneuvokorvauskäsittelijät ovat huomattavasti tyytymättömämpiä jokaisella tutkittavalla alueella.

Henkilöstöjohtaminen finanssialalla on ajankohtainen tutkimuksen kohde. Aiheesta löytyy paljon aikaisempia tutkimuksia sekä meneillään olevia tutkimuksia. Aalto yliopistossa tutkitaan tällä hetkellä yhdessä Nordean ja Tampereen yliopiston kanssa

työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä yhteyttä (Miten työhyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen 2017). Tutkimuksen tavoitteena on selvittää korreloivatko tuottavuus ja hyvinvointi keskenään ja jos korreloi niin miten.

Tutkimuksen tuloksista huomataan, että usea on nostanut positiivisemmaksi työhyvinvoinnin ja -motivaation kannustimiseksi työkaverit ja työilmapiirin. Hyvä me-henki työyhteisössä on onnistumisen avaimia parempaan työhyvinvointiin ja -motivaatioon. Se on hyvä pohja lähteä parantamaan työhyvinvointia ja -motivaatiota parempaan suuntaan. Taulukosta neljä nähdään, että tilastollisesti merkitseviä eroja osastojen välillä esiintyi kahdeksan väittämän kohdalla. Kuudentoista väittämän osalta voitiin todeta osastojen näkemysten vastaavan toisiaan, kun käytettiin viiden prosentin merkitsevyystasoa. Numerointi viittaa vastaajille esitettyyn väittämiin, ks. liite 2.

Taulukko 4. Väittämiin liittyvät tilastolliset merkitsevät erot osastojen välillä (Kruskal-Wallis testi).

	Teemat / Väittämät	Merkitsevyys	N
	Työtyytyväisyys		
1	Olen tyytyväinen työmäärään	0.036	17
3	Työni on innostavaa ja koen saavani jotain tärkeää aikaan	0.019	17
9	Saamani palaute auttaa minua kehittymään työssäni	0.038	17
10	Saan riittävästi palautetta työstäni	0.048	17
	Työmotivaatio		
12	Työmotivaationi on ollut hyvä vuonna 2017	0.029	17
17	Työni on henkisesti raskasta	0.025	17
18	Olen kokenut työuupumusta	0.037	17
	Työyhteisö		
23	Työnantaja huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista	0.022	17

Tutkimuksessa havaittiin työtyytyväisyydessä, että jokainen osasto oli tyytyväinen työympäristöön, työtehtäviin sekä tulevat mielellään töihin. Työtyytyväisyyden tutkimusalueessa huomataan tarvitsevan kehitystä työntekijöiden työmääriin sekä palautteen laatuun ja määrään on tullut huomattavasti huonompaa palautetta. Työntekijän motivaatioon vaikuttaa suuresti työnantajan aktiivisuus ja työstä annettu palaute. Useimmiten pelkkä palaute ja kiittäminen tehdystä työstä on suurempi motivaattori, kuin taloudellinen etu.

Tutkimuksessa työmotivaatiossa nousi esille positiivisena Yritys X:n hyvät työskentelytavat sekä palkan ohella saatavat muut etuudet. Lisäksi työyhteisöllä oli selkeät tiedot omista ja henkilökohtaisista tulostavoitteista. Työntekijän on tärkeää tietää työyhteisön määrittelemät tavoitteet. Yrityksen asettamista tavoitteista tulee ilmi yrityksen strategia ja kuinka yritys haluaa työntekijän tavoitella visiota siinä onnistuen. Työmotivaatiossa vuonna 2017 esiintyi paljon eroavaisuuksia, ajoneuvokorvauskäsittelijöiden motivaatio oli huomattavasti alhaisempi kuin esimerkiksi vahinkotarkastajien.

Tutkimuksessa havaittiin työn kuormittavuudessa, että osastot saavuttavat mielestään työlle asetetut tavoitteet ja pääsevät asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi työtehtävien suorittamiseen on Yritys X:n työntekijöillä tarpeeksi aikaa, eikä työlle asetetut tavoitteet kuormita työntekijää. Tutkimuksessa havaittiin eroavaisuuksia työn henkisen raskauden osalta. Ajoneuvokorvauskäsittelijät ja vahinkotarkastajat tuntevat työnsä olevan henkisesti raskaampaa kuin muut osastot. Työuupumusta kokevat yrityksessä ajoneuvokorvaus- ja henkilökorvauskäsittelijät. Työuupumukseen voi vaikuttaa niin työssä tapahtuvat muutokset, kuin yksityiselämässä aiheutuneet muutokset.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja työkaaverit auttavat ja tukevat vaikeissakin työtehtävissä. Tutkimuksesta huomataan, että yrityksen työntekijöillä on mielekästä olla töissä, työntekijät uskaltavat kertoa mielipiteensä ja antaa palautetta työyhteisössäkkin. Yrityksen kannalta työyhteisön työhyvinvoinnin yksi tärkeimmistä osa-alueista on, että työntekijät suosittelivat mielellään työpaikkaansa ja työtänsä myös muillekin. Tutkimuksessa jokainen osasto suo-

sittelisi työpaikkaansa ja työtänsä muille. Imago on yrityksen yksi tärkeimmistä kilpailukyvyistä, johon vaikuttaa suuresti työntekijät ja työntekijän antama kuva työstä. Kehitettävää yrityksen työyhteisössä työntekijät kokevat työnantajan huolehtimasta hyvinvoinnista. Ajoneuvokorvauskäsittelijät ovat tyytymättömpiä työhyvinvoinnin huolehtimisesta.

Lisäksi työhyvinvoinnin ja -motivaation heikentämiseen työyhteisö nosti palkan ja epätasa-arvon. Taloudellinen tilanne työntekijän yksityiselämässä voi heijastaa epävarmuutena liiketoimintaan ja työsuhteiden jatkuvuuteen. Tutkimuksessa on havaittu kehitystoimenpiteeksi esimiehelle parempaa kuuntelutaitoa, tiedottamista sekä parempaa palautteen antoa. Esimiehen pienet asiat arkipäivän johtamisessa, kuten työntekijän huomioiminen, kiittäminen, tunnustus ja arvostus vaikuttavat lopulta suurelta osin työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää erään finanssialalla toimivan yrityksen henkilöstöjohtamista. Kehitystyön tueksi kartoitetaan työntekijöiden suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti haluttiin selvittää osastojen välisiä eroja työntekijöiden kokemuksissa suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden osalta. Tarkoituksena oli löytää konkreettisia toimintatapoja, joiden avulla yritys voi kehittää toimintaansa ja henkilöstön suorituskykyä paremmaksi.

Teoreettisessa osiossa käsiteltiin ja avattiin suorituskykymittareita, henkilöstöhyvinvointia sekä henkilöstöjohtamista. Teoria koostui valmiista tutkimuksista, alan kirjallisuudesta, tieteellisistä artikkeleista sekä nettijulkaisuista. Ensimmäisessä teoriaosuudessa suorituskykymittarit käsiteltiin yleisellä tasolla käyttäen esimerkkinä Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämää Balance Scorecardia ja Lynch ja Crossin kehittämää taloudenohjausmenetelmää suorituskykypyramidia. Toisessa teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvointi fyysisen-, psyykkisen-, henkisen- ja sosiaalisen työhyvinvoinnin osa-alueilta. Kolmannessa teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstöjohtamisen prosessit käyttäen esimerkkinä neljää keskeistä osa-aluetta, henkilöstön hankintaa, suorituksen johtamista, osaamisen kehittämistä ja palkitsemista.

Empiirinen tutkimus on toteutettu Yritys X:n toimeksiannosta. Tutkimusongelmaa lähdettiin tutkimaan työntekijöille suunnatulla kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmällä. Tutkimuksessa tehdyssä kvantitatiivisessa tutkimuksessa lähdettiin tutkimaan henkilöstön suorituskykyä kyselytutkimuksella, joka keskittyi työtyytyväisyyden, työmotivaation, työn kuormittavuuden, työyhteisön ja avointen kysymysten tutkimiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkökulmasta korvauskäsittelijöiden suorituskykyä ja mahdollisuutta parantaa sitä.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että Yritys X:n työntekijät ovat motivoituneita. Työntekijöiden mielestä työhyvinvointi ja siihen liittyvät asiat ovat huomioitu organisaatiossa hyvin, jokainen tutkimukseen osallistuva oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että suosittelevat työpaikkaa ja työtä muillekin. Kyselytutkimuksesta yrityksen henkilöstölle todettiin, että ongelmakohdat keskittyvät esimiehen arkipäiväisen johtamisen osa-alueille. Kehitysehdotuksena Yritys X:lle suosittelen esimiehen perehtymistä henkilöstöön ja jokaiseen työntekijään

henkilökohtaisesti. Työntekijöiden suurimmat odotukset keskittyivät esimiehen vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoihin. Esimiehen tulisi antaa työntekijälle enemmän tunnustusta ja arvostusta työntekijöille sekä kehittää ja antaa palautetta useammin.

LÄHTEET

- Aho, M. 2011. Konstruktio suorituskyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin. Tampereen teknillinen yliopisto. [Viitattu 15.3.2018]. Saatavana: <https://tutcris.tut.fi/portal/files/2316051/aho.pdf>
- Hakonen, A. 2010. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 1.5.2018]. Saatavana: <https://propalkinnot.fi/ajankohtaista/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>
- Hannula, M. & Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Vantaa: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkydet ja toimintamallit. Helsinki: Protalent.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen – sokkolennoista hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. and Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance: Harvard Business Review.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The balanced Scorecard. Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2001. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Measurement.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Infor Oy.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla. Espoo: Laatuokeskus.
- Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Jyväskylä: Talentum media Oy

- Lynch, R. & Cross, K. 1995. Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Lönnqvist, A. Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki: Oy Nord print Ab.
- Malmi, T. Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja so-
vella tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus.
- Maslow, A. 1954. Motivation and personality. New York: Harper.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum
- Miten työhyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen. 2017. Nordea. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 29.5.2018]. Saatavana: <https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/News-fi/2017/2017-05-05-miten-tyohyvinvointi-vaikuttaa-tuottavuuteen.html>
- Muuttuva työ finanssialalla. 2015. T-media. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 29.5.2018]. Saatavana: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf
- Norkio, A. 2015. Henkilöstötyytyväisyyden korrelaatio tulokseen. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu: 29.5.2018]. Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101571/Antti_Norkio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nortio, J. 2015. Hyvinvointi lisää työtehoa. Ekonomilehti. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 26.2.2018]. Saatavana: <https://www.ekonomilehti.fi/hyvinvointi-lisaa-tyotehoa/>
- Osaamisen kehittäminen. Ei päiväystä. Valtiovarainministeriö. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.5.2018]. Saatavana: <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/osaamisen-kehittaminen>
- Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa. Ei päiväystä. Ekonomit. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.5.2018]. Saatavana: <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.
- Pyhäjärvi, O. 2016. Työntekijän suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen merkitykset finanssialalla. [Verkkajulkaisu]. Lappi: Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro-gradu –tutkielma. [Viitattu 29.5.2018]. Saatavana: <https://core.ac.uk/download/pdf/44346554.pdf>
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Rekrytointiopas. Ei päiväystä. Empore. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.5.2018]. Saatavana: <http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>

Saarinen, S. 2016. Esimiehen työhyvinvointi finanssialalla. [Verkkajulkaisu]. Pääkaupunkiseutu: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.5.2018]. Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/119579/Saarinen_Saija.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saario, T. 2015. Suorituskyvyn johtaminen. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 1.5.2018]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93993/Saario_Tuuli.pdf?sequence=1

Sadri, G. & Bowen, R. 2011. Meeting employee requirements: maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. [Verkkolehtiartikkeli]. Industrial Engineer, 45–48. [Viitattu 27.5.2018]. Saatavana: Business Source Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Taanila, A. 2014. Tilastollisen päättelyn alkeet. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.3.2018]. Saatavana: <http://myy.haagahelia.fi/~taaak/p/paattelyalkeet.pdf>

Tarvehierarkia työelämässä. 2015. Tribe. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.5.2018]. Saatavana: <https://www.tribe.fi/keho-ja-...mieli/tarvehierarkia-tyoelamassa/>

Työhyvinvointi. Ei päiväystä. Työterveyslaitos. [Verkkosivusto]. [Viitattu 15.3.2018]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. 2015. Työturvallisuuskeskus. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 15.3.2018]. Saatavana: https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf

Uzonna, U. 2013. Impact of motivation on employees' performance: A case study of Credit West Bank Cyprus. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Economics and International Finance 5 (5), 199–211. [Viitattu 27.5.2018]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake työntekijöille

Liite 2. Tilastoanalyysin tulokset

LIITE 1 Haastattelun kysymykset

Taustatiedot

1. Sukupuoli: Mies / Nainen

2. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Alle vuoden, 1- alle 2 vuotta, 2- alle 5 vuotta, 5- alle 15 vuotta, yli 15 vuotta

3. Minkä ikäinen olet?

20-29 vuotta, 30-45 vuotta, yli 45 vuotta

4. Millä osastolla työskentelet?

Ajoneuvokorvausneuvoja, esinekorvausneuvoja, henkilökorvausneuvoja, tarkastaja

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-4: 1= Täysin samaa mieltä 2= Jokseenkin samaa mieltä 3= Jokseenkin erimieltä 4= Täysin erimieltä

A. Työtyytyväisyys

1. Olen tyytyväinen työmäärääni

2. Työpanostani arvostetaan työyhteisössä

3. Työni on innostavaa ja tunnen saavani jotain tärkeää aikaan

4. Tulen mielelläni töihin

5. Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa

6. Olen tyytyväinen työtehtäviini

7. Työyhteisössä on selkeät roolit ja vastuualueet

8. Työympäristöni on miellyttävä

9. Saamani palaute auttaa minua kehittymään työssäni

10. Kehityskeskusteluja käydään riittävän usein

11. Saan riittävästi palautetta työstäni

B. Työmotivaatio

12. Työmotivaationi on ollut hyvä vuonna 2017

13. Työskentelemme yksinkertaisella ja tehokkaalla tavalla

14. Minulla on tarkat tiedot omista henkilökohtaisista tulostavoitteista

15. Muut etuudet palkan ohella motivoi hyvään suoritukseen

C. Työn kuormittavuus

16. Saavutan mielestäni työlleni asetetut tavoitteet

17. Työni on henkisesti raskasta

18. Olen kokenut työuupumusta

19. Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa

D. Työyhteisö

20. Työyhteisössäni on hyvä ilmapiiri

21. Työkaverit auttavat ja tukevat vaikeissa työtehtävissä

22. Uskallan kertoa mielipiteeni ja antaa palautetta työyhteisössäni

23. Työnantaja huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista

24. Suosittelen mielelläni työpaikkaa ja työtä muillekin

Avoimet kysymykset

1. Mainitse 3 asiaa, jotka erityisesti lisäävät työtyytyväisyyttäsi ja -motivaatiotasi työssäsi?

2. Mainitse 3 asiaa, jotka erityisesti heikentävät työtyytyväisyyttäsi ja -motivaatiotasi työssäsi?

LIITE 2. Tilastoanalyysin tulokset

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of TyytyväisyysTyömäärään is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,036	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of TyöpanostaArvostetaan Työyhteisössä is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,219	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of InnostavaTyö is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,019	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of TulenMielelläniTöihin is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,085	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of TyössäTarvittavatVälineetRiittäviä is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,114	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of TyytyväinenTyötehtäviin is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,109	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of TyöyhteisössäSelkeätRoolitja Vastuualueet is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,110	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of TyöympäristönMiellyttävyyys is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,188	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of PalauteAuttaaKehittymäänTyössä is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,038	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of RiittäväMääräPalautetta is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,048	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of KehityskeskustelujaKäydään TarvittavanUsein is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,072	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The distribution of TyömotivaationiOnHyvä2017 is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,029	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of TyöskentelyYksinkertaisellaJa TehokkaallaTavalla is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,222	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of MinullaOntiedotTulostavoitteista is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,115	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of MuutEtuudetPalkanOhellaMotivoi is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,259	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of SaavutanMielestäniAsetetut Tavoitteet is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,228	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of TyöHenkisestiRaskasta is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,025	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of OlenKokenutTyöuupumusta is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,037	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of TyötehtävienSuorittamiseenon RiittävästiAikaa is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,076	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of TyöyhteisössäOnHyväIlmapiiiri is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,365	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
21	The distribution of UskallankertoaMielipiteenijaAntaa Palautetta is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,151	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of TyökaveritAuttaajaTukeeVaikeissa Työtehtävissä is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,139	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of Työnantaja HuolehtiTyöntekijöidenhyvinvoinnista is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,022	Reject the null hypothesis.
24	The distribution of Suosittelemiellänityöpaikkaa is the same across categories of Osasto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,133	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.