

Vikke Lavikainen

TYÖMOTIVAATIO JA -HYVINVOINTITUTKIMUS

Case Visma Services oy Kuopio

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Liiketalouden koulutusohjelma

Syksy 2014



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, hallinnon ja kaupan koulutusala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Vikke Lavikainen	
Työn nimi Työmotivaatio ja -hyvinvointitutkimus – Case Visma Services Oy Kuopio	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Taloushallinto ja juridiikka	Toimeksiantaja Visma Services Oy Kuopio
Aika Syksy 2014	Sivumäärä ja liitteet 42 + 5
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Visma Services Oy Kuopion työntekijöiden työmotivaation ja -hyvinvoinnin tämän hetkinen tila ja tekijät, jotka vaikuttavat siihen. Lisäksi työn tarkoituksena oli löytää mahdollisia työmotivaatiota ja -hyvinvointia alentavia tekijöitä. Työn avulla pyritään antamaan johdolle tietoa organisaation nykytilasta sekä tuomaan ulkopuolista näkökulmaa ja ideoita työmotivaation ja -hyvinvoinnin parantamiseksi.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat Maslowin tarvehierarkia ja työhyvinvoinnin eri osa-alueet. Teoriaosiossa käsitellään työmotivaatiota tarvehierarkiaa apuna käyttäen, jokainen porras kerrallaan. Lisäksi työssä perehdytään neljään eri osa-alueeseen, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin.</p> <p>Työn tutkimusaineisto kerättiin toukokuussa 2014 avoimia kysymyksiä sisältäneellä kyselylomakkeella. Kysely toimitettiin sähköisesti 15:lle Visma Services Oy Kuopion työntekijälle.</p> <p>Kyselyn tuloksista näkyi selvästi työmotivaation ja -hyvinvoinnin nykytila. Lisäksi tuloksista kävi selkeästi ilmi ongelmakohtia, kuten Visman aineelliset palkitsemiskeinot ja poissaolevan työntekijän töiden jakaminen. Niiden kehittäminen antaa johdolle haasteita. Työmotivaation ja -hyvinvoinnin tutkiminen on aina ajan-kohtaista ja yrityksen menestyksen kulmakivi.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	työmotivaatio, työhyvinvointi
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Vikke Lavikainen	
Title Motivation and Wellbeing at Work – case Visma Services Ltd Kuopio	
Optional Professional Studies Financial Administration and Law	Commissioned by Visma Services (Ltd) Kuopio
Date Autumn 2014	Total Number of Pages and Appendices 42 + 5
<p>The aim of this study was to investigate the employee's motivation and wellbeing at work at the Kuopio Office of Visma Services Oy and the factors affecting them. Another aim was to find the possible factors that lower motivation and wellbeing. The work aims to provide management information on the current state of the organization and to bring an outsider's perspective and ideas to improve work motivation and well-being.</p> <p>The theoretical context consists of Maslow's hierarchy and the different features of wellbeing at work. The theory part studies motivation with the help of Maslow's hierarchy, each step at a time. The work also explores the four different sub-areas that affect well-being.</p> <p>The research material was collected in May 2014 with a questionnaire which included open-ended questions. The questionnaire was sent by e-mail to 15 employees of Visma Services Ltd Kuopio.</p> <p>The survey results showed clearly the current state of motivation and well-being at the company. The results revealed some problem areas, such as the material rewards of Visma and the division of the absent employee's duties. Their development will provide challenges to the management of the company. Studying motivation and well-being at work is always crucial and the key to a company's success.</p>	
Language of Thesis Finnish	
Keywords	motivation, wellbeing at work
Deposited at	<input type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Tämä projekti opetti minulle työmotivaation ja -hyvinvoinnin merkityksen sekä työntekijän että työnantajan kannalta. Työ sai ajattelemaan omaa työelämää uudelta kantilta.

Haluan kiittää Visma Services Oy Kuopiota työharjoittelupaikastani ja opinnäytetyöni toimeksiannosta. Lisäksi haluan kiittää Mervi Väisästä erinomaisesta ohjauksesta.

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO	1
2.	TYÖMOTIVAATIO- JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	2
2.1.	Fysiologiset tarpeet työpaikalla	4
2.2.	Turvallisuuden tarpeet työpaikalla	5
2.3.	Sosiaaliset tarpeet työpaikalla	7
2.4.	Arvostuksen tarpeet työpaikalla.....	8
2.5.	Itsensä toteuttamisen tarpeet työpaikalla	11
3.	TYÖHYVINVOINTI.....	14
3.1.	Työyhteisön toimivuus.....	15
3.2.	Työn hallinta	16
3.3.	Omat voimavarat.....	18
3.4.	Työolot ja turvallisuus	18
4.	TYÖMOTIVAATIOTUTKIMUS.....	20
4.1.	Visma Services Oy:n toiminta ja organisaatio.....	20
4.2.	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	24
4.3.	Tutkimuksen toteutus	25
4.4.	Tutkimustulokset.....	26
4.4.1.	Taustatiedot.....	26
4.4.2.	Työmotivaatio	27
4.4.3.	Työhyvinvointi.....	33
5.	POHDINTA	36
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	

1. JOHDANTO

Työmotivaatio ja työhyvinvointi ovat kaksi tärkeää tekijää yrityksen menestyksessä. Motivoitunut henkilöstö luo mahdollisuuden menestykseen ja hyvän yrityskuvan luomiseen sekä on yrityksen suurimpia voimavaroja. Hyvän työmotivaation aikaan saaminen on motivaatiota parantavien asioiden vaalimisen ja sitä huonontavien asioiden välttämisen summa. Hyvällä työmotivaatiolla pääsee hyviin tuloksiin ja huonolla huonoihin tuloksiin. Motivoitunut henkilöstö muodostaa positiivisen työympäristön, joka välittyy hyvänä kuvana asiakkaille ja työnhakijoille. Hyvän imagon luomisen ja ennen kaikkea sen ylläpitämisen kannalta työmotivaatio on ratkaiseva tekijä. Huonon työmotivaation omaava henkilöstö levittää negatiivista kuvaa yrityksestä. Hyvän työmotivaation omaava henkilöstö luonnollisesti vahvistaa hyvää yrityskuvaa.

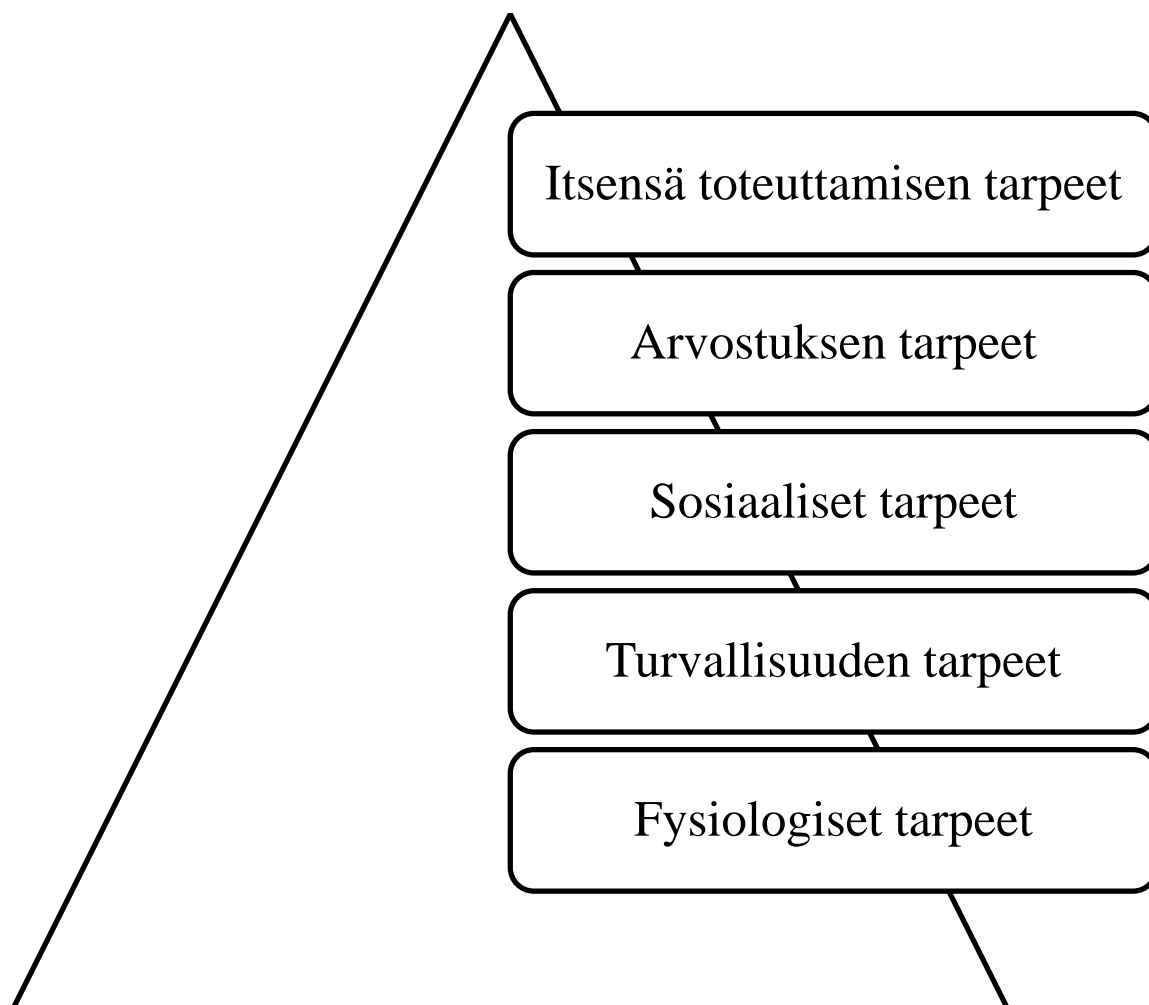
Muutokset vaativat henkilöstön kouluttamista ja lukuisia perehdyttämisen työtunteja. Samaan aikaan työpaikoilla on kovat paineet tehdä tulosta ja hankkia lisää asiakkaita. Nämä asiat tekevät työmotivaation ja -hyvinvoinnin tutkimisen ajankohtaiseksi.

Tämän työn tarkoituksena on selvittää Visma Services Oy Kuopion työntekijöiden työmotivaation ja -hyvinvoinnin tila. Tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymyksiin: mikä on työmotivaation ja -hyvinvoinnin tämän hetkinen tila ja mitkä asiat vaikuttavat siihen? Lisäksi tavoitteena on löytää kehitysideoita työmotivaation ja -hyvinvoinnin parantamiseksi Visma Services Oy Kuopiossa.

2. TYÖMOTIVAATIO- JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on sekä sisäisiä että ulkoisia. Motivaation merkitys tuloksen kannalta on ratkaiseva ja sanotaan, että motivoitunut henkilöstö on arvokkainta työnantajalle. Vaikka henkilöstö omaisi hyvän tietotaidon, ei se huonolla motivaatiolla yllä huipputuloksiin.

Tässä työssä työmotivaatiota käsitellään enimmäkseen Maslowin tarvehierarkian (kuvio 1.) pohjalta. Hierarkian portaita sovelletaan työelämään, sillä työelämässäkin motivaation muodostuminen edellyttää erilaisten tarpeiden tyydyttämistä. Jokainen porras käsitellään omana lukunaan.



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia (Lämsä 2004, 82).

Maslowin kehittelmää tarvehierarkiaa työmotivaation kannalta:

1. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat nälkä, jano, uni, seksuaalisuus ja muut kehon tarpeet. Työpaikalla fysiologisia tarpeita ovat työterveydenhuolto, ruokailu, liikunta, lepotaumat ja palautuminen.
2. Turvallisuuden tarpeita työpaikalla ovat hyvä työturvallisuus ja ergonomia, varma työsuhde sekä palkkaus. Maslow määrittelee ihmisen turvallisuuden tarpeiksi varmuuden, suojautumisen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttämisen.
3. Sosiaaliset tarpeet muodostuvat työpaikalla tiimeistä, ryhmistä, hyvästä esimies-alainen-suhteesta sekä me-hengestä. Nämä ovat hyväksynnän, ystävyuden, rakkauden, välittämisen ja yhteenkuuluvuuden tarpeita.
4. Arvostuksen tarpeita ovat itsekunnioitus, itsenäisyys, tunnustus, kiitoksen saaminen, asema, saavutukset sekä muiden antama kunnioitus ja arvostus. Työelämässä näitä voivat olla tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi, palkitseminen ja kehityskeskustelut.
5. Itsensä toteuttamisen tarve on omien tavoitteiden saavuttamista, henkistä kasvua ja kehittymistä, mahdollisuus käyttää luovuutta ja tiedon määrän lisäystä. Työpaikalla urakehitys, työnilo, tunne oman työn osaamisesta ja hallitsemisesta sekä sitoutuminen tyydyttävät näitä tarpeita. (Lämsä. 2004, 82-83.)

Maslowin teorian mukaan alemman tason tarpeiden täytyessä, fysiologiset tarpeet eivät enää toimikaan motivaation lähteenä. Työntekijän lisääntyvien ja muuttuvien tarpeiden täyttämiseksi tarvitaan uusia keinoja. Työntekijät tavoittelevat teoriassa pääsyä hierarkian korkeimmalle portaalle, eli itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttämiseen.

Suomalaisessa työelämässä alempien tasojen ollessa jo tyydytettyjä, pyritään esimerkiksi palkitsemisella täyttämään alempien tasojen, kuten turvallisuuden tarvetta. Ylempien tasojen tyydyttämiseen pyritään uran kehityssuunnittelulla ja kannustavalla palautteella. Työtehtävien muuttuessa myös tarpeet muuttuvat ja niitä syntyy uusia. Näin ollen Maslowin tarvehierarkia ei ole koskaan pysyvä, vaan se vaihtelee olosuhteiden, tilanteen ja yksilön elämäntilanteen mukaan. (Lämsä. 2004, 83.)

2.1. Fysiologiset tarpeet työpaikalla

Ihminen tarvitsee virikkeitä ja kuormitusta pitääkseen elimistönsä toimintakuntoisena ja pysyäkseen terveenä. Työn sopiva kuormitus ja haastavuus pitävät yllä työntekijän työkykyä ja terveyttä. Työ ei saa olla liian raskasta, muttei myöskään liian kevyttä ja yksipuolista.

Työn ja vapaa-ajan muodostaman kokonaiskuormituksen tulee olla tasapainossa, jotta ihminen voi palautua työstään. Mikäli työntekijä joutuu ponnistelemaan työnsä eteen niin paljon, ettei pysty viettämään työpäivän jälkeen virikkeellistä vapaa-aikaa, on kuormitus epätasapainossa. Fyysinen kuormittavuus on liikuntaelimistöön ja verenkiertoelimistöön kohdistuvaa kuormitusta. Työasennot, työliikkeet ja fyysisen voiman käyttö kuormittavat työntekijää fyysisesti. Kokonaiskuormitusta ajatellen työn fyysisuus vaikuttaa vapaa-ajan toimintaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että fyysisesti kevyen työn ohella pitää huolehtia fyysisestä kunnosta vapaa-aikana. Hyvä fyysinen kunto ehkäisee tuki- ja liikuntaelinoireita. Työn fyysistä kuormittavuutta voidaan helpottaa hyvällä työtehtävien organisoinnilla, tilojen ja työpisteiden oikealla suunnittelulla. Työvälineet säädetään työntekijälle sopivaksi. Perehdyttämällä ja työnopastuksella työntekijät opetetaan käyttämään työvälineitään oikein, sekä kiinnittämään huomiota työpisteensä ergonomiaan. Perehdyttämisen tärkeyttä ei voida vähätellä missään määrin, sillä ergonomisilta ominaisuuksiltaan laadukkaat työvälineet ovat hyödyttömiä, elleivät työntekijät osaa käyttää niitä oikein. Toimistotyössä työpisteen oikea ergonomia ehkäisee työntekijän niska- ja hartiasseudun ongelmilta. Tämän vuoksi työntekijät perehdytetään työpisteen ergonomiaan esimerkiksi työterveysammattilaisen avustuksella. (Rauramo. 2008, 42-45.)

Työn ajankäyttö ja hallinta ovat viime vuosikymmeninä nousseet merkittävään rooliin psykososiaalisen hyvinvoinnin edistämisessä. Työn monipuolisuudella, jaksotuksella ja tauotuksella on merkitystä työntekijän jaksamiseen. Nämä asiat vaikuttavat hyvään työvireeseen ylläpitämiseen ratkaisevasti. Kiire voi johtua monesta eri syistä. Liian suuri työmäärä tai työn hallinnan puute voivat olla myös merkki tarpeesta muuttaa töiden järjestelyä tehokkaammaksi. Tehokkuuteen vaikutetaan priorisoimalla, eli miettimällä töiden tärkeysjärjes-

tystä, suunnittelemalla paremmin ja keskittymällä tavoitteiden kannalta tärkeimpiin tehtäviin. Kiire saattaa muuttaa organisaation perustehtävän huomaamatta toiseksi, kuin on tarkoitus. Kiiretilanteissa arvot ovat koetuksella, sillä ihmiset eivät jaksakaan välittää työn laadusta ja ihmissuhteista. Haasteena onkin luoda olosuhteet, jossa fyysinen ja psyykinen kiire haittaavat mahdollisimman vähän työntekoa. (Rauramo. 2008, 54 - 56.)

Työelämässä oli aikaisemmin hitaampaa ja tahti rauhallisempaa, käytössä oli paljon ylimääräisiä voimavaroja. Silloin priorisoinnilla ei ollut niin tärkeää merkitystä, kuin nykyään. Työn tekemisen aikajänne on lyhentynyt. Töiden tärkeysjärjestys korostuu, mikä on kiireellisin, mihin panostetaan ja mitä jätetään myöhemmäksi vai jätetäänkö työ kokonaan tekemättä. Esimiehen rooli ja tehtävä on priorisoida, sillä yksittäisen työntekijän on tehtävänsä vuoksi usein vaikea nähdä kokonaiskuvaa. Esimies ohjaa toimintaa organisaation strategiaa noudattaen, sekä seuraa työtilannetta ja tehtävien töiden järjestystä. Esimies luo laajempia rajoituksia ja suuntia. Jatkuvasti vaihtuvissa työtehtävissä työntekijän oma kyky priorisoida työnsä tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen on oleellinen. Töiden listaaminen voi auttaa suunnittelemaan päivän työt. Seuraavan päivän töiden valmiiksi miettiminen ja suunnittelu voi auttaa jättämään työt työpaikalle ja auttaa päästämään irti töistä vapaa-aikana. (Järvinen. 2008, 41 - 42.)

2.2. Turvallisuuden tarpeet työpaikalla

Suomalaiset kokevat työn tärkeänä asiana. Nopeasti muuttuvilla työmarkkinoilla hyvän ja pysyvän työsuhteen löytäminen on yhä haastavampi tehtävä. Hyvistä ja turvallisista työpaikoista käydään työnhakijoiden kesken koko ajan kiivaampaa kilpailua. Samaan aikaan työnantajan kilpailevat hyvistä työntekijöistä. Toisaalta on kasvava trendi, jossa työurat ovat pirstaleisia ja organisaatioista tai alalta siirrytään toiseen. Yhtä ja ainoaa työpaikkaa koko työuran ajalle ei enää löydy, kuten menneinä vuosikymmeninä oli tapana. (Viitala. 2013, 14 – 16.)

Työntekijältä vaaditaan joustavuutta. Jokainen työntekijä joutuu päivittämään ja kehittämään omaa osaamistaan omien tehtävien muuttuessa. Keinojen löytämien muutoksen hal-

lintaan työyhteisön sisällä ja ulkoa tulevien osaajien kanssa on haasteellista. Nykyisin työurat sisältävät epävarmoja työkaksoja, työttömyyttä ja kouluttautumiskaksoja. Työntekijän joustavuus joutuu koetukselle, sillä he työskentelevät työhistoriansa aikana monille työnantajalle. (Viitala 2013, 14 – 16.)

Työpaikkaan sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä tulisi töihin, vaikkei se hänelle olisikaan välttämätöntä. Työhön tai työpaikkaan sitoutuminen voi olla välineellistä tai tunneperäistä. Välineellinen sitoutuminen on rahan tai muun välineellisen hyödyn saamista, kun tunneperäinen taas sitä, että työ on työntekijälle muutakin kuin pelkkää rahan ansaitsemista. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä on tutkimusten mukaan parempi organisaation ja itse työntekijänkin kannalta. Työnantajan luodessa edellytyksiä työntekijän sitoutumiselle, on työntekijän puolestaan osoitettava sitoutumista. Työntekijään luottaminen, annetut vaikutusmahdollisuudet ja mahdollisuudet kehittyä työssään ovat käytännössä niitä asioita, joilla työnantaja sitouttaa. Työsuhteen jatkuvuuden tunne edellyttää varmuutta työsuhteen kestosta ja palkkauksesta. Mukavat työkaverit, hyvä työilmapiiri ja kiinnostava työ lisäävät työntekijän sitoutumista. Sitoutuminen heikkenee, jos esimiestyö on huonoa ja etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia ei tule esille. (Viitala. 2013, 14 - 16.)

Palkalla tarkoitetaan sitä, että yritys on velvollinen maksamaan työntekijälle kohtuullista korvausta yritykselle antamastaan työpanoksesta. Työnantaja ostaa työntekijän työpanoksen. Palkka on vastine tehdystä työstä, eikä varsinainen motivointikeino tai palkinto. Palkka voi koostua erilaisista tulokseen ja suoritukseen perustuvista lisistä. Palkan määrittelyssä pitäisi pystyä huomioimaan yksilötasolla työn vaativuus, henkilön osaaminen ja työn merkitys liiketoiminnan menestyksellisyydelle. Palkkojen tulisi liittyä niiden suhteellisen arvoon palkkamarkkinoilla sekä niihin liittyviin velvollisuuksiin. Tämä tekee palkan määrittelyn yrityksissä haastavaksi. (Viitala 2013, 138 -140.)

Jokainen organisaatio voi omalla palkitsemispolitiikallaan luoda itselle maineen joko hyvänä, tai huonona palkanmaksajana. Vaikka työehtosopimukset määrittelevätkin kunkin alan minimipalkkatason, otetaan palkitsemispolitiikassa kantaa suhteelliseen palkkatasoon, luontoisetuihin, palkkojen porrastukseen, palkkojen joustavuuteen ja yhtenäisyyteen

organisaation sisällä, sekä henkilöstön osallistumiseen palkitsemisen kehittämisessä. Hyvämaineisella työnantajalla on usein mahdollisuus saada hyvää työvoimaa halvemmalla, kuin pienellä tuntemattomammalla työnantajalla. Työpaikan ja yrityksen imagolla on merkitystä. (Kauhanen 2010, 91 -92.)

2.3. Sosiaaliset tarpeet työpaikalla

Esimiestyö vaikuttaa työmotivaatioon. Esimiehen täytyy löytää oikeat keinot motivoida henkilöstöä kohti parempaa työpanosta ja tulosta.

Työntekijän motivaation ohjaaminen ja johtaminen toivottuun suuntaan on osa johtajan ja esimiehen tehtävää. Moderni ihminen ei käytä osaamistaan tehtävässä, joka ei tunnu hänestä mielekkäältä. Esimiehen tehtävä onkin ensisijaisesti johtaa osaamista ja löytää sen hyödyntämiselle ja kehittämiselle mielekäs suunta. (Luoma 2004, 31.)

Organisaation johtaminen on lähtökohtaisesti tulos- ja tavoitejohtamista. Johtamisen kannalta huomioon otettavia seikkoja ovat organisaation ympäristötekijät ja omat sidosryhmät. Tämän lisäksi organisaation johtaminen perustuu määritellyyn toiminta-ajatuksen, sovituihin arvoihin ja pitkän aikavälin tahtotilaan, visioon.

Toiminta-ajatus kertoo organisaation perustehtävän, eli mitä tarpeita pyritään tyydyttämään. Visman tehtävä, eli missio, on edistää asiakkaidensa kilpailukykyä sekä osallistua kasvun ja tehokkuuden lisäämiseen. (Yritysesittely 2014.)

Organisaatiot ovat määritelleet arvonsa sen perusteella, mikä on henkilöstön mielestä tärkeää työyhteisössä. Arvot luovat puitteet toiminta-ajatuksen toteuttamiselle. Visman arvoja ovat: kunnioitus, luotettavuus, innovatiivisuus, osaaminen ja yhteishenki. (Yritysesittely 2014.)

Vision tehtävä on kuvata sitä, miltä organisaatio haluaa näyttää tulevaisuudessa sidosryhmien silmissä. Visman visio on tuottaa asiakkailleen ratkaisuja, joiden avulla he ovat aina kilpailijoitaan askeleen edellä. (Yritysesittely 2014.)

Ryhmät

Ihminen kuuluu useisiin ryhmiin, kuten perheeseen, sukuun, työyhteisöön ja harrastusryhmiin. Joihinkin ryhmiin synnyttään, ja toisiin ryhmiin liitytään taloudellisten tai psykologisten seikkojen vuoksi. Työyhteisössä ryhmään kuulumisen koetaan tärkeänä samaistumisen kohteena. Ryhmiin liittymisen syynä ovat sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen sekä yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Ryhmän perustehtävä pitää sisällään sen, mitä varten ryhmä on alun perin muodostunut ja mihin se pyrkii. Perustehtävän toteuttaminen koostuu asiatehtävän ja ihmissuhdetehtävän suorittamisen kokonaisuudesta. Asiatehtävät ovat ryhmän perustehtävän kannalta tärkeiden työsuoritusten tekemistä. Ihmissuhdetehtävät liittyvät ryhmän kiinteydestä huolehtimiseen ja ryhmän jäsenten tukemiseen. Ryhmän jäsenillä on rooleja, kuten johtaja, kritisoija ja aloitteentekijä. Ryhmässä muodostuu sen käyttäytymistä ohjailevia normeja ja sääntöjä, koska ihminen on taipuvainen urautumaan määrättyihin rooleihin. (Lämsä.2004, 102 - 105.)

Ryhmien vetäjät ovat vaativassa tehtävässä, sillä johdettavan ryhmän jäsenissä on sekä hankalia, että helppoja ihmisiä. Nopea äly, kyky tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmia, palautteen antamisen taito sekä heittäytymiskyky ovat tiiminvetäjän tärkeimpiä ominaisuuksia. Tiimin työssään onnistuminen helpottuu, kun tiimityöskentely perustuu luottamukseen sekä tiimi rakentuu tehtävään sitoutuneista henkilöistä. (Virtanen. 2005, 148 – 150).

2.4. Arvostuksen tarpeet työpaikalla

Menestyäkseen kilpailussa, yrityksen on pystyttävä suurempaan tehokkuuteen kuin kilpailijansa. Tehokkuutta on se, että saadaan nopeammin ja enemmän aikaan lisäämättä panoksia. Tehokkuuden keskeinen elementti on saada yrityksessä työskentelevät ihmiset toimimaan tehokkaasti ja organisoidusti. Yrityksen menestymiseen markkinoilla tarvitaan jokaisen organisaatiossa työskentelevän työntekijän työtehtävässä menestymistä, tavoitteiden saavuttamista ja niiden ylittämistä. (Viitala 2013, 130.)

Palkitsemista voidaan tarkastella yksilön ja organisaation näkökulmasta. Kummallakin osapuolella on toisilleen annettavaa. Yksilön näkökulmasta tarkasteltaessa organisaatio on se, joka hyötyy yksilön sille tarjoamasta työstä. Organisaatio viestittääkin omalla palkitsemisellaan yksilöä siitä, miten hän on työtehtävästään suoriutunut. Palkitsemisen on tarkoitus huomioida yksilön antama työpanos, motivoitunut toiminta ja osaamisensa luovuttaminen tehtävän hoitamiseen. Onnistuessaan palkitseminen on kokonaisuus aineellista ja aineetonta palkintoa, joka tukee yksilön motivaatiota ja poistaa motivaation esteitä. Organisaation näkökulmasta palkitseminen on toiminnan ohjaamista, jossa yksilöistä pyritään tekemään toimivia organisaation osia. On siis tärkeä saada sidottua yksilön motivaationäkökulma ja organisaation toiminnan ohjaamisen tarve yhteen, jotta voidaan kehittyä yrityksen kannalta edulliseen suuntaan. (Luoma 2004, 34 -35.)

Päästäkseen kehityksessä edulliseen suuntaan on hyvä tarkastella, mitä on palkitseminen. Sitä varten luodaan palkitsemisstrategia, jossa on syytä ottaa kantaa ainakin siihen, minkälaisista asioista halutaan palkita, minkä tason tuloksista halutaan palkita ja miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken. Palkitseminen on siis eräänlainen johtamisväline, jolla kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Tukeakseen organisaatiota ja sen menestymistä, on palkitsemisen perusteiden oltava oikein valitut. (Kauhanen 2010, 88 -89.)

Suoriutumisen johtaminen on kirjallisuudessa otettu esille jo 1970- luvulta lähtien. Kaksi johtamisen kiintopistettä ovat yksinkertaisesti tavoitteet ja palkitseminen. Suorituksen johtaminen käsitteen tulkintoja ja tausta-ajatuksia tutkineen Grönforsin (1994) mukaan ne kytkeytyvät lopulta aina yhteen päämäärään, organisaation tuloksellisuuden parantamiseen siellä toimivien henkilöiden suorituksia parantamalla. Tärkeää tämän ajattelumallin kannalta on ennen kaikkea mitattavissa olevien selkeiden tavoitteiden ja kriteerien asettaminen. Saavutetuista tavoitteista on erityisen tärkeä palkita. (Viitala 2013, 131.)

Palkitseminen yhdistetään usein rahaan ja taloudelliseen palkitsemiseen. Aineettoman palkitsemisen merkitys on kasvamassa jatkuvasti, sillä varallisuuden ja tulotason kasvaessa rahan merkitys ei ole enää yleispätevä asia. (Kauhanen 2010, 94.)

Aineellinen palkitseminen

Rahalliset palkitsemisen muodot ja selkeästi rahassa mitattavat edut kuuluvat aineelliseen palkitsemiseen. Palkitsemisen pääkohteita ovat palkka ja henkilökohtainen palkanosa sekä tulospalkkio. Oleellinen osa aineellista palkitsemista on palkitsemiskeskustelu. Aineellisia palkitsemismuotoja ovat kiinteä palkka (tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkan osa), tulosperusteiset palkkiomuodot (tulospalkkiojärjestelmät, henkilöstörahas-to-osuudet, palkkio-osakkeet ja optiot), kertaluontoiset yksittäiset erikoispalkkiot (tavaralahjat ja muut rahassa mitattavat palkkiot), kilpailupalkinnot (esimerkiksi myyntikilpailut), innovaatio- ja keksintöpalkkiot ja organisaatioiden kesken vaihtelevat etujärjestelmät. (Luoma. 2014, 39.)

Aineeton palkitseminen

Aineellista palkitsemista väljemmin määriteltävissä oleva palkitsemismuoto on aineeton palkitseminen. Työorganisaatiossa sitä on palautteen, kannustuksen ja kiitoksen antaminen. Organisaatioiden keinot osoittaa arvostusta työntekijäänsä kohtaan ei-materiaalisin keinoin ovat yksilöllisiä ja vaihtelevat eri organisaatioiden kesken. Aineeton palkitseminen liittyy vahvasti tunnekokemuksiin, joista seuraa aineellisesta palkitsemisesta. Aineettoman palkitsemisen on havaittu olevan selkeimmin yhteydessä työntekijän motivaatioon. (Luoma. 2004, 43.)

Hyödyllisimpänä palkitsemiskeinona voidaan pitää palautetta. Se ei ole palautteen saajalle eikä antajalle verollista tuloa. Se ei vaadi kuin hetken aikaa ja voi olla huomattavasti aineellista palkintoa suurempi motivaation lähde. Palautteen annolla pyritään pääsääntöisesti parantamaan jotain parannettavissa olevaa asiaa tai vahvistamaan jotain valmiiksi hyvää. Vahvistavan palautteen, eli hyvän palautteen vaikutukset motivaatioon ovat merkittävät, joten se kannattaa antaa poikkeuksetta julkisesti. (Rantamäki, 2006, 70 – 71.)

Aineettomia palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi työstä ja toiminnasta saatu kiitos ja palautte esimieheltä. Luottamuksen osoitukset arkisessa työnteossa ja arvostettuna organisaation jäsenenä kohtelemisen ovat aineettomia palkitsemismuotoja. Mahdollisuudet itsensä

kouluttamiseen ja kehittämiseen, työn sisällön koettu kiinnostavuus, tunne tärkeiden toimintojen suunnittelijana ja toteuttajana olemisesta ovat myös hyviä aineettomia palkitsemismuotoja. Asiakkaalta saadun positiivisen palautteen aikaansaama onnistumisen tunne toimii hyvänä työmotivaation lähteenä ja aineettomana palkintona. (Luoma. 2004, 43.)

2.5. Itsensä toteuttamisen tarpeet työpaikalla

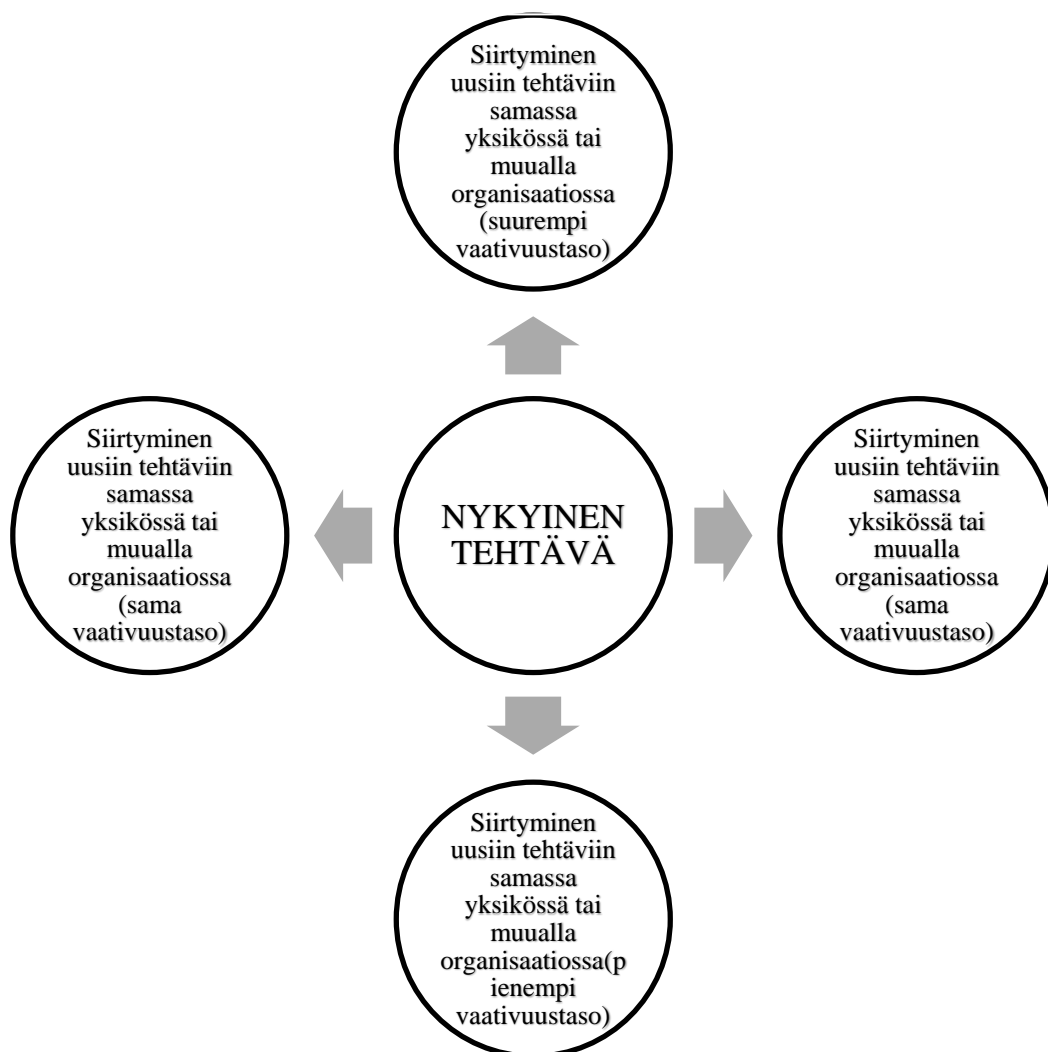
Tarve kehittää ja toteuttaa itseään on kaksijakoinen asia. Toisille itsensä toteuttaminen on tarve kouluttautua muodollisesti työ- tai vapaa-aikana, kun toisille se tarkoittaa kehittymistä tekemällä työtä ja oppimalla siitä. Suomalaisessa yhteiskunnassa annetaan paljon arvoa tutkinnoille ja muodolliselle kouluttautumiselle. Työtehtäviä haettaessa tutkintoa korostetaan. Nykyisin työn ohessa kouluttautumiselle ovat tarjonneet erinomaisia vaihtoehtoja erilaiset oppisopimuskoulutukset sekä ammattitutkinnot. Kalliiden koulutusten kautta kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen saa työntekijät sitoutumaan organisaatioon. Kouluttautumisesta tehdään yleensä sopimus työnantajan ja työntekijän kesken. Sopimuksessa voidaan esimerkiksi sopia, että mikäli työntekijä poistuu kahden vuoden sisällä organisaation palveluksesta, joutuu hän maksamaan osan tai kaikki koulutuksen kulut työnantajalle. Useat työnantajat noudattavatkin tätä käytäntöä. (Kauhanen. 2010, 97 – 99.)

Työntekijän tulee omaa tulevaisuuttaan suunnitellessaan, mahdollisia uusia työtehtäviä tai uran vaihtoa miettiessään käydä läpi tietyinlaisia asioita. Arvot ja asenteet ohjaavat melko pitkälti niihin tehtäviin, joissa kyseessä olevan työntekijän vahvuudet tulevat esiin. (Wis-kari. 2009, 39.)

Sama työ saattaa motivoida ja kiinnostaa työntekijöitä pitkään, mutta monet ihmiset haluavat tietyin väliajoin uralleen uusia haasteita. Uramahdollisuuksien ja kasvupolkujen tarjoaminen voidaan lukea osaksi aineetonta palkitsemista, sillä työnantajan tarjoamat mahdollisuudet motivoivat useimpia työntekijöitä antamaan suuremman työpanoksen. Työntekijän näkökulmasta ihanteellista olisi se, että organisaatiolla olisi tarjota uusia, haasteellisia tehtäviä joko samalla tai ylemmällä kenties alemmalla organisaatiotasolla. Nykyajan organisaatioiden ollessa yhä litteämpiä, kasvaa myös sivuttaissuunnassa siirtymisen hou-

kuttelevuus. (Kuvio 2.) Työntekijöiden liikkumisen organisaation sisällä tulisi olla houkutteleva asia. Organisaation tulisi tarjota aktiivisesti paikkoja organisaation sisällä, eikä vain laittaa sisäistä hakua käyntiin paikan auetessa. (Kauhanen. 2010, 97 – 101.)

Sisäisen liikkuvuuden jarruna on yleensä esimiesten halukkuus pitää kiinni hyvistä työntekijöistään. Esimiehen näkökulmasta katsottuna hänen tiiminsä tehokkuus on tärkeintä, joten hyvän työntekijän siirtyminen organisaation sisällä muihin tehtäviin vie tehoa lähtötiimistä, vaikka se voisi parantaa koko organisaation tehokkuutta. Ongelmana voidaan kokea myös nykyorganisaatioiden huonot kasvupolut ja mahdollisuudet edetä uralla. Tämä johtaa yleensä työntekijöiden siirtymiseen eri organisaatioihin. (Kauhanen. 2010, 97 – 101.)



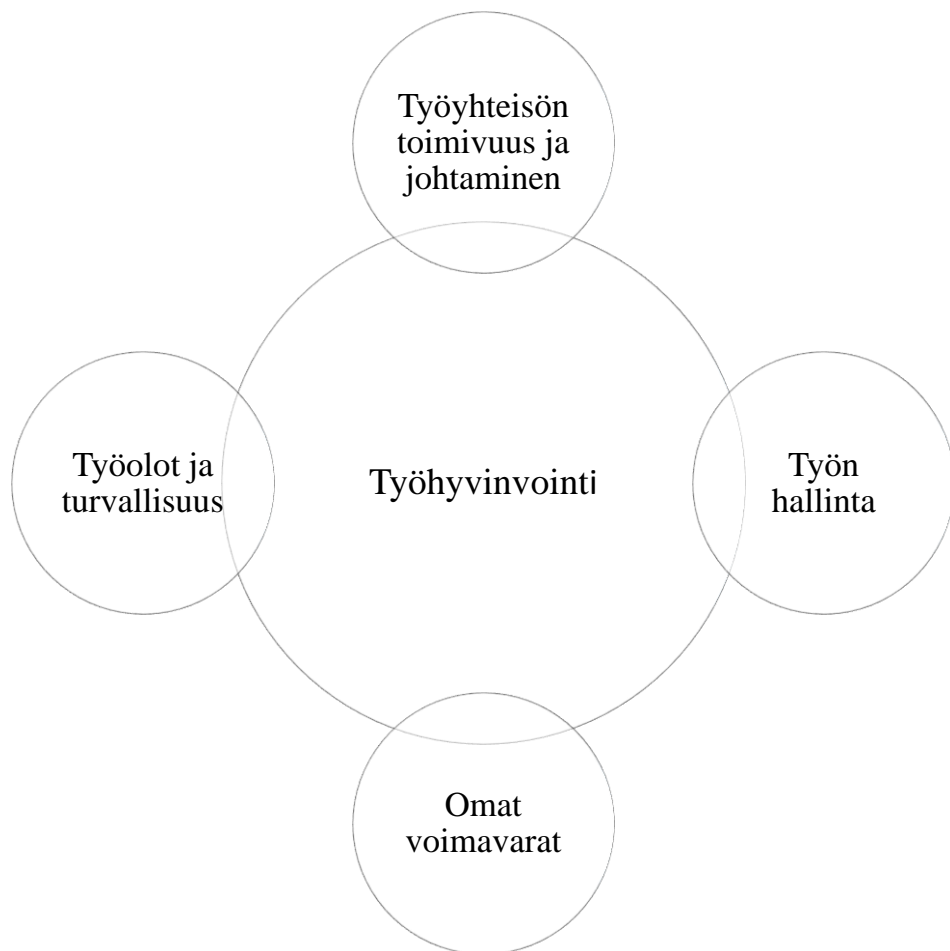
Kuvio 2. Kasvupolku mahdollisuudet (Kauhanen. 2010, 99).

Hyvä työntekijä on organisaatiolle kullan arvoinen asia. Osaajien pysyminen organisaatiossa on sen kannalta ratkaisevaa, sillä hyvän henkilön poislähtö on lähes aina menetys. Välittömiä kustannuksia asiantuntijan pois lähtiessä voi syntyä jopa 1-2 vuoden palkkamenojen verran. Välilliset kustannukset eivät välttämättä tule mieleen heti lähdön hetkellä, mutta voivat olla merkittävät. Hyvän myyntiedustajan siirtyessä toiseen organisaatioon voi suurin osa hänen asiakkaistaankin vaihtaa palveluiden tarjoajaa. Entäpä, jos esimies saa lähtiessään alaisensa mukaansa? (Kauhanen. 2010, 97- 101.)

3. TYÖHYVINVOINTI

Monen organisaation henkilöstöpolitiikan tavoitteena on motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Yksi tärkeimmistä organisaation menestystekijöistä on työhyvinvointi, joka on kunkin työntekijän, monista tekijöistä koostuva subjektiivinen tunnetila. Yhteinen työhyvinvoinnin määrittely, tavoitteet, kehittämissuunnitelma ja vastuiden määrittäminen toimivat välineinä työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja johtamiseksi. (Hyppänen. 2013, 192.)

Työhyvinvoinnin sisältö koostuu työoloista ja- turvallisuudesta, työyhteisön toimivuudesta ja johtamisesta, työn hallinnasta ja omista voimavaroista (Kuvio 3).



Kuvio 3. Työhyvinvointi (Helsinkirekry 2013).

3.1. Työyhteisön toimivuus

Työyhteisön toimivuus muodostuu pitkälti työpaikalla vallitsevan ilmapiirin perusteella. On helppoa arvata huonon työilmapiirin vallitessa työn tuottavuudenkin olevan huono. Työyhteisön ilmapiiri on esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus.

Hyvän ja toimivan työyhteisön tunnistaa siitä, että koko työyhteisö on valmis tekemään työtä työolojen kehittämiseksi. Mahdollisiin epäkohtiin puututaan ja ne poistetaan mahdollisimman nopeasti. Pienempien epäkohtien kuntoon laittaminen on yleensä nopeampaa ja helpompaa. Isompien työyhteisön ongelmien hoitamiseksi tulee laatia suunnitelma, jonka toteuttamiseen määrätään vastuuhenkilöt ja aikataulu. (Rauramo. 2008, 124 – 126.)

Työnantaja ja työntekijöiden edustajat yhdessä ovat vastuussa työolojen laadukkuudesta. Työsuojeluhenkilöllä ja työsuojelutoimikunnalla on omat lain velvoittamat tehtävänsä työolojen valvomisessa, mutta ylimmän johdon sitoutuminen ja tuki ovat myös tärkeitä. Toimivan työyhteisön hyvän työilmapiirin tunnistaa muun muassa hyvistä esimies-alaisuhteista, yhteisistä päämääristä ja yhteisistä arvoista. Näiden asioiden ollessa kunnossa, tiedonkulku johdolta työntekijöille on avointa ja nopeaa. Hyvä yhteishenki ja yhteiset päämäärät antavat työntekijöille vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia, pitäen yllä työn viirikkeellisyyttä. (Rauramo. 2008, 124 - 126.)

Työilmapiiri

Työilmapiiri syntyy työpaikalla työskentelevien ihmisten vuorovaikutuksesta ja heidän välisestä yhteistyöstä. Työyhteisön sisäinen toimivuus takaa hyvän työn jäljen ja työntekijöiden hyvinvoinnin, joka johtaa hyvään työn tuloksellisuuteen. Huono työilmapiiri kuluttaa työntekijöiden voimavaroja ja työmotivaatiota, mikä vaikuttaa negatiivisesti myös ulkoiseen tehokkuuteen. Yleensä huonoon työilmapiiriin syitä löytyy työpaikan johtajista, kehittymättömistä sisäisistä toimintatavoista, epävarmuudesta töiden jatkuvuudesta tai yrityksen ulkoisista uhkista. (Työturvallisuuskeskus TTK 2014.)

Odotuksena kaikilla työpaikolla varmasti on, että työntekijät olisivat hyvässä sovussa keskenään ja tekisivät yhteistyötä, eivätkä juoruilisi ja perustaisi kuppikuntia keskenään. Hienot periaatteet ja arvot ovatkin yleensä kirjattuna työpaikan internetsivuilla. (Airo. 2008, 152.)

Hyvää työilmapiiriä luotaessa ja sitä vaaliessa täytyy muistaa arvostaa työtovereita, sekä toimia rehellisesti ja luotettavasti. Hyvät käytöstavat auttavat työilmapiirin säilymistä hyvänä. (Leiviskä. 2011, 98.)

3.2. Työn hallinta

”Homma on hanskassa” sanonta kuvaa hyvin ihmisen hallinnan kokemusta työssään. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on ihmisen elämänhallintaa, joka syntyy suunnitelmallisuudesta, järjestyksestä ja ennustettavuudesta. Vastakohtana työn hallinnalle on täysin järjestäytymätön ja ennustamaton olotila, kaaos. (Luukkala. 2011, 49.)

Työntekijän ja työnantajan välillä vallitseva sosiaalinen vastavuoroisuus syntyy tunteesta, jossa molemmat osapuolet kokevat antavansa ja saavansa yhtä paljon. Työntekijän näkökulmasta katsottuna hän saa koulutustaan, kokemustaan sekä ponnistelujaan vastaavan palkkion. Laajemmin katsottuna palkkio on muutakin, kuin pelkkä palkka. Siinä on kaikki työn positiiviset asiat, kuten mielenkiintoisuus ja hyvät työtoverit. (Luukkala. 2011, 49.)

Työnhallinnan tunne syntyy, kun henkilö voi vaikuttaa tilanteeseen tai tapahtumien kulkuun edes joltakin osin. Hallinnan tunnetta vahvistavat kokemukset ja onnistumiset toimivat ihmisessä valtaisana sisäisen mielihyvän ja energian lähteenä. Kyseessä on positiivinen stressi, joka saa ihmisen tarttumaan haasteisiin, tekemällä työtä ahkerasti niiden saavuttamiseksi ja ylittämään itsensä. Toisille ihmisille työn imu ja sen aiheuttama paine ilmenee positiivisena stressinä. Vaativista työtehtävistä selviäminen on erittäin palkitseva kokemus. (Järvinen. 2008, 38 – 40.)

Hallinnan tunteen järkkäminen ja huolestuminen omasta selviytymisestään saa aikaan negatiivisen stressireaktion, joka käynnistää stressiin liittyvät elintoiminnot automaattisesti.

Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli työt eivät suju omien suunnitelmien mukaan, voivat yllättävän pienetkin häiriötekijät saada henkilön hermostumaan ja pilata hyvän työvireen pitkäksi aikaa. (Järvinen. 2008, 38 - 40.)

Työuupumus

Tunteiden ajatellaan kuuluvan yksityiselämään, eikä työhön. Käsittelemättömät tunnekokemukset työelämän kiireessä ja imussa saattavat herättää pelkoa ja muita sekavia tunnekokemuksia. Mikäli tilanteisiin ei puututa työpaikalla ja tilanteet jatkuessaan vain synnyttävät lisää samanlaisia tunteita, suuri osa työntekijän energiasta menee taakan kantamiseen. (Nykänen. 2007, 29).

Pitkään jatkuneesta työn aiheuttamasta stressitilasta kehittyy häiriötila, josta käytetään nimitystä työuupumus. Se ilmenee usein väsymyksenä, kyynisenä asenteena työtä kohtaan sekä heikentyneenä ammatillisena itsetuntona. Työuupumus voi kehittyä työntekijän jouduessa ylittämään voimavarojaan jatkuvasti työnsä suorittamiseksi. Yleensä stressin aiheuttajat löytyvät työntekijän yksityiselämän ongelmista, kuten ihmissuhdeongelmista, sairauksista ja taloudellisista huolista. Vaikka työuupumus ei ole sairaus, on siinä riski sairastua muun muassa masennukseen, unihäiriöihin, päihdehäiriöihin sekä stressiin liittyviin somaattisiin sairauksiin. (Terveyskirjasto 2012.)

Työuupumuksen arvioimiseksi Suomessa käytetään pääasiassa kahta haastatteluihin perustuvaa arviointimenetelmää, Mashlachin yleistä työuupumuksen arviointimenetelmää (MBI-GS) sekä Bergen Burnout Indicatoria (BBI-15). Edellä mainituista MBI-GS sopii kaikille ammattiryhmille ja BBI-15 lähinnä toimihenkilöille. Suomessa työuupumus määritellään vakavaksi silloin, kun uupumuksen oireita esiintyy viikoittain tai useammin. Lievästä työuupumuksesta voidaan puhua, kun oireet ilmenevät keskimäärin kuukausittain. Työuupumukselle ei kuitenkaan voida määritellä selkeää yksiselitteistä raja-arvoa, eikä sitä tautiluokituksessa määritellä sairaudeksi. (Terveyskirjasto 2012.)

Mikäli työntekijä on uupumuksestaan huolimatta työkykyinen, pyritään syytä löytämään työtilanteesta ja sen muutoksista. Tämä tapahtuu työntekijän ja lähimmän esimiehen kesken. Työntekijän tulee myös itse tarkastella omaa elämäntilannettaan ja laittaa sillä alueella

asiansa tärkeysjärjestykseen. Jos työntekijä epäilee terveydentilaansa tai hänen työkykynsä on alentunut, on syytä käydä työterveyslääkärin vastaanotolla. Lääkäri arvioi terveydentilaa, työolojen vaikutusta siihen sekä mahdollisen hoidon tarvetta. Hoitokeinoina työuupumukseen käytetään eripituisia sairauslomia sekä usein lääkehoitoa. (Terveyskirjasto 2012.)

3.3.Omat voimavarat

Työntekijän työkyky (tyky) koostuu yksilön psyykkisistä, sosiaalisista ja fyysisistä ominaisuuksista, jotka ovat suhteessa työn kuormittavuuteen. Työkyvyn ylläpitoon vaikuttavat luonnollisten asioiden, kuten iän lisäksi omat arvot ja asenteet työntekoon. Työn tulee toisin sanoen olla sopivan kuormittavaa ja mielekästä vahvistaakseen työntekijän työkykyä. Työkyky heikkenee, mikäli työ on joka päivä pakonomaista puurtamista. (Kehusmaa. 2011, 27.)

Tykytoiminta

Työ- ja toimintakykyä tukeva ja edistävä toiminta, eli tykytoiminta on toimintaa, jota työntekijä ja työnantaja tekevät työuran kaikissa vaiheissa. Tykytoiminnan on tarkoitus kehittää ja tukea työntekijöiden työkykyä, terveyttä, motivaatiota ja työpaikan työilmapiiriä. Ammattimaisesti toteutettu tykytoiminta parantaa työkyvyn säilymistä ja tehokkuutta, joka taas parantaa yrityksen tuottavuutta. Tykytoiminta on osa työpaikan omaa toimintaa, joten vastuu siitä kuuluu työnantajasta yksittäiseen työntekijään. (Työterveyslaitos 2013.)

3.4.Työolot ja turvallisuus

Työympäristön tehtävänä on mahdollistaa laadukas ja täysipainoinen työnteko. Tarkoituksenmukainen, terveellinen ja turvallinen työympäristö antaa työntekijälle mahdollisuuden keskittyä varsinaiseen työntekoon. Kunnan olosuhteet täyttävät työolosuhteiden perusvaatimukset ja luovat perustan työhyvinvoinnille. (Kehusmaa. 2011, 113).

Työyhteisön viihtyvyyteen panostaminen auttaa parhaan työpöytä saavuttamisessa. Rakennukset, työtilat, koneet, työvälineet ja työpisteet tuovat kukin oman osansa toimivaan työympäristöön. Perusasioiden, järjestyksen ja työvälineiden kunnossapidolla taataan

työntekijälle turvallinen työympäristö. Työtapaturmista suurin osa sattuu nimenomaan huonon järjestyksen vuoksi. Paloturvallisuusriskin minimoimiseksi sähkölaitteet tulisi pitää pölyttöminä sekä lattialta lojuvat roskat ja tavarat kerätä säännöllisesti pois. (Rauramo. 2008, 101 – 105).

Työtä kuormittavat muun muassa melu, värinä, valaistus ja lämpötila. Toimistotyössä melu ja värinä ovat harvinaisempia, mutta valaistukseen ja lämpötilaan tulisi kiinnittää huomiota. Valaistuksessa tulee ottaa huomioon valaisimien huolto ja kunnossapito, sillä yksikin palanut lamppu rasittaa toimistossa työskentelevää ihmistä huomattavasti. Luonnonvalo on osa valaistusta, joten ikkunoita ei kannata peittää verhoilla tai esineillä. Valaistuksen suunnittelussa pitää kuunnella työntekijää, sillä näkökyky ja valontarve ovat henkilökohtaisuuksia ominaisuuksia. Ikääntyminen lisää valontarvetta. (Rauramo. 2008, 101 - 105).

Lämpöolot ovat toinen tärkeä asia viihtyisässä työympäristössä. Toimistotyössä ilman lämpötilaan voidaan vaikuttaa ilmanvaihdolla sekä lämmityksellä. Kevyttä istumatyötä tekeväälle lämpösuositus on 21 - 25 astetta. Talvet ovat usein kylmiä ja kesät lämpiä, joten tämä tulisi huomioida toimistojen lämmityksen ja ilmastoinnin suunnittelussa. Uusissa toimistorakennuksissa edellä mainitut asiat on huomioitu. Vanhoihin rakennuksiin tulisi hankkia ilmastointilaitte, joka estäisi työympäristön lämpötilan nousun sietämättömäksi kesäaikaan. Talven ajalle lämmitys onnistuu pattereilla. (Rauramo. 2008, 101 - 105).

4. TYÖMOTIVAATIOTUTKIMUS

Visma Services Oy Kuopio on osa suurempaa, kansainvälistä Visma-konsernia. Vismalla on yli 100 toimistoa 13 eri maassa, 5600 työntekijää ja 340 000 asiakasta. Pääkonttori sijaitsee Oslossa, Norjassa. Visma tuottaa asiakkailleen ratkaisuja, joiden avulla asiakkaat voisivat olla kilpailijoitaan askeleen edellä. Tehtävänään Vismalla on edistää asiakkaidensa kilpailukykyä sekä osallistua kasvun ja tehokkuuden lisäämiseen. Yrityksen perustana ovat arvot: kunnioitus, luotettavuus, innovatiivisuus, osaaminen sekä yhteishenki. Suomessa Visma toimii kahden liiketoiminta-alueen kautta, jotka ovat: Services ja Software. (Visma 2014 c.)

4.1.Visma Services Oy:n toiminta ja organisaatio

Visma Services Oy on auktorisoitu taloushallinnon sekä palkka- ja henkilöstöhallinnon palveluyritys. Se tarjoaa paikallista taloushallinnon palvelua yli 20 paikkakunnalla Suomessa. Visma Services ei ole ainoastaan niin sanottu tilitoimisto, sillä sen palvelut eivät rajoitu vain asiakkaiden tositteiden tallentamiseen ja kirjanpidon tekemiseen. Tilitoimistopalveluiden on tarkoitus tukea asiakkaan päätöksen tekoa konsultoivilla laskentapalveluilla ja palvelulla nimenomaan asiakkaan yksilöllisiä tarpeita, parantaen siten asiakkaan kilpailukykyä. (Visma 2014 c.)

Visman ohjelmistopalvelut koostuvat taloushallinnon pilvipalveluita tarjoavasta Visma Solutions Oy:sta, toiminnanohjausta, taloudenohjausta ja asiakkuuksienhallintaa tarjoavasta Visma Softwares Oy:sta sekä pienyrityksille suunnatusta ohjelmistopalveluita tarjoavasta Passeli Oy:sta. Logium Oy kuuluu myös Visma perheeseen tarjoten selainpohjaisia matkalasku- ja työajanseurantajärjestelmiä. Lisäksi Visma Duetto Oy tarjoaa perintä-, laki-, ja konsultointipalveluita yli 50 asiantuntijan voimin. (Visma 2014 c.)

Visma Services Oy Kuopio ja sen henkilöstö on päätenyt nykyiseen muotoonsa pitkälti yritysostojen kautta. Alussa oli Laskentamatti- niminen tilitoimisto, jonka yritystoiminnan

osti Teemu Aho-niminen yritys. Teemu Aho osti myös Savon Yrityspalvelu- nimisen tilitoimiston, kunnes Visma osti Teemu Ahon yritystoiminnan vuonna 2007. Visma on kasvattanut markkinaosuuttaan Pohjois-Savon alueella ostamalla pienempiä tilitoimistoja, joista viimeisimpänä Mayström- nimisen toimiston keväällä 2013. Laajentumisen myötä toimitilat kävivät kasvavalle yritykselle liian pieniksi, joten muutto isompiin tiloihin syyskuussa 2013 oli välttämätöntä. (Lapveteläinen 2014).

Muutos merkitsee johtajille suuria haasteita. Johtajien on pystyttävä luomaan edellytykset organisaation uudistuksille ja kehitykselle. Muutos on mahdollisuuden lisäksi myös uhka, sillä pieleen menneet uudistukset syövät työmotivaatiota ja -hyvinvointia. (Roti. 1999, 219.)

Yritysostojen myötä Vismalla on käytössä useita eri taloushallinnon ohjelmistoja. Tavoitteena on siirtyä ajan myötä käyttämään yrityksen omia ohjelmistoja. Pääasiassa käytössä ovat pilvipalveluna toimiva Visma Severa, sekä taloushallinnon ohjelma Netvisor.

Visma Severa on pilvipalvelu, jonka käyttö ei vaadi kuin tavallisen internetselaimen. Ohjelmistoasennuksia ja laitehankintoja ei siis tarvitse tehdä. Severa voidaan tiivistää yhteen lauseeseen, ”Yksi järjestelmä- kaikille työntekijöille”. Järjestelmällä voidaan hallita projektitoimintaa myynnistä laskutukseen ja halutessa voidaan ottaa käyttöön vain tietyt osa-alueet, kuten asiakashallinnan tai työaikaseurannanosiot. Visma Severa on ratkaisu asiakashallintaan ja myynnin seurantaan, projektinhallintaan ja resursointiin, työtehtävien aikatauluttamiseen, työajan- ja kulujen seurantaan, automatisoituun laskutusprosessiin sekä reaaliaikaiseen raportointiin. Severan tuomat hyödyt ilmenevät edellä mainituilla osa-alueilla korkeampana laskutusasteena, tehokkaampana laskutusprosessina, selkeämpänä työnohjauksena sekä parempana ennustettavuutena. (Visma 2014 b.)

Visma Netvisor on Suomen suosituin sähköisen taloushallinnon ja liiketoiminnan ohjauksen yhdistävä pilvipalvelu. Se on yrityksen tarpeisiin skaalautuva ohjelmistopalvelu, jonka kaikki palvelut ovat saatavissa täysin integroituna yhdestä järjestelmästä. Tiedon kulku palveluosioiden välillä on automaattista ja tieto on käytettävissä kunkin käyttäjän roolin mukaisesti. Netvisorin tarjoama yhteinen työpöytä tilitoimiston ja asiakkaan käyttöön

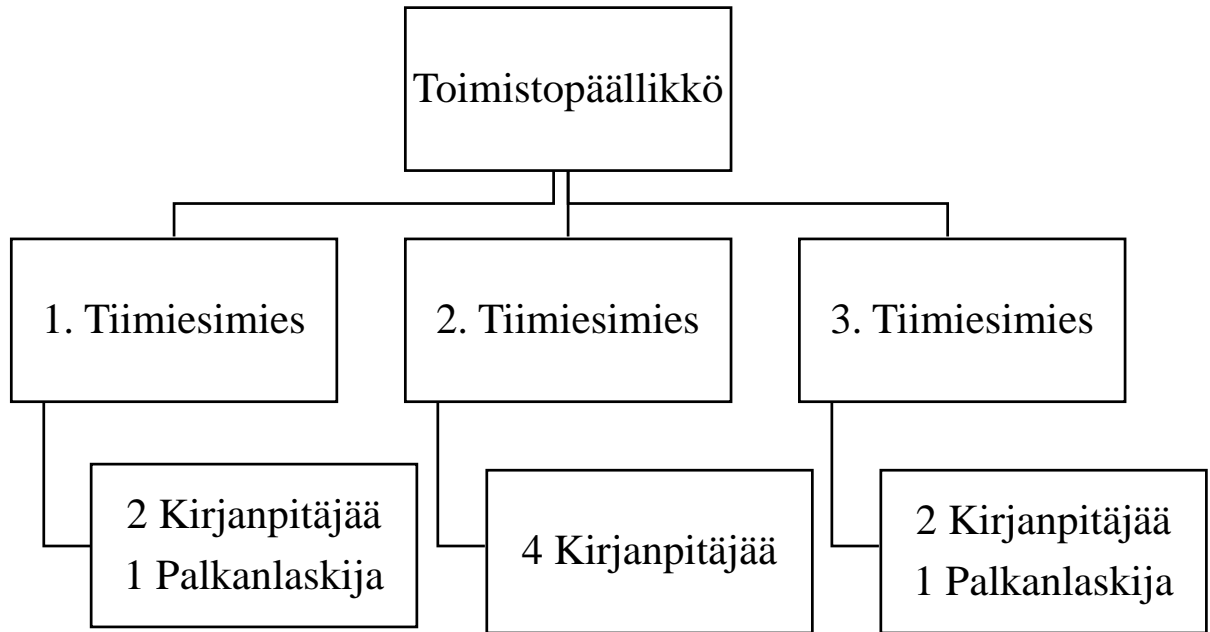
mahdollistaa joustavan yhteistyön. Netvisorin käyttöönotto siirtää asiakkaan kohti paperitonta aikaa, sillä asiakkaan myynti- ja ostolaskutus hoituu sähköisesti. Laskutuksen tapahtuessa sähköisesti Netvisorissa, on kirjanpito reaaliajassa. Yrittäjä tietää kokoajan myyntisaatavien tilanteen, joten mahdollisiin perimistöimiin voidaan ryhtyä hyvissä ajoin ja mahdollisten luottotappioiden syntyminen vähenee. (Visma 2014 a.)

Tutkimuksen toteuttamisen kannalta ensimmäinen valinta on perusjoukko, eli se yksikköjoukko, jota tutkimuksessa kuvaillaan. Se koostuu yleensä henkilöistä, yrityksistä, kotitalouksista ja/tai muista sosiaalisista yksiköistä. Joskus perusjoukko voi olla myös teksti tai tekstien joukko (Virsta 2014). Tässä tutkimuksessa perusjoukko on Visma Services Oy Kuopion toimipisteen henkilökunta, viisitoista henkilöä.

Henkilökunta on jaettu kolmeen kirjanpitotiimiin, jotka koostuvat neljästä kirjanpitäjästä, joista yksi on tiimiesimies. (Kuvio 4.) Tiimin sisäiset asiat käydään läpi kahden viikon välein pidettävissä tiimipalavereissa. Käsiteltävinä asioina pääasiassa ovat työtilanne, sekä työaikaliukumien tilanne. Työtilannetta käydään läpi, jotta työtaakka jakautuisi mahdollisimman tasaisesti tiimin työntekijöiden kesken. Mikäli joku tiimin jäsen on ylikuormitettu, pyritään töitä jakamaan tiimin jäsenten kesken, tarvittaessa muihin tiimeihin. Vismalla on käytössä liukuva työaika, joka sallii +/- 40 tunnin kuukausittaisen liukuman työajassa. Varsinkin kevät on kiireistä aikaa tilitoimistossa, sillä monen yrityksen tilikausi päättyy vuoden vaiheessa. Mikäli ylityötunteja on yli 20 tuntia, pyritään järjestämään vapaata. Vapaa-päivät ja mahdolliset tuuraajat sovitaan tiimipalaverissa. Tämä käytäntö on käytössä siksi, koska kirjanpitäjän puuttuminen kuormittaa muuta henkilökuntaa jo valmiiksi olevan kiireen lisäksi. (Lapveteläinen 2014.)

Tiimipalavereissa läpikäytäviä asioita ovat edellä mainittujen lisäksi vuosiloma-asiat, mahdolliset tekokiellossa olevat asiakkaat sekä kannattavuuteen liittyvät asiat, joita ovat muun muassa laskuttamattomat työt. Tiimiesimies raportoi tiimin asioista toimistopäällikölle ohjausryhmässä, johon osallistuvat tiimiesimiehet sekä toimistopäällikkö. Kuukauden vaihteessa pidetään koko toimiston osastopalaveri, jossa käydään läpi toimistopäällikön johdolla koko henkilökuntaa koskevia asioita. Esimerkkejä osastopalavereissa läpi-

käytävistä asioista ovat asiakastyytyväisyys, mahdolliset hintojen muutokset, tulevat koulutukset sekä tyky-toiminta. (Lapveteläinen 2014).



Kuvio 4. Visma Services Oy Kuopion organisaatiokaavio.

Organisaatiokaavion mukainen tiimijako (Kuvio 4) on pyritty rakentamaan mahdollisimman tehokkaaksi. Henkilöstö on jaettu siten, että jokaisessa tiimissä on yksi Netvisor pääkäyttäjä. Netvisor on Visman oma taloushallinnon ohjelmisto, johon osa asiakkaista on jo siirretty ja tavoitteena on saada kaikki asiakkaat käyttämään Netvisor ohjelmistoa. Netvisor pääkäyttäjät ovat koulutettu syvemmin ohjelmistoon, joten he tarvittaessa auttavat muita tiimin jäseniä mahdollisissa ohjelmiston käyttöön liittyvissä ongelmissa. Visma Services Kuopion henkilöstöön kuuluu kaksi päätoimista palkanlaskijaa. Palkanlaskennan lisäksi heillä on muutamien pienten asiakkaiden kirjanpitoja. Nykyinen tiimijako on tullut voimaan vuoden 2014 alusta, joten kyseessä on uusi asia. Yritysostojen vuoksi Visman työntekijöiksi siirtyneet työntekijät on pyritty pitämään samoissa tiimeissä, sillä heillä on käytössä entisen yrityksen ohjelmistoja. Tiimijako mahdollistaa työn jatkuvuuden, vaikka joku työntekijä olisi poissa vahvuudesta. (Lapveteläinen 2014).

4.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimusaiheen ollessa työmotivaatioon ja -hyvinvointiin liittyvä tutkimus, oli luonnollista miettiä tiedonkeruutavaksi kyselyä. Kyselyllä oli tarkoituksena selvittää Visma Services Oy Kuopion työntekijöiden työmotivaation ja -hyvinvoinnin nykyinen tila ja siihen vaikuttavat tekijät.

Kvalitatiivinen- eli laadullinen tutkimus toteutetaan yleensä haastatteluna, jolloin tutkimustapana on avointen kysymysten esittäminen haastateltavalle. Haastattelun idea on järkevä ja yksinkertainen tapa selvittää, miten haastateltava ajattelee tai kokee tutkittavan asian.

Haastattelututkimukselle tyypillistä on ennalta suunnittelu. Haastattelija ohjaa ja pitää keskustelua yllä esittäen kysymyksiä haastateltavalle. Rehellisten vastauksien saamisen edellytyksenä on, että haastateltava luottaa luovuttamiensa tietojen luottamukselliseen käsitteelyyn. (Suoranta & Eskola. 2000, 84 – 85.)

Tutkimuksen analysoinnissa pääpaino on mielipiteiden, niiden syiden ja seurausten tulkinnaissa. Toisin kuin kvantitatiivisissa menetelmissä, jakaumien ja keskiarvojen sijaan johtopäätöksiä pyritään tekemään erilaisten haastattelujen ja kyselyiden pohjalta. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kuvailevaa, se vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka. (Taloustutkimus 2014.)

Kvalitatiivista tutkimusta kannattaa käyttää, kun halutaan syvällistä tietoa tutkittavien ajatuksista, tarpeista ja mielipiteistä. Tutkimusmenetelmä on myös työkalu uusien ideoiden kehittämisessä. Kohderyhmänä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on esimerkiksi yrityksen työntekijät. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään usein haastattelua tai ryhmäkeskustelua. (Konsulttiyhtymä AIKA 2014.)

4.3. Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen viitekehyksen valmistuttua rakennettiin kyselylomakkeen runko. Tutkimusmenetelmän valintaan tutkimusongelma ja tutkimuksen perusjoukko, jonka koko oli 15 henkilöä. Tässä vaiheessa kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä suljettiin pois, sillä perusjoukon koko huomioon ottaen kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli paras. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin, eli kyseessä oli laadullinen tutkimus.

Tutkimusmenetelmän valinnan jälkeen mietittiin kysymykset, joilla sai mahdollisimman paljon tietoa vastaajilta. Kyselylomakkeen piti saada pysymään sen verran lyhyenä, että mahdollisimman monelta vastaajalta löytyi aikaa ja kiinnostusta vastata kyselyyn. Tutkimuksessa haluttiin saada tietoa Visma Services Oy Kuopion työmotivaation ja -hyvinvoinnin sen hetkisestä tilasta työntekijöiden kokemana.

Kysymysten laatiminen aloitettiin ideoimalla kysymyksiä kaikista osa-alueista siinä satunnaisessa järjestyksessä, missä niitä mieleen tuli. Useiden muokkausten ja pohtimisten jälkeen kyselylomake saavutti lopullisen muotonsa. Lomake sisälsi 20 kysymystä. Kyselylomakkeen kolmen ensimmäisen kysymyksen tarkoitus oli selvittää vastaajan taustaa. Kysymyksistä tuli ilmi vastaajan työkokemus taloushallinnon tehtävistä vuosina, työvuodet Visman palveluksessa sekä mahdollinen esimiesasema. Taustatietojen kerääminen on kyselyn tulosten tulkitsemisen kannalta tärkeä osa lomaketta. Loput 17 kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, joihin pyydettiin vastaamaan kokonaisilla lauseilla. Kysymykset onnistuttiin muotoilemaan siten, että yhdellä sanalla vastaaminen oli lähes mahdotonta.

Tutkimus käsitteli nimensä mukaisesti Visma Services Oy Kuopion työmotivaatiota ja -hyvinvointia työntekijöiden kokemana. Tästä syystä kyselylomake koostui taustatietojen lisäksi kahdesta osa-alueesta, työmotivaatiosta ja työhyvinvoinnista. Kysymykset laadittiin siten, että ne antaisivat työntekijöiden näkemyksen asioihin, joita käsiteltiin työn teorioosuudessa.

Tutkimusaineiston kerääminen suoritettiin sähköisellä haastattelulomakkeella Touko-kuussa 2014. Saatekirje (liite 1) sekä haastattelulomake (liite 2) lähetettiin Visma Services Oy Kuopion henkilökunnalle 19.5.2014. Vastausaikaa annettiin yksi viikko.

Tutkimuksessa etsittiin syitä ja seurauksia keskeisiin Visma Services Oy Kuopion työmotivaation ja -hyvinvoinnin ongelmakohtiin. Saadun aineiston analysoiminen aloitettiin kvantifioimalla, eli jakamalla vastauksia eri luokkiin. (Eskola & Suoranta 1998, 164 – 165.) (Esimerkki luokittelusta liitteessä 3.) Se auttoi käsittelemään saatujen vastausten kassaa, sekä auttoi pääsemään alkuun aineiston analysoinnissa. Kerättyjen taustatietojen perusteella vastaajia lokeroitiin taloushallinnon työkokemuksen, Vismalla työskenneltyjen vuosien sekä aseman perusteella. Kvantifioinnin tarkoituksena oli seurata, miten samassa lokerossa olevat vastaajat vastasivat samoihin kysymyksiin.

Kysely lähetettiin 15:lle henkilölle, joista kyselyyn vastasi 14. Vastaukset olivat pääosin annettu täysin virkkein, mutta osa vastaajista oli vastannut vain yhdellä sanalla. Kysymykset pyrittiin rakentamaan siten, ettei niihin pystyisi vastaamaan vain yhdellä tai kahdella sanalla, joten siltä osin kyselylomake ei onnistunut täydellisesti. Kyselyssä esiin nousseet ongelmakohdat kirjattiin muistiin. Parannusehdotuksia pohdittiin osin teorian pohjalta, kyselystä esiin nousseiden ideoiden ja omien ideoiden pohjalta.

4.4. Tutkimustulokset

4.4.1. Taustatiedot

Kyselyn ensimmäisten kolmen kysymyksen tarkoituksena oli kerätä taustatietoa vastaajista. Kysymykset käsittelivät työkokemusta vuosina taloushallinnon tehtävistä, työssä-olovuosien määrää Visma Services Oy:llä sekä asemaa organisaatiossa.

Vastaajien taloushallinnon työkokemus oli 2:sta vuodesta 35:een vuoteen. Suurimmalla osalla vastaajista oli 10 - 25 vuoden työkokemus taloushallinnon alalta. Työssäolovuosissa

Vismalla oli havaittavissa paljon hajontaa, sillä pisimpään työskennellyt henkilö oli ollut 16 vuotta Visman palveluksessa, kun taas vähiten aikaa ollut oli työskennellyt vain 10 kk. Tässä kysymyksessä tuli esille Visma Services Oy Kuopion kehitys yritysostojen myötä. Vastauksista pystyi hieman päättelemään, milloin jokin tilitoimisto on liitetty Visma Services Oy: yn. Tutkimuksessa jo aikaisemmin esille tulleen Visma Services Oy:n organisaatiokaavion perusteella oli odotettavissa, että esimiesasemassa toimivia on vastaajista neljä.

4.4.2. Työmotivaatio

Visma Services Oy Kuopion työntekijöiden työmotivaatiota selvitettiin yhdentoista avoimen kysymyksen avulla. Kysymyksiin pyydettiin vastaamaan mahdollisimman kattavasti täysillä virkkeillä.

Työn hyväksi puoliksi mainittiin lähes jokaisessa vastauksessa sen vaihtelevuus sekä itsenäisyys. Perusteluina oli mainittu liukuvan työajan antama mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin sekä se, että työntekijä vastaa itse omista asiakkaistaan alusta loppuun saakka. Hyvänä asiana koettiin yleisesti myös työn vaatima paneutuminen, eli jatkuva kouluttautuminen työn ohessa ja sen myötä jatkuva uuden oppiminen. Eri aloja harjoittavien asiakkaiden tuoma vaihtelu jokapäiväiseen työn tekoon koettiin positiivisena asiana monen vastaajan mielestä. Työn hyviä puolia kysyttäessä vastaukset olivat riippumattomia vastaajan työkokemuksesta taloushallinnon tehtävistä, työssäolovuosisista Vismalla tai esimiesasemasta.

Työmotivaatioon työn hyvien puolien lailla vaikuttavat myös sen huonot puolet. Huonona puolena mainittiin lähes poikkeuksessa työn kiireellisyys, jota perusteltiin verottajan asettamilla tiukoilla aikatauluvaatimuksilla sekä työn kausiluontoisuudella. Useiden yritysten tilinpäätökset osuvat alkuvuodelle, joten tilitoimistot ovat silloin kiireemmillään ja kirjanpitäjien työpäivät ja viikot venyvät pitkiksi. Töiden epätasaista jakautumista työntekijöiden kesken sekä mahdollisten sairaspöissaolojen tuomaa lisätyötä pidettiin työn huonona

puolena. Työskentelyasento ja sen yksitoikkoisuus mainittiin useassa vastauksessa työnte-koa huonontavaksi seikaksi, joka oli varsin odotettavaa toimistotyötä tekevillä työnteki-jöillä.

Työn kuormittavuutta arvioitaessa vastauksissa oli havaittavissa selkeää hajontaa, sillä noin puolet vastaajista piti työtä liian kuormittavana ja toinen puoli ei pitänyt työtä kuor-mittavana. Työtä kuvattiin henkisesti kuormittavaksi, sillä ajoittainen kiire ja stressi tuot-tivat räsytystä henkisellä puolella. Esimiestehtävissä työskentelevät kokivat kuormittavuuden olevan sopivaa ja työtehtävien jakautuvan tasaisesti. Työkokemus taloushallinnon teh-tävistä ei vaikuttanut vastaajien kokemuksiin työn kuormittavuudesta.

Työmotivaatioon vaikuttaa suuresti työntekijän saama palkkio antamastaan ajasta sekä teh-dyistä asioista työnsä eteen. Lähtökohtaisesti oli odotettavissa, että vastauksissa sanottai-siin palkkauksen olevan liian pieni työn vaativuuteen nähden. Todennäköisesti millä ta-hansa alalla palkkauksesta kysyttäessä vastaajissa on niitä, joiden mielestä palkkaus on työn vaativuuteen nähden liian pieni. Työn vaativuus ja riittävä palkkaus ovat suhteellisia käsitteitä ja jokainen ihminen käsittää ne eri tavalla. Yleisesti Visma Services Oy Kuopion työntekijöiden mielestä palkkaus oli alakanttiin, suurimman osan mielestä hieman alhai-nen, mutta joidenkin mielestä jopa surkea. Vastauksissa mainittiin palkkauksen olevan liian pieni työn vaativuuteen ja vastuullisuuteen nähden. Palkan riittämättömyydestä pu-huttiin alasta yleisesti, eikä vain Visma Services Oy:n palkkatasosta. Selvä vähemmistö vastaajista oli tyytyväisiä nykyiseen palkkaukseen. Palkkauksen arviointiin suhteessa työn vaativuuteen eivät vaikuttaneet esimiesasema tai työssäolovuodet Vismalla.

Visma Services Oy Kuopiossa oli ennen tutkimusta koettu monia muutoksia. Yksi merkit-tävimmistä muutoksista organisaatiossa olivat uudet tiimit. Vuoden 2014 alusta lähtien toimipisteen työntekijät työskentelivät kolmessa tiimissä, joissa jokaisessa oli oma tiimi-esimies. Tiimiesimies määräsi tiimin jäsenten työtehtävistä tarvittaessa. Esimerkkinä voi-daan mainita sairauspoissaolot, jolloin tiimiesimiehen täytyi jakaa poissaolevan tiimin jä-senen tehtävät muille tiimin jäsenille. Tutkimus toteutettiin Toukokuussa 2014, eli noin 5 kuukautta muutoksen jälkeen. Vastauksilta saattoi odottaa mitä vaan, mutta kysymyksen

ajankohta oli hyvä. Esimiestyön arvioinnissa alainen arvioi oletettavasti lähintä esimiestään, joten esimiestehtävissä työskennelleet tiimiesimiehet arvioivat toimistopäällikköä, joka arvioi aluepäällikköään.

Vastauksista kävi ilmi, että tiimiesimies-järjestely on pääsääntöisesti hyvä, sillä esimies omaa hyvät tiedot ja taidot kirjanpidosta käytännössä. Pieni osa vastaajista piti tiimiesimiestä turhana, sillä heille olisi riittänyt toimistopäällikkökin. Yleisesti ottaen yhteistyö lähimmän esimiehen kanssa toimi hyvin. Kaikki esimiesasemassa olevat työntekijät olivat tyytyväisiä esimiestyöhön Visma Services Oy Kuopiossa, mutta alaisten arvioissa oli hie-man erimielisyyksiä. Osan alaisen mielestä tiiminvetäjän rooli hakee vielä paikkaansa, vaikkakin ymmärrystä heitä kohtaan löytyi. Esimiestyötä arvioidessa oli myös ymmärretty ison yrityksen ongelmat ja haasteet, kuten tulostavastuu.

Palkitseminen on merkittävä osa työmotivaatiota. Se koostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemista, joita molempia tutkittiin tässä tutkimuksessa. Visma Services Oy:lla on ollut käytössään tulospalkitsemisjärjestelmä, joka aiemmin perustui henkilökohtaiseen tulokseen ja sittemmin tiimin tulokseen. Aineellisia palkitsemiskeinoja ovat myös erilaiset edut, kuten kuntosalikortit tai vakuutukset. Aineellista palkitsemista pidettiin yleisesti hyvä lisänä, mutta sen vaikutusta työmotivaatioon pidettiin melko vähäisenä. Tulospalkkion arvioitiin olevan hyvä lisä, mikäli se pidettäisiin realistisena saavutusta. Visman tarjoamia tulospalkkioita pidettiin heikonlaisina. Aineellisen palkitsemisen merkityksestä työnantajan maineeseen mainittiin myös vastauksissa. Aineellisin keinoin palkitseva työnantaja houkuttelee työntekijöitä ja saa aikaan pysyvyyttä nykyisissä työntekijöissä. Aineeton palkitseminen koettiin erittäin positiivisena vaikuttajana työmotivaatioon. Pelkän positiivisen palautteen antamisen ja kiitoksen arvioitiin kasvattavan työmotivaatiota suuresti. Esimerkkinä erään työntekijän vastaus: ”*Kiitosta on mukava saada, huonokin päivä pelastuu yhdellä kiitoksella tai muulla positiivisella palautteella.*”

Palkitsemismuotojen merkityksen selvittämisen jälkeen vastaajilta pyydettiin omia ehdotuksia palkitsemiskeinojen parantamiseksi. Noin puolet vastaajista vastasi, etteivät he keksi mitään kehitettävää juuri nyt. Suurin osa parantamisehdotuksista liittyi aineelliseen

palkitsemiseen. Kaikki aineelliset parantamisehdotukset koskivat Visman tulospalkkiojärjestelmää, joka tulisi vastaajien mukaan rakentaa järkevämmin ja realistisemmin tavoittein. Muutosten aiheuttamat ongelmat tulivat esiin tässä kohdassa, sillä Vismalla ei ilmeisesti sillä hetkellä ollut käytössä minkäänlaista tulospalkkiojärjestelmää. Selkeästi vähemmistöön parannusehdotuksissa jäivät aineettomaan palkitsemiseen liittyvät ehdotukset. Esi miehiltä toivottiin enemmän positiivista palautetta ja kannustusta, eikä moitteita. Positiivisen palautteen kerrottiin kannustavan yrittämään kovemmin.

Maslowin tarvehierarkian korkeimmalla tasolla on itsensä toteuttamisen tarve, joka työelämässä tarkoittaa muun muassa urakehityksen mukanaan tuomia haasteita. Tutkimus selvitti työntekijöiden näkemyksen siitä, miten Visma Services Oy voisi auttaa työntekijöidensä urakehitystä. Esille nousi lähes jokaisessa vastauksessa koulutuksen tarjoaminen ja kannustaminen osallistumaan tarjolla oleviin koulutuksiin. Urakehityksen tueksi pitäisi järjestää enemmän pidempiä koulutusjaksoja ammattilaisten ohjaamana, eikä vain muutama päivän mittaisia koulutuksia. Osassa vastauksia mainittiin myös, että Visman tulisi ilmoittaa paremmin tarjolla olevista koulutuksista sekä kertoa enemmän yrityksen tarjoamista uramahdollisuuksista. Työnantajan tulisi vastausten perusteella kustantaa enemmän koulutuksia työntekijöilleen. Vastaajien joukossa oli myös heitä, joille urakehityksellä ei ollut merkitystä sekä heitä, jotka eivät keksineet mitään keinoja urakehityksen auttamiseen. Esi miehiltä tulleissa kehitysehdotuksissa painotettiin kuuntelemaan työntekijän omia tavoitteita sekä huomioimaan työntekijän kykyjä.

Tutkimuksessa selvitettiin niin ikään Visma Services Oy Kuopion työntekijöiden näkemyksiä siitä, mistä asioista syntyy tunne oman työn osaamisesta. Moni työntekijä tunsu osaavansa oman työnsä, kun sai asiakkailta positiivista palautetta tehdystä työstään. Esi mieheltä saadun positiivisen palautteen kerrottiin kasvattavan itsetuntoa ja luottoa oman työn jälkeen. Ongelmatilanteiden ratkaiseminen joko yksin tai työkavereiden kanssa mainittiin osassa vastauksista tuovan tunteen oman työn osaamisesta. Kirjanpitäjälle tärkeän suorituksen, tilinpäätöksen valmistuminen odotettua nopeammalla aikataululla sai positiivista palautetta tilintarkastajalta ja asiakkaalta. Palautteen kerrottiin kasvattavan luottoa omiin taitoihin. Yli 20 vuotta taloushallinnon alalla työskennelleet työntekijät olivat pää-

sääntöisesti sitä mieltä, että tunne oman työn osaamisesta syntyy asioiden sujussa kohtuullisen hyvin. Vähemmän taloushallinnon töitä tehneillä ammattitaidon ja suoritusvarmuuden ollessa oletettavasti heikompi, olivat yksittäiset onnistumiset osana kokonaisuutta tärkeitä. Esimiestehtävissä työskentelevien työntekijöiden näkemykset eivät poikenneet alaisten mielipiteistä.

Työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden läpikäynnin jälkeen vastaajia pyydettiin arvioimaan heidän sen hetkistä työmotivaatiotaan. Tutkimuksen ajankohta oli työmotivaation tutkimisen kannalta paras mahdollinen, sillä muutosten ja kiireen keskellä motivaatio punnitaan. Tutkimus selvitti, miten muutokset ja kiire vaikuttavat työmotivaatioon ja miten Visma Services Oy Kuopio esimiehineen pystyvät pitämään työntekijät motivoituneena erilaisista vastoinkäymisistä huolimatta.

Suurin osa esimiehistä piti työmotivaatiotaan sillä hetkellä joko erinomaisena tai hyvänä. Yleisesti Visma Services Oy Kuopion työmotivaation sen hetkinen tila oli hyvä, vaikka joukkoon mahtui myös niitä, joilla motivaatio työn suhteen ei ollut parhaimmillaan. Hyvää työmotivaatiota perusteltiin työssä viihtymisellä ja töiden onnistumisella. Motivaatioon negatiivisesti vaikuttavia asioita mainittiin muun muassa jatkuva kiire ja kasaantuvat työt. Muutama vastaaja kertoi motivaation olevan tutkimushetkellä heikko, koska tilinpäätösten teettämä työ oli uuvuttanut heidät. Uusien ohjelmistojen toimivuuden ja koulutuksen puutteen lisäämät hallinnolliset työt kuluttivat työntekijöiden motivaatiota. Eräs vastaaja arvioi työmotivaatiotaan seuraavasti: ”*työmotivaatio olisi hyvä, mutta motivaatio kärsii ajoittain, kun joku toisen ylimääräinen asiakas tyrkätään kiireellisellä aikataululla tehtäväksi ilman perehdytystä. Motivaatiota heikentävät myös hallinnolliset lisätyöt, kuten Severaan (Visman ohjelmisto) liittyvät työt.*”

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Visma Services Oy Kuopion työmotivaation ja –hyvinvoinnin tila työntekijöiden kokemana. Tutkimus toimii hyvänä herätteenä esimiehille ja yrityksen johdolle, sillä se voi tuoda esiin seikkoja, joita ei välttämättä ole huomioitu tarpeeksi hyvin. Työntekijöiltä olisi hyvä kysyä mielipiteitä ja ideoita työmotivaation ja –

hyvinvoinnin kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessa annettiin vastaajille mahdollisuus kertoa heidän omat näkemyksensä työmotivaation parantamisesta Visma Services Oy Kuopiossa.

Työmotivaation parantamiseksi ehdotettiin muun muassa töiden tasapuolisempaa jakamista siten, että niin sanottuja ”sotkuisia asiakkaita” jaettaisiin kaikille tasaisesti kuormittamatta samoja henkilöitä liikaa. Nykyisen tuurausjärjestelmän kehittämisellä voitaisiin vastaajien mukaan pyrkiä tasoittamaan työntekijöiden kuormittavuutta. Työtaakan kerrottiin kasautuvan epätasaisesti eteenkin kollegan sairastapauksen tai muun poissaolon seurauksena. Liiallisesta työmäärästä johtuvaa jatkuvaa kiirettä ei muutamien vastaajien mukaan pystytä hallitsemaan nykyisellä liukumajärjestelmällä. Kasautuneita töitä tehdään iltaisin ja viikonloppuisin, eikä siitä saada korvausta. Liukuvan työajan puitteissa töitä tehdään pitkiä päiviä ilman ylityökorvauksia, eikä kertyneitä liukumavapaita ehditä pitää, sillä niiden pitäminen johtaa aina vaan uuteen työkaaokseen. Erään työntekijän vastaus siihen, miten Visma Services Oy Kuopion työmotivaatiota voitaisiin parantaa: ” *Yrittämällä hajottaa kuppikunnat ja kohdella kaikkia tasapuolisesti eikä pitää muutamia muiden yläpuolella niin, että he jyräävät jopa toimistopäällikön alleen.* ”

Tulospalkkion jakaminen koko yksikön kesken parantaisi yleisesti työmotivaatiota, sillä jotkin työntekijät kokevat tiimijaon epäreiluksi tulosvastuun näkökulmasta. Moni vastaaja kertoi pelkän välittömän suullisen palautteen antamisen kasvattavan työmotivaatiota. Työkykyä edistävän toiminnan, eli tyky-toiminnan vähäisyys saa työmotivaation laskemaan, sillä työntekijät käyttäytyvät eritavalla työn ääressä. Yhteisten tapahtumien järjestäminen oli monen vastaajan mielestä hyvä keino parantaa työntekijöiden työmotivaatiota Visma Services Oy Kuopiossa. Tyky-toiminnaksi ehdotettiin konsertteja, keilailua, ja teatteria.

Noin neljäsosa vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen, vaikka työn huonoja puolia kysyttäessä mainitsivat useita. Visma Services Oy Kuopion kannalta hyvää oli se, että jokainen esimies oli huomannut kehitettäviä asioita työyhteisön motivaation kannalta.

4.4.3. Työhyvinvointi

Tutkimuksen viisi viimeistä kysymystä käsittelivät työhyvinvointia. Kysymyksissä vastaajan tuli arvioida työyhteisön ilmapiiriä, omaa jaksamistaan sekä kertoa, miten itse kehittäisi Visma Services Oy Kuopion työhyvinvointia.

Työyhteisön työhyvinvointia arvioidessa vastaukset olivat suurimmaksi osaksi positiivisia, mutta osa vastaajista oli sitä mieltä, että Visma Services Oy Kuopiossa vallitsee kireä ilmapiiri. Esimiesten vastauksissakin oli hieman poikkeamaa, eli osa heistäkin piti työyhteisön ilmapiiriä kireänä. Työyhteisön sisällä oli päässyt muodostumaan niin sanottuja kuppikuntia, joissa muutamat henkilöt olivat eriytyneet omiksi ryhmiksi. Kuppikuntien muodostumisen arvioitiin kiristävän työyhteisön välejä. Niissä vastauksissa, joissa työilmapiiriä oli arvioitu huonoksi, oli perusteena pääasiassa erilaisten ihmisten henkilökemiat. On ymmärrettävää, ettei kaikkien kanssa tarvitse tulla toimeen, muttei työkaverin tarvitsekaan olla paras kaveri. Visma Services Oy Kuopion ilmapiirin arvioitiin myös huonontuneen aikaisemmasta ja syyksi tähän mainittiin muun muassa muutosten tuomat paineet, jotka helposti purkautuvat työyhteisössä työkavereihin. Muutama yksittäinen henkilö kiristää omalla toiminnallaan työyhteisön ilmapiiriä ja heitä jopa pelätään. Muutokset näkyvät Visma Services Oy Kuopion työilmapiirissä, mutta pääsääntöisesti tutkimukseen vastanneet henkilöt pitivät ilmapiiriä positiivisena. Eräs vastaaja perusteli vastauksensa näin: *”Välillä on hieman latteaa ilmapiiri, mutta riippuu pitkälti henkilöstä itsestään minkälaisen ilmapiirin luo. Lomista keskustelu kiristää jonkin verran työilmapiiriä, sillä kaikkien toiveet tulisi kuunnella.”*

Työyhteisön ilmapiirin arvioinnin jälkeen seuraavat kolme kysymystä käsittelivät vastaajan henkilökohtaisia tuntemuksia työssä jaksamisesta ja sen hallinnan tunteesta. Lähes kaikki kirjanpitäjät ja palkanlaskijat ovat tulleet Visma Services Oy Kuopion työntekijöiksi yritysostojen kautta. Visma Services Oy on toiminut ostamiensa yritysten asiakkaidensa kanssa heille tutuilla ohjelmistoilla ja toimintatavoilla, kunnes aloitti asiakastietojen siirron Visman omiin ohjelmistoihin. Tavoitteena on saada keskitettyä kaikkien asiakkaiden taloushallinto Visman omaan järjestelmään, jolloin siitä tulisi kustannustehokkaampaa sekä helpompaa. Tämän hetken Visma Services Oy Kuopio toimii usealla eri

kirjanpito-ohjelmalla, joten yhden työntekijän poissaolon sattuessa tuuraukset onnistuvat vain niiltä, jotka osaavat käyttää samaa ohjelmistoa.

Tutkimuksessa kysyttiin työntekijöiltä, kuinka hyvin he tuntevat hallitsevansa nykyiset työtehtävänsä ja niiden toteuttamiseen tarvittavat ohjelmistot. Suurin osa vastaajista sanoi hallitsevansa nykyiset työtehtävät ja välineet vähintäänkin kohtuullisesti. Jatkuvan koulutuksen ja kouluttautumisen merkitystä korostettiin siitä huolimatta, vaikka työtehtävät ja työvälineet hallittiin hyvin. Erityisesti Visma Severan ja Netvisorin käyttämisessä oli vastaajien mielestä hankaluuksia. Koulutusta haluttiin eritoten näistä kahdesta ohjelmasta. Alle 20 vuotta taloushallinnon tehtävissä olleet vastaajat olivat halukkaampia kouluttautumaan ja oppimaan lisää uusista ohjelmista. Yli 20 vuotta alalla työskennelleet olivat pääasiassa sitä mieltä, että hallitsevat työtehtävänsä riittävän hyvin. Esimiehenä työskentelevien vastaajien tuntemukset eivät poikenneet alaisten vastauksista.

Arvioitaessa omaa työssä jaksamistaan, vastaajista noin kaksi kolmesta kertoi jaksavansa hyvin. Vastaukset olivat hyvin yksiselitteisiä, muutaman sanan mittaisia. Perusteluja hyvälle työssä jaksamiselle ei kerrottu. Niissä vastauksissa, joissa työssä jaksamisen kerrottiin olevan heikonlaista tai jaksamisen olevan jopa äärirajoilla, perusteluna oli toisten työntekijöiden tekemättömien töiden tekeminen. Visma Services Oy Kuopion suureksi ongelmaksi on tutkimuksen perusteella muodostunut toisten työntekijöiden kasaantuvat tekemättömät työt. Tämä kyseinen ongelma on noussut monessa eri kohdassa kyselyä esille hyvin negatiivisena asiana.

Työssään eniten tyytymättömyyttä aiheuttivat kasautuneet työt sekä uusien ohjelmistojen toimintahäiriöt. Uusien ohjelmistojen ja toimintatapojen puutteelliset ja jatkuvasti vaihtuvat ohjeet mainittiin muutamassa vastauksessa eniten tyytymättömyyttä aiheuttaviksi asioiksi. Ohjelmistojen keskeneräinen tuotekehitys sekä teknisen tuen puute nousi esiin monessa vastauksessa. Liian pieneen palkkaukseen suhteessa työn kuormittavuuteen oltiin yleisesti tyytymättömiä.

Visma Services Oy Kuopion toimitiloissa työntekijät työskentelevät pääasiassa omissa työhuoneissaan, mutta tilan puutteen vuoksi osassa työhuoneista työskentelee kaksi henkilöä. Tämän kerrottiin aiheuttavan tyytymättömyyttä sillä perusteella, että omassa rauhassa saisi keskittyä paremmin työntekoon ja saisi enemmän töitä tehtyä. Esimiesten vastauksissa oli havaittavissa joidenkin alaisten välinpitämättömyyttä muutosten suhteen ja se koettiin turhauttavana asiana.

Kyselylomakkeen viimeinen kysymys antoi vastaajille mahdollisuuden kertoa, mitkä asiat kehittäisivät Visma Services Oy Kuopion työhyvinvointia. Vastaukset koskivat pääasiassa tutkimuksessa esiin nousseita ongelmia, kuten asiakasjakoa työntekijöiden kesken sekä poissaolevan työntekijän töiden tekemistä. Asiakkaiden siirtoa uuteen yhteiseen ohjelmaan odotettiin kovasti, sillä sen uskottiin parantavan työhyvinvointia suuresti. Töiden jakaminen tasaisemmin tiimien työntekijöiden kesken vaikuttaisi vastaajien mukaan positiivisesti työhyvinvointiin. Erään työntekijän vastaus: *”Ei pitäisi joutua tuntemaan syyllisyyttä ollessaan sairauden vuoksi töistä pois. Töiden jakaminen on väärin, sillä osa työntekijöistä joutuu säännöllisesti tekemään hullun lailla ylitöitä ja toiset lähtevät aina normaaliajoissa töistä.”*

5. POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Visma Services Oy Kuopion työntekijöiden työmotivaation ja –hyvinvoinnin tila. Työn teoriaosuus koostui kahdesta osa-alueesta, työmotivaatiosta ja työhyvinvoinnista. Työmotivaatiota käsiteltiin Abraham Maslowin tarvehierarkian pohjalta ja työhyvinvointia neljän siihen vaikuttavan osa-alueen pohjalta.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tiedonkeruu suoritettiin sähköisellä haastattelulomakkeella toukokuussa 2014. Työmotivaation ja –hyvinvoinnin tilan lisäksi selvitettiin, mitkä asiat motivoivat Visma Services Oy Kuopion työntekijöitä ja mitkä asiat heidän mielestään vaikuttavat työhyvinvointiin.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että Visma Services Oy Kuopion työmotivaatio on pääsääntöisesti hyvä. Selvästi suurin osa työntekijöistä koki työmotivaationsa olevan hyvällä tasolla, vaikka joukkoon mahtui myös muutama huonon työmotivaation omaava työntekijä. Työmotivaatiota paransivat tehdystä työstä saatu kiitos sekä itsenäinen ja monipuolinen työ. Etenkin asiakkailta saatu kiitos oli työntekijöiden mielestä työmotivaatiota kohottava tekijä. Jokaisen työpäivän ollessa edes hieman toistaan erilainen, pysyy työntekijän motivaatio työntekoon yllä, eikä työ muutu puuduttavaksi puurtamiseksi. Liukuvan työajan mahdollistama valta päättää omista työajoista kasvattaa työmotivaatiota, sillä työntekijä voi suunnitella henkilökohtaisia menojaan vapaammin. Mikäli edellisenä iltana työvuoro on jostain syystä venynyt pitkäksi, voi huoletta tulla töihin myöhemmin seuraavana päivänä ja jatkaa siitä, mihin työt jäivät edellisenä iltana.

Työmotivaatiota alentavat selkeästi työn kausiluontoisuudesta ja verottajan asettamista säännöksistä aiheutuva jatkuva kiire ja paine. Työn kerrottiin kuormittavan henkisesti hyvin paljon, koska lain määrittämät päivämäärät työn valmistumiselle ovat ehdottomat. Työmotivaatioon alentavasti vaikutti myös töiden epätasainen jakautuminen. Osan työntekijöistä kerrottiin tekevät jatkuvasti pitkiä työpäiviä ja viikonlopputöitä, kun toiset lähtivät lähes aina normaaliin aikaan töistä kotiin. Jatkuva kiire ja töiden kasaantuminen uuvuttavat osan työntekijöistä. Tämä ongelma on osakseen seurausta yritysostojen aiheuttamasta monen eri ohjelmiston käytöstä. Visma Services Oy Kuopiossa ollaan kokoajan

keskittämässä asiakkaita yhteen ohjelmistoon, joten poissaolevien työntekijöiden työt voidaan jatkossa jakaa koko yksikön kesken. Tällä hetkellä töiden epätasaisuuden aiheuttamaa kiirettä voisi korjata palkkaamalla lisää henkilökuntaa kiireisimmille jaksoille. Jos kokopäiväiselle työntekijälle ei ole tarvetta, niin osa-aikaisia työntekijöitä varmasti löytyy taloushallintoa opiskelevista yliopisto- ja korkeakouluopiskelijoista. Osa-aikaisen työntekijän työt voisivat olla enemmän avustavia töitä, kuten tositteiden järjestelyä ja tallentamista. Visma Services Oy Kuopion esimiesten tulisi tiedostaa tämä asia, ennen kuin kiire ajaa osan työntekijöistä työuupumuksen vuoksi sairauslomalle.

Tutkimuksessa selvisi, että osa Visma Services Oy Kuopion työntekijöistä pitää palkitsemiseen vaadittavaa tulosta epärealistisena ja liian vaikeasti tavoitettavana. Jotkut eivät tiedä tulospalkitsemisen perusteita tarpeeksi hyvin. Hälyttävää työmotivaation kannalta oli myös se, että kaikki työntekijät eivät edes tienneet, onko hyvästä tuloksesta mahdollista saada palkintoa. Visma Services Oy Kuopio on ollut noin vuoden verran isojen muutosten äärellä. Mayström Oy:n liittäminen osaksi Vismaa, uusiin toimitiloihin muuttaminen, organisaation muutokset sekä uusiin ohjelmistoihin totuttelu ovat kuormittaneet henkilöstöä kovasti. Työmotivaation kannalta olisi erittäin oleellista palkita työntekijöitä onnistumisista. Tulospalkitsemista voisi kehittää ottaen huomioon myös muutoksista aiheutuvat rasitteet ja lisätyöt. Visma Services Oy Kuopion tulospalkkio voisi toisin sanoen olla muita Visma Services Oy:n toimipisteitä matalampi niin kauan, kun työtahti tasaantuu.

Esimiesten toiminnan arvioinnissa alaiset ymmärsivät tuoreiden esimiesten tarvitsevan vielä totuttelua työnkuvaansa. Esimiehiltä toivottiin negatiivisen palautteen lisäksi myös positiivista palautetta onnistuneesta työstä. Esimiehen tehtävä on johtaa oman ryhmänsä työtä, eikä niinkään hankkia kavereita. Alaiset toivoivat enemmän myös rakentavaa palautetta esimiehiltään. Rakentavassa mielessä annettu palaute on oikein annettuna tehokas tapa korjata pieleen mennyt asia. Esimiehen täytyy muistaa kannustaa alaisiaan, olla oikeuden mukainen ja reilu heitä kohtaan. Motivoiva johtaja johtaa omalla myös omalla esimerkillään.

Visma Services Oy Kuopion työhyvinvointi oli pääosin hyvä. Työhyvinvointia arvioitiin työyhteisön ilmapiirin ja oman jaksamisen kautta. Ilmapiiri työyhteisössä oli pääsääntöisesti hyvä, mutta yllättävän moni vastaaja piti ilmapiiriä kireänä. Työharjoitteluni aikana Vismalla en huomannut ilmapiirissä erityistä kireyttä, mutta tutkimus osoitti tietynlaisten ihmisten eriytyvän omiksi ryhmikseen työpaikalla. Työpaikan ilmapiiri voi tuskin koskaan olla täydellinen, eikä sen tarvitsekaan olla. Työntekijän on hyvä muistaa, ettei kaikkien kaveri tarvitse olla, mutta toimeen pitää yrittää tulla kaikkien kanssa. Joidenkin ihmisten henkilökemiat eivät vain kohtaa. Työntekijän tulisi ajatella työkavereiden olevan työkavereita. Esimiestehtävässä työskentelevän tulisi varsinkin muistaa tämä, sillä jos alaisten kanssa on liian hyvä kaveri, voi esimiehenä tehdä epäreiluja ja vääriä ratkaisuja. Visma Services Oy Kuopion työyhteisössä muodostuneet kuppikunnat johtunevat siitä, että yrittösten kautta Visman palvelukseen siirtyneillä työntekijöillä on vielä menossa totutteluvaihe uuteen työympäristöön. Eri yritysten asiakkaat ja niiden käyttämät ohjelmistot muodostavat väkisin ryhmittäytymistä, koska muista organisaatioista tulleet työntekijät eivät käytä samoja ohjelmistoja. Työyhteisön kuppikunnat tulevat hajoamaan asiakkaiden tietojen yhteen ohjelmaan keskittämisen jälkeen, koska se mahdollistaa jokaisen Visma Services Oy Kuopion työntekijän avun ja tuen mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Työtehtävät ja niiden suorittamiseen vaadittavat ohjelmistot hallittiin työyhteisössä hyvin, mutta Visman uusien ohjelmistojen kanssa oli hieman vaikeuksia. Hallinnollisia lisätoimia teettivät Visma Severa ja Netvisor. Työntekijät ymmärsivät keskeneräisen tuotekehityksen aiheuttavan käyttöön liittyviä ongelmia, joten mielestäni tämä työhyvinvointia heikentävä ongelma poistuu ajan kanssa.

Työntekijöiden henkilökohtaiseen jaksamiseen vaikuttivat eniten puutteellinen sijaistamisjärjestelmä. Toisen työntekijän poissaolon seurauksena työt kuormittavat henkisesti toisia työntekijöitä. Tilanne on ongelmallinen, sillä osa työntekijöistä ei jää sairaaksi tultuaan sairastamaan kotiin, koska potevat siitä syyllisyyttä. Tämä on muutosvaiheen aiheuttama ongelma, joka ratkeaa siirryttäessä käyttämään samaa ohjelmistoa.

Visma Services Oy Kuopion työntekijöiden työmotivaatio ja -hyvinvointi oli yleisesti hyvä. Muutokset vaikuttivat monen työmotivaatioon ja -hyvinvointiin alentavasti, mutta

työntekijät olivat toiveikkaita ja odottavaisia sen suhteen, että asiat asettuvat raiteilleen muutosten myötä. Työmotivaatio ja -hyvinvointi ovat riippuvaisia toisistaan, joten pienet asiat, kuten kiitos ja auttaminen vaikuttavat positiivisesti kumpaankin. Toivon, että tutkimukseni antaisi sen toimeksiantajalle uuden näkökulman työyhteisön työmotivaation ja -hyvinvoinnin tilasta.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä kyselyn vastausprosentti oli 93. Tutkimus on hyödyllinen apuväline Visma Services Oy Kuopion matkalla entistä parempaan työmotivaatioon ja -hyvinvointiin.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Airo, J-P. 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki: Talentum Media Oy.

Eskola, J, Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Luoma, K. 2004. Ei ainoastaan rahasta. Helsinki: Tammi.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lämsä, A.-M, Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nykänen, E. 2007. Rennosti töissä. – käytännön ohjeita työssäjaksamiseen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Rantamäki, T, Kauhanen, J, Kolari, A. 2006. Onnistu Palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Roti, O. 1999. Työn ilo – Organisaation voimavara. Tampere: Tammerpaino Oy.

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

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Helsinki: Talentum Oy.

Sähköiset lähteet

Helsinkirekry 2013. Työhyvinvointi. Viitattu 27.10.2014.

http://www.hel.fi/hki/rekry/fi/Helsinki+ty_nantajana/Ty_hyvinvointi

Konsulttiyhtymä AIKA 2014. Kvalitatiiviset tutkimukset. Viitattu 30.4.2014.

<http://www.konsulttiyhtymaika.fi/tutkimus/kvalitatiiviset-tutkimukset>

Taloustutkimus Oy 2014. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 30.4.2014.

http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

Terveyskirjasto 2012. Työuupumus. Viitattu 25.4.2014.

http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681

Työterveyslaitos 2013. Tykytoiminta. Viitattu 21.4.2014.

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskus TTK 2014. Työyhteisön ilmapiiri. Viitattu 21.4.2014.

<http://www.ttk.fi/index.phtml?s=133>

Virsta 2014. Tutkimusasetelma- perusjoukon valinta. Viitattu 30.4.2014.

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/03/02/>

Visma 2014 a. Netvisor. Viitattu 5.5.2014.

<http://www.netvisor.fi/palvelut/>

Visma 2014 b. Toiminnanohjausjärjestelmä pilvipalveluna. Viitattu 5.5.2014.

<http://severa.visma.com/fi/ratkaisut/yhteenveto/>

Visma 2014 c. Tietoa Vismasta. Viitattu 7.5.2014.

<http://www.visma.fi/Tietoa-Vismasta/visma-yritykset/Suomi/esittely/>

Haastattelu

Lapveteläinen 2014. Visma Services Oy Kuopion työntekijän haastattelu 26.5.2014.

Yritysesittely

Yritysesittely 2014. Visma Services Oy:n powerpoint esitys. Viitattu 4.11.2014.

- Liite 1. Visma Services Oy Kuopion työntekijöille lähetetyn kyselylomakkeen saatekirje
- Liite 2. Visma Services Oy Kuopion työntekijöille lähetetty kyselylomake
- Liite 3. Esimerkki aineiston luokittelusta

Arvoisa vastaanottaja

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työpaikkasi työmotivaation ja työhyvinvoinnin tila.

Kyselyyn voit vastata kirjoittamalla vastauksen kysymyksen alla olevaan tilaan. Tämän jälkeen tallenna kyselylomake tietokoneellesi ja lähetä sähköpostin liitteenä takaisin. Vastaathan kokonaisilla lauseilla riittävän kattavasti ja rehellisesti. Vastaukset palautetaan sähköisesti. Vastaamalla autat minua suorittamaan opintoni. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastaajia pysty erottamaan lopullisesta työstä vastaus-ten perusteella.

Vastaamisaikaa kyselyyn on 19.5.-23.5.2014 välinen aika.

Kiitos osallistumisesta!

Vikke Lavikainen
0407405245
vikke.lavikainen@visma.com

Taustaa

1. Kuinka monta vuotta sinulla on työkokemusta taloushallinnon tehtävistä?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
2. Kuinka kauan olet työskennellyt Vismalla?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
3. Toimitko esimiesasemassa?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Työmotivaatio

4. Mitkä ovat työsi hyvät puolet?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
5. Mitkä ovat työsi huonoja puolia?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
6. Miten arvioisit työsi kuormittavuutta?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
7. Miten arvioit palkkaustasi suhteessa työn vaativuuteen?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
8. Miten arvioit esimiestyötä Visma Services oy Kuopiossa?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
9. Mitä aineellinen palkitseminen (tulospalkkiot, edut jne.) merkitsee sinulle?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
10. Miten koet aineettoman palkitsemisen(positiivinen palaute, kiitos, huomioiminen jne.) vaikuttavan työmotivaatioosi?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
11. Miten palkitsemista voitaisiin kehittää Vismassa?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
12. Miten työnantaja voisi auttaa työntekijän urakehitystä?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
13. Millaisista asioista työssäsi syntyy tunne oman työn osaamisesta?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
14. Miten arvioisit omaa tämänhetkistä työmotivaatiotasi?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
15. Miten Visma kuopion työntekijöiden työmotivaatiota voitaisiin parantaa?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Työhyvinvointi

16. Arvioi työyhteisösi ilmapiiriä?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
17. Miten hyvin tunnet tällä hetkellä hallitsevasi työtehtäväsi ja niiden toteuttamiseen tarvittavat ohjelmistot?
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
18. Miten arvioisit omaa työssä jaksamistasi?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

19. Mitkä asiat aiheuttavat eniten tyytymättömyyttä työssäsi tällä hetkellä?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

20. Mitkä asiat parantaisivat työhyvinvointia Visma Services Oy Kuopiossa?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Valitse ”tiedosto”-> ”tallenna nimellä”-> omalle tietokoneellesi, jonka jälkeen lähetä vastauksesi liitteenä sähköpostitse takaisin minulle.

Kiitos käyttämästäsi ajasta ja vastauksistasi!

Kysymys 4. Mitkä ovat työsi hyvät puolet?

ALKUPERÄINEN ILMAUS	LUOKKA
Monipuoliset asiakkaat, on tmi, ky ja oy asiakkaita, isoja ja pieniä, toiset toimittaa aineistot ajallaan ja toisilta niitä saa pyytämällä pyytää. Joka päivä on erilainen.	Monipuolisuus Vaihtelevuus
Vaihtelevuus ja mukavat asiakkaat.	Vaihtelevuus
Saan tehdä itsenäisesti.	Itsenäisyys
Hyviä puolia ovat työn itsenäisyys ja monipuolisuus sekä se, että pääsee tutustumaan useiden eri toimialojen yrityksiin.	Monipuolisuus Itsenäisyys Kehittyminen
Mikään työpäivä ei ole samanlainen. Sopivan kokoinen yksikkö, ei tarvitse työskennellä yksin.	Monipuolisuus
Monipuolisuus ja erilaiset asiakkaat (toimiala, koko jne) itsenäisyys, vastaa itse omista asiakkaista alusta loppuun asti, uuden oppiminen, joutuu jatkuvasti opiskelemaan ja pitämään ammattitaitoa yllä.	Monipuolisuus Itsenäisyys Vaihtelevuus Kehittyminen
Työtehtävien monipuolisuus.	Monipuolisuus
Omatoiminen työ, liukuva työaika, uutta oppii kokoajan.	Itsenäisyys Hyvät työajat Kehittyminen
Hyvät työajat. Melko itsenäisesti voi suunnitella työjärjestyksen.	Hyvät työajat Itsenäisyys
Ala kiinnostaa ja tykkään pyöritellä numeroita.	Kiinnostava työ Kehittyminen
Uuden oppiminen jatkuvasti, saa/ joutuu olemaan kehityksen kärjessä kokoajan, vapaus ja vastuu kohtaavat hyvin.	Kehittyminen Itsenäisyys Vastuullisuus
Itsenäinen ja vaihteleva työ.	Itsenäisyys Vaihtelevuus

Itsenäisyys, monipuolisuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen tuloksiin.	Itsenäisyys Monipuolisuus
Olen ulospäin suuntautunut henkilö, iloinen ja huumorintajuinen.	Asiakaslähtöisyys