

Saimaan ammattikorkeakoulu
Tekniikka Lappeenranta
Rakennustekniikka
Infratekniikka ja maa- ja kalliorakentaminen

Anssi Soininen

Henkilöstön motivointi Parocin Lappeenrannan kivivillatehtaalla sekä organisaatiomuutoksen mahdolliset uhkakuvat henkilöstön silmin

Opinnäytetyö 2013

Tiivistelmä

Anssi Soininen

Henkilöstön motivointi Parocin Lappeenrannan kivivillatehtaalla sekä organisaatiomuutoksen mahdolliset uhkakuvat henkilöstön silmin, 69 sivua, 7 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Tekniikka Lappeenranta

Rakennustekniikka

Infratekniikka ja maa- ja kalliorakentaminen

Opinnäytetyö 2013

Ohjaajat: lehtori Petri Siitonen, Saimaan ammattikorkeakoulu, käyttöpäällikkö

Heikki Mansikka, Paroc Oy Ab

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää Paroc Oy Ab:n Lappeenrannan kivivillatehtaan Base-divisioonan työntekijöiden työmotivaation tilaa. Tämän lisäksi työssä pyrittiin selvittämään mahdollisia uhkakuvia organisaatiomuutoksen takia.

Tutkimus aloitettiin tutustumalla henkilöstöjohtamisen, erityisesti motivoinnin kirjallisuuteen. Tämän lisäksi tutustuin kyselytutkimuksen teoriaan, koska valitsin kyseisen tutkimusmuodon työn suorittamiseen. Kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen kirjoitin työn kirjallisen/teoreettisen osuuden, jonka aikaan tein valmiiksi kyselylomakkeen, jolla tiedot kerättäisiin. Kirjallisen osuuden kirjoittamisen jälkeen koittivat kyselyt, joista tulokset kerättiin lyhyessä ajassa. Kyselyn tulokset käsiteltiin kolmena erillisenä kokonaisuutena. Ensimmäinen oli kaikkien tulosten keskiarvolliset tulokset. Tämän lisäksi tuloksia tarkasteltiin prosessialueittain sekä työntekijöiden iän mukaan.

Kysely oli jaettu neljään osa-alueeseen, jotka olivat työ itse, esimies/johtaminen, työympäristö sekä palkitseminen. Tämän lisäksi oli kaksi erillistä kysymystä positiivisista ja negatiivisista motivaatitekijöistä. Uhkakuvia tarkasteltiin lomakkeen ensimmäisen sivun päätteeksi viidellä kysymyksellä.

Tutkimuksessa selvisi, että motivaation tila Lappeenrannan tehtaalla on heikohko. Ainoastaan esimies/johtaminen-osio sai hyvät arvosanat kyselyssä. Palkitseminen, tai tässä tapauksessa sen puute, koettiin suurimpana motivaatiota laskevana tekijänä. Tutkimuksessa selvisi myös se, että kuidutus- ja karkaisu-prosessialueella työskentelee tehtaan motivoitunein henkilöstö. Tutkimuksen mukaan yli 40-vuotiaat työntekijät olivat motivoituneempia kuin alle 40-vuotiaat.

Uhkakuvien osalta kysely paljasti, että tällaisia uhkakuvia on olemassa. Tutkimus kuitenkin paljasti, että vaikka uhkakuvia on, niin niiden tila ei ole vakava.

Asiasanat: työmotivaatio, henkilöstöjohtaminen, organisaatiomuutos

Abstract

Anssi Soininen

Paroc's motivating methods at Lappeenranta mineral wool factory and possible threats caused by organization changes according to personnel

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Technology, Degree Programme of civil and construction engineering

Civil engineering

Bachelor's Thesis 2012

Instructors: teacher Petri Siitonen, Saimaa University of Applied Sciences, production manager Heikki Mansikka, Paroc Oy Ab, Lappeenranta mineral wool factory

The objective of the study was to discover how motivated Lappeenranta's production workers are. Motivating methods were also discovered; which parts of work and environment motivate workers best. The second objective was to find out how production workers experience the new organization and its changes.

The study was started by studying literature about human resource management. Also the literature about questionnaire study was researched. After this part was written the theoretical part of the study. Also an inquiry form was planned to be used in the study. The poll was held after theoretical part.

The results were examined by three different ways. The first examination was all of the results. The second examination was by workers' process area and the third examination was workers age.

The questions of the poll were divided into five different parts (work, supervisor/management, work environment, rewarding and organization change) and there were also two separate questions about positive and negative things that motivate workers.

The study reveals that the level of motivation was quite low at Lappeenranta's factory. Only supervisor/management got good ratings. Rewarding was the biggest problem and got the lowest ratings.

There were also some threats about organization change. The results were still not alarming, so the situation is rather normal, when talking about change.

Keywords: work motivation, human resources management, organization change

Sisältö

1 Johdanto	5
1.1 Työn tavoitteet ja rajaus	5
1.2 Työn rakenne	6
2 Yritysesittely	6
2.1 Yleistä	6
2.2 Lappeenrannan kivivillatehdas	8
2.3 Vanha organisaatio	10
2.4 Uusi organisaatio	12
3 Motivaatio	14
3.1 Mitä motivaatio on?	14
3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	17
4 Motivaatio työssä	19
4.1 Työmotivaatio	19
4.2 Työmotivaation edistämiskeinot	21
5 Palkitseminen motivaation kohottajana	22
5.1 Mitä palkitseminen on?	22
5.2 Sisäiset ja ulkoiset palkkiot	24
5.3 Palkittamisen merkitys	26
6 Tutkimuksen toteutus	27
6.1 Tutkimustavat ja –menetelmät	27
6.2 Kyselylomakkeen muoto	27
7 Motivaatiotutkimuksen tulokset	29
7.1 Kyselytutkimuksen tulokset	29
7.1.1 Vastaajien tiedot	30
7.1.2 Vastaukset yleisesti	32
7.1.3 Vastaukset prosessialueittain	40
7.1.4 Vastaukset työntekijän iän mukaan	50
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	57
7.3 Onnistuneet motivointikeinot	58
7.4 Parannusehdotukset	59
8 Organisaatiomuutoksen tuomat uhkakuvat	61
8.1 Kyselytutkimuksen tulokset	61
8.2 Kokonaiskuva mahdollisista uhkakuvista	62
9 Yhteenveto	64
Kuvat	66
Taulukot	67
Lähteet	69
Liitteet	
Liite 1	Tutkimuksessa käytetty kyselylomake
Liite 2	Tutkimuksen tulokset (kaikki)
Liite 3	Tutkimuksen tulokset (sulatus)
Liite 4	Tutkimuksen tulokset (kuidutus ja karkaisu)
Liite 5	Tutkimuksen tulokset (pakkaus)
Liite 6	Tutkimuksen tulokset (alle 40-vuotiaat)
Liite 7	Tutkimuksen tulokset (yli 40-vuotiaat)

1 Johdanto

1.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Työn ensisijainen tavoite on kartoittaa henkilöstön työmotivaatiota; kuinka motivoitunutta Lappeenrannan kivivillatehtaan Base-divisioonan tuotantohenkilöstö on. Tämän lisäksi työn tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin Paroc onnistuu motivoimaan henkilöstöään ja mitkä motivointikeinot koetaan henkilöstön silmin onnistuneiksi ja missä olisi parantamisen varaa.

Työn tavoitteena on kehittää yrityksen motivointikeinoja ja tätä kautta saada henkilöstöä motivoituneemmaksi. Henkilöstön motivaatiota parantamalla pyritään vähentämään sairauspoissaoloja sekä tehostamaan tuotantoa. Tulokset kerätään kyselylomakkeella, jonka kysymykset on jaettu tiettyihin kategorioihin, joista voidaan tarkastella alueittain, mitkä motivointikeinot ovat onnistuneita ja mitkä kaipaavat parannusta.

Työmotivaation lisäksi työssä selvitetään, kuinka tuotantohenkilöstö kokee uuden organisaatiomuutoksen. Organisaatiomuutos on astunut voimaan 1.10.2012 ja siitä erityisesti selvitetään, onko henkilöstöllä uhkakuvia muutoksesta. Organisaatiomuutos on kuitenkin pienemmässä osassa tätä työtä, pääpaino on työmotivaation tutkimisella. Organisaatiomuutoksesta kerrotaan enemmän tulevaisuudessa.

Työ on rajattu koskemaan pelkästään Lappeenrannan Base-divisioonan kolmivuorossa työskentelevää tuotantohenkilöstöä. Tämä tarkoittaa, että varastossa ja teknisillä eristeillä toimivia työntekijöitä ei sisällytetä työhön. Kunnossapidon työntekijöitä ei ole myöskään sisällytetty työhön. Rajaus on tehty pelkästään työntekijöihin, joten työnantajan edustajia/toimihenkilöitä ei ole sisällytetty työhön.

Base-tuotannon työntekijät on jaoteltu työssä oman prosessialueensa mukaan joko sulatuksen, kuidutuksen ja karkaisun tai pakkauksen osastolla

työskenteleviin henkilöihin. Työntekijöitä näihin sidosryhmiin kuuluu yhteensä noin yhdeksänkymmentä henkeä.

1.2 Työn rakenne

Työn rakenne jakautuu selkeästi kahteen osaan. Ensimmäinen osio (johdanto, yritysesittely, motivaatio, motivaatio työssä ja palkitseminen motivaation kohottajana) on niin sanottu kirjallinen osio. Kirjallinen osio pitää sisällään aiheeseen liittyvää teoriatietoa, jota on haettu erilaisista luotettavista lähteistä niin kirjallisuudesta kuin internetistä. Tämä kirjallinen osio selittää sen, mitä tutkitaan. Kirjallisen osion tarkoituksena on antaa lukijalleen ymmärrys siitä, miksi kysytään juuri tiettyjä asioita ja mitä näistä voidaan päätellä.

Toinen osio käsittelee tutkimuksen tuloksia (tutkimuksen toteutus, motivaatiotutkimuksen tulokset, organisaation tuomat uhkakuvat, yhteenveto). Tämä osio kertoo puhtaasti, mitä tutkimuksessa ilmeni; osio on tulosten tulkintaa ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Tässä toisessa osiossa kerrotaan onnistumiset ja epäonnistumiset motivointikeinoissa sekä mahdolliset parannusehdotukset. Organisaatiomuutoksen uhkakuvia tarkastellaan myös tässä osiossa. Toinen osio päätetään yhteenvetoon, joka kertoo tehtaan nykyisen tilanteen motivoinnin osalta.

2 Yritysesittely

2.1 Yleistä

Paroc Group on kansainvälinen kivivillaeristeiden tuottaja, jolla on tehtaita neljässä maassa (Suomessa, Ruotsissa, Liettuassa ja Puolassa) sekä edustusta 13 maassa. (Suomessa, Ruotsissa, Liettuassa, Puolassa, Ranskassa, Tanskassa, Venäjällä, Virossa, Latviassa, Ukrainassa, Valko-Venäjällä, Norjassa sekä Iso-Britanniassa) Tällä hetkellä Paroc Group on Itämeren alueen johtava kivivillan valmistaja. [1.]

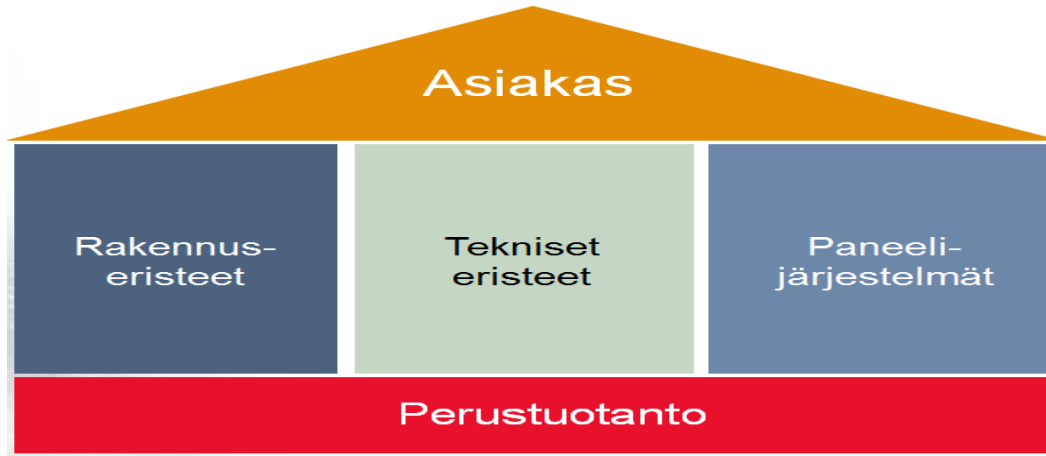
Paroc Groupin tärkeimmät missiot ovat osallistua kestävään kehitykseen kehittämällä energiatehokkaita ratkaisuja sekä auttaa ihmisiä asumaan turvallisessa ja mukavassa ympäristössä. Tuotteiden tärkeimmät käyttöalueet ovat lämpö- ja äänieristyksessä sekä paloeristyksessä. [1.]

Paroc Groupin omistuksesta 87,5 % kuuluu 34 pankin omistukseen (Suurimmat osakkeita omistavat pankit ovat ING, HSH Nordbank, Sampo Bank, Royal Bank of Scotland, Pohjola Bank, WestLB, Bank of Ireland, KBC Bank, Nordea ja Universal Credit.) ja loput 12,5 % omistuksesta kuuluu Parocin henkilöstölle. [1.]

Paroc jakautuu neljään eri liiketoiminta-alueeseen/divisioonaan: rakennuseristeisiin, teknisiin eristeisiin, Panel Systemsiin sekä Base-divisioonaan (Kuva 1).

Rakennuseristeisiin kuuluvat erilaiset yleiseristeet, kattoeristeet, rappauseristeet, elementtieristeet sekä akustointituotteet. Teknisiin eristeisiin kuuluvat kivivillakourut, kivivillamatot, kivivillalevyt sekä muut eristeet. Panel Systems valmistaa pelti-villa-sandwich-elementtejä, joita käytetään muun muassa ulkoseinissä, väliseinissä sekä sisäkatoissa. [1.]

Base on Parocin kivivillan tuottaja ja kehittäjä. Basen tehtävänä on keskittyä kysynnän ja kapasiteetin tasapainottamiseen, tuottavuuteen ja tehokkaisiin sisäisiin prosesseihin sekä tuotteiden laatuun. Tämän lisäksi Base vastaa yrityksen tuotekehityksestä ja linjatekniikasta. Basen tehtäviin kuuluu myös niin sanottujen perustuotteiden/raaka-aineiden valmistus, joista rakennus- tai tekniset eristeet valmistavat tiettyjä tuotteita (esim. kourut). [1.]



Kuva 1. Paroc-talo, joka kuvastaa Parocin eri divisioonia

2.2 Lappeenrannan kivivillatehdas

Lappeenrannan kivivillatehtaan historia alkaa jo vuodesta 1910, kun Ihalais-ten alueelle rakennettiin ensimmäinen kalkinpolttouuni. Itse kivivillan valmistus Lappeenrannassa, ja koko Suomessa, alkoi vuonna 1952, kun kivivillalinja 1 (VU-1) aloitti toimintansa. Tästä muutama vuosi eteenpäin, vuonna 1955 toinen kivivillalinja (VU-2) aloitti toiminnan Lappeenrannassa. Kivivillapohjainen kourutuotanto alkoi Lappeenrannassa 1957. [2.]

1960-luvulla, tarkemmin ottaen vuonna 1961 kolmas tuotantolinja (VU-3) aloitti toimintansa. Verkkomatot otettiin ohjelmaan myös -60-luvulla, vuonna 1965. [2.]

Seuraava merkittävä muutos Lappeenrannassa tapahtui vuonna 1977. Silloin kivivillalinja VU-2 uudistettiin, jonka jälkeen linja muuttui linjakoodiltaan VU-10:ksi. [2.]

Tulevat muutokset koskivat pääosin teknisiä eristeitä. Kourutuotantolinja päivitettiin ensin vuonna 1996 (K21) ja myöhemmin vuonna 2000 (K22). Näiden muutosten lisäksi uusi verkkomattolinja (VM-2) aloitti toimintansa vuonna 2004. [2.]

Tällä hetkellä Lappeenrannan kivivillatehtaan tuotantokapasiteetti koostuu Base-divisioonan kahdesta tuotantolinjasta (VU-3 ja VU-10), puhallusvillaosastosta sekä teknisten eristeiden erilaisista tuotanto-osastoista. Paroc Oy Ab:n Lappeenrannan tehdas työllistää yhteensä 239 henkeä (31.10.2011). [2.]

Parocin Lappeenrannan kivivillatehdas koostuu tehdasrakennuksesta, jossa tuotantolinjat toimivat, sekä erilaisista varastorakennuksista. Näiden rakennusten lisäksi alueella toimii Parocin konttorirakennus, jossa toimii eri divisioonien toimihenkilöitä. Kyseisessä rakennuksessa työskentelee myös muita lhalaisen alueella toimivien eri yritysten (esim. Nordkalk Oy Ab) toimihenkilöitä (Kuva 2). [2.]

Tuotannollisesti Lappeenrannan kivivillatehdas tuottaa noin 63 000 tonnia kivivillaa vuodessa. Vuonna 2010 tehtaan kokonaistuotanto oli 39 000 tonnia, josta noin 50 % oli TI- (tekniset eristeet) ja BI-tuotteita (rakennuseristeet). [2.]

Lastausvolyymi Lappeenrannassa oli vuonna 2010 noin 30 - 35 rekkaa/päivä. Vuositasolla tämä tarkoittaa 736 000 m³ (2010). [2.]



Kuva 2. Parocin Lappeenrannan kivivillatehdas

2.3 Vanha organisaatio

Vanha organisaatio (Kuva 3) oli rakenteeltaan hyvin samanlainen jokaisella Parocin Suomen tehtaalla (Lappeenranta, Oulu ja Parainen). Organisaatio perustui vahvasti prosessialueisiin, eli sulatukseen, kuidutukseen ja karkaisuun sekä pakkaukseen. Näiden prosessialueiden lisäksi tehtailla työskenteli päivittäin kunnossapidon työntekijöitä, jotka kuuluivat eri työnjohtajille.

Aiemmassa organisaatiokaaviossa työntekijät oli jaoteltu prosessin mukaan joko sulatukseen, karkaisuun ja kuidutukseen tai pakkaukseen työtehtävänsä mukaan. Sulatuksen työntekijäryhmään kuuluivat uuninhoitajat ja kuonamiehet, kuidutuksen ja karkaisun ryhmään kuuluivat koneenhoitajat sekä operaattorit ja pakkauksen ryhmään kuuluivat muut työntekijäryhmät (pakkaus-koneenhoitajat, pakkaajat, suurpakkausmiehet, vuorottajat, puhallusvillapakkaajat ja trukkikuskit).

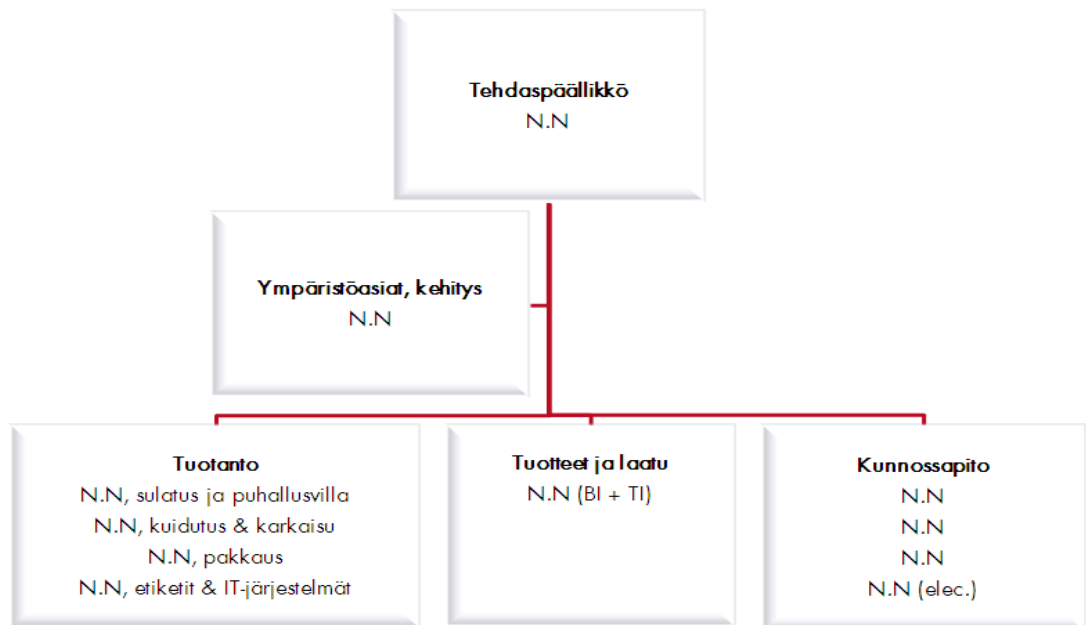
Esimiehet määräytyivät myös prosessialueen mukaan. Jokaisella prosessialueella oli oma prosessi-insinööri/teknikko, joka huolehti sekä omasta prosessialueestaan että henkilöstöstä, joka työskenteli kyseisen prosessialueen alla. Prosessialueet jakoutuivat melko samalla tavalla kuin työntekijätkin, eli sulatukseen ja puhallusvillaan, kuidutukseen ja karkaisuun, pakkaukseen sekä etiketteihin sekä IT-järjestelmiin. Tämän jaon mukaisesti suurin osa tuotannon henkilöstöstä kuului pakkausprosessista vastaavan toimihenkilön suoraan alaisuuteen. Näiden työntekijäryhmien lisäksi tehtaalla työskenteli laadunvalvoja (päivävuorossa ja kolmivuorossa) ja nämä laadunvalvojat kuuluivat tuote- ja laatuvaastavan alaisuuteen, joka vastasi tuotteiden laatuominaisuuksista.

Prosessialueiden esimiesten lisäksi tehdaspäällikön suoraan alaisuuteen kuului myös ympäristö- ja kehitysasioista vastaava insinööri. Vanhassa organisaatiossa kaikki toimihenkilöt kuuluivat tehdaspäällikön suoraan alaisuuteen.

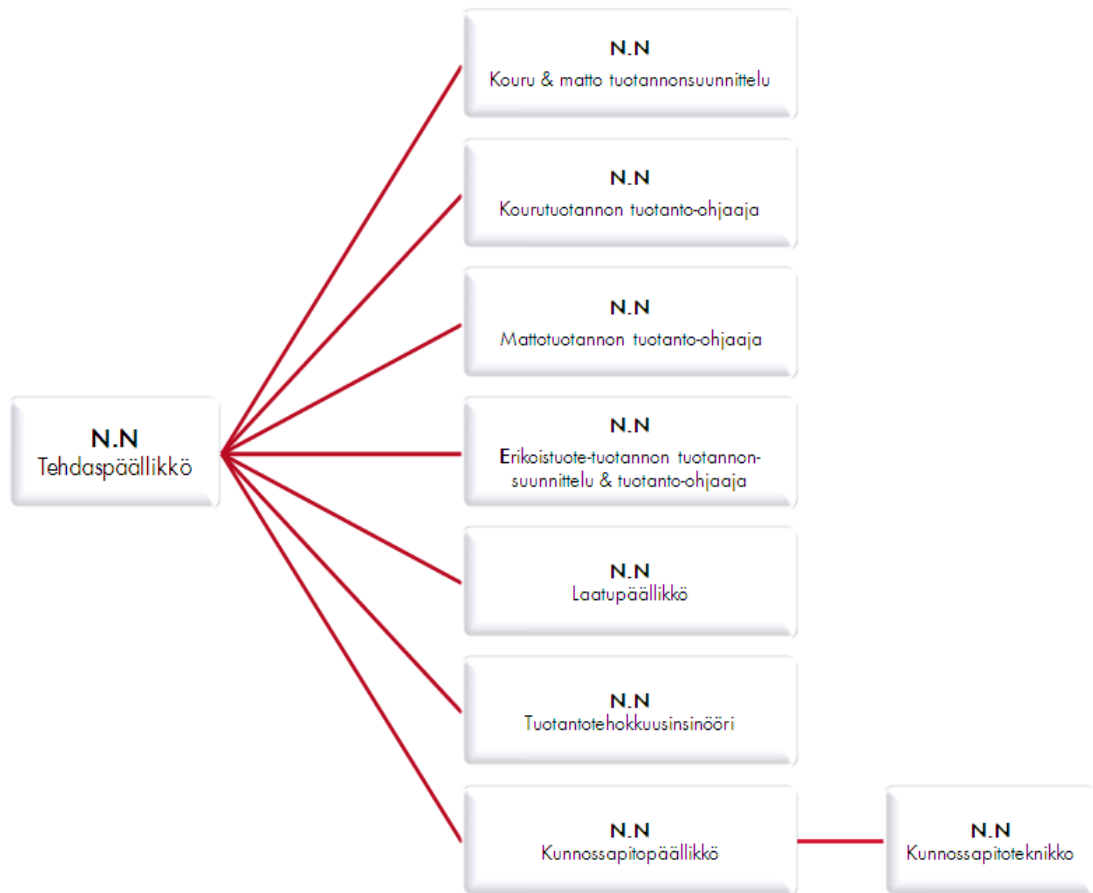
Kunnossapito-osasto oli jakautunut divisioonien mukaan teknisiin eristeisiin ja Baseen. Molemmilla divisioonilla oli omat kunnossapidon työnjohtajansa ja työntekijänsä.

Merkittävä ero uuteen vanhassa organisaatiossa oli, jota ei organisaatiokuvista voi nähdä, että tuotanto-organisaatio toimi ilta- ja yövuoroissa tiimityömenetelmällä. Tämä tarkoittaa sitä, että työnjohtajat ja toimihenkilöt olivat paikalla ainoastaan päiväsaikaan ja tuotanto pyöri iltaisin ja öisin ilman työnantajan edustajia.

Ilta- ja yövuoroissa ei siis ollut työnjohtajia, joten virallista määrättyä esimiestä/johtajaa ei vuoroissa iltaisin ja öisin ollut. Ongelmatilanteissa voitiin soittaa/koettaa saada yhteyttä kyseisen alueen prosessi-insinöörille/teknikolle, mutta tämä ei välttämättä vastannut työaikansa jälkeen. Ilta- ja yövuorot siis pyörivät täysin ilman työnantajan valvontaa vanhassa organisaatiossa.



Kuva 3. Lappeenrannan Base-divisioonan vanha organisaatiokaavio



Kuva 4. Lappeenrannan Teknisten eristeiden organisaatiokaavio (ei muutosta, kunnossapitoa lukuun ottamatta, uudessa organisaatiokenteessä)

2.4 Uusi organisaatio

Uusi organisaatio (Kuva 5) astui voimaan kaikilla Parocin Suomen tehtailla 1.10.2012. Uuden organisaation suurin muutos on vuorotyönjohtajien lisääminen jokaiseen vuoroon. Aiemmassa organisaatiokaaviossa työnjohtajat työskentelivät ainoastaan päiväsaikaan ja ilta- ja yövuoroissa ei ollut työnjohtajaa.

Vuorotyönjohtajien lisäksi organisaatioon nimettiin käyttöpäällikkö, jonka tehtäviin kuuluvat vuorotyönjohtajien esimiehenä toimiminen sekä tuotannon yleinen johtaminen.

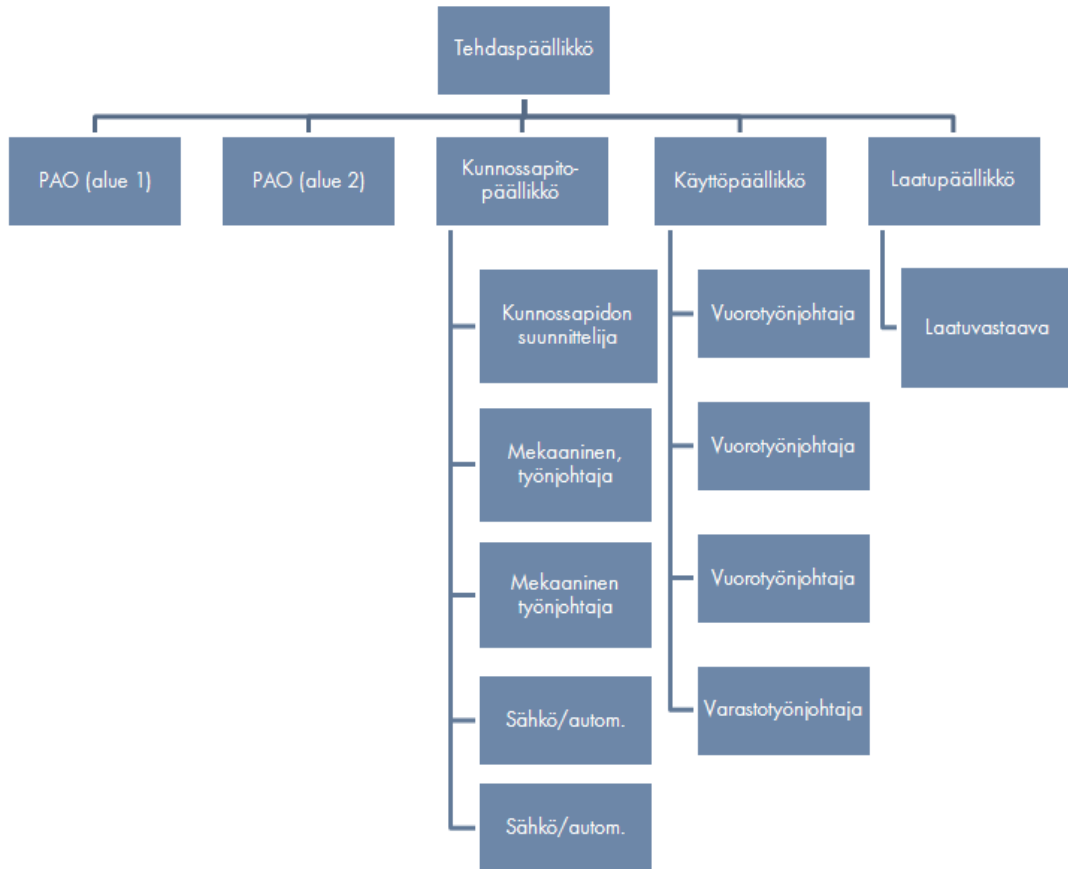
Vuorotyönjohtajien tuleminen organisaatioon muutti merkittävästi myös prosessi-insinöörien/teknikoiden työnkuvaa; vuorotyönjohtajat saivat tehtäväkseen vuoronsa operatiivisen johtamisen ja tätä kautta prosessialueiden työnjohtajat keskittyvät pelkästään prosessialueen tekniseen osaamiseen. Entisten prosessialueiden työntekijät siis kuuluvat uudessa organisaatiossa vuorotyönjohtajien alaisuuteen ja tätä kautta prosessi-insinööreillä/teknikoilla ei enää ole suoria tuotannon alaisia.

Organisaatiomuutoksessa myös prosessialueet muuttuivat. Aiemmat kolme aluetta (sulatus, karkaisu ja kuidutus ja pakkaus) supistettiin kahteen prosessialueeseen. Karkeasti sanottuna prosessialueet jaettiin siten, että sulatuksesta vastaavan prosessi-insinöörin alueeseen lisättiin alkupuolisko karkaisu- ja kuidutuspuolen prosessi-insinöörin tehtävistä ja pakkauspään prosessi-insinööri sai kuidutuksen ja karkaisun loppupään vastuualueelleen.

Prosessialueista vapautuneen insinöörin paikka korvattiin laatupäällikön vakanssilla, jota ei aiemmin ollut. Aiemmassa organisaatiossa oli tuote- ja laatuvaastaava, joka uudessa organisaatiossa tulee työskentelemään laatupäällikön alaisuudessa.

Kunnossapidon osalta tapahtui myös muutoksia. Vanhassa mallissa teknisillä eristeillä ja Basella oli omat työnjohtajansa, kun taas uudessa organisaatiorakenteessa kaikki kunnossapidon toimihenkilöt kuuluvat Base-organisaation alaisuuteen. Uudessa organisaatiossa kaikkien kunnossapidon työnjohtajien esimiehenä toimii käyttöpäällikkö.

Erona vanhaan organisaatiokaavioon uudessa organisaatiossa tehdaspäällikön suorien alaisten määrä väheni; aiemmassa organisaatiossa tehdaspäällikkö oli suora lähiesimies kaikille toimihenkilöille, mutta uudessa kaaviossa tehdaspäällikön ja tietyn toimihenkilöryhmän väliin on tullut oman alueen päällikkö. Basen osalta tämä tarkoittaa käyttöpäällikköä ja laatupäällikköä ja kunnossapidon osalta kunnossapitopäällikköä.



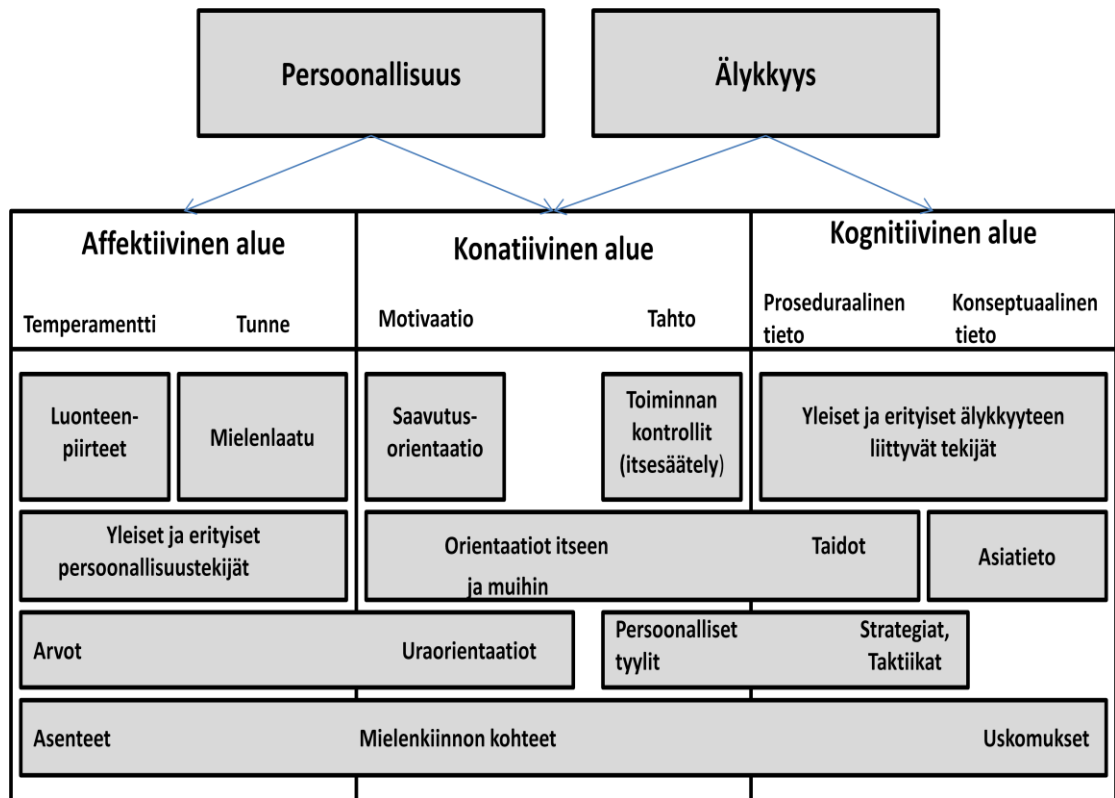
Kuva 5. Base-divisioonan Lappeenrannan tehtaan uusi organisaatiokaavio

3 Motivaatio

3.1 Mitä motivaatio on?

Päätöksentekoa edeltävää tilaa kutsutaan motivaatioksi. Motivaatiota voidaan kuvata osana konatiivista aluetta, johon kuuluu sekä persoonallisuuteen, että älykkyyteen kuuluvia ominaisuuksia (Kuva 6). Motivaatioon voidaan liittää myös sellaisia rakenteita kuten sisäinen ja ulkoinen tavoiteorientaatio sekä erilaiset odotukset, tulkinnat ja uskomukset. [3.]

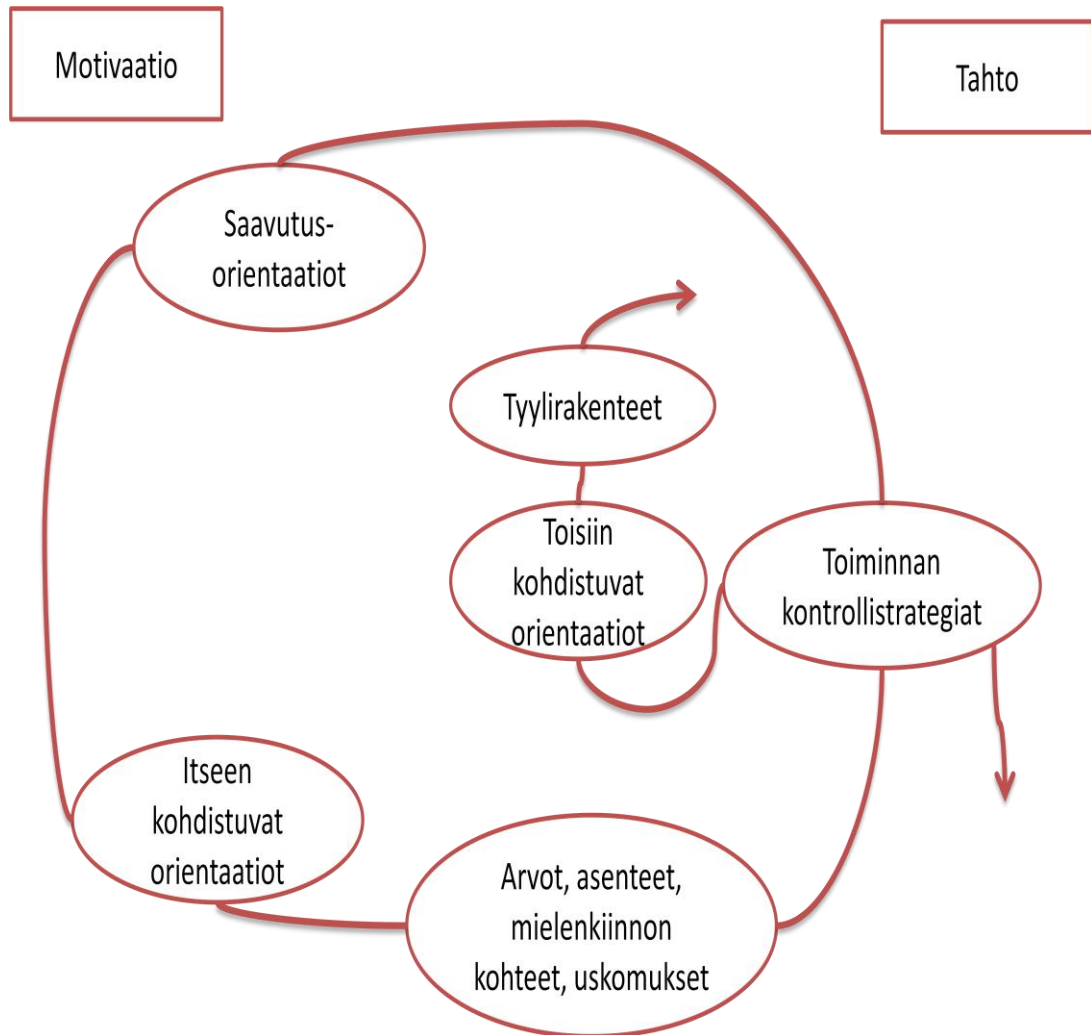
Motivaation merkitystä korostetaan erityisesti silloin, kun puhutaan kehitymisestä, innovaatioista sekä tuloksen tekemisestä. [4.]



Kuva 6. Persoonallisuuden ja älykkyyden suhde motivaatioon

Motivaatiota voidaan myös verrata suoraan sanaan tahto (Kuva 7). Tahtoa, joka ajaa tekemään jotakin, nimetään usein motivaatioksi. Tältä pohjalta esimerkiksi työmotivaatiota tai opiskelumotivaatiota voidaan kutsua työtahdoksi tai opiskelutahdoksi tarkoittaen samaa asiaa. [5.]

Motivaatio-sanan juuret tulevat latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Tämä kuvastaakin motivaatiota hyvin, koska motivaatiota voidaan pitää liikkeeseen pitävänä voimana. Nykyisin motivaatiota kutsutaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmänä. [3.]



Kuva 7. Motivaation ja tahdon suhde

Motivaation kantasana on motiivi. Motiivilla viitataan tarpeisiin, haluihin, vietteihin tai sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit ovatkin niitä asioita, jotka virittävät sekä ylläpitävät yksilön käyttäytymisen suuntaa. [3.]

Motivaatio-ilmiötä voidaan luonnehtia kolmella yhteisellä ominaisuudella, joita ovat: vireys, suunta sekä systeemiorientoituminen. Vireydellä tarkoitetaan yksilön energiavoimaa, joka johtaa tätä käyttäytymään tietyllä tavalla. Suunta taas kuvastaa päämääräsuuntautuneisuutta: mihin yksilön käytös on suunnattu ja mihin hän toiminnallaan pyrkii.

Systeemiorientoituminen taas kuvastaa yksilön ja ympäristön voimia, jotka joko vahvistavat yksilön tarpeiden intensiteettiä sekä energian suuntaa tai saavat hänet luopumaan toimintansa suunnasta ja suuntaamaan ponnistuksensa toisaalle. [3.]

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiosta puhuttaessa esiin tulevat usein termit sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Nämä kaksi termiä ovat kuitenkin hyvin teoreettisia. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovatkin useimmiten tilannekohtaisia ja niihin vaikuttavat vahvasti yksilön tämän hetkinen taloudellinen tilanne sekä aiemmin opitut toimintakulttuurit. [4.]

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat vahvasti sidonnaisia palkkioihin ja kannusteisiin, mutta niitä ei pidä sekoittaa sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Tästä huolimatta palkkiot ja kannusteet ovat avainasemassa, kun puhutaan yksilön motivaatiosta. [4.]

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan syitä, jotka ovat niin sanotusti käyttäytymiseen sisäisiä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeita, joita kutsutaan myös ylimmän asteen tarpeiksi. Sisäiset palkkiot ja niiden tuoma sisäinen motivaatio on yleensä pitkäkestoista ja parhaimmillaan pysyvä motivaation lähde. Sisäisillä palkkioilla puhutaan kannusteista, jotka henkilö itse antaa itselleen. [3.]

Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä. Palkkioiden ero ulkoisessa motivaatiossa sisäisiin on se, että palkkiot tarjoaa joku muu kuin henkilö itse. Ulkoisessa motivaatiossa ajatus on sama kuin palkkioissa; motivaation ”tarjoaa” joku muu kuin henkilö itse. Ulkoista motivaatiota sekä ulkoisia palkkioita kutsutaan alemman asteen tarpeiksi. [3.]

Puhuttaessa eri asteen tarpeista, tulee puheeksi yleensä Abraham Maslow'n tarve teoria, tarvehierarkia (Kuva 8). Tämä pyramidi kuvastaa hyvin myös sisäistä ja ulkoista motivaatiota sekä palkkioita; ylhäällä ovat sisäiset (omat) ja

alhaalla ulkoiset (muiden tarjoamat) motivaatioon vaikuttavat tekijät. Kyseinen pyramidi paljastaa sisäisen ja ulkoisen motivaation suhteen; perustarpeiden pitää olla kunnossa alemman asteen tarpeissa (ulkoinen motivaatio), kunnes voidaan puhua ylemmän asteen tarpeista (sisäinen motivaatio). [6.]

Ulkopuoliset palkkiot ovat huomattavasti lyhytkestoisempia kuin sisäiset palkkiot. Tästä seuraa se, että ulkoisia palkkioita voidaan joutua tarjoamaan huomattavasti useammin kuin sisäisiä palkkioita. [3.]

Ohjaajan/esimiehen toiminta on vahvasti esillä, kun puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Hyvä ohjaaja tai esimies pystyy vaikuttamaan vahvasti sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. Innostus on yksittäinen sana, josta ohjaajan/esimiehen täytyy huolehtia, jotta motivaatio pysyy yllä. Tämän lisäksi työn yleinen mielekkyys on avainasemassa, kun katsotaan asioita, jotka pitävät motivaatiota yllä. [3.]



Kuva 8. Maslow'n tarvehierarkia, joka kuvastaa ylemmän ja alemman asteen tarpeita.

4 Motivaatio työssä

4.1 Työmotivaatio

Voidaan nimetä yhdeksän eri tekijää, jotka ovat olennaisia hyvässä työmotivaatiossa. Nämä kaikki yhdeksän eri tekijää ovat olennaisesti sidoksessa työtehtävän luonteeseen. [4.]

Kaiken perusta ja pohja on työntekijän perustarpeet. Perustarpeiden täytyy olla kunnossa, ennen kuin voidaan keskittyä näihin muihin yhdeksään asiaan. Näillä perustarpeilla tarkoitetaan perusturvaa, toisin sanoen työn jatkuvuutta. Toimeentulon on oltava taattu ja riittävä, että voidaan edes puhua hyvästä työmotivaatiosta. [5.]

Perustarpeiden ollessa kunnossa voidaan keskittyä muihin työmotivaatioon vaikuttaviin asioihin. Ensimmäisenä ja tärkeimpänä työmotivaation edellytyksenä on työn merkitys. Tällä tarkoitetaan sitä, miten työntekijä kokee työnsä. Työntekijä voi kokea työnsä osana tärkeää kokonaisuutta, jolloin motivaatio on korkealla, tai sitten vähäpätöisenä yksittäisenä tehtävänä. Työntekijän tuntiessa työnsä tärkeäksi yleensä myös työmotivaatio on korkealla. [4.]

Tavoitteellisuus on myös tärkeässä osassa työmotivaatiota. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä tuntee/on antanut itselleen jonkinmoisen tavoitteen työnsään. Tämä tavoitteellisuus ajaa työntekijää tekemään työnsä paremmin ja motivoituneesti. Tavoite työssä voi olla oma onnistumisen tunne (sisäinen) tai ulkoinen palkkio, esim. tuotantopalkkio tavoitteeseen pääsystä. [4.]

Sosiaalinen ympäristö on kolmas avaintekijä työmotivaatiossa. Sosiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan lähinnä kanssatyötovereita. Työtovereilla voi olla erittäin suuri merkitys, ja parhaillaan hyvä sosiaalinen ympäristö tekee tylsää ja yksitoikkoisesta työtehtävästä mielenkiintoisen ja motivoivan. Toimivassa sosiaalisessa ympäristössä ominaista on toisia tukeva ilmapiiri sekä tietynlainen yhteenkuuluvuuden tunne. [4.]

Sosiaalinen vuorovaikutus koetaan tärkeänä tekijänä senkin osalta, että motivoiva työympäristö motivoi itsessään työntekijöitä. Motivaatio, kuten ilo tai suru, tarttuu muiden ihmisten ympärillä. Onkin tärkeää, että ainakin enemmistö työympäristöstä olisi motivoitunutta. [5.]

Sopiva haasteellisuus on seuraava avainasia. Tällä tarkoitetaan sitä, että työssä on tiettyä haasteellisuutta, mutta ei kuitenkaan liikaa, jolloin työ lannistaisi tekijän. Tärkeää tässä on löytää se sopiva määrä haasteellisuutta; työntekijä joutuu ponnistelemaan työn eteen, mutta ei saa menettää uskoaan tehtävän onnistumisen kannalta. [4.]

Haasteellisuutta ja merkittävyyttä sivuaa myös työn kiinnostavuus. Nämä kaikki kolme ovat vahvasti toisiinsa sidonnaisia ja motivoivat työssä. Työn kiinnostavuus on olennainen asia työmotivaatiossa itsessään, koska kiinnostava työ saa työntekijän parhaillaan tuntemaan työn niin sanotusti omana juttunaan, joka motivoi erityisen paljon. [4.]

Ensimmäinen työn ulkopuolinen avaintekijä on palkka ja palkkiot. Työn lähtökohtana on palkka, joten tämän pitää olla kunnossa, kun puhutaan hyvästä työmotivaatiosta. Peruspalkan päälle on olemassa myös muita palkkioita, jotka ajavat työntekijää parempaan tulokseen ja motivaatioon. Tällaisia palkkioita voivat olla esimerkiksi tulospalkkio tai muut yksittäiset bonukset erilaisista projekteista. [4.]

Vapaus ja itsenäisyys työssä ovat seitsemäs avainasia. Tällä tarkoitetaan tietynlaista luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä; esimies luottaa työntekijään, että hän tekee työnsä eikä ole koko aikaa valvomassa toista. Tällaisessa tapauksessa työntekijä kokee itsensä itsenäiseksi työntekijäksi, joka nostaa työmotivaatiota. [4.]

Vapautta ja itsenäisyyttä sivuaa myös seuraava avainasia: arvostus. Työmotivaatioon vaikuttaa suuresti se, että työntekijä tuntee, että häntä arvostetaan.

Tällä arvostuksella tarkoitetaan sekä työnantajan antamaa arvostusta kuin myös työtovereilta saatua arvostusta. [4.]

Viimeinen avainasia tällä listalla on formaali ja informaali konteksti. Tällä tarkoitetaan kokousten ja kokoontumisten, esimerkiksi palaverien, muodollisuutta. Onkin tärkeää, että formaalien tilaisuuksien lisäksi pidettäisiin informaaleja tilaisuuksia, koska näissä jälkimmäisissä yleensä innovaatioita syntyy enemmän kuin formaaleissa tilaisuuksissa. [4.]

Näiden avainasioiden ohella on tärkeää, että työelämällä ja muulla elämällä on jonkinmoinen tasapaino, balanssi. Yleensä, jos työelämää ja muuta elämää ei pysty yhdistämään (esimerkiksi arvot eivät kohtaa), niin hyvästä työmotivaatiosta on lähes mahdoton puhua. [5.]

4.2 Työmotivaation edistämiskeinot

Työmotivaatiota voidaan edistää monilla tavoilla. Työmotivaatiota pyritään parantamaan erilaisilla palkkioilla (katso luku 5) mutta muitakin vaihtoehtoja työmotivaation edistämiseen löytyy.

Erilaisilla työjärjestelyillä voidaan edistää työmotivaatiota. Esimerkiksi samanhenkisten ihmisten järjestäminen samaan työryhmään voi ruokkia työmotivaatiota. Yleisesti ottaen samankaltaiset, mahdollisesti motivoituneet työntekijät, ruokkivat hyvää työilmapiiriä ja työmotivaatiota. [4.]

Työn erilaisilla ominaisuuksilla voidaan edistää työmotivaatiota. Työ, jonka sisältöön työntekijä voi itse vaikuttaa, on usein huomattavasti motivoivampaa kuin työ, jota työntekijä mekaanisesti suorittaa. Vapaus työssä on myös motivaatiota kasvattava tekijä; liukuvat työajat on eräs työmotivaation edistäjä. [3.]

Työkaverien lisäksi työmotivaatiota voidaan pyrkiä edistämään hyvillä työvälineillä; hyvillä työvälineillä on positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Huonojen

työvälineiden vaikutus työmotivaatioon negatiivisella tavalla on vaikutukseltaan vielä merkittävämpää. [8.]

Työntekijöiden viihtyvyydestä huolehtiminen on itsessään suuri työmotivaation edistäjä. Yleisesti ottaen voidaan vetää yhtä kuin – merkki hyvän viihtyvyyden ja motivaation välille, kunhan muut työn avainasiat ovat kunnossa. [9.]

Palkitseminen on yksi suurimmista työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Erilaiset palkitsemisjärjestelmät ovatkin nykyisin merkittävä osa yritysten henkilöstösuunnitelmaa. [7.] Palkitsemisesta kerrotaan enemmän seuraavassa luvussa.

5 Palkitseminen motivaation kohottajana

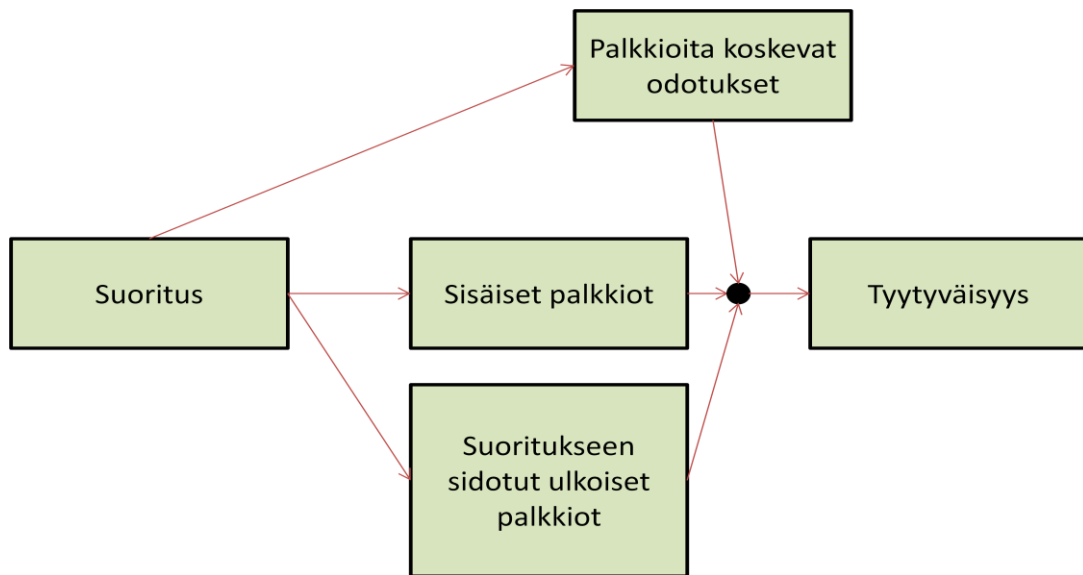
5.1 Mitä palkitseminen on?

Perusajatukseltaan palkitsemisessa on kyse siitä, että pyritään saamaan yksilö toimimaan motivoituneemmin, ja tätä kautta tehokkaammin, erilaisen sisäisen tai ulkoisen houkutteen avulla. Tämä houkutin, palkkio, saa aikaan yksilössä jo itsessään tietyn odotuksen, joka voi ruokkia motivaatiota (Kuva 8). [3.]

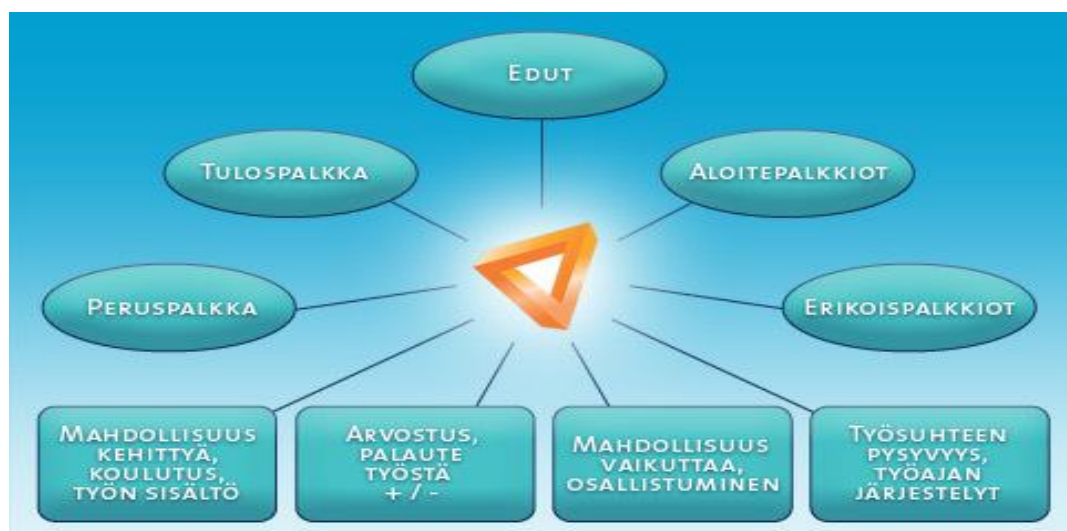
Palkkiot voivat olla sisäisiä tai ulkoisia ja niiden vaikutus on kuten sisäisellä ja ulkoisella motivaatiollakin; sisäiset palkkiot ovat ulkoisia parempia ja toivottumpia, koska niiden vaikutus on yleensä pidempikestoisempi kuin ulkoisten palkkioiden. Sisäisistä ja ulkoisista palkkioista kerrotaan seuraavassa osiossa enemmän. [7.]

Palkitseminen on parhaillaan tehokasta, motivaatiota ja yleistä mielentilaa parantavaa. Se ei kuitenkaan ole automaattisesti sitä ja parhaillakin palkkioilla voidaan epäonnistua. Yleisiä palkitsemisessä epäonnistumisen syitä ovat

palkkion tai kiitoksen umpimähkäisyys (palkkiota ei ole sidottu mihinkään tiettyyn tavoitteeseen, vaan se tulee joskus aiheetta, joskus palkkiota ei tule vaikka olisi aiheetta), toisten henkilöiden suorituksiin vertaaminen palkitsemisessa, liian laajaan kokonaisuuteen katsominen tai huomion poissiirtäminen suorituksesta. [3.]



Kuva 8. Palkkioiden merkitys yksilön tyytyväisyyteen



Kuva 9. Mahdollisia palkkioita

Tehokas palkitseminen (kiitos/kannustus)	Tehoton palkitseminen
1 perustuu suoritukseen	1 annetaan umpimähkään tai epäsystemaattisesti
2 kohdistuu selkeästi osoitettuihin yksityiskohtiin	2 koskee laajaa suorituskokonaisuutta
3 on spontaania, vaihtelevaa ja uskottavaa/luotettavaa; keskittyy oppijan suoritukseen	3 ei ole sidottu suoritukseen (ehdollistamista ei juuri tapahdu)
4 palkitsee spesifien tavoitteiden saavuttamista	4 palkitsee osallistumisesta - ei ota huomioon suoritus-prosessia tai tuotoksia
5 tuottaa oppijalle tietoa hänen kompetenssitään ja suoritusten/tulosten tasosta	5 antaa oppijalle tietoa hänen asemastaan (tai ei anna hänelle mitään tietoa)
6 suuntaa oppijaa oman työskentelyn arvostamiseen ja ongelmanratkaisuun	6 ohjaa oppijoita keskinäiseen vertailuun ja kilpailuun
7 vertaa oppijan nykysuorituksia hänen aiempiin suorituksiinsa	7 vertaa oppijan suorituksia toisten oppijoiden suorituksiin
8 on tunnustus hyvästä yrityksestä tai onnistumisista vaikeassa tehtävässä	8 ei kiinnitä huomiota suorituksen ja tulosten tasoon
9 korostaa onnistumisen syinä yrittämistä ja kykyjä (mikä vahvistaa uskoa siihen, että oppija menestyy jatkossakin)	9 "näkee" onnistumisen syynä ainoastaan kyvyt tai sellaiset satunnaistekijät kuin onni ja tehtävän helppous
10 vahvistaa sisäisiä attribuutiotulkintoja (oppija uskoo suoriutuvansa, koska hän pitää ko. aiheesta ja/tai haluaa kehittää ko. uusia taitoja)	10 vahvistaa ulkoisia attribuutio-tulkintoja (oppija uskoo suoriutuvansa esim. miellyttämällä opettajaa, voittamalla kilpailun tai saamalla palkkion jne.)
11 kiinnittää oppijan huomion hänen suorituksiinsa	11 kiinnittää oppijoiden huomion opettajan ulkoisena auktoriteettina, jolla on valta manipuloida heitä
12 Lisää opitun arvostusta ja kehittää toivottuja attribuutio-tulkintoja, kun prosessi on saatu loppuun	12 korostaa prosessin jatkumista ja kääntää huomion pois suorituksesta

Kuva 10. Tehokkaita ja tehottomia palkitsemistapoja oppimisessa

5.2 Sisäiset ja ulkoiset palkkiot

Sisäisistä ja ulkoisista palkkioista puhuttaessa törmätään samaan asiaan kuin sisäistä ja ulkoista motivaatiota verratessa; sisäisten ja ulkoisten palkkioiden suurin ero onkin siinä, kuka palkkion tekijälleen antaa: onko palkkion antaja tekijä itse (sisäinen palkkio) vai ulkoinen henkilö (ulkoinen palkkio). [3.]

Sisäiset palkkiot ovat sidoksissa työtehtävään ja sen luonteeseen. Sellaiset työn ominaisuudet kuten vaihtelevuus, mielenkiintoisuus, merkittävyys ja haastavuus ovat termejä, jotka usein toistuvat sisäisiä palkkioita tuottavissa töissä. Sisäiset palkkiot ovatkin vahvasti sidonnaisia siihen, miten työntekijä kokee työnsä, ei niinkään siihen, millaista työ objektiivisessa mielessä on. Voidaan kuitenkin sanoa, että työssä, joka on haastavaa ja monipuolista ja

joka haastaa tekijänsä positiivisella tavalla, on yleensä varsin palkitsevaa sisäisesti. [3.]

Ulkoisista palkkioista rahallinen palkkio ja palkitseminen lienee yleisin. Rahallisella palkitsemisella tarkoitetaan eri palkitsemistapoja, joista työntekijälle on suoraa taloudellista hyötyä. Rahallinen palkitseminen voi olla myös pidempiaikaista, josta työntekijälle voi tulla taloudellinen hyöty. [10.]

Erilaisia rahallisia palkkioita voivat erilaiset tulospalkkiot, bonukset tai jopa optiot. Tulospalkkiot ovat hyvin yleinen rahallinen palkitsemiskeino, erityisesti teollisuudessa työskenteleville. Tulospalkkiokin voi olla joko tuntipalkkaan lisättynä tai yhtenä merkittävänä kertakorvauksena vuodessa. [9.]

Palkitsemisessa onnistuminen vaatii sekä sisäisten, että ulkoisten palkkioiden onnistumista. Perusajatuksena sisäiset palkkiot ja työn itse antamat positiiviset vaikutukset ovat tärkeämpiä, mutta jos ulkoinen palkkiojärjestelmä ei toimi, niin negatiivinen vaikutus paistaa myös työhön ja tätä kautta sisäisten palkkioiden merkitys vähenee. Yksinkertaisessa ja luonteeltaan vähemmän motivoivassa työssä taas ulkoisten palkkioiden merkitys on suurempi, koska työ ei itsessään välttämättä ruoki tekijänsä niin tehokkaasti. [3.][4.]

Tutkija	Sisäiset palkkiot	Ulkoiset palkkiot
Saleh ja Grygier	liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset jne.)	ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos/tunnustus, osallistumismahdollisuudet jne.)
Deci	ovat yksilön itsensä välittämiä	ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä
Slocum	tydyttävät ylimmän asteen tarpeita (esim. pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen tarve ja kehittämisen tarve)	tydyttävät alemman asteen tarpeita (esim. yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve, ravinnon tarve)
Wernimont	ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (esim. tyytyväisyys, työn ilo)	ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (esim. raha, kannustava tilanne)

Kuva 11. Eri tutkijoiden näkemyksiä sisäisistä ja ulkoisista palkkioista

5.3 Palkitsemisen merkitys

Palkitsemisella on merkitystä niin yksilön motivoinnissa (työmotivaatiossa) kuin myös yrityksen imagossa ja jopa sen menestymisessä. Palkitsemisella on todettu olevan suora vaikutus työmotivaatioon (sisäiset ja ulkoiset palkkiot), mutta tämän lisäksi palkitsemisella, tarkemmin ilmaistuna palkitsemisjärjestelmällä on tärkeä osa, kun puhutaan yrityksen toimivuudesta, tehokkuudesta ja yleisestä menestymisestä. [3.] [11.]

Toimiva palkitsemisjärjestelmä saa aikaan parhaillaan monenlaisia vaikutuksia. Vaikutukset voivat olla työnhakuun liittyviä; toimiva palkitsemisjärjestelmä voi houkutella uutta työvoimaa ja säilyttää osaavaa henkilökuntaa yrityksen palveluksessa. Palkitsemisjärjestelmät voivat olla myös motivaatiota ja suorituskykyä parantavia, yrityskulttuuria edistäviä, yrityksen rakennetta vahvistavia sekä palkkakustannuksia ennustavia. [11.]

Palkitsemisen merkitys, tai tarkemmin sanottuna palkitsemisen puute tai epämääräisyys, ovat suuremmassa merkityksessä kuin palkitseminen onnistuessaan. Epäonnistuessaan palkitsemisjärjestelmä aiheuttaa vain työntekijöissä epätietoisuutta ja turhautuneisuutta, ja tämä taas laskee henkilöstön työmotivaatiota ja arvostusta yritystä kohtaan. Epäonnistumisen vaikutus negatiivisesti onkin suurempi kuin onnistumisen vaikutus positiivisesti. [3.][9.]



Kuva 12. Palkitsemisen työkalut, merkitys ja vaikutus liiketoimintaan

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimustavat ja –menetelmät

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella. Lomake on suunniteltu siten, että henkilön nimeä ei paljasteta ja henkilötiedoista ainoastaan ikäryhmä, työkokemus Parocin palveluksessa sekä henkilön prosessialue paljastuvat.

Kyselylomakkeen tiedot kerätään yksinkertaisella Excel-taulukolla, joka piirtää vastausten perusteella erilaisia diagrammeja ja muita kuvaajia. Itse vastausten analysointiin ei erityisiä työkaluja ole, vaan analyysit tehdään eri osaluiden vertailulla kaikkien tulosten keskiarvoon.

6.2 Kyselylomakkeen muoto

Kyselylomake on kaksiosainen, laajuudeltaan vajaat kaksi A4-arkkia. Lomakkeen alussa on lähtötieto-osuus, jossa vastaaja vastaa oman prosessialueensa, (sulatus, kuidutus ja karkaisu tai pakkaus) työkokemuksensa Parocin palveluksessa, (0–1, 1–3, 5–10, 10–20 ja yli 20 v.) ja ikänsä. (alle 20 v., 20–30 v., 30–40 v., 40–50 v., 50–60 v. ja yli 60 v.)

Itse kysely koostuu 25:stä ota kantaa -kysymyksestä ja kahdesta erillisestä yksittäisiin työmotivaatiotekijöihin liittyvästä kysymyksestä. Ota kantaa -kysymykset ovat väittämiä, joihin vastaajan täytyy vastata numerolla välillä 1– 5. 5 tarkoittaa vastaajan olevan täysin samaa mieltä väittämästä ja 1 tarkoittaa vastaajan olevan täysin eri mieltä väittämästä. Yksittäisiin motivaatiotekijöihin liittyviin kysymyksiin vastataan numerolla 1–3, jossa valitaan kolme tärkeintä vaihtoehtoa ja ne laitetaan tärkeysjärjestykseen (3=on tärkein, 2= toiseksi tärkein ja 1=kolmanneksi tärkein).

Lomakkeen kysymykset on jaettu viiteen eri teemaan. Teemat ovat työ itse, esimies/johtaminen, työympäristö, palkitseminen sekä mahdolliset uhkakuvat organisaatiomuutoksessa. Ensimmäiset neljä teemaa käsittelevät työmoti-

vaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä ja viides osio käsittelee organisaatiomuutoksen uhkakuvia.

Työmotivaation teemoista ensimmäinen (työ itse) keskittyy pääasiassa sisäiseen motivaatioon; osion kysymykset koskevat sitä, miten työntekijä kokee työnsä. Vastaukset kertovat, millaiseksi henkilö kokee työnsä ja mitä tämä merkitsee hänelle.

Seuraavat kolme teemaa (johtaminen/esimies, työympäristö ja palkitseminen) käsittelevät niin sanottuja ulkoisia motivaatiotekijöitä. Tässä osiossa selvitetään, kuinka ulkoiset tekijät vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon. Vastauksista pitäisi pystyä tarkastelemaan yleistä johtamisen onnistumista, työympäristön vaikutusta sekä palkitsemisjärjestelmän onnistumista.

Viides ja viimeinen lomakkeen osio käsittelee lyhyesti organisaatiomuutoksen uhkakuvia. Kysymyksiä tässä osiossa on vain viisi, mutta niistä pitäisi saada selkeä kuva, koetaanko organisaatiomuutos hyvänä vai huonona asiana. Vastauksista pitäisi saada selville, koetaanko muutos uhkana vai mahdollisuutena.

Kaikissa näissä viidessä alueessa on viisi kysymystä. Näiden 25 kysymyksen lisäksi lomakkeen lopussa on kaksi avointa kysymystä, joissa kysytään eniten motivaatioon vaikuttavia asioita (kolme kappaletta) sekä positiivisesti että negatiivisesti.

7 Motivaatiotutkimuksen tulokset

7.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyt toteutettiin yrityksen jokaiselle vuorolle tarkoitetun vuoropalaverin päätteeksi. Tämän ansiosta saatiin laajasti vastauksia ja pystyttiin valvomaan, että jokainen täytti kyselylomakkeensa itse.

Tulokset jaettiin siten, että yhdessä osiossa käsitellään kaikkien vastanneiden keskiarvolliset tulokset. Tämän lisäksi tuloksia tarkastellaan prosessialueen (kolme aluetta: sulatus, kuidutus ja karkaisu sekä pakkaus) sekä työntekijän iän mukaan (kaksi tarkastelualuetta: 30–40 ja nuoremmat sekä 40–50 ja vanhemmat). Työkokemuksen mukaan tuloksia ei tarkasteltu siitä syystä, että alle viisi vuotta yrityksessä olleita ei juuri ollut.

Ensimmäisen teeman (työ itse) kaikki kysymykset oli jaoteltu siten, että 1 tarkoitti, että asiat eivät toteudu ja 5, että asiat toteutuvat hyvin. Näistä viidestä kysymyksestä voitiin siis tehdä keskiarvo, jolla kuvata osion onnistuvuutta.

Esimies/johtaminen-osiossa kysymykset oli myös jaoteltu samalla lailla. Kuitenkin viides kysymys (yritys tarjoaa minulle mahdollisuuden edetä urallani) ei suoraan käsitellyt esimiehiä tai johtamista, vaan yrityksen tapaa mahdollistaa urakehitystä. Tästä syystä viimeinen kysymys käsitellään erillisenä kokonaisuutena ja esimies/johtaminen erikseen.

Työympäristö-osiossa neljä ensimmäistä kysymystä on esitetty siten, että 5 tarkoittaa hyvää/onnistunutta ja 1 huonoa/heikkoa. Viimeinen kysymys on kuitenkin asetettu täysin toisinpäin, eli 1 tarkoittaa hyvää (ei halua vaihtaa vuoroa) ja 5 huonoa (haluaa vaihtaa vuoroa).

Seuraavassa, palkitseminen-osiossa kysymykset on esitetty samalla tavalla kuin ensimmäisessä ja toisessa osiossa, eli 1 tarkoittaa huonoa/heikkoa ja 5 hyvää/onnistunutta.

Organisaatiomuutos (uhkakuvat) -osiossa taas kysymykset 22 (vuorotyönjohtajat ovat epäluottamuslause työnantajalta meille), 24 (vuorotyönjohtajat ovat uhka ilmapiirille) ja 25 (vanha toimintamalli oli mielestäni parempi) tarkoittivat korkealla arvosanalla sitä, että ne eivät olisi hyvä asia. Kaksi muuta kysymystä (21= organisaatiomuutos on mielestäni hyvä asia ja 23= vuoroni VTJ:llä tulee olemaan enemmän aikaa minulle) oli aseteltu siten, että 5 tarkoitti hyvää/onnistunutta ja 1 heikkoa/huonoa.

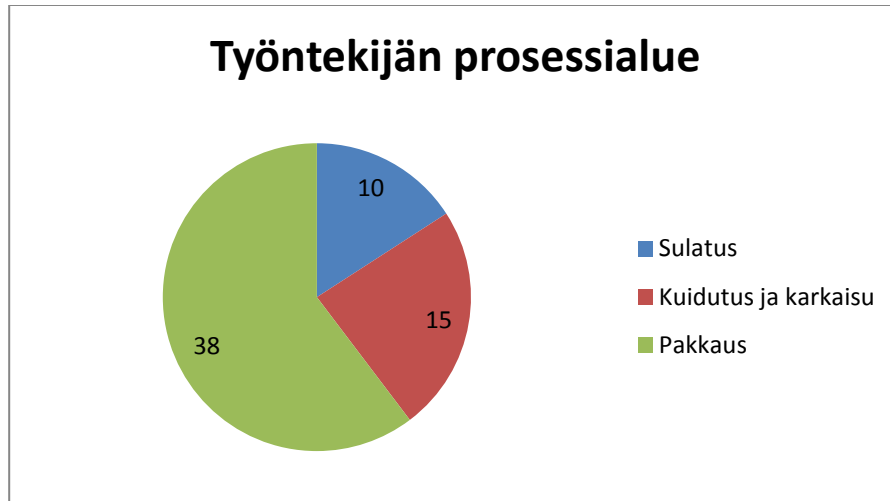
Itse kuvaajat on piirretty vastausten arvojen mukaisesti, oli ne sitten esitetty positiivisessa tai negatiivisessa sävyssä. Osioden keskiarvossa on kuitenkin käännetty jokainen kysymys siten, että korkea arvosana tarkoittaisi osion onnistumista ja toisinpäin. Näistä muunnoksista kerrotaan tarkemmin tietoja tarkasteltaessa.

Avoimien kysymyksiä vastauksia tarkasteltiin kahdella eri tavalla: yhteensä eniten arvosanoja saanut (tarkemmin ottaen näiden summa, jossa jokainen vastaus 3 (tärkein) antoi 3 pistettä, 2 antoi 2 pistettä ja 1 antoi yhden pisteen) sekä eniten 3 pisteen vastauksia saanut.

7.1.1 Vastajien tiedot

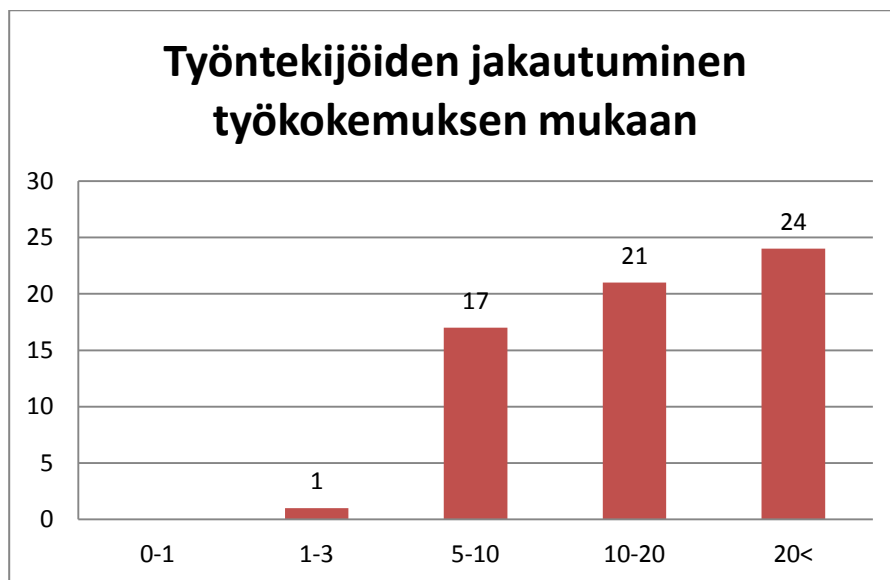
Kyselyyn vastasi yhteensä 63 Basen tuotannon työntekijää. Tämä lukema on erittäin hyvä, kun huomioi, että täysi vahvuus Basen kolmivuorossa työskentelevien tuotannon henkilöiden osalta on 84 henkilöä. Prosentuaalisesti kyselyyn vastasi 75 % Basen kolmivuorossa toimivista työntekijöistä.

Prosessialueista pakkaus oli kaikista suurin, 38 henkilöä. Kuidutus ja karkaisu-osaston vastauksia saatiin 15 henkilöltä ja sulatukselta 10 henkilöltä. Prosentuaalisesti osastot jakautuivat siten, että pakkaus sisälsi noin 59,4 % vastauksista, kuidutus ja karkaisu 23,8 % ja sulatus 15,9 % (Taulukko 1).



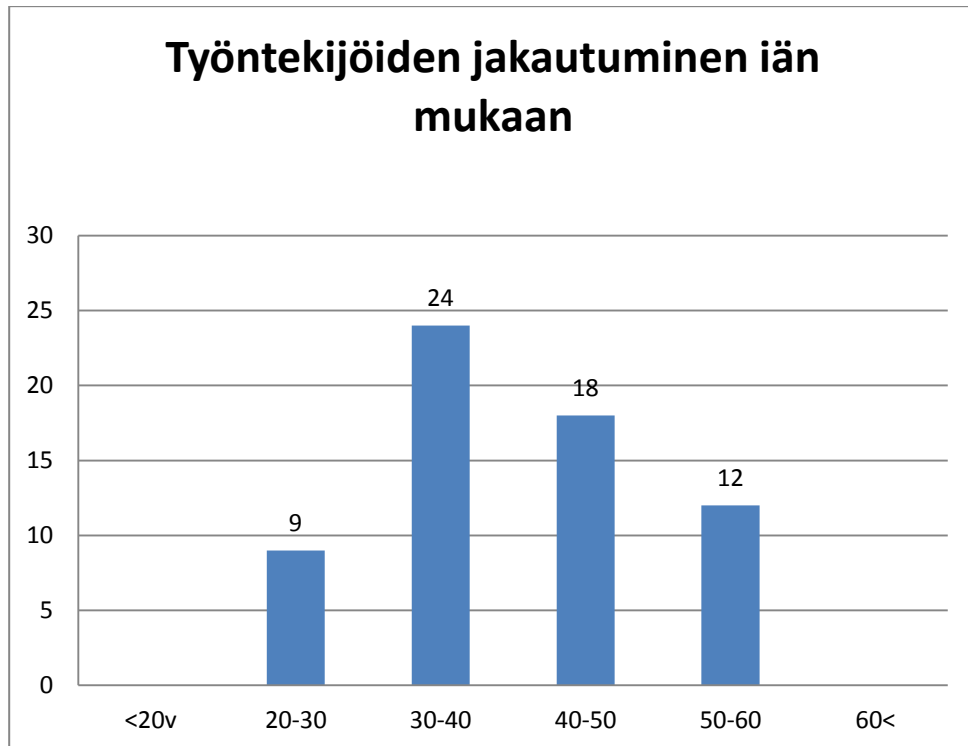
Taulukko 1. Jakautuminen prosessialueen mukaan

Työkokemuksen, tarkemmin sanottuna työkokemuksen Parocin palveluksessa, osalta jakauma oli huomattavasti selvempi. Vastanneista kukaan ei ollut työskennellyt alle vuotta ja alle viisi vuotta työskennelleitäkin oli vain yksi henkilö. 5–10 vuotta työskennelleitä henkilöitä oli 17 kappaletta, 10–20 vuotta työskennelleitä 21 kappaletta ja yli 20 vuotta työskennelleitä 24 kappaletta (Taulukko 2).



Taulukko 2. Jakautuminen palvelusajan (Parocin palveluksessa) mukaan

Työntekijöiden ikäjakaumassa on vaihtelua huomattavasti enemmän kuin palvelusajassa. Tämän kysymyksen ääriarvoja (<20 v. & 60 v.<) ei kuitenkaan yhtään ollut. Suurin vastaajakunta iällisesti oli 30–40-vuotiaat, joita oli 24 kappaletta. Seuraavaksi eniten vastaajia oli 40–50-vuotiaissa, 18 kappaletta. 50–60-vuotiaita vastaajia oli 12 kappaletta ja 20–30-vuotiaita vastaajia 9 kappaletta (Taulukko 3).



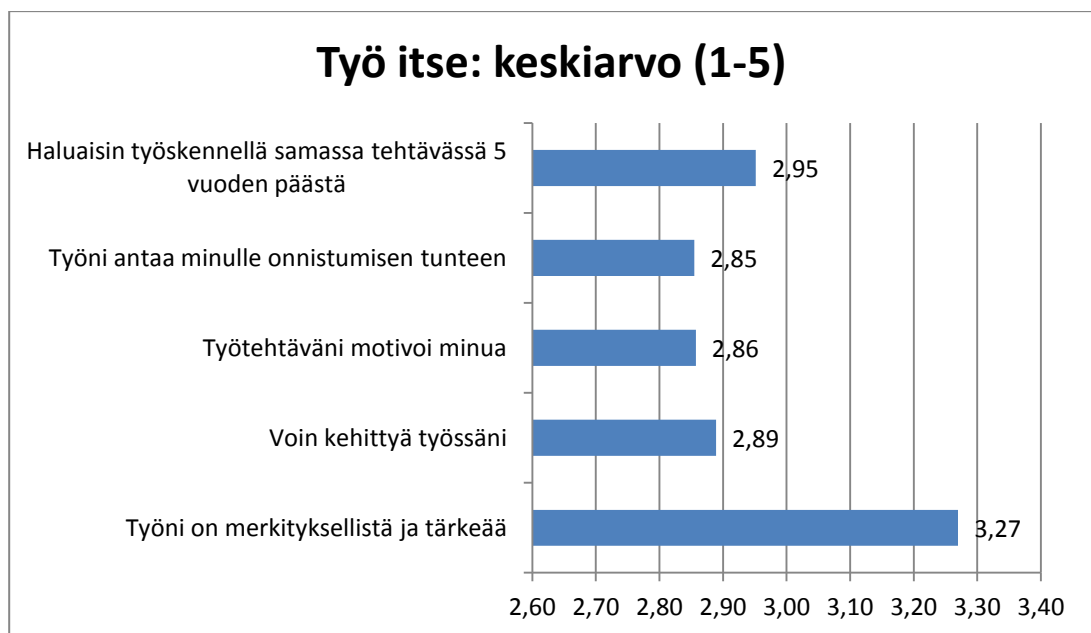
Taulukko 3. Jakautuminen työntekijöiden iän mukaan

7.1.2 Vastaukset yleisesti (kaikki vastaukset)

Kuten jo aiemmin työssä on mainittu, organisaatiomuutos ja sen uhkakuvat käsitellään omana kokonaisuutenaan, joten näissä vastauksissa käsitellään vain tutkimuksen neljää ensimmäistä aluetta (työ itse, esimies/johtaminen, työympäristö ja palkitseminen) sekä yksittäisiä motivaatiotekijöitä koskevien kysymysten tuloksia.

Osioiden keskiarvojen tulokset voidaan karkeasti jakaa kahteen osaan: alle 3:n keskiarvo tarkoittaa, että osiossa menee keskitasoa alemmin/huonommin ja yli 3:n keskiarvo tarkoittaa, että osiossa menee keskitasoa paremmin. Kaikkien vastanneiden kesken oli huomattavissa eroja eri osioiden välillä. Arviointiasteikko kysymyksissä oli 1–5.

Ensimmäinen, itse työtä koskenut osio sai keskiarvon 2,96. Tämä tarkoittaa, että kun puhutaan työtehtävistä, niin suurempia ongelmia ei tällä saralla ole, mutta toisaalta suurempia onnistumisen aiheitakaan ei löydy. Kaikkien väittämien keskiarvot olivat lähellä toisiaan, mutta parhaiten pärjättiin väittämässä ”työni on merkityksellistä ja tärkeää”, keskiarvolla 3,27. Kaikki muut neljä väittämää laskivat keskiarvoa omilla arvoillaan välillä 2,85–2,95 (Taulukko 4).

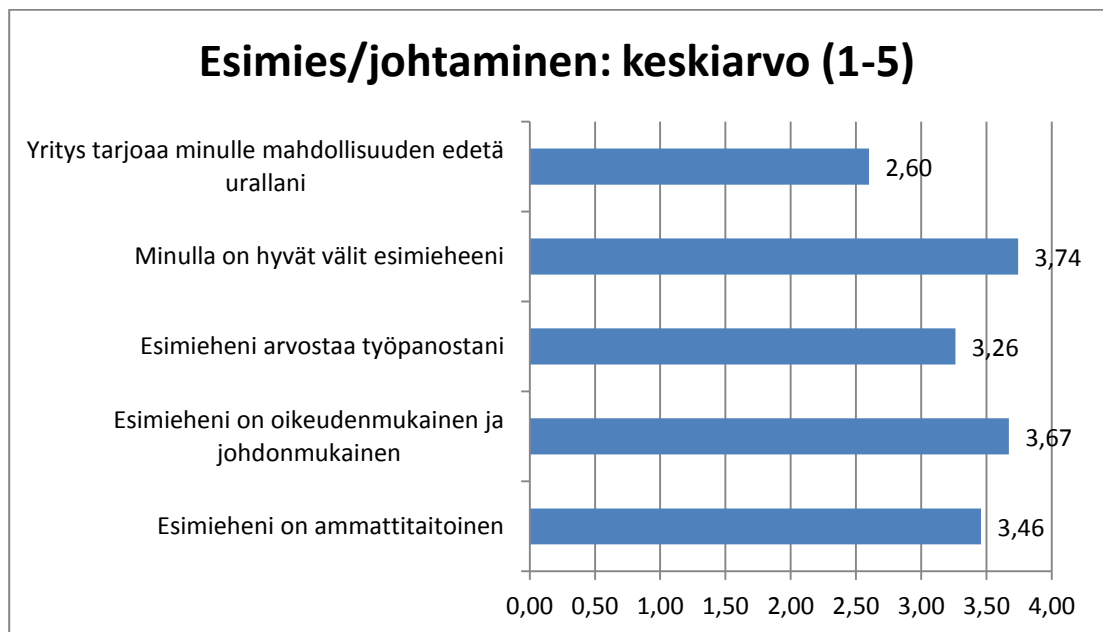


Taulukko 4. Työ itse-osion keskiarvot

Esimies/johtaminen-osio pärjasi kyselyssä ehdottomasti parhaiten keskiarvolla 3,53. Keskiarvoon ei ole laskettu osion viimeistä väittämää (yritys tarjoaa minulle mahdollisuuden edetä urallani) mukaan, koska tämä ei suoraan koskenut esimiestä.

Korkeaa arvosanaa voidaan pitää jopa hieman yllättävänä, kun huomioidaan, että työntekijät ovat saaneet uudet esimiehet vasta lokakuussa. Tästä huolimatta esimerkiksi esimiehen ammattitaito arvioitiin 3,46 arvoiseksi. Parhaiten tässä osiossa pärjasi kuitenkin väittämä ”minulla on hyvät välit esimieheeni”, joka sai arvon 3,74 (Taulukko 5).

Viimeinen, johtamisen ja esimiehen keskiarvosta erotettu väittämä (yritys tarjoaa minulle mahdollisuuden edetä urallani) sai melko heikon keskiarvon, 2,6. Tämä arvo antaa selkeän kuvan siitä, että suurin osa työntekijöistä kokee, että yritys ei tarjoa hyviä urakehitysmahdollisuuksia (Taulukko 5).

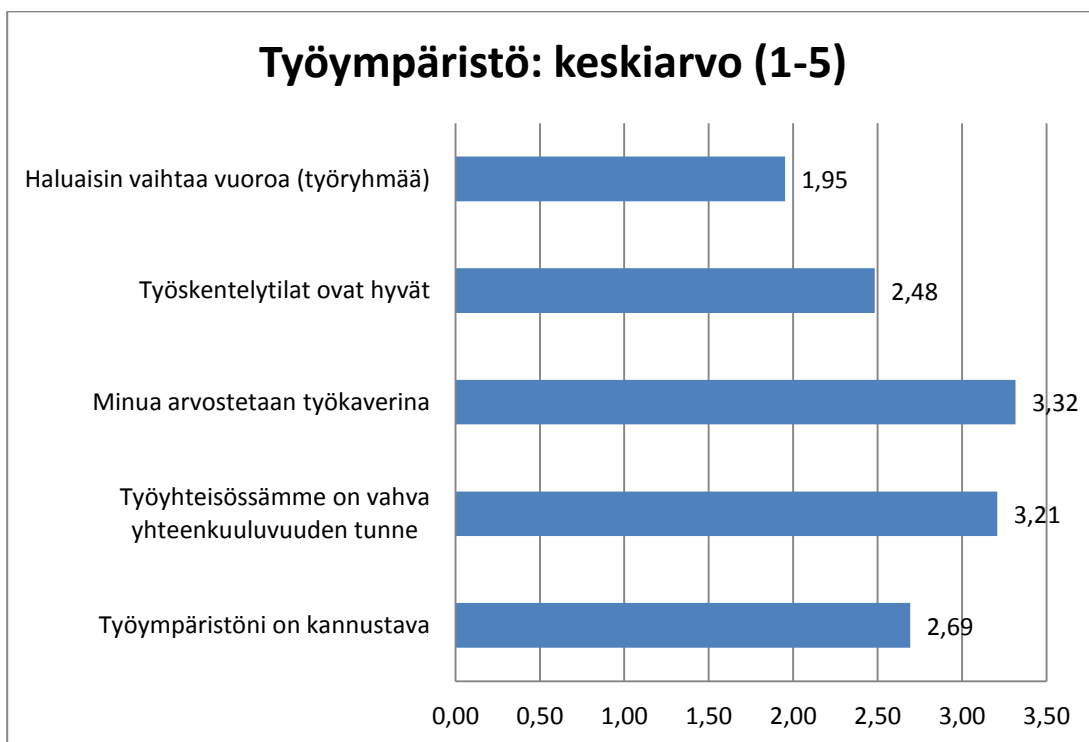


Taulukko 5. Esimies/johtaminen-osion keskiarvot

Työympäristö-osiossa eri väittämien keskiarvoissa oli huomattavia eroja. Osion viimeinen kysymys (haluaisin vaihtaa vuoroa/työryhmää) oli esitetty niin sanotusti negatiivisessa sävyssä, joten väittämän vastaukset on vaihdettu käänteisiksi, että saadaan realistinen arvosana keskiarvoksi. Tämän käännön jälkeen koko osio sai keskiarvon 3,15.

Keskiarvo 3,15 on jo kohtalaisen hyvä, mutta kun tarkastellaan yksittäisiä väittämiä, huomataan, että ongelmiakin löytyy. Kysymys työskentelytiloista

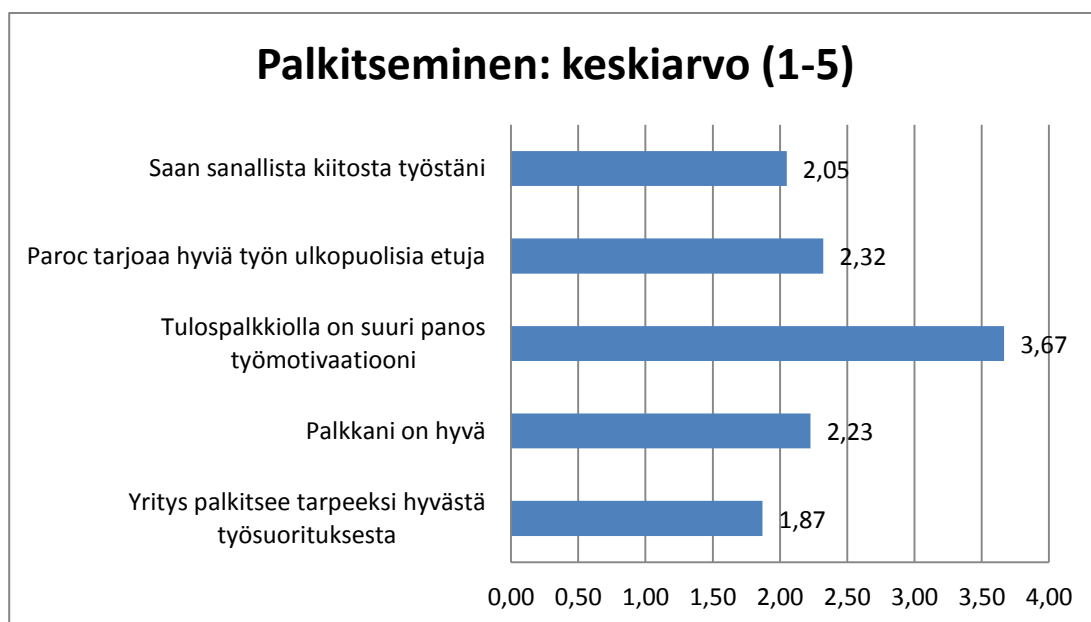
saa keskiarvokseen vain 2,48, joten tämä osa voi huonosti. Työympäristön kannustavuus koettiin myös vain 2,69 arvoiseksi. Toisaalta vastaajat kokivat itsensä arvostetuksi työyhteisössä arvolla 3,32 ja yhteenkuuluvuuden tunne koettiin arvolla 3,21. Parhaiten kuitenkin pärjasi väittämä ”Haluaisin vaihtaa vuoroa/työryhmää”. Tämä väittämä sai arvon 1,95, joka tarkoittaa, että suurin osa vastaajista on tyytyväinen vuoroonsa. Käännetysti tämä arvo on 4,05, joka oli korkein yksittäinen arvo koko tutkimuksessa (Taulukko 6).



Taulukko 6. Työympäristö-osion keskiarvot (Huom! Haluaisin vaihtaa vuoroa-väittämän keskiarvoa ei ole käännetty kuvassa)

Palkitseminen osoittautui tutkimuksen mukaan suurimmaksi motivaatiota laskevaksi tekijäksi/osioksi. Ilman minkäänlaisia käännöksiä osuuden keskiarvo oli vain 2,43, mutta tätäkin arvoa alentaa se, kun käännetään tulospalkkiöväittämän (tulospalkkiolla on suuri panos työmotivaatiooni) arvot toisinpäin (koska tulospalkkiota ei tällä hetkellä ole), niin saavutetaan huolestuttava 2,16 keskiarvo.

Yritys palkitsee tarpeeksi hyvästä työsuorituksesta -väittäjä sai yhden koko tutkimuksen huonoimmista keskiarvoista, 1,87. Muissakin väittämissä jäädään selkeästi arvon 2,5 alle, joten voidaan sanoa, että palkitseminen vaatii huomattavia toimia, että päästään edes keskiarvon 3 yläpuolelle (Taulukko 7).



Taulukko 7. Palkitsemisen keskiarvot

Tutkimuksessa on myös laskettu kaikkien näiden neljän osion keskiarvo, joka on 2,88. Tämä lukema tarkoittaa, että kun huomioidaan kaikki nämä neljä osa-alueita yhteensä, niin ollaan tilanteessa, jossa pitäisi selvittää yleinen motivaation taso, tai ainakin siihen vaikuttavien sisä- ja ulkopuolisten tekijöiden onnistuneisuuden taso. Tämä arvo 2,88 kertoo, että henkilöstö ei ole järin motivoitunut, mutta toisaalta koska luku on näin lähellä arvoa 3 (keskitaso), niin tilanne ei ole vielä hälyttävä.

Yksittäisiä motivaatiotekijöitä koskevissa kysymyksissä (kyselylomake s.2) oli nähtävissä kolme selvästi eniten ääniä saanutta vaihtoehtoa, sekä positiivisesti vaikuttavissa motivaatiotekijöissä että negatiivisesti vaikuttavissa tekijöissä.

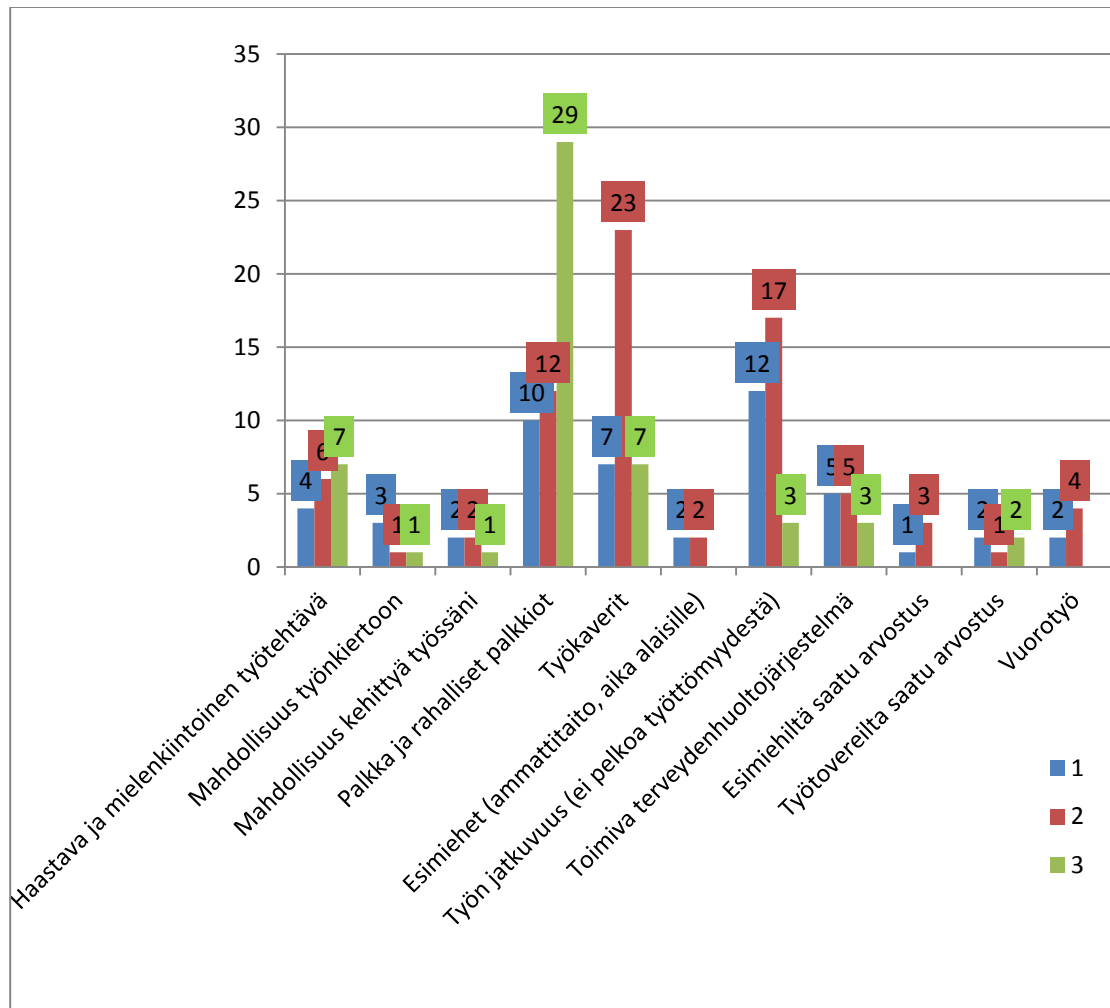
Positiivisesti suurin vaikuttava tekijä oli palkka ja rahalliset palkkiot. Tämä vaihtoehto sai yhteensä 51 vastausta, josta kolmen pisteen vastauksia oli 29, kahden pisteen vastauksia 12 ja yhden pisteen vastauksia 10. Tämä tarkoittaa, että noin 46 % vastasi palkan ja rahallisten palkkioiden olevan tärkein motivaatiotekijä ja noin 80 % vastaajista arvioi sen kuuluvan kolmen tärkeimmän motivaatiotekijän joukkoon (Taulukko 8).

Toiseksi parhaiten positiivisena motivaatiotekijänä pärjäsivät työkaverit, yhteensä 37 vastauksella. Näistä vastauksia kolmen pisteen vastauksia oli 7, kahden pisteen vastauksia 23 ja yhden pisteen vastauksia 7. Tämä tarkoittaa, että noin 58 % pitää työkavereitaan kolmen tärkeimmän motivaatiota kohottavan tekijän joukossa.

Kolmas merkittävä motivaatiotekijä oli työn jatkuvuus, joka sai yhteensä 32 vastausta. Näistä vastauksista 3 oli kolmen pisteen vastauksia, 17 kappaletta kahden pisteen vastauksia ja 12 kappaletta yhden pisteen vastauksia.

Näiden kolmen vastauksen jälkeen haastava ja mielenkiintoinen työtehtävä sai yhteensä 17 vastausta ja toimiva terveydenhuoltojärjestelmä 13 vastausta. Muut vaihtoehdot jäivät selvästi alle 10 vastauksen.

Pelkästään kolmen pisteen vastauksia tarkastellessa huomataan, että palkka ja rahalliset palkkiot ovat ehdottomasti yleisin vastaus 29 vastauksella. Seuraavaksi parhaiten ovat menestyneet työkaverit sekä haastava ja mielenkiintoinen työtehtävä 7 vastauksella. Näiden kolmen vaihtoehdon jälkeen kolmen pisteen vastauksia on tullut vain muutama ja nekin ovat jakautuneet melko tasaisesti muille vaihtoehdoille (Taulukko 8).



Taulukko 8. Positiiviset motivaatiotekijät (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein)

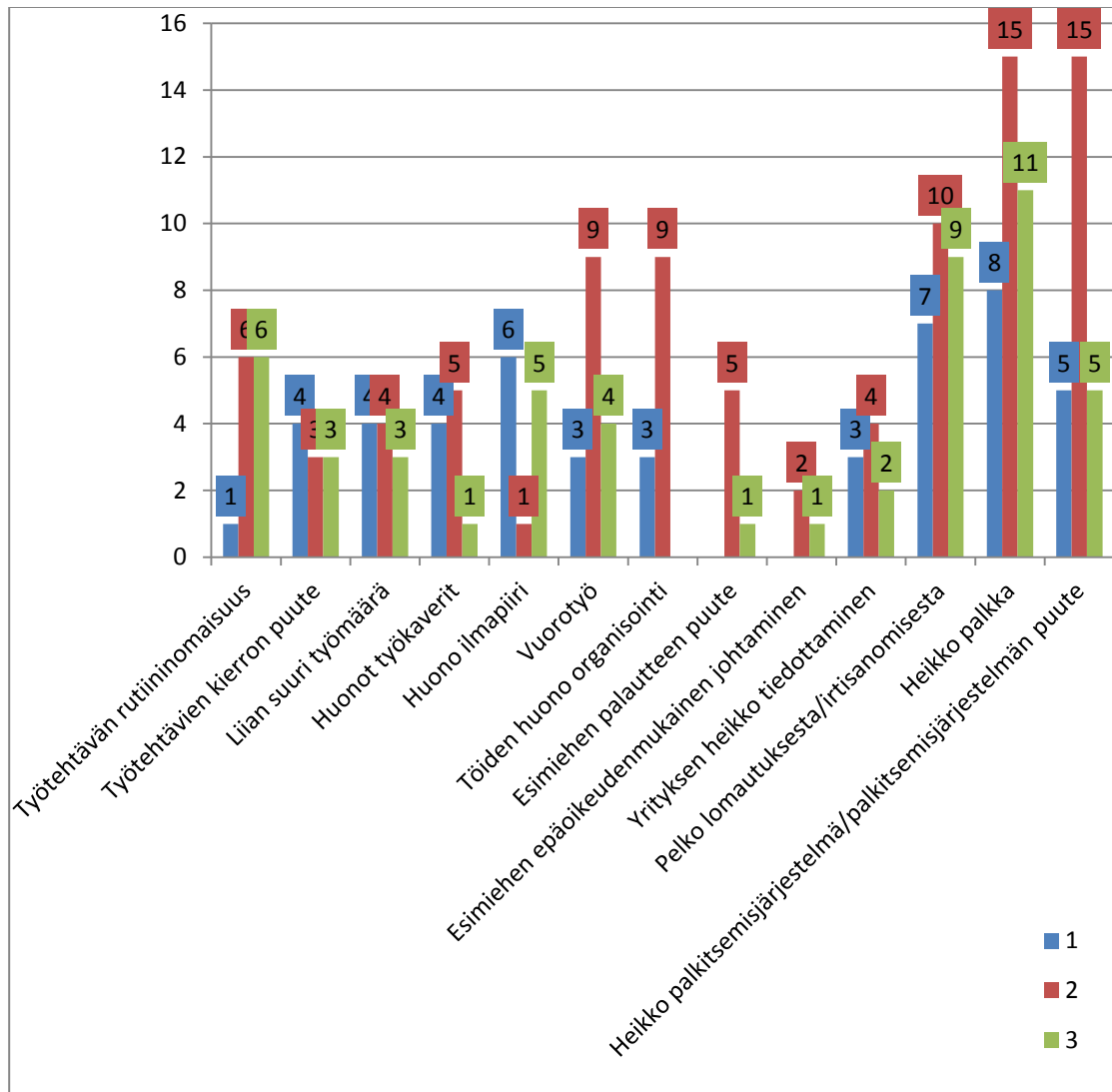
Negatiivisissa motivaatiotekijöissä oli huomattavasti enemmän hajontaa; ainostaan kolme vaihtoehtoa kolmestatoista sai alle 10 kappaletta vastauksia. Tästäkin huolimatta kolme vaihtoehtoa nousi selvästi ylitse muiden (Taulukko 9).

Heikko palkka sai selvästi eniten vastauksia, yhteensä 34. Näistä 11 kappaletta oli kolmen pisteen vastauksia, 15 kahden pisteen vastauksia ja 8 yhden pisteen vastauksia. Tämä yhteismäärä tarkoittaa, että noin 54 % vastaajista piti heikkoa palkkaa kolmen tärkeimmän motivaatiota laskevan tekijän joukossa.

Toisiksi eniten vastauksia tässä kategoriassa sai pelko lomautuksesta/irtisanomisesta, joka sai yhteensä 26 vastausta, joista 9 oli kolmen pisteen, 10 kahden pisteen ja 7 yhden pisteen vastauksia. 41 % vastanneista siis pitää tätä pelkoa kolmen tärkeimmän motivaatiota laskevan tekijän joukossa.

Palkkaa sivusi myös kolmanneksi yleisin negatiivinen motivaatiotekijä, joka oli heikko palkitsemisjärjestelmä/palkitsemisjärjestelmän puute. Tämä sai yhteensä 25 vastausta. Näistä vastauksista 5 oli kolmen pisteen vastauksia, 15 kahden pisteen vastauksia ja 5 yhden pisteen vastauksia. Tämän vastauksen valitsi noin 40 % vastaajista.

Seuraavaksi eniten ääniä saivat vuorotyö (16), työtehtävien rutiinisuus (13), huono ilmapiiri (12), töiden huono organisointi (12) ja liian suuri työmäärä (11). Vähiten vastauksia tässä osiossa saivat esimiehen epäoikeudenmukainen johtaminen (3), esimiehen palautteen puute (6) ja yrityksen heikko tiedottaminen (9). Näistäkin kysymyksistäkin voidaan siis nähdä, että esimies-osio pärjäsi koko kyselyn osalta hyvin.



Taulukko 9. Negatiiviset motivaatiotekijät (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein)

7.1.3 Vastaukset prosessialueittain

Tässä osiossa tarkastellaan vastauksia prosessialueen mukaan. Prosessialueet on jaettu sulatukseen, kuidutukseen ja karkaisuun sekä pakkaukseen. Osion tarkoituksena on tarkastella, onko prosessialueiden välillä merkittäviä eroja eri osioittain/teemoittain.

Sulatuksen prosessialue

Vastaajamäärältään sulatus oli prosessialueeltaan kaikista suppein, 10 vastaajallaan. Tämä tarkoittaa, että kaikista vastaajista vain noin 16 % työskentelee sulatuksen parissa. Nämä henkilöt työskentelivät siis joko uuninhoitajan tai kuonamiehen tehtävissä.

Palvelusajaltaan vastaajat sijoittuivat kokeneempaan päähän; viisi vastaajista oli työskennellyt yli 20 vuotta, neljä 10–20 vuotta ja vain yksi 5–10 vuotta. Iältään vastaajista kolme oli 30–40-vuotiaita, viisi 40–50-vuotiaita ja kaksi 50–60-vuotiaita.

Koko osio sai sulatuksen osalta keskiarvon 2,85, joten eroa kaikkien tulosten keskiarvoon ei juuri ole. Tämänkään alueen yleinen motivaation taso ei siis ole järin hyvällä tasolla.

Työtä itseään koskeneet väittämät arvioitiin myös lähelle kaikkien vastausten keskiarvoa arvolla 2,95. Sulatuksen parissa työskentelevät kuitenkin kokivat työssä kehittymisen mahdollisuuden yleistä keskiarvoa huonommaksi, arvolla 2,5. Toisaalta he halusivat työskennellä samassa tehtävässä 5 vuoden päästä reilusti korkeammalla arvosanalla 3,33.

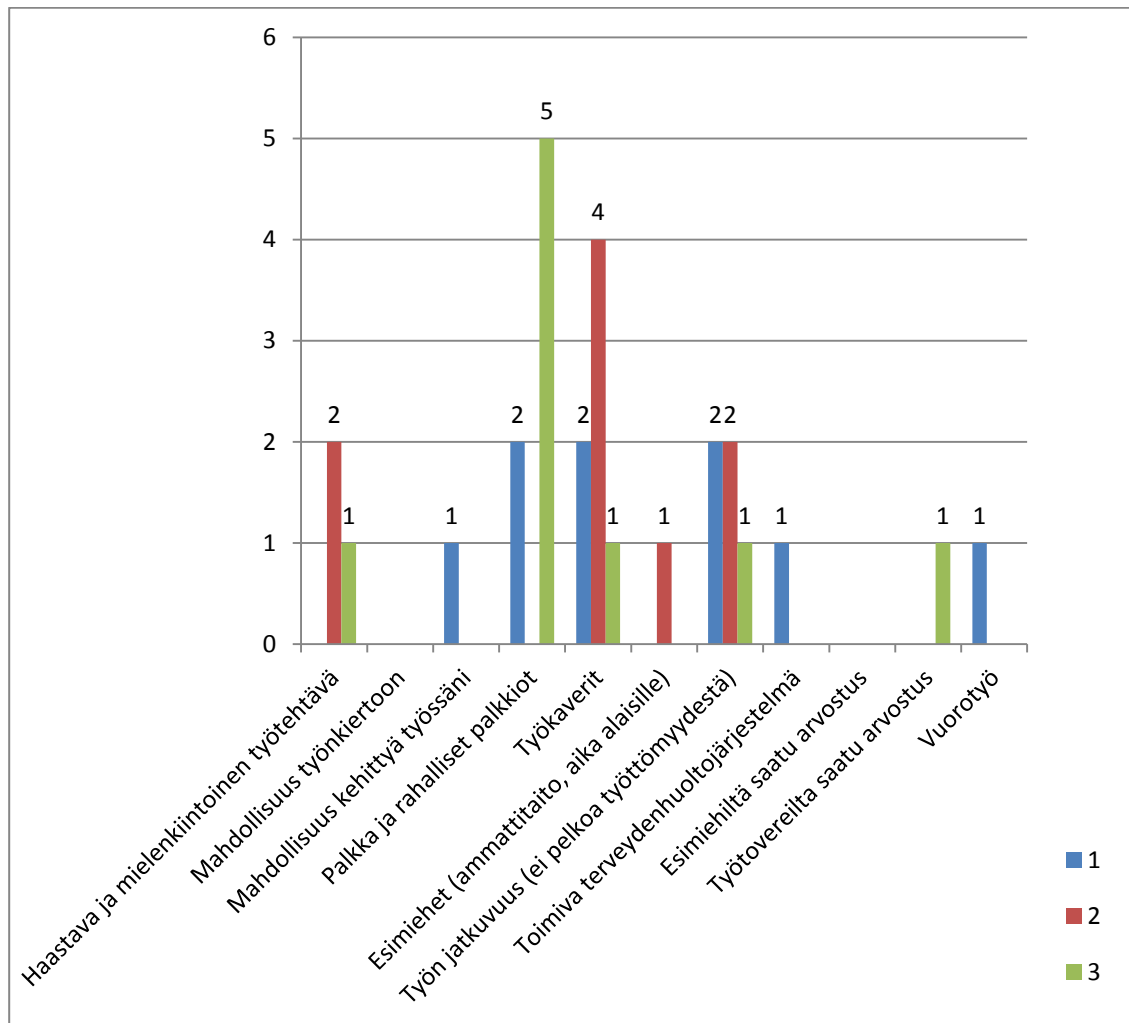
Esimies/johtaminen-osio meni hyvin samalla tavalla kuin yhteenlasketuissa vastauksissa keskiarvolla 3,68. Missään yksittäisessä väittämässä ei ilmennyt suurempaa vaihtelua. Urakehitystä koskenut viimeinen kysymys sai kuitenkin alhaisen arvon 2,4, joka oli yleistä keskiarvoa alempi.

Työympäristön suhteen oltiin myös hyvin lähellä yleistä tasoa arvolla 2,74. Yksittäisissä väittämässä ei suurempia vaihteluita ollut.

Palkitseminen arvioitiin keskiarvoa huonommaksi sulatuksen alueella arvolla 2,02 (arvoon on huomioitu kysymysten käännetyt arvot). Tätä arvoa laski erityisesti hyvän suorituksen palkitseminen (väittäjä 16) arvolla 1,70 ja tulospalkkion merkitys (väittäjä 18) arvolla 4,00 (käännetysti 2,00).

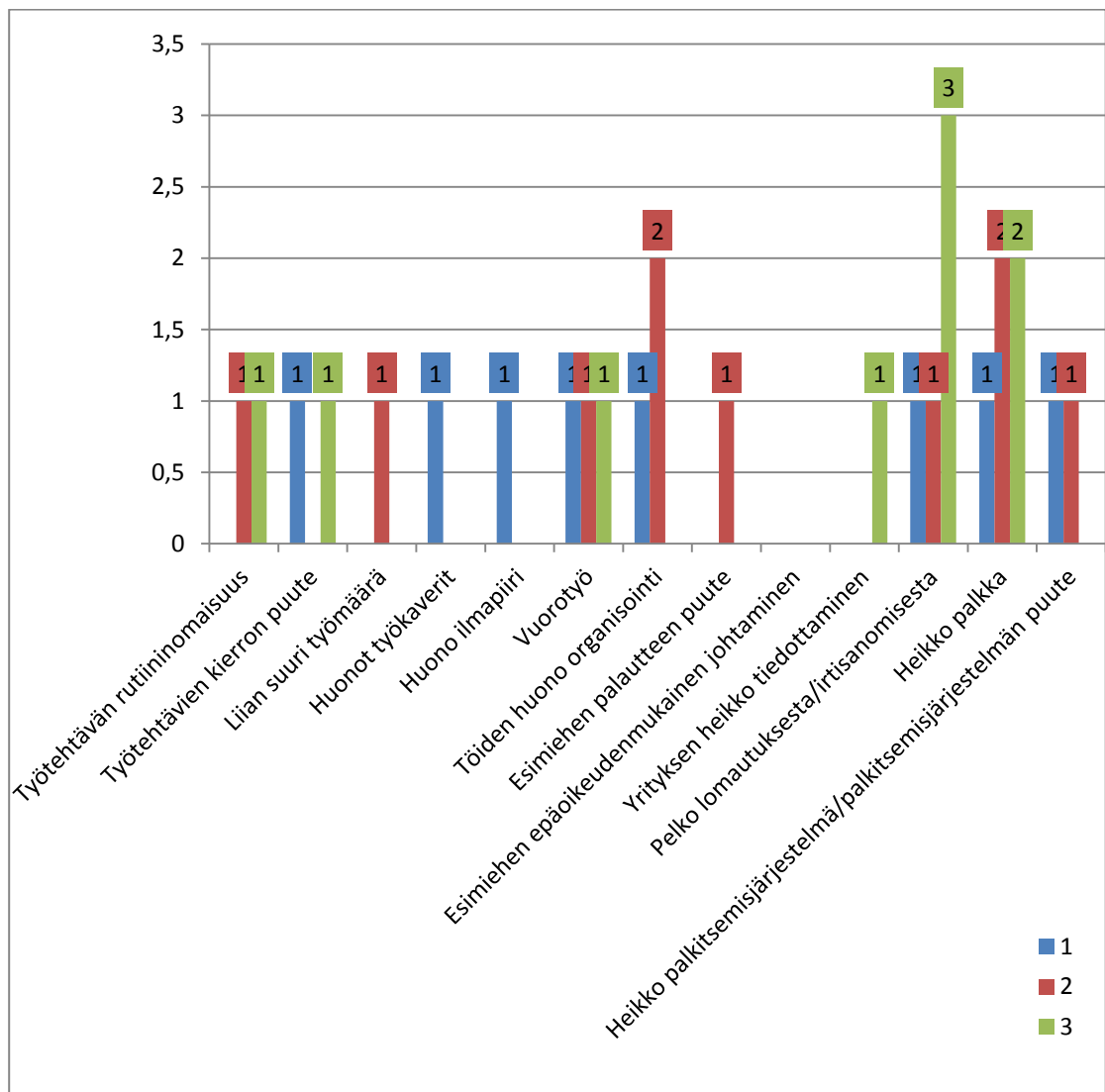
Yksittäisiä motivaatiotekijöitä koskevissa kysymyksissä, positiivisella tavalla, menestyivät samat vaihtoehdot kuin yleisellä tasolla, eli palkka ja rahalliset palkkiot, työkaverit, työn jatkuvuus sekä haastava ja mielenkiintoinen työ (Taulukko 10).

Palkka ja rahalliset palkkiot sai yhteensä 7 vastausta, joista 5 oli kolmen pisteen vastauksia. Loput 2 vastausta oli kahden pisteen arvoisia. Työkaverit sai myös 7 vastausta, joista vain 1 oli kolmen pisteen arvoinen. Vastauksista 4 oli kahden pisteen arvoisia ja 2 yhden pisteen arvoisia. Nämä kaksi vaihtoehtoa olivat ehdottomasti yleisimpiä sulatuksen prosessialueella.



Taulukko 10. Positiiviset motivaatiotekijät sulatuksen prosessialueella (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein)

Negatiivisissa motivaatiotekijöissä menestyivät myös samat tekijät kuin yleisellä tasolla. Eniten vastauksia saivat heikko palkka (yhteensä 5 vastausta, 2x3 p), pelko lomautuksesta/irtisanomisesta (yhteensä 5 vastausta, 3x3 p), töiden huono organisointi (yhteensä 3 vastausta, 0x3 p) ja vuorotyö (yhteensä 3 vastausta, 1x3 p). Toisaalta esimerkiksi heikkoa palkitsemisjärjestelmää ei vastattu kuin kaksi kertaa (1x2 p ja 1x1 p). Vastaukset myös jakautuivat huomattavasti tasaisemmin, osittain sen takia, että vastaajakunta oli huomattavasti suppeampi kuin yhteenlasketuissa vastauksissa (Taulukko 11).



Taulukko 11. Negatiiviset motivaatiotekijät sulatuksen prosessialueella (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein)

Kuidutus- ja karkaisuosasto

Kuidutus- ja karkaisuosastoon kuului 15 vastaajaa. Näistä vastaajista viisi oli työskennellyt Parocilla 5–10 vuotta, kaksi 10–20 vuotta ja kahdeksan yli 20 vuotta. Iältään vastaajia löytyi jokaisesta ryhmästä ääripäitä lukuunottamatta; vastaajista kaksi oli 20–30-vuotiaita, viisi 30–40-vuotiaita, neljä 40–50-vuotiaita ja neljä 50–60-vuotiaita. Nämä 15 vastaajaa olivat noin 24 % kaikista kyselyyn vastanneista.

Kuidutus ja karkaisu sai prosessialueena korkeimman yhteenlasketun keskiarvon 3,03. Tämä tulos kertoo sen, että tämä osasto on motivaatioltaan kyselyn parhaimmistoa. Työntekijävakansseiltaan kuidutus ja karkaisu tarkoitti operaattoreita ja koneenhoitajia.

Työ itse koettiin huomattavasti paremmaksi kuin yleisellä tasolla. Kuidutus ja karkaisu sai keskiarvon 3,31, kun kaikkien vastanneiden kesken keskiarvo oli 2,96. Kaikissa väittämissä kuidutus- ja karkaisuosasto sai keskiarvoa korkeammat arvosanat, mutta varsinkin työn merkityksellisyys ja tärkeys- sekä 5 vuoden päästä työskentelyä samassa tehtävässä -väittämissä keskiarvot olivat huomattavasti korkeammat. (kysymys 1, keskiarvo 3,67 ja kysymys 5, keskiarvo 3,40)

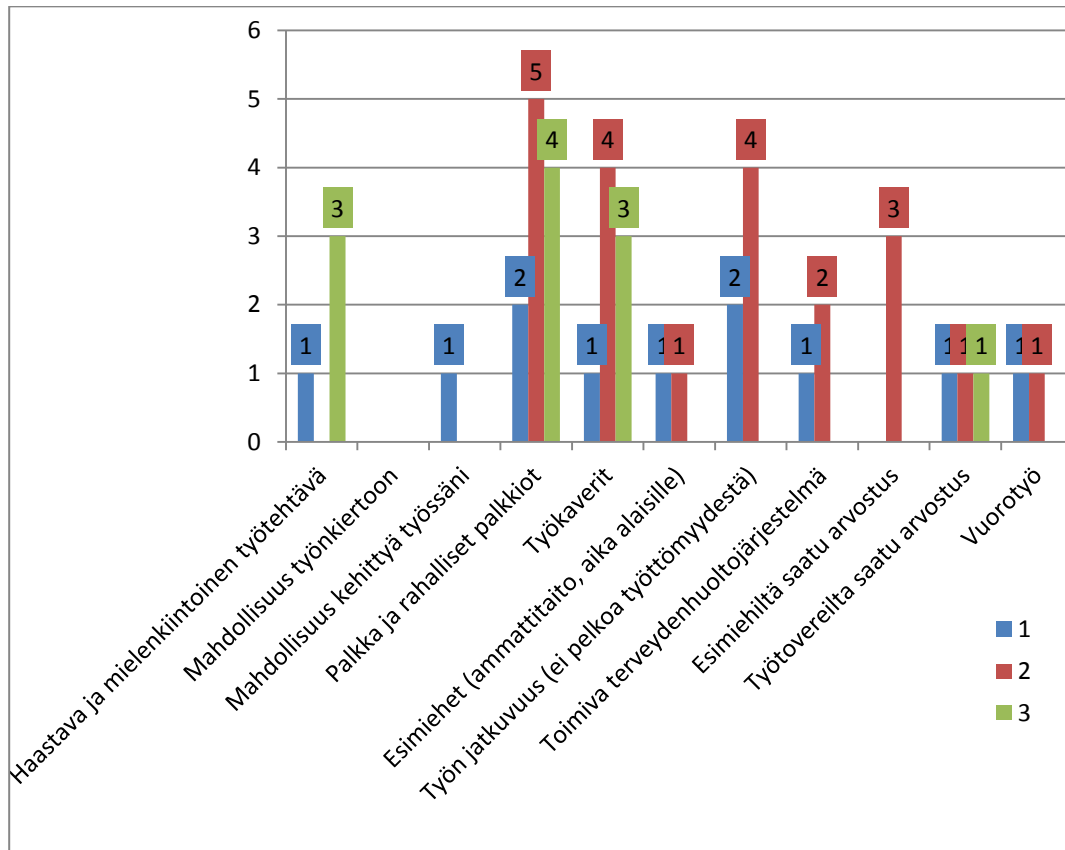
Esimies/johtaminen-osio sai hyvin samankaltaiset arviot yleiseen tasoon verrattuna arvolla 3,45. Urakehitystä koskenut osion viimeinen väittäjä sai myös keskiarvoa paremman arvion arvolla 2,93.

Työympäristön keskiarvo oli myös lähellä yleistä tasoa arvolla 2,92. Huomattavaa tässä osiossa on kuitenkin se, että kuidutus ja karkaisu-osaston työntekijät kokivat oman arvostuksensa (kysymys 13) huomattavasti keskiarvoa ylemmäksi arvolla 3,60.

Palkitseminen oli heikoin osio myös kuidutus- ja karkaisuosaston vastausten perusteella arvolla 2,20. Heikosta arviosta huolimatta yleinen palkitsemisen

taso (kysymys 16) oli keskiarvoa hieman ylempänä arvolla 2,13. Toisaalta taas palkka (kysymys 17) arvioitiin keskiarvoa huonommaksi arvolla 2,13.

Samat vastaukset tulivat esiin myös positiivisia motivaatiotekijöitä tarkastelleessa ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä. Palkka sai eniten vastauksia siten, että kolmen pisteen vastauksia tuli 4, kahden pisteen 5 ja yhden pisteen vastauksia 2. Yhteensä vastauksia tuli siis palkalle 11. Seuraavaksi eniten vastauksia sai työkaverit yhteensä 8 vastauksella. Nämä vastaukset jakautuivat siten, että kolmen pisteen vastauksia tuli 3, kahden pisteen 4 ja yhden pisteen vastauksia 1. Kolmanneksi parhaiten menestyi vastaus työn jatkuvuus (ei pelkoa työttömyydestä), joka sai 6 vastausta (ei yhtään 3 pisteen vastausta, neljä 2 pisteen vastausta ja kaksi yhden pisteen vastausta) (Taulukko 12).

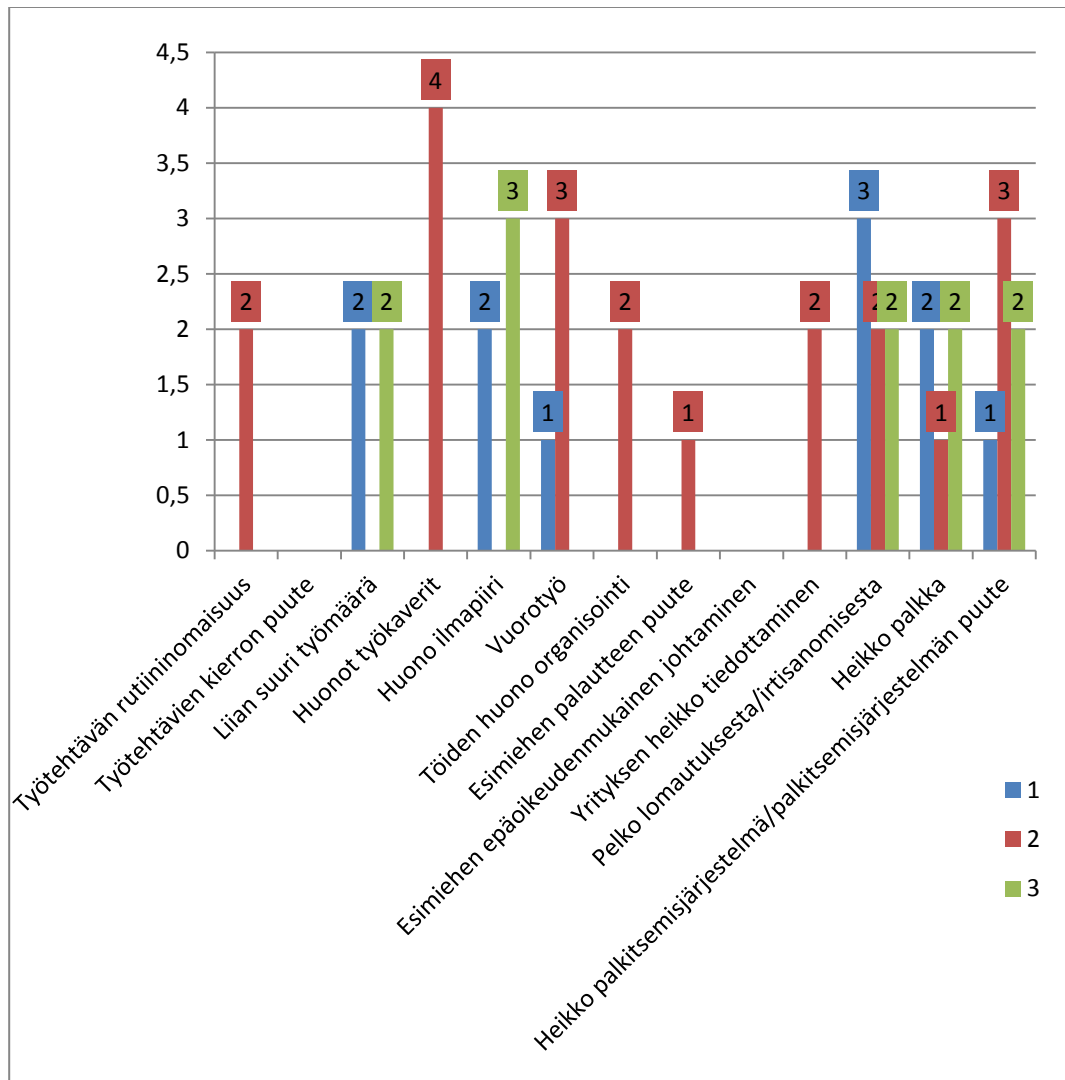


Taulukko 12. Positiiviset motivaatiotekijät kuidutuksen ja karkaisun prosessialueella (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein)

Negatiivisissa motivaatiotekijöissä oli huomattavasti enemmän hajontaa. Kuitenkin samat vastaukset toistuivat myös kuidutuksen ja karkaisun osalta kuin yleisellä tasolla, mutta hieman eri järjestyksessä (Taulukko 13).

Tällä prosessialueella eniten vastauksia sai pelko lomautuksesta/irtisanomisesta, yhteensä 7 vastauksella, joista 3 oli kolmen pisteen, 2 kahden pisteen ja 2 yhden pisteen vastauksia. Toiseksi eniten vastauksia sai heikko palkitsemisjärjestelmä, 6 vastauksella. Näistä 6 vastauksesta 2 oli kolmen pisteen vastauksia, 3 kahden pisteen ja yksi yhden pisteen vastauksia. Kolmanneksi eniten vastauksia saivat huono ilmapiiri (3 kolmen pisteen ja 2 yhden pisteen vastausta) ja heikko palkka (3 kolmen pisteen ja kaksi 1 pisteen vastausta) 5 yhteisvastauksella.

Kolmen pisteen vastauksia tarkastellessa huomataan, että huono ilmapiiri sai eniten vastauksia yhteensä kolmella vastauksella. Seuraavaksi eniten (kaksi vastausta) vastauksia saikin useampi vaihtoehto, joita olivat pelko lomautuksesta/irtisanomisesta, heikko palkitsemisjärjestelmä sekä heikko palkka (Taulukko 13).



Taulukko 13. Negatiiviset motivaatiotekijät kuidutuksen ja karkaisun prosessialueella (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein)

Pakkausosasto

Vastaajamäärältään pakkaus oli ehdottomasti suurin, 38 vastaajalla. Tämä tarkoittaa, että melkein 60 % kaikista vastaajista työskenteli tällä prosessialueella. Vakansseina tämän prosessialueen vastaajat olivat pakkaajia, puhallusvillapakkaajia, vuorottajia, pakkauskoneenhoitajia, suurpakkausmiehiä sekä trukkikuskeja.

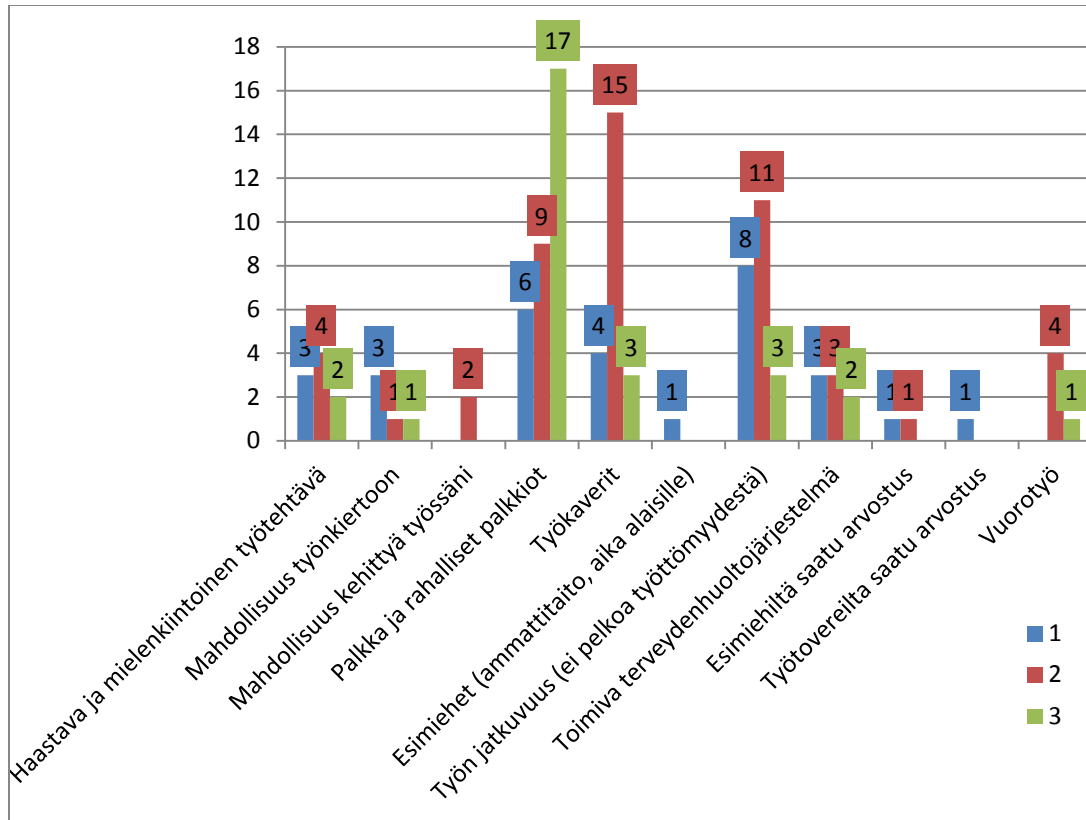
Palvelusajaltaan yksi henkilö oli työskennellyt 1–3 vuotta, 11 henkilöä 5–10 vuotta, 15 henkilöä 10–20 vuotta ja 11 henkilöä yli 20 vuotta.

Kokonaiskeskiarvoltaan pakkaus sai heikoimman keskiarvon arvolla 2,84. On kuitenkin huomioitava, että erotus sulatukseen oli vain 0,01.

Kaikki osa-alueet menivät hyvin keskiarvon mukaisesti. Työ itse sai keskiarvon 2,84, esimies/johtaminen 3,53, urakehitys 2,60, työympäristö 3,10 ja palkitseminen 2,19. Vastaus tähän samankaltaisuuteen johtui pitkälti siitä, että valtaosa yhteenlasketuista vastauksista tuli pakkauksen prosessialueelta. Voidaan sanoa, että juuri tämä prosessialue yksistään määräsi paljon kaikkien tuloksista.

Tärkeimmät positiivisesti motivaatioon vaikuttavat tekijät olivat myös hyvin samanlaiset kuin yhteenlasketuissa vastauksissa, kolme vaihtoehtoa nousi ylitse muiden. Eniten vastauksia sai palkka ja rahalliset palkkiot, 32 vastausta yhteensä, joista 17 oli kolmen pisteen vastauksia, 9 kahden pisteen ja 6 yhden pisteen vastauksia. Seuraavaksi eniten vastauksia sai työkaverit 22 yhteenlasketulla vastauksella, joista 3 oli kolmen pisteen vastauksia, 15 kahden pisteen ja 4 yhden pisteen vastauksia. Työn jatkuvuus oli kolmanneksi yleisin vastaus 22 vastauksella, joista 3 oli kolmen pisteen, 11 kahden pisteen ja 8 yhden pisteen vastauksia. Seuraavaksi eniten ääniä saivat haastava ja mielenkiintoinen tehtävä (yhteensä 9 vastausta) sekä toimiva terveydenhuoltojärjestelmä (yhteensä 8 vastausta). Muut vastaukset saivat huomattavasti vähemmän vastauksia (Taulukko 14).

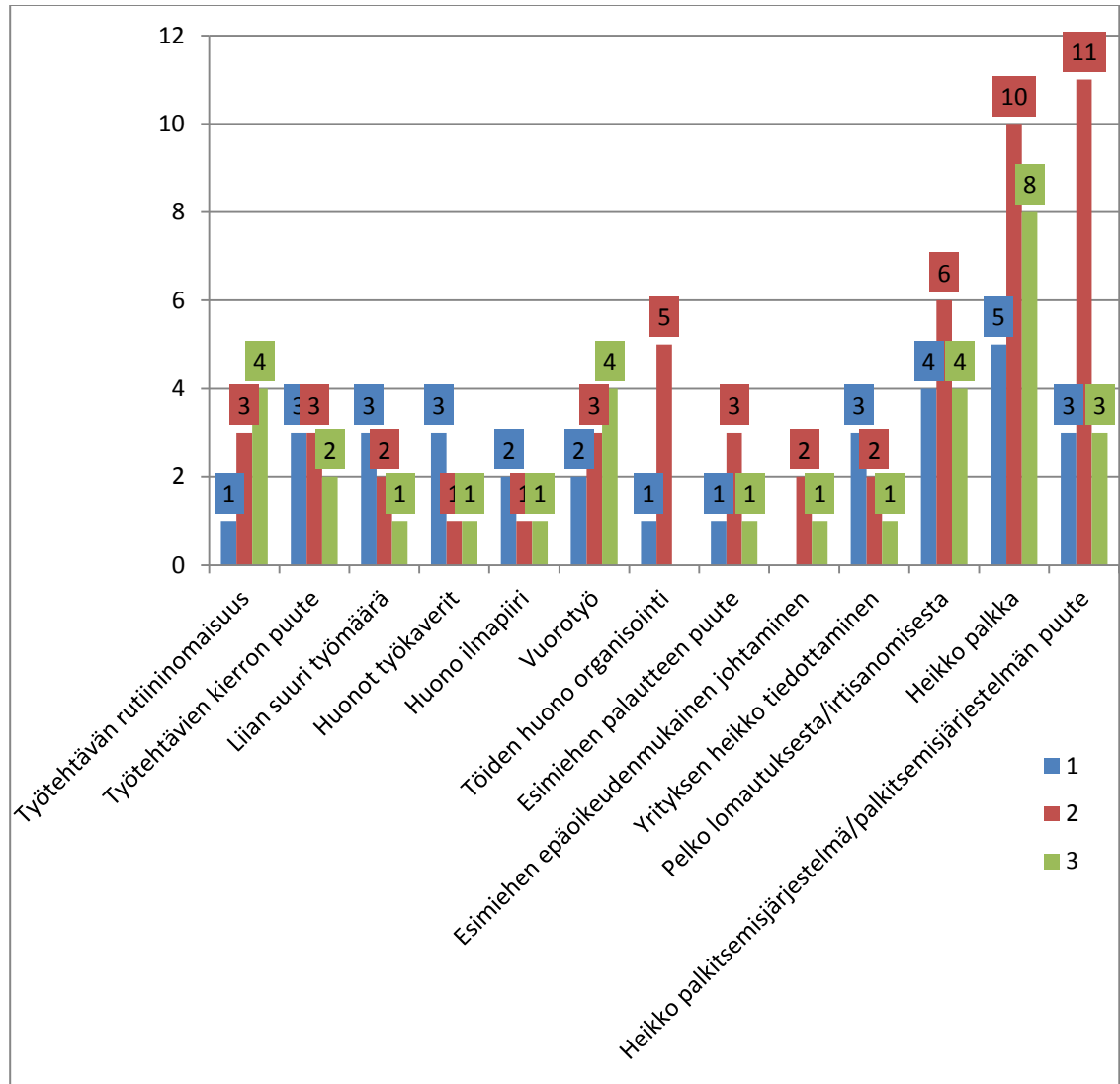
Ainoastaan palkka ja rahalliset palkkiot nousi selvästi muita ylemmäs, kun tarkastellaan vain kolmen pisteen vastauksia. Palkka ja rahalliset palkkiot saikin 17 kolmen pisteen vastausta. Seuraavaksi eniten kolmen pisteen vastauksia (3 kappaletta) saivat työn jatkuvuus ja työkaverit (Taulukko 14).



Taulukko 14. Positiiviset motivaatiotekijät pakkauksen prosessialueella (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein)

Motivaatioon negatiivisesti vaikuttavat tekijät olivat myös hyvin samankaltaiset kuin yhteenlasketuissa tuloksissa; eniten vastauksia sai heikko palkka 23 vastauksella, joista 8 oli kolmen pisteen, 10 kahden pisteen ja 5 yhden pisteen vastauksia. Seuraavana tulivat heikko palkitsemisjärjestelmä/palkitsemisjärjestelmän puute 17 vastauksella, joista 3 oli kolmen pisteen, 11 kahden pisteen ja 3 yhden pisteen vastauksia. Pelko lomautuksesta/irtisanomisesta sai 14 vastausta, joista 4 oli kolmen pisteen, 6 kahden pisteen ja 4 yhden pisteen vastauksia. Muut vaihtoehdot saivat selkeästi vähemmän vastauksia, tosin melko tasaisesti jakautuen (Taulukko 15).

Heikko palkka sai eniten kolmen pisteen vastauksia 8 vastauksella. Seuraavaksi eniten vastauksia saivat työn rutiininomaisuus, vuorotyö sekä pelko lomautuksesta/irtisanomisesta 4 vastauksella (Taulukko 15).



Taulukko 15. Negatiiviset motivaatiotekijät pakkauksen prosessialueella (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein)

7.1.4 Vastaukset työntekijän iän mukaan

län mukaan jaottelu tapahtui siten, että 30–40-vuotiaat ja nuoremmat sekä 40–50-vuotiaat ja vanhemmat arvioitiin erikseen. Tällainen jako tehtiin sen takia, että alle 30–40-vuotiaita oli vain 9 kappaletta, joten ei ollut järkevää tehdä sen useampaa jaottelua. Tällä kahtiajaolla saatiin kaksi vastaajamäärältään melko yhtä suurta kokonaisuutta.

30–40-vuotiaat ja nuoremmat

Alle 40-vuotiaita vastaajia oli yhteensä 33. Vastanneiden prosessialueet jakautuivat siten, että sulatuksessa työskenteli 3 henkilöä, kuidutuksessa ja karkaisussa 7 henkilöä ja pakkauksessa 23 henkilöä. Pakkaus siis hallitsi vahvasti alle 40-vuotiaiden ryhmää noin 70 % osuudella.

Palvelusaika jakautui tasaisesti kahtia 5–10 ja 10–20 vuotta työskennelleiden osalta, molemmat saivat 16 vastausta. Näiden lisäksi yksi vastaajista oli työskennellyt yhtiön palveluksessa 1–3 vuotta.

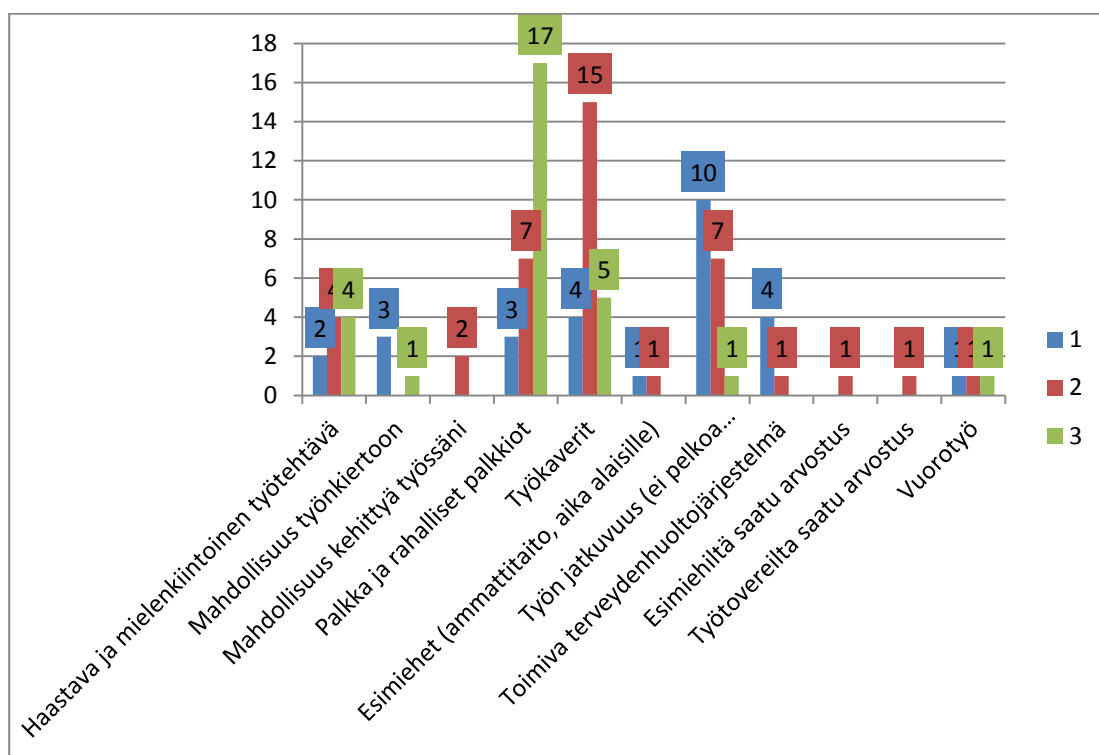
Osioiden yhteenlaskettua keskiarvoa tarkastellessa huomataan, että kun katsotaan kaikkien yhteenlaskettuja vastauksia, eri prosessialuiden vastauksia erikseen ja työntekijän iän mukaan jaoteltuja vastauksia, niin alle 40-vuotiaiden keskiarvo on koko tutkimuksen alin, vain 2,74. Tästä voidaan todeta, että kaikista tyytymättömin osa työntekijöitä löytyy juuri alle 40-vuotiaista.

Tämä alhainen keskiarvo johtuu siitä, että jokainen osa-alue on kymmenyksen tai kaksi yleiskeskisarvoa matalampi. Työ itse saa alle 40-vuotiailla keskiarvon 2,62 (0,34 keskiarvoa alempi), johtaminen/esimies 3,44 (0,09 keskiarvoa alempi), työympäristö (0,03 keskiarvoa alempi) ja palkitseminen 2,03 (0,13 keskiarvoa alempi). Alle 40-vuotiaat ovat siis selkeästi tyytymättöimpiä työhön itseensä kuin esimerkiksi yli 40-vuotiaat.

Tarkasteltaessa yksittäisiä väittämiä työ itse -osiossa, huomataan kaksi väitettä, joissa arvot laskevat merkittävästi. Kysyttäessä halua työskennellä samassa tehtävässä 5 vuoden kuluttua, saa väittämä vain arvon 2,36. On huomattavaa, että reilu kaksi kolmasosaa kaikista 1 pisteen vastauksista (13/18) on annettu juuri alle 40-vuotiaiden toimesta. Onnistumisen tunnetta selvittänyt väittämä antoi myös selkeästi keskiarvoa huonomman tuloksen 2,50 keskiarvolla.

Positiivisia motivaatiotekijöitä tarkastellessa alle 40-vuotiaat listaavat täysin samoja asioita kuin keskiarvoisissa tuloksissa. Kolme vaihtoehtoa oli ylitse muiden, jotka ovat palkka ja rahalliset palkkiot (27 vastausta, joista 17 oli kolmen pisteen, 7 kahden pisteen ja 3 yhden pisteen vastauksia), työkaverit (24 vastausta, joista 5 oli kolmen pisteen, 15 kahden pisteen ja 4 yhden pisteen vastauksia) sekä työn jatkuvuus (18 vastausta, joista 1 oli kolmen pisteen, 7 kahden pisteen ja 10 yhden pisteen vastauksia). Seuraavaksi eniten vastauksia sai haastava ja mielenkiintoinen työ, 10 yhteisvastauksella. Kaikki muut vaihtoehdot saivat vastauksia huomattavasti vähemmän (Taulukko 16).

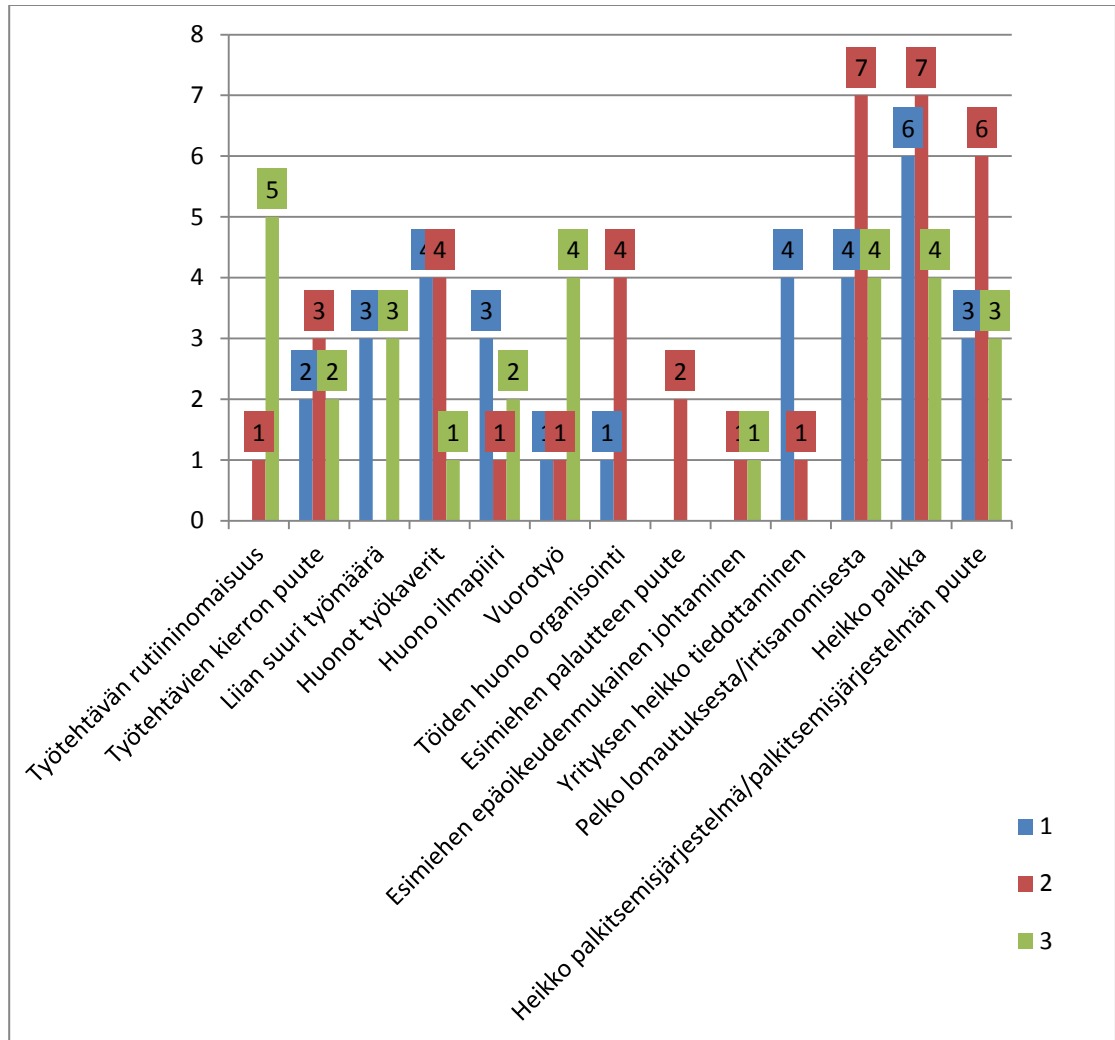
Palkka ja rahalliset palkkiot dominoi myös kolmen pisteen vastauksissa yhteensä 17 vastauksella. Seuraavaksi eniten kolmen pisteen vastauksia sai työkaverit 5 vastauksella sekä haastava ja mielenkiintoinen työtehtävä 4 vastauksella. Muut vaihtoehdot saivat vain 1 vastauksen tai eivät sitäkään (Taulukko 16).



Taulukko 16. Positiiviset motivaatiotekijät alle 40-vuotiailla työntekijöillä (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein)

Negatiiviset motivaatiotekijät olivat myös täysin samat kuin kaikkien yhteenlasketuissa vastauksissa. Kolme vaihtoehtoa sai ehdottomasti eniten vastauksia, joista heikko palkka sai 17 vastausta, pelko lomautuksesta 15 vastausta ja heikko palkitsemisjärjestelmä/sen puute 12 vastausta. Kaikki muut saivat yhteenlasketusti huomattavasti vähemmän ääniä (Taulukko 17).

Merkittävä huomio on kuitenkin se, että kaikista eniten 3 pisteen vastauksia sai työn rutiininomaisuus (5 kappaletta). Esimerkiksi heikko palkka ja heikko palkitsemisjärjestelmä saivat vain 4 kolmen pisteen vastausta. Kolmen pisteen vastaukset muutenkin jakoutuivat melko tasaisesti tässä tarkastelussa. Kahden pisteen vastaukset kuitenkin nostivat heikon palkan, pelon lomautuksesta/irtisanomisesta ja heikon palkitsemisjärjestelmän/palkitsemisjärjestelmän puutteen tämänkin osion suosikeiksi (Taulukko 17).



Taulukko 17. Negatiiviset motivaatiotekijät alle 40-vuotiailla työntekijöillä (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein)

40–50-vuotiaat ja vanhemmat

Yli 40-vuotiaita oli yhteensä 30 vastaajaa. Tässä osiossa jaottelu prosessi-alueittain oli tasaisempaa: 7 henkilöä työskenteli sulatuksen parissa, 8 kuidutuksen ja karkaisun parissa ja 15 pakkauksen alueella. Palvelusaika oli jakautunut hyvin kokeneempaan päähän, 24 henkilöä oli työskennellyt yli 20 vuotta, 5 henkilöä 10–20 vuotta ja yksi henkilö 5–10 vuotta.

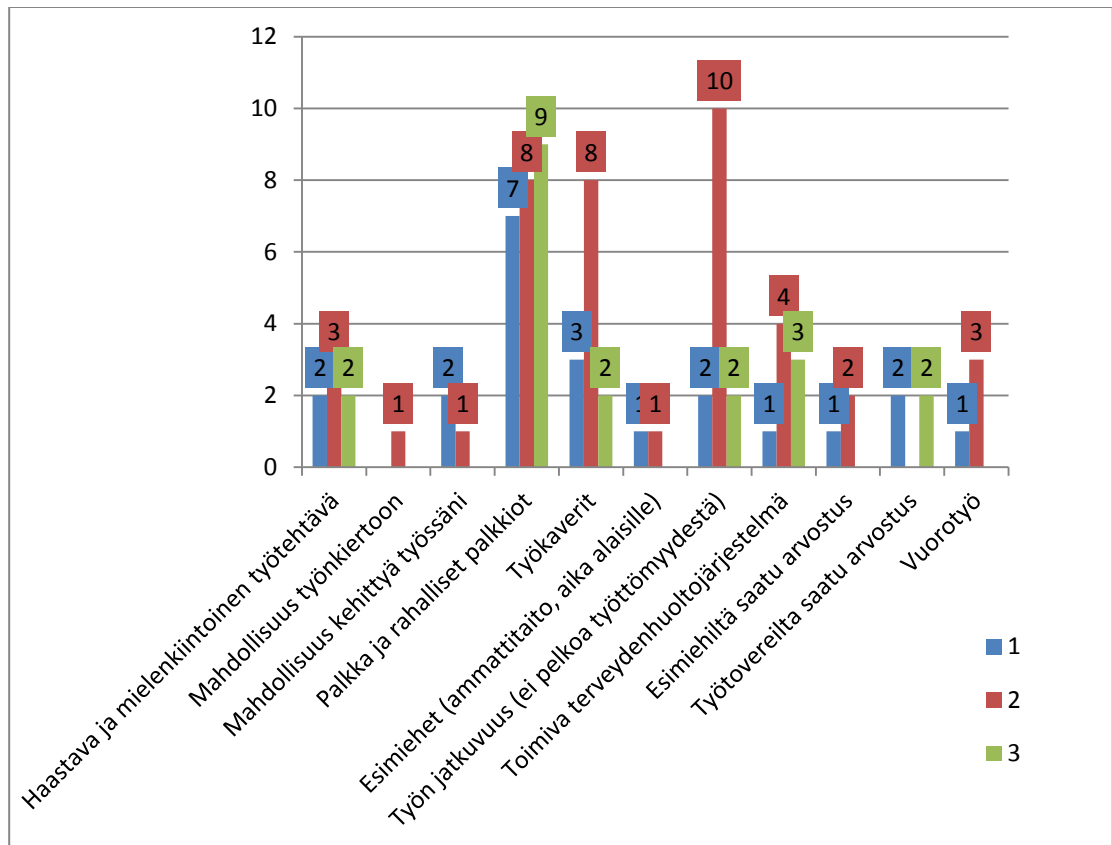
Tämä osio sai jaetun parhaan keskiarvon osioiden yhteenlasketussa keskiarvossa kuidutuksen ja karkaisun kanssa arvolla 3,03. Tämä oli täysin odotet-

tavissa, koska alle 40-vuotiaiden keskiarvo oli sen verran alhainen, että yli 40-vuotiaiden osuuden täytyi nostaa keskiarvoa siten, että yhteenlaskettu keskiarvo nousee arvoon 2,88.

Yli 40-vuotiaat kokivat kaikki osiot keskiarvoa paremmiksi. Työ itse koettiin hyväksi arvolla 3,34, esimies/johtaminen hieman keskiarvoa korkeammaksi arvolla 3,64. Työympäristö sai hieman keskiarvoa alemman arvon 3,14. Palkitseminen sai taas muutaman kymmenyksen keskiarvoa paremman arvon 2,32.

Positiivisissa motivaatiotekijöissä ehdottomasti eniten vastauksia sai palkka ja rahalliset palkkiot 24 vastauksella. Näistä vastauksista 9 oli kolmen pisteen vastauksia, 8 kahden pisteen ja 7 yhden pisteen vastauksia. Seuraavaksi eniten vastauksia sai työn jatkuvuus 14 vastauksella. Kolmanneksi parhaiten vastauksia sai työkaverit, 13 vastausta (Taulukko 18).

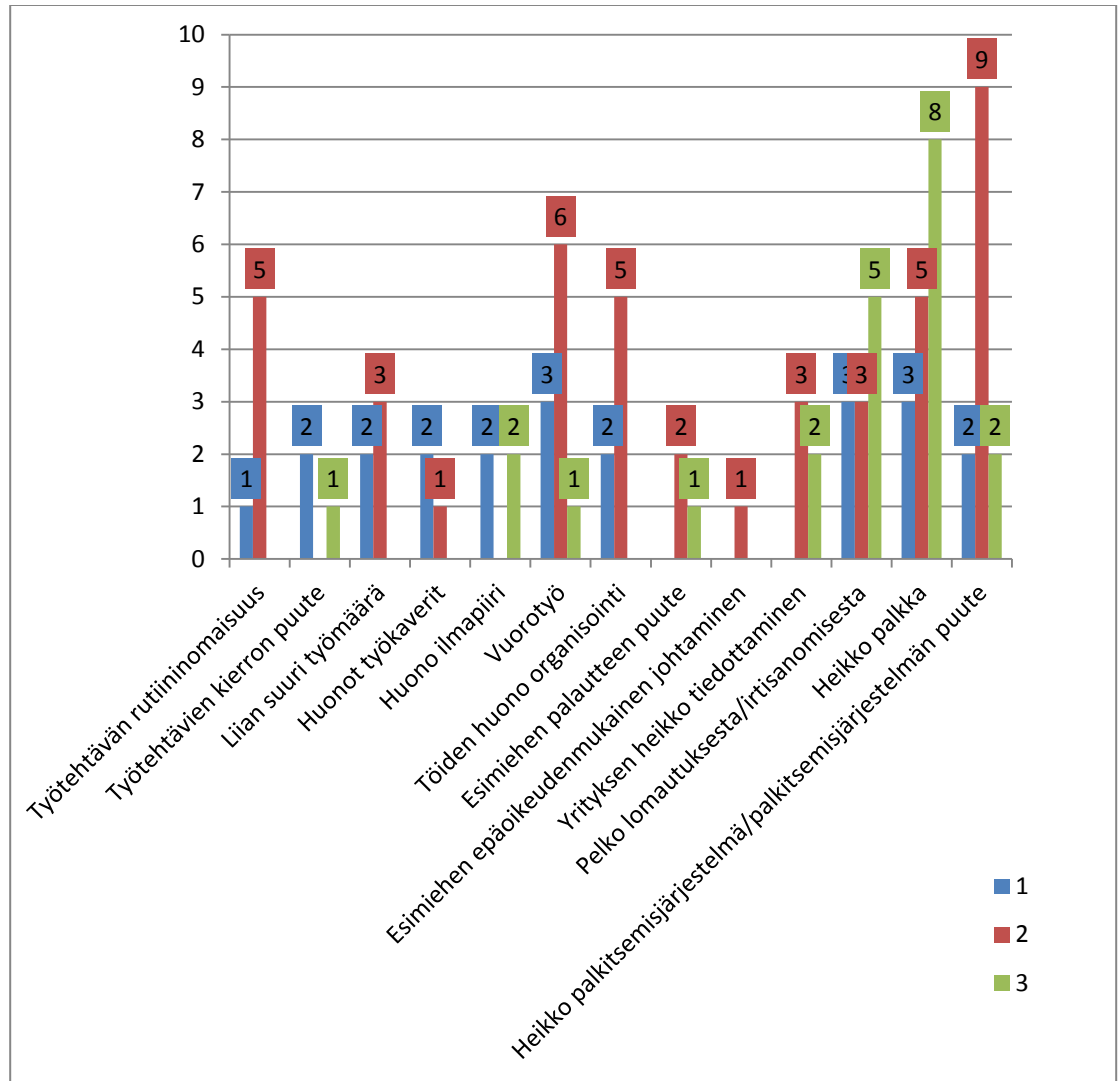
Kolmen pisteen vastauksia tarkastellessa palkka ja rahalliset palkkiot oli ehdottomasti yleisin vastaus 9 vastauksella. Seuraavaksi eniten kolmeen pisteen vastauksia sai toimiva terveydenhuoltojärjestelmä 3 vastauksella. Muut vaihtoehdot saivat tasaisesti 2 vastausta tai vähemmän (Taulukko 18).



Taulukko 18. Positiiviset motivaatiotekijät yli 40-vuotiailla työntekijöillä (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein)

Negatiivisista motivaatiotekijöistä puhuttaessa neljä vaihtoehtoa nousi ylitse muiden. Nämä neljä olivat heikko palkka (yhteensä 16 vastausta), heikko palkitsemisjärjestelmä/palkitsemisjärjestelmän puute (yhteensä 13 vastausta), pelko lomautuksesta/irtisanomisesta (yhteensä 11 vastausta) ja hieman keskiarvosta poikkeava vastaus, vuorotyö (yhteensä 10 vastausta) (Taulukko 19).

Kolmen pisteen vastauksissa heikko palkka sai eniten vastauksia kahdeksalla vastauksella. Pelko lomautuksesta/irtisanomisesta sai seuraavaksi eniten vastauksia, viisi vastausta. Muut vaihtoehdot saivat tasaisemmin kolmen pisteen vastauksia, kuitenkin huomattavasti vähemmän kuin nämä kaksi vaihtoehtoa (Taulukko 19).



Taulukko 19. Negatiiviset motivaatiotekijät yli 40-vuotiailla työntekijöillä (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein)

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kyselytutkimusta voidaan pitää luotettavana muutamasta syystä. Ensimmäinen syy on, että suurin osa Basen tuotannon työntekijöistä vastasi kyselyyn. Vastaajakunta on siis tarpeeksi laaja jokaiselta osa-alueelta. Toinen syy, miksi tutkimusta voidaan pitää luotettavana, on se, että jokainen vastannut työntekijä palautti kyselyn vuoropalaverin loppuun ja voidaan valvotusti sanoa, että tämä henkilö täytti kyselylomakkeen itse. Kolmas merkittävä tekijä tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli se, että tutkimuksen laatija (minä itse) oli

ainakin kahdelle kolmasosalle työntekijöistä (olen A-vuoron vuorotyönjohtaja, tämä 2/3 tarkoittaa B- ja C-vuoroja) tietyllä tapaa tuntematon, joten he uskalsivat antaa kriittistä palautetta tarpeen vaatiessa. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, ja tämä oli mahdollisesti suurin syy luotettaviin vastauksiin.

Niin sanottuun normaalitilanteeseen verrattuna kyselystä paistoi Parocin Lappeenrannan kivivillatehtaan tämän hetkinen tilanne; tutkimuksen aikaan työntekijöiltä oli irtisanottu tuotantopalkkio eikä uuteen tuotantopalkkiosopimukseen ollut vielä päästy. Tämän lisäksi yrityksessä oli ollut vasta YT-neuvottelut, jonka tuloksena oli sovittu lomautuksia sekä talveksi että alkukevääksi.

Erityisesti osiot, joissa puhuttiin rahallisista tekijöistä sekä työn jatkuvuudesta, saivat merkittäviä arvosanoja. Nämä kaksi eivät vähennä tutkimuksen luotettavuutta, mutta voidaan epäillä, että tilanteessa, jossa ei olisi pelkoa lomautuksista ja jossa tuotantopalkkio olisi ollut voimassa, näiden kahden tekijän vaikutus olisi ollut huomattavasti pienempi.

Mittausvirheitä tarkasteltaessa voidaan sanoa, että systemaattisen virheen mahdollisuus on erittäin epätodennäköinen. Tutkimuksen tulokset koottiin pääosin käsin, ainoastaan Microsoft Excel -ohjelmaa käyttäen. Toisaalta satunnaisen virheen, tässä tapauksessa inhimillisen lipsahduksen mahdollisuus on suurempi. Tulokset on kuitenkin koottu huolellisesti ja tarkastettu useaan otteeseen, joten satunnaisen virheen todennäköisyys valmiissa työssä on pieni.

7.3 Onnistuneet motivointikeinot

Konkreettisia motivointikeinoja käsiteltiin oikeastaan ainoastaan palkitsemisen-osuudessa. Tästä huolimatta voidaan katsoa myös muita osuuksia, koska niistä on selvästi huomattavissa, ovatko ne motivaatioon positiivisesti vai negatiivisesti vaikuttavia.

Itse osioittain katsottuna ainoastaan esimies/johtaminen-osiota voidaan kuva- ta motivaatiota parantavana tai ainakaan ei sitä alentavana tekijänä. Ainoas- taan tämä osio sai keskiarvollisen tuloksen yli 3, eli tämä osio on hyvällä ta- solla.

Yksittäisiä väittämiä tarkasteltaessa löytyy kuitenkin onnistuneita osiota. Heti ensimmäinen väittämä ”työni on merkityksellistä ja tärkeää” sai hyvän arvon 3,27. Tämä on merkittävä tulos kyseiseen väittämään, koska merkitykselli- syys ja tärkeänä kokeminen työtehtävässä ruokkii sisäistä motivaatiota erit- täin paljon.

Työympäristöstä löytyi muutamakin positiivinen asia. Paras yksittäinen asia on vuorojen jaottelu, koska arvolla 4,05 henkilöt olivat tyytyväisiä vuoroonsa eivätkä halunneet vaihtaa sitä. Tämän lisäksi arvostus työkaverina sai hyvän arvon 3,32 ja työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunne arvioitiin 3,21 arvoiseksi. Tästä voidaan päätellä, että työympäristöön liittyvistä asioista erityisesti työ- kaverit ja eri ihmisten henkilökemia on onnistunut ja täten sitä voidaan pitää onnistuneena motivointikeinona.

Yhteenlasketusti positiivisesti vaikuttavia tekijöitä löytyy kohtalaisesti, paran- nettavaa kuitenkin löytyy. Esimiestoiminta, työn merkityksellisyys ja vuorojen henkilöstö ja näiden yhteishenki ovat suurimmat onnistumisen aiheet.

7.4 Parannusehdotukset

Parannusten osalta löytyi isompiakin puutoksia. Erityisesti palkitseminen ko- ettiin todella huonoksi, osittain puuttuvan tuotantopalkkiojärjestelmän takia. Tämän lisäksi muut Parocin tarjoamat ulkopuoliset edut koettiin huonoiksi ja sanallinen kiitos sai erittäin heikot arviot. Palkitseminen yleisesti oli ehdotto- masti suurin parannusta vaativa asia.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että jo yksittäinen asia, palkkiojär- jestelmä, nostaisi tämän osion hyvälle tasolle. Tuloksista voidaan kuitenkin

huomata, että tulospalkkion puuttuminen paistaa muihin vastauksiin kuin pelkästään sitä itseään koskevaan väittämään.

Palkitsemisjärjestelmän lisäksi palkkauksen taso koettiin heikoksi. Tämän väittämän vastauksissa osittain paistaa palkitsemisjärjestelmän puute, ja voidaan epäillä, että jos palkkiojärjestelmä olisi peruspalkan lisänä, niin myös yleinen palkan taso koettaisiin parempana.

Sanalliseen kiitokseen palkitsemisjärjestelmä ei kuitenkaan vaikuttaisi. Tähän osioon on yksinkertainen parannusehdotus; esimiesportaan täytyy oppia kiittämään henkilöstöä myös sanallisesti silloin tällöin.

Työskentelytilat saivat myös kohtalaisen heikon arvosanan. Tämä tarkoittaa, että enemmistö työntekijöistä kokee, että heidän konkreettinen työympäristönsä koneineen ja laitteineen on huonoa ja vaatii parannuksia.

Itse väittämän ”työskentelytilat ovat hyvät” pohjalta on vaikea sanoa yksittäistä asiaa, jota parantamalla saataisiin tämän osion arvoa ylemmäksi. Huomioiden kuitenkin työympäristön, niin voidaan olettaa, että jos esimerkiksi tuotannon työvälineitä uusittaisiin tai parannettaisiin, niin tulos parantuisi. Työtä helpottavien apuvälineiden lisääminen voisi myös parantaa työskentelytilojen arvoa.

Itse työtä koskevissa väittämissä arviot olivat keskiarvollisesti hieman alhaiset. Näihin asioihin on ulkopuolisen hyvin vaikea vaikuttaa, koska esimerkiksi työn onnistumisen tunteen luontiin tai sen luomaan motivaatioon vaikuttaa enimmäkseen tekijä itse. Tähän voitaisiin kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi työn kierrolla, koska tämä toisi todennäköisesti työn monipuolisuutta ja haastavuutta, joka voisi näkyä motivaatiota parantavana tekijänä.

Palkitsemisjärjestelmän puute vaikuttaa erittäin paljon nykyiseen tilanteeseen ja se näkyy myös tuloksissa. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kun tuotantopalkkiojärjestelmä saadaan voimaan, niin palkitsemisen arvo

nousee roimasti. Todennäköisesti tämä tulee näkymään myös työn itsensä kokemisessa ja mahdollisesti jopa työympäristön kokemisessa.

8 Organisaatiomuutoksen tuomat uhkakuvat

Uhkakuvia tarkasteltiin samalla kyselylomakkeella kuin motivaation tilaa. Kysymyksiä oli viisi kappaletta, joilla pyrittiin selvittämään näkemyksiä uuden tilanteen/organisaation ja vanhan organisaation välillä. Ideana oli nähdä, koetaanko muutos positiivisena vai negatiivisena vanhaan verrattuna.

8.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Keskiarvallisesti katsottuna organisaatiomuutos nähtiin hieman negatiivisena asiana. Kysymyksistä kolme oli aseteltu tietyllä tapaa negatiiviseen sävyyn ja kaksi positiiviseen sävyyn, joten nämä negatiivisen sävyn kysymysten arvot piti kääntää. Kääntämisen jälkeen keskiarvoksi saatiin kohtalainen 2,63 (Taulukko 20).

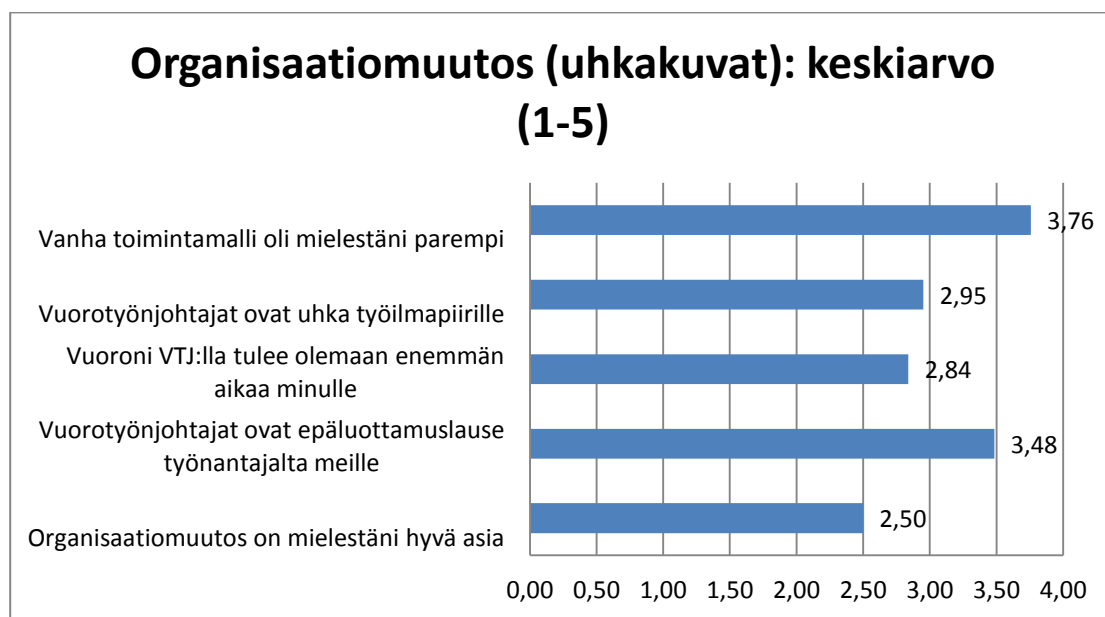
Organisaatiomuutosta pidettiin hyvänä asiana keskiarvolla 2,50. Tämä tarkoittaa, että suurin osa ei pitänyt muutosta hyvänä asiana, päinvastoin. Vertaessa vastausten ääripäitä, niin arvoa 1 ja 2 sai yhteensä 29 vastausta, kun taas arvoa 4 ja 5 sai vain 6 vastausta.

Toinen väittämä kuului ”vuorotyönjohtajat ovat epäluottamuslause työnantajalta meille”. Tämä väittämä sai keskiarvon 3,48, joten voidaan sanoa, että tämänkin osalta uhkakuvat toteutuvat.

Seuraavassa väittämässä puhuttiin ajankäytöstä: vuoroni VTJ:lla tulee olemaan enemmän aikaa minulle. Tämä väittämä sai keskiarvoksi 2,84. Matalaa arvoa tässä väittämässä voidaan hieman kummeksua, koska olisi odottanut arvon olevan korkeampi, koska vuorotyönjohtajat on palkattu nimenomaan henkilöstöä varten.

Neljäs kysymys oli asetettu erittäin aggressiivisesti: vuorotyönjohtajat ovat uhka ilmapiirille. Tämä väittämä sai keskiarvoksi 2,95, joten voidaan sanoa, ettei vuorotyönjohtajia koeta ainakaan suurena uhkana. Suurin osa vastauksista oli kuitenkin arvolla 3 (36 kpl) ja ääriarvoa 5 ei vastannut kukaan.

Viimeisessä väittämässä tehtiin suora vertaus: vanha toimintamalli oli mielestäni parempi. Tämä väittämä sai arvon 3,76, joten suurin osa työntekijöistä kokee vanhan mallin parempana kuin uuden.



Taulukko 20. Organisaatiomuutoksen keskiarvolliset tulokset

8.3 Kokonaiskuva mahdollisista uhkakuvista

Kyselytutkimus antaa selkeän kuvan siitä, että organisaatiomuutosta ja vuorotyönjohtajia ei koeta ainakaan tässä vaiheessa positiivisena tekijänä, vaan pikemminkin työnantajan epäluottamuslauseena. Vastauksista voidaan päätellä, että työntekijät ajattelevat, että vuorotyönjohtajat on palkattu vain sen takia, että saataisiin heidät tekemään enemmän töitä valvotusti.

Merkittävää on kuitenkin huomata, että vuorotyönjohtajia ei koettu suurena uhkana ilmapiirille. Tämä on huomattava asia, koska se kuvastaa, että työntekijät eivät usko heidän ainakaan pahentavan sitä.

Kyselyn tuloksista voidaan nähdä kuitenkin enemmän tietämättömyyttä kuin pelkoa tai ahdistusta. Tämä on huomattavissa arvioista; suurin osa jokaisesta uutta organisaatiota kuvaavasta kysymyksestä on saanut ehdottomasti eniten vastauksia arvolla 3 (ei mielipidettä). Huomionarvoista on myös se, että kaikkien osioiden keskiarvot olivat suhteellisen lähellä arvoa 3.

On huomioitava sekin, että organisaatiomuutosta osittain käsittelee esimies/johtaminen-osio, jota käsiteltiin aiemmin. Tämä on olennainen asia, koska väittämät on tehty jokaisen vuoron vuorotyönjohtajaa ajatellen (lähiesimieheksi on sanottu vuoron vuorotyönjohtaja, josta vastaukset täytetään). Esimies/johtaminen sai kuitenkin hyvät arvosanat, joten ainakin pahimmat uhkakuvat ovat hälvenemässä.

Voidaan sanoa, että vielä kaksi kuukautta organisaatiomuutoksen jälkeen on olemassa tiettyjä uhkakuvia, mutta nekin ovat jäämässä reilusti taaksepäin. Kyselyjen vastausten perusteella kyseessä on täysin normaali muutos, joka vaatii hieman aikaa, että se pääsee irti turhista epäluuloista.

Toimenpiteiden osalta voidaan sanoa, että mitään suurempaa uhkakuvien poissaattamiseksi ei tarvitse tehdä. Tilanne ja loputkin uhkakuvat tulevat varmasti poistumaan vuoden sisään muutoksen alkamisesta. Tietyt henkilöt voivat pitää vanhaa organisaatiota parempana, mutta on väistämätöntä, että uutta organisaatiota osataan arvostaa vasta sitten, kun se toimii täysillä.

9 Yhteenveto

Yrityksen työntekijöiden motivaatiota tarkastellessa tultiin tulokseen, että motivaatio ei ole järin korkealla. Motivaation taso asteikolla 1–5 oli 2,88, joten motivaatio on hieman keskitason alapuolella.

On huomioitava kuitenkin, että eroja eri prosessialueiden ja ikäluokkien välillä oli. Parhaimmillaan keskiarvo oli yli 3 ja alimmillaan noin 2,8 – 2,9. Eri alueita tarkastellessa voidaan sanoa, että kuidutuksen ja karkaisun parissa työskentelevä henkilöstö on keskitasoa motivoituneempaa. Samoin yli 40-vuotiaat työntekijät olivat keskitasoa motivoituneempia. Toisin sanoen vähiten motivoitunut henkilöstö työskentelee sulatuksen tai pakkauksen parissa ja iältään epämotivoitunein henkilöstö on alle 40-vuotiaita.

Tiettyjä yksittäisiä tekijöitä tähän suhteellisen matalaan arvosanaan oli havaittavissa. Kuten jo aiemmin mainittiin, yrityksen tulospalkkiotilanne työntekijöiden kesken (tarkemmin ottaen sen puuttuminen) ja yhteistoimintaneuvotte- luissa sovitut lomautukset näkyivät erittäin selvästi tuloksissa. Näiden kahden yksittäisen tekijän takia ota kantaa -kysymysten palkitseminen-osio sai erit- täin matalat tulokset ja motivaatiotekijä-kysymyksissä taloudelliset/rahalliset vaihtoehdot saivat korkeaa kannatusta.

Positiivisena yllätyksenä oli esimiesten saamat korkeat arvosanat ota kantaa- kysymyksissä. Tätä tulosta voidaan pitää yllätyksenä senkin vuoksi, että työntekijät ovat saaneet täysin uudet esimiehet vasta muutama kuukausi sit- ten. Siitä huolimatta esimerkiksi ammattitaito koettiin hyvänä. Itse työtä ja työympäristöä tarkastellessa huomattiin, että suurempia ongelmia näillä ai- healueilla ei ollut ja ne saivat kohtalaiset arvosanat lähelle arvoa 3.

Kokonaisuutta katsoessa kuitenkin mitään muuta yksittäistä ongelmaa ei ilmennyt, lomautusten ja tulospalkkion puuttumisen lisäksi. Voidaankin varo- vasti sanoa, että jos työntekijät olisivat olleet normaalissa tulospalkkiotilan- teessa ja lomautus/irtisanopelko ei olisi läsnä, niin keskiarvo olisi noussut rei-

lusti arvon 3 yläpuolelle, mahdollisesti lähelle arvoa 3,5. Motivaatiotekijöissä taloudelliset vaihtoehdot olisivat myös saaneet todennäköisesti vähemmän vastauksia.

Organisaatiomuutosten tuomia uhkakuvia tarkasteltiin myös melko suppeasti kyselyn yhdessä osiossa. Näistä muutamasta kysymyksestä kuitenkin huomattiin, että uhkakuvia on olemassa, mutta ei mitenkään varoittavan korkealla asteella.

Nämä niin sanotut uhkakuvat ovat luonnollisia, kun huomio, että edellinen järjestelmä on ollut voimassa yli 10 vuotta ja muutos on tapahtunut vasta muutama kuukausi sitten. Varmasti organisaatiomuutoksen paremmat puolet tulevat esille ajan kuluessa ja viimeisetkin uhkakuvat häviävät.

Kuvat

Kuva 1. Paroc-talo, joka kuvastaa Parocin eri divisioonaa, s.8

Kuva 2. Parocin Lappeenrannan kivivillatehdas, s.9

Kuva 3. Lappeenrannan Base-divisioonan vanha organisaatiokaavio, s.11

Kuva 4. Lappeenrannan Teknisten eristeiden organisaatiokaavio (Ei muutosta, kunnossapitoa lukuun ottamatta, uudessa organisaatorakenteessa), s.12

Kuva 5. Base-divisioonan Lappeenrannan tehtaan uusi organisaatiokaavio, s.14

Kuva 6. Persoonallisuuden ja älykkyyden suhde motivaatioon, s.15

Kuva 7. Motivaation ja tahdon suhde, s.16

Kuva 8. Palkkioiden merkitys yksilön tyytyväisyyteen, s.18

Kuva 9. Mahdollisia palkkioita, s.23

Kuva 10. Tehokkaita ja tehottomia palkitsemistapoja oppimisessa, s.23

Kuva 11. Eri tutkijoiden näkemyksiä sisäisistä ja ulkoisista palkkioista, s.25

Kuva 12. Palkitsemisen työkalut, merkitys ja vaikutus liiketoimintaan, s.26

Taulukot

Taulukko 1. Jakautuminen prosessialueen mukaan, s. 31

Taulukko 2. Jakautuminen palvelusajan (Parocin palveluksessa) mukaan, s.31

Taulukko 3. Jakautuminen työntekijän iän mukaan, s. 32

Taulukko 4. Työ itse-osion keskiarvot, s. 33

Taulukko 5. Esimies/johtaminen-osion keskiarvot, s.34

Taulukko 6. Työympäristö-osion keskiarvot (Huom! Haluaisin vaihtaa vuoroväittämän keskiarvoa ei ole käännetty kuvassa), s. 35

Taulukko 7. Palkitsemisen keskiarvot, s. 36

Taulukko 8. Positiiviset motivaatiotekijät (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein), s. 38

Taulukko 9. Negatiiviset motivaatiotekijät (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein), s. 40

Taulukko 10. Positiiviset motivaatiotekijät sulatuksen prosessialueella (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein), s. 42

Taulukko 11. Negatiiviset motivaatiotekijät sulatuksen prosessialueella (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein), s. 43

Taulukko 12. Positiiviset motivaatiotekijät kuidutuksen ja karkaisun prosessialueella (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein), s. 45

Taulukko 13. Negatiiviset motivaatiotekijät kuidutuksen ja karkaisun prosessialueella (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein), s. 47

Taulukko 14. Positiiviset motivaatiotekijät pakkauksen prosessialueella (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein), s. 49

Taulukko 15. Negatiiviset motivaatiotekijät pakkauksen prosessialueella (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein), s. 50

Taulukko 16. Positiiviset motivaatiotekijät alle 40-vuotiailla työntekijöillä (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein), s. 52

Taulukko 17. Negatiiviset motivaatiotekijät alle 40-vuotiailla työntekijöillä (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein), s. 54

Taulukko 18. Positiiviset motivaatiotekijät yli 40-vuotiailla työntekijöillä (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein), s. 56

Taulukko 19. Negatiiviset motivaatiotekijät yli 40-vuotiailla työntekijöillä (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein & 1=kolmanneksi tärkein), s. 57

Taulukko 20. Organisaatiomuutoksen keskiarvolliset tulokset, s. 62

Lähteet

1. Parocin internetsivut
<http://www.paroc.fi/>. Luettu 28.8.2012
2. Paroc Oy Ab:n yrityksen työntekijöille tarkoitetut esitykset ja dokumentit
3. Ruohotie, P. 1988. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab
4. Salavuo, M. Motivaatio ratkaisee työssä ja oppimisessa. 9 olennaista tekijää
<http://miikkasalavuo.fi/2011/06/06/motivaatio-ratkaisee-tyossa-ja-oppimisessa-9-olennaista-tekijaa/>. Luettu 8.10.2012
5. Perkkä-Jortikka, K. Työmotivaatio eli työtahto
<http://katriinaperkkajortikka.puheenvuoro.uusisuomi.fi/42310-tyomotivaatio-eli-tyotahto>. Luettu 13.10.2012
6. Wikipedia. Maslow'n tarvehierarkia
http://fi.wikipedia.org/wiki/Maslowin_tarvehierarkia. Luettu 14.10.2012
7. Palkita Consulting Oy. Palkita motivoi ja palkitse
<http://www.palkita.fi/index.php?p=alasivu1>. Luettu 29.10.2012
8. Tuottavuus- ja tuloksellisuustyö. Palkitse työyhteisösi tuottavaksi
http://www.tuottavuustyoy.fi/ajankohtaista/artikkeleita?1260_m=1310. Luettu 3.11.2012
9. Magneettimedia. Näin parannat työmotivaatiota
<http://www.magneettimedia.com/?p=5569>. Luettu 14.11.2012
10. esimies.info. Motivointi ja palkitseminen
<http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>. Luettu 20.11.2012
11. Juuti, K. Ajatelmia palkitsemiseen ja johtamiseen
<http://kjuuti.wordpress.com/>. Luettu 10.12.2012

Työntekijän prosessialue	Vuosia Parocin palveluksessa	Työntekijän ikä
Sulatus	0-1	<20v
Kuidutus ja karkaisu	1-3	20-30
Pakkaus	5-10	30-40
TYÖMOTIVAATIOKYSELY	10-20	40-50
	20<	50-60
		60<

Ota kantaa, kuinka hyvin kyseinen väittämä toteutuu nykyisessä työssäsi. Rastita kohta, joka mielestäsi sopii väittämään parhaiten. (5= täysin samaa mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 3= neutraali vastaus/ei mielipidettä, 2= jokseenkin eri mieltä, 1= täysin eri mieltä)

	1	2	3	4	5
<u>1 Työ itse</u>					
1 Työni on merkityksellistä ja tärkeää					
2 Voin kehittyä työssäni					
3 Työtehtäväni motivoi minua					
4 Työni antaa minulle onnistumisen tunteen					
5 Haluaisin työskennellä samassa tehtävässä 5 vuoden päästä					
<u>2 Esimies/johdaminen</u>					
6 Esimieheni on ammattitaitoinen					
7 Esimieheni on oikeudenmukainen ja johdonmukainen					
8 Esimieheni arvostaa työpanostani					
9 Minulla on hyvät välit esimieheeni					
10 Yritys tarjoaa minulle mahdollisuuden edetä urallani					
<u>3 Työympäristö</u>					
11 Työympäristöni on kannustava					
12 Työyhteisössämme on vahva yhteenkuuluvuuden tunne					
13 Minua arvostetaan työkaverina					
14 Työskentelytilat ovat hyvät					
15 Haluaisin vaihtaa vuoroa (työryhmää)					
<u>4 Palkitseminen</u>					
16 Yritys palkitsee tarpeeksi hyvästä työsuorituksesta					
17 Palkkani on hyvä					
18 Tulospalkkiolla on suuri panos työmotivaatiooni					
19 Paroc tarjoaa hyviä työn ulkopuolisia etuja					
20 Saan sanallista kiitosta työstäni					
<u>5 Organisaatiomuutos (uhkakuvat)</u>					
21 Organisaatiomuutos on mielestäni hyvä asia					
22 Vuorotyönjohtajat ovat epäluottamuslause työnantajalta meille					
23 Vuoroni VTJ:lla tulee olemaan enemmän aikaa					
24 Vuorotyönjohtajat ovat uhka työilmapiirille					
25 Vanha toimintamalli oli mielestäni parempi					

Valitse seuraavista vaihtoehdoista 3 sinulle tärkeintä asiaa (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein, 1=kolmanneksi tärkein)

Numeroi kolme (3) tärkeintä työmotivaatioosi POSITIIVISESTI vaikuttavaa tekijää

Haastava ja mielenkiintoinen työtehtävä	
Mahdollisuus työnkiertoon	
Mahdollisuus kehittyä työssäni	
Palkka ja rahalliset palkkiot	
Työkaverit	
Esimiehet (ammattitaito, aika alaisille)	
Työn jatkuvuus (ei pelkoa työttömyydestä)	
Toimiva terveydenhuoltojärjestelmä	
Esimiehiltä saatu arvostus	
Työtovereilta saatu arvostus	
Vuorotyö	
Joku muu, mikä? _____	

Numeroi kolme (3) tärkeintä työmotivaatioosi NEGATIIVISESTI vaikuttavaa tekijää

Työtehtävän rutiininomaisuus	
Työtehtävien kierron puute	
Liian suuri työmäärä	
Huonot työkaverit	
Huono ilmapiiri	
Vuorotyö	
Töiden huono organisointi	
Esimiehen palautteen puute	
Esimiehen epäoikeudenmukainen johtaminen	
Yrityksen heikko tiedottaminen	
Pelko lomautuksesta/irtisanomisesta	
Heikko palkka	
Heikko palkitsemisjärjestelmä/palkitsemisjärjestelmän puute	
Joku muu, mikä? _____	

Kiitos vastauksesta!

