LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
School of Business and Management
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Senni Bilund

SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN TYÖNJOHDON APUVÄLINEENÄ HENKILÖSTÖN MOTIVOINNISSA ELINTARVIKETEOLLISUUDESSA

Tarkastaja ja ohjaaja
Professori Hannu Rantanen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Senni Emilia Bilund

Työn nimi: Suorituskyvyn mittaaminen työnjohdon apuvälineenä henkilöstön motivoinnissa elintarviketeollisuudessa

Osasto: School of Business and Management

Vuosi: 2016 **Paikka:** Mikkeli

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto

90 sivua, 14 kuvaa, 9 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastaja: Professori Hannu Rantanen

Hakusanat: suorituskyvyn mittaaminen, suorituskyvyn johtaminen, työmotivaatio

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten tuotannon työnjohto voi osaltaan vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon hyödyntämällä suorituskyvyn mittaamista. Tutkimuksen empiirinen aineisto on hankittu haastattelemalla työnjohtoa ja suorittamalla kyselytutkimus tuotannon henkilöstölle.

Yritykset mittaavat menestystekijöidensä suorituskykyä erilaisilla mittareilla, mutta usein mittaamisesta saatavaa tietoa ei osata hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Suorituskyvyn mittaamisen on muututtava suorituskyvyn johtamiseksi, jotta siitä on hyötyä yrityksen toiminnan kannalta. Suorituskyvyn johtamisessa mittaustuloksia tulkitaan ja niiden perusteella tehdään toimenpiteitä.

Työmotivaatio vaikuttaa oleellisesti henkilöstön suoritukseen, joten on tärkeää, että työmotivaatioon kiinnitetään yrityksissä huomiota. Suorituskyvyn mittaamisella on mahdollista vaikuttaa työmotivaation taustalla oleviin tekijöihin, joiden avulla työmotivaatio paranee. Näitä tekijöitä ovat tavoitteiden asettaminen, selkeä viestiminen, palkitseminen ja vaikutusmahdollisuudet. Muita työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työympäristö ja kehittyminen työssä. Työnjohdon tehtävänä on hyödyntää mittaustietoa tuotannon henkilöstön johtamisessa.

ABSTRACT

Author: Senni Emilia Bilund

Subject: Performance measurement as a tool for foreman in motivating personnel in a food industry company

Department: School of Business and Management

Year: 2016 **Place:** Mikkeli

Master´s thesis. Lappeenranta university of technology

90 pages, 14 pictures, 9 tables and 2 appendices

Examiner: Professor Hannu Rantanen

Keywords: performance measurement, performance management, work motivation

The aim of this study is to find out how foremen can effect to personnel's work motivation by using performance measurement. The empirical data of this study was collected by interviewing foremen and by conducting a survey for personnel.

Companies are measuring their performance with different measures but often there is no knowledge how to use the measurement information. Performance measurement has to develop into performance management in order to being useful for companies. The results of performance measurement are interpreted in performance management and also procedures are made based on the results.

Work motivation effects on personnel performance so it is important that work motivation is explored in companies. Performance measurement can have positive impact on personnel´s work motivation through influencing to motivation factors. Those factors are goal setting, internal communication, rewarding and involvement in decision-making. Other factors are working environment and training opportunities in work life. It is foremen´s responsibility to exploit the performance measurement information in personnel's management.

ALKUSANAT

Tämän diplomityön valmistumisen myötä päättyy myös aikani opiskelijana. Tunnelmat ovat samaan aikaan sekä haikeat että huojentuneet. Vaikka opiskelija-aika ja siellä tavatut ystävät ovatkin olleet merkittävä osa elämääni, odotan suurella mielenkiinnolla mitä tulevaisuus tuo tullessaan.

Haluan kiittää kohdeyritystä mahdollisuudesta tähän diplomityöhön. Kiitos myös kaikille niille kohdeyrityksen tuotantolaitoksissa työskenteleville henkilöille, jotka osallistuivat tutkimukseen omalta osaltaan. Professori Hannu Rantasta haluan kiittää työn ohjauksesta ja tarkastuksesta.

Kiitos vanhemmilleni Timolle ja Marja-Leenalle kaikesta tuesta ja avusta, jota olen teiltä aina saanut. Haluan myös kiittää kummitätiäni Annea läsnäolosta ja kannustuksesta. Kiitos Panulle kaikesta tuesta ja ymmärryksestä, jota olen saanut sinulta läpi opiskeluvuosien.

17.3.2016

Senni Bilund

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 7

1.1 Tutkimuksen tausta 7

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset 9

1.3 Tutkimusmetodologia 10

1.4 Tutkimuksen rakenne 12

2 YRITYKSEN SUORITUSKYKY 14

2.1 Suorituskyvyn määritelmä 14

2.2 Sisäinen ja ulkoinen suorituskyky 14

2.3 Suorituskyvyn mittaaminen ja raportointi 16

2.4 Mittaamisen käyttötarkoitus 17

2.5 Suorituskykymittarit 19

2.6 Suorituskykymittaristot 23

2.7 Mittaamisen taustalla strategia 26

2.8 Suorituskyvyn mittaamisesta suorituskyvyn johtamiseen 27

3 TYÖMOTIVAATIO JA SEN TAUSTATEKIJÄT 30

3.1 Motivaation määritelmä 30

3.1.1 Sisäinen motivaatio 30

3.1.2 Ulkoinen motivaatio 31

3.2 Työmotivaatio 31

3.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät 32

3.3.1 Tavoitteellinen toiminta 33

3.3.2 Sisäinen viestintä 36

3.3.3 Vaikuttaminen 37

3.3.4 Palkitseminen 38

3.4 Työmotivaatio ja suorituskyvyn mittaus 40

4 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN TUOTANNON TYÖNJOHDON APUVÄLINEENÄ 42

4.1 Suorituskyvyn mittaaminen ja suorituksen johtaminen 42

4.2 Esimiehen rooli motivoinnissa 45

5 KOHDEYRITYKSEN TUTKIMUS 49

5.1 Kohdeyrityksen esittely 49
5.2 Kohdeyrityksen suorituskyvyn mittaamisen nykytila 50
5.3 Työnjohdon haastattelujen toteutus ja tulokset 50
5.4 Tuotannon henkilöstön kyselytutkimuksen toteutus 52
5.5 Kyselytutkimuksen tulosten analysointi 54
5.5.1 Kyselytutkimukseen vastanneiden henkilöiden taustatiedot 54
5.5.2 Tavoitteellinen toiminta 56
5.5.3 Viestintä 59
5.5.4 Vaikuttaminen 65
5.5.5 Työympäristö 67
5.5.6 Palkitseminen 68
5.5.7 Motivaatio 71
5.5.8 Avoimet kysymykset 74
6 JOHTOPÄÄTÖKSET 76
7 YHTEENVETO 83
LÄHTEET 85
LIITTEET

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Muuttuvat toimintaympäristöt ovat yritysten nykypäivää ja jotta yritykset pystyvät vastaamaan muutokseen, on niiden panostettava suoritukseen ja sen kehittämiseen. Järvinen et al. (2014, s.12) mukaan henkilöstön huomioiminen yritysten menestyksen kannalta on tärkeää, sillä vaikka menestymiseen vaikuttaa oleellisesti strategia ja toiminta, on niiden toimivuus lopulta ihmisten käsissä. Voidaankin sanoa, että ihminen on tuloksenteon ja suorituskyvyn tärkein voimavara.

Osaava ja sitoutunut henkilöstö on organisaation jatkuvuuden ja menestyksen kannalta keskeinen tekijä. (Liukkonen 2008, s.51) Yritykset ovat alkaneet kiinnittää huomiota henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta työmotivaatioon. Motivoitunut henkilöstö saavuttaa parempia tuloksia ja sitoutuu organisaation tavoitteisiin. Järvinen et al. (2014, s.25) mukaan yritysten suorituskykyyn vaikuttaa eniten henkilöstön omistautuminen ja toiminnan ohjaaminen kohti yrityksen tavoitteita. Esimiehillä on merkittävä rooli henkilöstön omistautumisen ja toiminnan ohjaamisen kannalta.

Monet yritykset mittaavat suorituskykyä erilaisin mittarein, mutta usein mittaustuloksia ei osata hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Mittaamisen päätehtävänä voidaan pitää informaation tuottamista halutuista kohteista yritysjohdon päätöksenteon tueksi. (Rantanen 2001, s.7) Mittaamiselle on kuitenkin esitetty myös monia muita käyttötarkoituksia ja sitä voidaan hyödyntää monin eri tavoin. Valtonen et al. (2008, s.5) mainitsee mittaamisen käyttötarkoituksena esimerkiksi henkilöstön toiminnan ohjaamisen ja ongelmien havaitsemisen.

Mittaaminen itsessään ei tuota lisäarvoa yrityksille, sillä se on vain tulos mitattavasta asiasta. Mittatuloksia on analysoitava ja niihin on reagoitava, jotta mittaamisesta on hyötyä yrityksen toiminnan kannalta. Kuten Amaratunga & Baldry (2002b, s.218) mainitsevat, on suorituskyvyn mittaamisesta edettävä suorituskyvyn johtamiseen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Suorituskyvyn johtamisen apuna käytetään erilaisia suorituskyvyn mittaristoja. Yksi suosituimmista mittaristoista on Balanced scorecard, jossa yrityksen suorituskykyä tarkastellaan omistajien, asiakkaan, sisäisten prosessien ja oppimisen näkökulmasta. Muitakin näkökulmia on syytä tarkastella, jos ne ovat yrityksen toiminnan kannalta oleellisia. Esimerkiksi Malmi et al. (2006, s.24) mukaan viime aikoina henkilön merkitys kokonaisuuden kannalta on tiedostettu yrityksissä ja yhdeksi mittaristojen näkökulmaksi nostetaankin usein henkilöstön näkökulma.

Työmotivaatio on yksi henkilöstön toimintaan ja suoritukseen vaikuttava tekijä. Yrityksissä työmotivaation parantamiseen on monia mahdollisuuksia, sillä motivaatio muodostuu sekä ulkoisista että sisäisistä tekijöistä. Ulkoisessa motivaatiossa työn tekemiseen motivoivat ulkoiset tekijät, kuten palkkiot ja rangaistukset. Sisäinen motivaatio lähtee sisäisistä tekijöistä, kuten työn sisällöstä ja halusta vaikuttaa. (Jarenko & Martela 2015, s.26)

Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen avulla on mahdollista motivoida henkilöstöä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005; Ukko et al. 2008) Motivointi tapahtuu vaikuttamalla työmotivaation taustalla oleviin tekijöihin. Pekkolan (2006) mukaan työmotivaation taustatekijät ovat oman työn ja organisaation tavoitteiden ymmärtäminen, viestintä, mahdollisuus vaikuttaa, palkitseminen ja koulutusmahdollisuudet. Näitä asioita tarkastelemalla ja parantamalla yrityksillä on mahdollista parantaa henkilöstön työmotivaatiota. Esimiesten rooli motivoinnissa muodostuu siitä, miten he vaikuttavat kyseisiin taustatekijöihin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten suorituskyvyn mittaamisella voidaan vaikuttaa tuotannon henkilöstön työmotivaatioon ja mikä on tuotannon työnjohdon rooli motivoinnissa. Lisäksi selvitetään mikä on tutkimuksen kohdeyrityksen työmotivaation taustalla olevien tekijöiden nykytila ja miten niitä kehittämällä voidaan parantaa kohdeyrityksen tuotannon henkilöstön työmotivaatiota.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

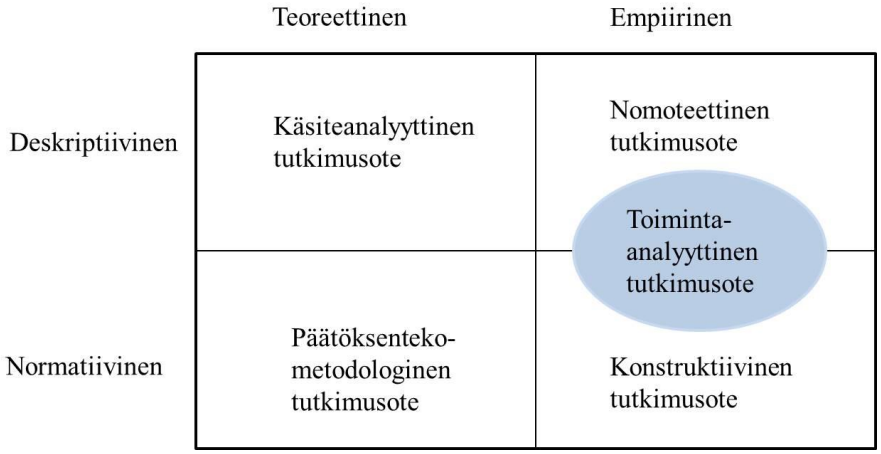
- Miten työnjohto voi hyödyntää suorituskyvyn mittaamista työmotivaation lisäämisessä?
- Mikä on kohdeyrityksen tuotannon henkilöstön työmotivaation nykytila ja miten sitä voidaan tarvittaessa parantaa?

Tässä tutkimuksessa suorituskyvyn mittaamista tarkastellaan mittaamisen ja johtamisen näkökulmasta tuotannon työntekijöiden kokemuksien kautta. Suorituskyvyn mittaristojen implementointi ja käyttäminen on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Työmotivaatiota käsitellään sellaisten tekijöiden kautta, joihin yritys voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa. Näitä ovat Pekkolan (2006) tutkimuksessa esille nousseet tekijät ja yrityksen työympäristö. Työmotivaatioon vaikuttavat sosiaaliset ja psykologiset tekijät jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

Organisaation suorituskyky voidaan nähdä moniulotteisena asiana ja puhuttaessa suorituskyvystä on otettava huomioon kaikki organisaation tärkeimmät sidosryhmät ja niiden tarpeet. Sidosryhmiä ovat omistajat, yrityksen johto, työntekijät, asiakkaat ja viranomaiset. (Lönnqvist et al. 2006, s.19–20) Tässä tutkimuksessa suorituskykyä tarkastellaan lähinnä työntekijöiden eli tuotannon henkilöstön näkökulmasta ja muut sidosryhmät on jätetty tarkemman tarkastelun ulkopuolelle.

1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimukset voidaan jakaa teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin. Teoreettisessa tutkimuksessa tarkastellaan jonkin tietyn tieteenalan olemassa olevia käsitteitä, teorioita ja näkökulmia. Empiirinen tutkimus puolestaan keskittyy reaalimaailman ilmiöihin, jossa eri menetelmien avulla hankitaan uutta tietoa. (Uusitalo 1991, s.60). Liiketaloustieteissä tutkimukset voidaan jakaa teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen lisäksi deskriptiivisiin ja normatiivisiin tutkimusotteisiin. Deskriptiivisessä tutkimuksessa tarkasteltavaa asiaa pyritään kuvailemaan, analysoimaan ja ymmärtämään, kun taas normatiivinen tutkimusote on mallintavaa ja ohjeita kehittelevää. (Olkkonen 1994, s.59) Liiketaloustieteiden tutkimusotteiden kenttä on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Liiketaloustieteen tutkimusotteiden suhteelliset asemat (Kasanen et al. 1991, s. 317)

Tässä tutkimuksessa on käytetty toiminta-analyyttistä tutkimusotetta, sillä toteutettava tutkimus voidaan luokitella osittain deskriptiiviseksi ja normatiiviseksi. Tutkimuksen kohdeyrityksen nykytilaa kuvaillaan ja analysoidaan eli tutkimusote on deskriptiivistä, mutta samalla kuitenkin pyritään myös ohjailemaan toimintaa tulevaisuudessa uuteen suuntaan ja suositellaan toimintatapoja kehityskohteille. Olkkonen (1994, s. 72) mukaan toiminta-analyyttisen tutkimusotteen aiheena on usein yrityksen sisäinen toiminta ja siihen

liittyvät kysymykset. Tällöin ongelmaa tarkastellaan myös ihmisten näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön työmotivaatiota, joka liittyy oleellisesti yrityksen sisäiseen toimintaan.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa tutkimuksen aineisto kerätään tuotannon henkilöstöltä kyselyn avulla. Hirsjärvi et al. (2009, s.195) mukaan kyselytutkimuksen yksi merkittävimmistä eduista on se, että kyselyn avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselytutkimus mahdollistaa suuren määrän osallistujia ja laajan määrän kysyttäviä asioita. Lisäksi tiedon käsittelyyn on olemassa jo tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot, joiden ansiosta tutkijan ei tarvitse kehittää itse uusia analyysitapoja.

Kyselytutkimus voidaan toteuttaa joko posti- ja verkkokyselynä tai kontrolloituna kyselynä. Posti- ja verkkokyselyn aineiston keräämisessä lomake lähetetään tutkittaville ja he täyttävät sen omalla ajallaan ja palauttavat takaisin tutkijalle. Kontrolloituja kyselyitä on kahdenlaisia: informoituja ja henkilökohtaisesti tarkastettuja kyselyitä. Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti vastaajille ja kertoo samalla tutkimuksen tarkoituksesta, käy läpi kyselyä ja vastaa kysymyksiin. Henkilökohtaisesti tarkastetussa kyselyssä tutkija lähettää lomakkeet vastaajille ja vastaajat palauttavat sovitun aikarajan sisällä. Tutkija käy läpi lomakkeet ja tarkistaa miten ne on täytetty ja voi keskustella lomakkeen täyttämisestä tai tutkimukseen liittyvistä kyselyistä. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 196–197)

Tuotannon työnjohdolta tutkimuksen aineisto kerätään haastattelujen avulla. Tutkimushaastattelut jaetaan kolmeen ryhmään: strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu tapahtuu lomaketta apuna käyttäen. Teemahaastattelussa haastattelun aihealue on tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Avoin haastattelu on vapain haastattelumuoto ja sen aikana aihealueet voivat muuttua keskustelun kuluessa. (Hirsjärvi et al. 2009, s.208–209)

Tutkimuksessa kerätty tieto voi olla joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista. Kvantitatiivinen tieto on selkeästi mitattavissa ja se perustuu määrällisiin arvoihin kuten numeroihin ja niiden tulkintaan. Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta, jota ei voida mitata selkeästi. (Walliman 2011, s. 72) Tässä tutkimuksessa suoritettava tutkimus on yhdistelmä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimuksen tuotannon henkilöstön tiedonkeruu tapahtuu kontrolloidun kyselyn kautta, jotta tutkimukseen saadaan mahdollisimman paljon aineistoa henkilöstön näkökulmasta. Kyselyn tulokset tulkitaan kvantitatiivisesti eli tietoa tarkastellaan tuloksista johdettujen numeroiden perusteella. Tutkimuksen haastatteluksi valittiin teemahaastattelu, koska se antaa aihealueen puitteissa mahdollisuuden vapaaseen keskusteluun. Haastatteluista saatavaa tietoa tulkitaan kvalitatiivisesti eli laadullisesti.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen rakenne on esitetty kuvassa 2. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään lyhyesti työn tausta, tavoitteet ja rajaukset. Tässä luvussa käydään läpi myös tutkimusmetodologia.

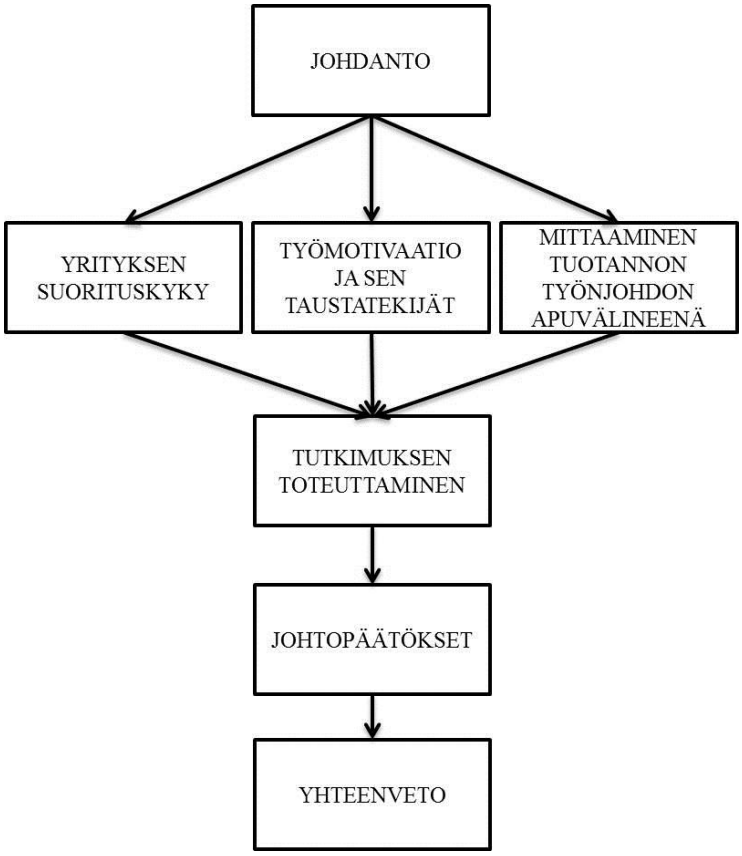
Luvussa kaksi käsitellään yrityksen suorituskykyä aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimuksien pohjalta. Luvussa selvennetään suorituskyvyn ja mittaamisen määritelmät, tarkastellaan mittaamisen syitä ja käydään läpi erilaisia mittareita. Lisäksi esitellään muutamia yleisimpiä mittaristomalleja ja selvennetään strategian ja suorituskyvyn mittaamisen välistä yhteyttä.

Kolmas luku koostuu teoriasta, jossa määritellään motivaatio ja sen jakautuminen sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Lisäksi käydään läpi työmotivaation taustalla olevia tekijöitä, joihin yritys voi itse toiminnallaan vaikuttaa.

Neljännen luvun tarkoituksena on selventää miten tuotannon työnjohtaja voi hyödyntää suorituskyvyn mittaamista ja mikä rooli työnjohtajalla on henkilöstön motivoinnissa.

Luvussa viisi esitellään lyhyesti tutkimuksen kohdeyrityksen nykytila ja käytössä olevat suorituskyvyn mittarit. Lisäksi käydään läpi haastattelujen ja kyselytutkimuksen tulokset.

Lopussa on tutkimuksesta tehtävät johtopäätökset, joissa vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja tarkastellaan kehityskohteita. Tämän jälkeen on vielä yhteenveto, jossa työn keskeisimmät aiheet käydään läpi lyhyesti.



Kuva 2. Tutkimuksen rakenne

2 YRITYKSEN SUORITUSKYKY

2.1 Suorituskyvyn määritelmä

Suorituskyvylle on esitetty kirjallisuudessa useita eri määritelmiä. Lönnqvist et al. (2006, s.19) määrittelee suorituskyvyn mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa asetettuja tavoitteita. Laitinen (1998, s. 14) puolestaan määrittelee suorituskyvyn kyvyksi saada aikaan tuotoksia olemassa olevilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Ulottuvuuksilla tarkoitetaan sidosryhmien ja omistajien tarpeita, joiden asettamia tavoitteita pyritään täyttämään.

Usein organisaation suorituskykyä tarkastellaan menestystekijöiden tasolla. Menestystekijät ovat liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta keskeisiä asioita. Kriittiset menestystekijät ovat puolestaan niitä avainalueita, joilla organisaatio haluaa erityisesti menestyä. Tunnistamalla oikeat menestystekijät jo varhaisessa vaiheessa varmistetaan, että myöhemmin käytetyt suunnittelu-, laskenta- ja seurantajärjestelmät keskittyvät toiminnan kannalta oleellisiin asioihin. (Lönnqvist et al. 2006, s.22; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 301)

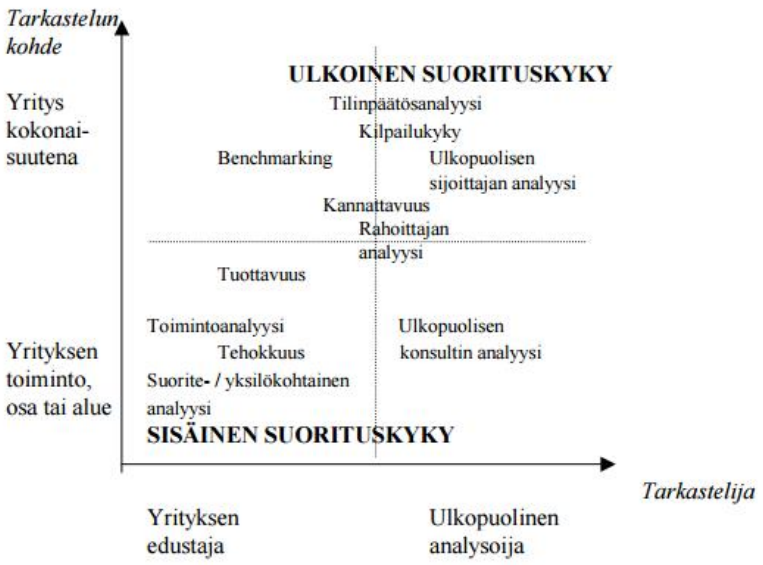
2.2 Sisäinen ja ulkoinen suorituskyky

Yrityksen suorituskykyä on perinteisesti tarkasteltu talousprosessin ja sen tehokkuuteen liittyvän suorituskyvyn kautta. Tasapainoinen, suorituskyvyn eri-osa-alueet huomioiva näkökulma on kuitenkin huomattu olevan tärkeä johtamisen apuväline ja kilpailutekijä toimintaympäristöjen muuttuessa jatkuvasti. Tästä johtuen suorituskyvyn näkökulmaa on laajennettu pelkästä talousprosessin tarkastelusta kokonaisuuksien tarkasteluun. (Rantanen 2001, s. 4)

Rantanen (2001, s. 5-6) on jakanut yrityksen suorituskyvyn ulkoiseen ja sisäiseen suorituskykyyn. Kuvassa 3 on esitetty sisäisen ja ulkoisen suorituskyvyn kenttä ja

niiden osa-alueet. Ulkoista suorituskykyä tarkasteltaessa keskitytään kilpailukyvyn ja taloudellisen suorituskyvyn tarkasteluun. Sisäinen suorituskyky puolestaan keskittyy perinteiseen kustannusrakenteeseen, tuotannontekijöiden suorituskykyyn, toimintojen tehokkuuteen ja asiakaskannattavuuteen. (Laitinen 1996, s. 66–67)

Rantasen (2001, s. 5-6) jako perustuu suorituskyvyn tarkastelijan näkökulmaan. Kun tarkastelija keskittyy yrityksen toimintoihin tai sen osien suorituskyvyn tarkasteluun, on kyseessä sisäisen suorituskyvyn analysoinnista. Ulkoa päin tarkasteltaessa yritystä puhutaan ulkoisen suorituskyvyn analysoinnista. Tällöin yritystä tarkastellaan pääasiassa kokonaisuutena ja tarkastellaan yrityksen kykyä suoriutua sitä ympäröivässä yhteiskunnassa. Sisäistä analyysiä tehtäessä tarkastelijalla on usein käytössä tarkempaa informaatiota kuin ulkopuolisella tarkastelijalla. Ulkoisen suorituskyvyn tarkastelussa käytettävät mittarit ovat vakiintuneita ja sekä niiden rakentamiselle että käytölle on esitetty ohjeita. Sisäisen suorituskyvyn analysointi perustuu puolestaan tapaus-, tilanne- tai yrityskohtaisiin mittareihin, joille ei ole esitetty yleistäviä ohjeistuksia.



Kuva 3. Yrityksen ulkoinen ja sisäinen suorituskyky (Rantanen 2001)

2.3 Suorituskyvyn mittaaminen ja raportointi

Suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jonka tarkoituksena on selvittää tunnuslukujen avulla jonkin liiketoiminnallisen menestystekijän tila. Alun perin mittaaminen kehitettiin organisaation tilan tarkkailuun ja ohjailuun kohti yrityksen strategisia tavoitteita. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä kilpailuetua ei enää kuitenkaan saavuteta pelkän tarkkailun keinoin. Mittaaminen on kehittynyt pelkästä tarkkailun ja ohjailun työkalusta laajemmaksi kokonaisuudeksi, jota käytetään johtamisen apuna osana toiminnan ohjaamista. Mittaaminen tarjoaa työvälineen, jonka avulla voidaan viestiä tärkeistä asioista, määritellä organisaation heikkoudet ja vahvuudet sekä tarkastella kuinka hyvin asetettuihin tavoitteisiin ollaan pääsemässä. (Amaratunga & Baldry 2002b, s. 217-218; Lönnqvist et al. 2006, s.11)

Thorpen & Hollowayn (2008. 2. 27-37) mukaan yrityksen suorituskyvyn mittaamisen kehittämisprosessiin kuuluu viisi eri vaihetta (kuva 4). Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan yrityksen strategiaa, jonka perusteella määritellään ne kriittiset menestystekijät, joissa yritys haluaa erityisesti menestyä. Toisessa vaiheessa määritellään kriittisille menestystekijöille osa-alueet, joiden avulla tavoitteeseen pyritään. Lisäksi määritellään osa-alueille mittarit, joiden avulla tavoitteiden täyttymistä on mahdollista seurata. Kolmannen vaiheen tarkoituksena on määritellä mittareille tavoitetasot. Neljännessä vaiheessa määritellään miten henkilöstöä kannustetaan pyrkimään asetettuihin tavoitteisiin. Viimeisessä vaiheessa määritellään mitä tietoa mittaamisessa tarvitaan ja miten tarvittava tieto hankitaan.

Kuva 4. Suorituskyvyn mittaamisen kehittämisprosessi (mukaillen Thorpe & Holloway 2008)

Radnor & Barnes (2007, s. 393) erottelevat mittaamisesta ja johtamisesta suorituskyvyn raportoinnin. Raportoinnin avulla esitetään mittauksesta saadut tulokset ja niiden perusteella tehdyt analyysit, joissa tarkastellaan toiminnan tasoa ja verrataan tuloksia tavoitteisiin. Lönnqvist et al.(2006, s. 134) mukaan raportoinnilla on oleellinen rooli suorituskyvyn mittauksen onnistumisen kannalta, sillä sen avulla saadaan tietoa mittaamisesta. Raportointi onkin toteutettava sen mukaan kuka sitä seuraa. Esimerkiksi henkilöstölle ja sijoittajille raportoidaan suorituskyvystä eri tavoin.

Lisäksi Lönnqvist et al. (2006, s.135–136) mukaan onnistuneessa ja tehokkaassa raportoinnissa on huomioitava seuraavat tekijät:

- Tulokset on esitetty selkeästi numeroita ja kuvia hyödyntäen.
- Tulokset esitetään tutussa ja yksinkertaisessa ympäristössä
- Tuloksia pääsee katsomaan milloin tahansa.
- Tietojen kerääminen ja esittäminen on kustannustehokasta.

2.4 Mittaamisen käyttötarkoitus

Rantasen (2001, s. 7) mukaan mittaamisen päätehtävänä on tuottaa informaatiota halutuista kohteista yritysjohdon päätöksenteon tueksi. Käyttötarkoituksia on kuitenkin monia ja mittaamiseen vaikuttaa oleellisesti se, kenen näkökulmasta mittausta tarkastellaan eli kuka mittausta vaatii ja kenen toimesta se toteutetaan.

Suorituskyvyn mittaamisen tarkoitus ei ole vain kirjata menneitä tapahtumia numeromuotoon vaan ohjata yrityksen toimintaa parempaan suuntaan. Pelkkä mittaaminen ei riitä. Mittatuloksia on analysoitava tulosten saavuttamiseksi ja analysoinnin perusteella voidaan ryhtyä toimenpiteisiin toiminnan parantamiseksi. (Tenhunen & Ukko 2001, s.7)

Valtonen et al. (2008, s. 5) mukaan mittaaminen on yksi selkeimmistä tavoista esittää yrityksen visio, strategia ja tavoitteet koko organisaatiolle. Muita mittaamisen käyttötarkoituksia on:

- henkilöstön toiminnan ohjaaminen
- tärkeiden tavoitteiden viestintä
- toiminnan nykytason arvioiminen
- yrityksen strategian kiteyttäminen toteutettaviksi tavoitteiksi
- ongelman havaitseminen
- henkilöstön motivoiminen
- strategian toteutumisen seuraaminen
- tulospalkkioiden mahdollistaminen
- palkkausjärjestelmän kehittäminen.

Lisäksi Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, s. 301) mukaan suorituskyvyn mittaamisella voidaan vaikuttaa yrityksen päivittäiseen toimintaan, sillä mittaaminen:

- motivoi
- korostaa mitattavan asian arvoa
- ohjaa tekemään oikeita asioita
- selkiyttää tavoitteita
- helpottaa kommunikointia
- aiheuttaa kilpailua
- luo edellytyksen palkitsemiselle.

Mittaamisella nähdään siis olevan monia eri käyttötarkoituksia riippuen siitä kuka mittausta suorittaa ja miten mittaustuloksia tulkitaan. Mittaustulosten käytettävyyteen vaikuttaa kuitenkin oleellisesti se, että mittaustuloksia analysoidaan, sillä näiden tulosten perusteella on mahdollista hyödyntää mittausta edellä mainittujen käyttötarkoitusten tavoin.

2.5 Suorituskykymittarit

Menestystekijöiden suorituskykyä kuvataan erilaisten tunnuslukujen eli mittareiden avulla. Mittareiden valintaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen strategia, sillä mittarit tulisi johtaa strategiasta. Valitettavan usein yritykset kuitenkin käyttävät samankaltaisia mittareita eri strategioiden välillä ja kehittävät mittausjärjestelmää jo olemassa olevien mittareiden kautta. Erilaisilla strategioilla on kuitenkin erilaiset mittarit, kuten kuvassa 5 on esitetty. (Kankkunen et al. 2005, s.18) Myös Neely et al. (2005, s.1231) korostaa toimivien mittareiden ja strategian välistä yhteyttä.

	Kustannusjohtajuus	**Innovaatio**	**Asiakaslähtöisyys**
Taloudelliset mittarit	• Kokonaispääoman tuotto (ROA) • Liikevaihto per työntekijä • Tuottavuus	• Pääoman tuottoprosentti (ROI) • Liikevaihto uusista tuotteista, % • Tuotekehitysinvestointien tuotto	• Käyttökateprosentti (ROS) • Osuus asiakkaan hankinnoista • Liikevaihto per asiakas
Asiakasmittarit	• Myynti ja tarjouskanta • Markkinaosuus	• Arvo asiakkaalle vs. vanhat tuotteet • Uusien tuotteiden hyväksyntä	• Arvo asiakkaalle vs. kilpailijat • Asiakastyytyväisyys ja –uskollisuus
Prosessi- ja tehokkuusmittarit	• Tuotannon tehokkuusluvut • Yksikkökustannukset • Katerakenne	• Aika ideasta markkinoille (time-to-market) • Onnistuneet kehityshankkeet	• Asiakaspalvelu • Räätälöintiaste
Organisaatio ja henkilöstö	• Työn tehokkuus ja ajankäyttö • Henkilöstön kokemus ja vaihtuvuus	• Henkilöiden osaaminen ja innovaatiokyvykkyys • Uusiutumiskyky	• Palvelualttius • Koulutus ja asiakastuntemus

Kuva 5. Erilaiset strategiat, erilaiset mittarit. (Kankkunen et al. 2005)

Mittareiden käyttötarkoitukset vaihtelevat ja siksi on olemassa useita erilaisia mittareita. Mittareita voidaan luokitella esimerkiksi niiden käyttötarkoituksen, tarkastelunäkökulman tai laadun mukaan. Seuraavaksi on esitelty muutamia tapoja luokitella mittareita.

taloudelliset ja ei-taloudelliset

Mittarit jaotellaan yleisimmin taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit ovat rahamittaista tietoa, jonka avulla voidaan valvoa tavoitteiden toteutumista ja ohjata yrityksiä kohti liiketaloudellisia tavoitteita. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi yrityksen liikevaihto ja käyttökate. Taloudellisia mittareita käytetään paljon yrityksissä, sillä mittarit ovat yleisesti hyväksyttyjä ja helposti saatavissa muun muassa tilinpäätöstietojen perusteella. Näitä mittareita on kuitenkin kritisoitu riittämättömyydestä ja lyhytnäköisyydestä. Pelkkien taloudellisten mittareiden käyttäminen ei tarjoa henkilöstölle helposti ymmärrettävää tietoa. (Lönnqvist et al. 2006, s. 29-30)

Vaikka ei-taloudellisten mittareiden tarve tunnistettiin jo 1980-luvulla, korostui kyseisten mittareiden merkitys vasta vuosia myöhemmin. Ei-taloudelliset mittarit eivät perustu rahamääräiseen arvoon ja ovat usein työntekijöiden kannalta konkreettisempia, jolloin ne ovat myös helpommin ymmärrettävissä. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja varaston kiertonopeus. Ei-taloudellisten mittareiden heikkoutena on se, ettei mittareille ei ole esitettävissä vakiintuneita laskentaperusteita. Mittaustuloksissa esiintyykin paljon vaihtelevuutta eikä luotettavuudesta voida aina olla täysin varmoja. Ei-taloudelliset mittarit eivät ole vertailukelpoisia eri organisaatioiden välillä. (Lönnqvist et al. 2006, s. 30–31)

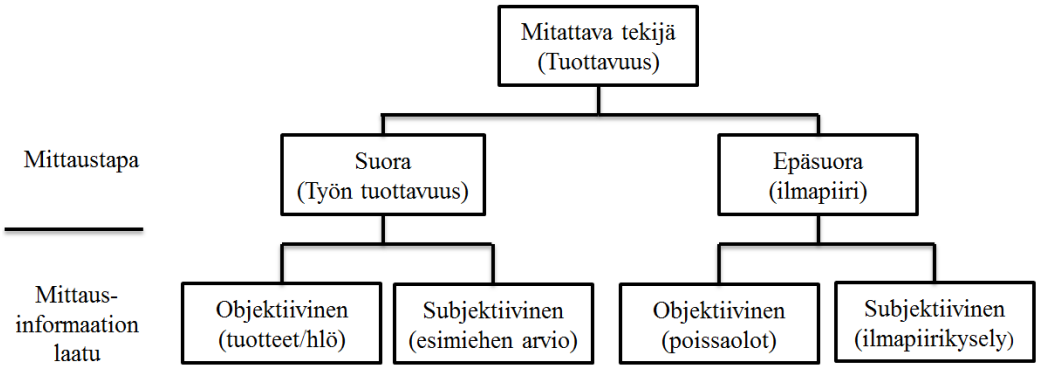
ulkoinen ja sisäinen

Mittareissa käytettävän tiedon lähteen mukaan mittarit voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin mittareihin. Perinteisesti yrityksissä käytetään sisäisiä mittareita, mutta asiakaslähtöisyyden lisääntyessä ulkoisten mittareiden merkitys on kasvanut. Sisäiset mittarit ovat usein helpommin saatavilla, mutta eivät anna tietoa ulkoisista tekijöistä, kuten asiakastyytyväisyydestä. (White 1994, s. 46–47)

benchmarking ja sisäinen

Mittareista saadaan lisää tietoa, kun niitä verrataan vastaavanlaisiin mittareihin. Vertailukohdan mukaan mittarit on mahdollista luokitella benchmarkingiin ja sisäiseen vertailuun. Sisäisessä mittaamisessa mittareita verrataan yrityksen omiin tuloksiin esimerkiksi aikaisempiin mittaustuloksiin. Benchmarking puolestaan tarkoittaa omien tulosten vertaamista kilpailijan vastaaviin tuloksiin. (White 1994, s. 46–47)

Lönnqvist et al. (2006, s.31–32) esittää luokitteluksi vielä subjektiiviset ja objektiiviset mittarit sekä suorat ja epäsuorat mittarit. Objektiiviset mittarit perustuvat määrälliseen informaatioon ja subjektiiviset arvioihin mitattavan menestystekijän tilasta. Epäsuorilla mittareilla mitataan sellaisia asioita, joiden mittaaminen suoraan on mahdotonta. Tällöin mitataan jotain sellaista tekijää, joka liittyy läheisesti mitattavaan kohteeseen. Tyypillinen tapaus on esimerkiksi tuottavuuden mittaaminen, sillä sitä on usein vaikea mitata suoraan. Epäsuorasti sitä voidaan mitata virheiden määrällä, työilmapiirillä, odotusajoilla tai poissaoloilla. Kuvassa 6 on esitetty tuottavuuden mittaaminen eri mittareiden avulla.



Kuva 6. Erilaisia lähestymistapoja tuottavuuden mittaamiseen (Lönnqvist 2006)

Mittareiden valinnalle on esitetty aikaisemmissa tutkimuksissa seuraavat mittausteoreettiset ominaisuudet a) validiteetti, b) reliabiliteetti, c) relevanssi ja d) käytännöllisyys. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata sitä menestystekijää, jota sen on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti kuvaa mittarin arvon satunnaisvirhettä. Mittarin tulosten pitäisi olla johdonmukaisia eikä vaihdella satunnaisesti. Mittarin reliabiliteetti ja validiteetti liittyvät läheisesti toisiinsa, joten jos mittarin validiteetti on heikko, eikä mittari mittaa sitä mitä pitäisi, ei reliabiliteetilla ole merkitystä mittaria tarkasteltaessa. Vastaavasti, jos mittarin reliabiliteetti on heikko, niin mittarin validiteettikaan ei toteudu. Relevanssilla kuvataan mittarin käytännöllisyyttä ja sitä, onko mittari olennainen käyttäjän käkökulmasta. Mittarin käytännöllisyys kuvaa mittarin kustannustehokkuutta ja käytettävyyttä, koska tehokkaan mittarin asetetut panokset eivät saa olla suuremmat kuin siitä saatavat hyödyt. (Lönnqvist et al. 2006, s.32–34) Myös Aguinis et al. (2011, s.506) nostavat esille kustannustehokkuuden, luotettavuuden ja validiteetin toimivien mittareiden periaatteena.

Suorituskyvyn mittaamista voidaan tehdä usealla eri tasolla. Rantanen & Holtari (1999, s. 3-4) esittää perusjaoksi 1) kansantalous, 2) toimiala, 3) yritys ja 4) yksilö tai toiminto. Yrityksen sisällä olevat tasot voidaan jakaa vielä omiin tasoihin, joita ovat esimerkiksi tulosyksiköt, tuoteryhmätasot, toimintotasot ja työnjohtoalueet. Mittareiden määrään vaikuttaa organisaation mille toimintotasolle mittareita määritellään. Yritysten ylimmällä tasolla on vain muutama mittari, jotka ovat laaja-alaisia ja strategisia. Mitä alemmaksi organisaatiossa mennään sitä yksityiskohtaisemmin suorituskykyä mitataan. Tästä johtuen alimmilla tasoilla mittareita on usein paljon ja ne mittaavat yksityiskohtaisia ja operatiivisia asioita. (Rantanen & Huotari 1999, s. 24)

Yrityksille ei ole kuitenkaan määriteltävissä sitä oikeaa määrää mittareita vaan jokainen yritys määrittelee itse omien mittareidensa tarpeen. Vaikka mittareiden määrän kasvaessa pystytään ottamaan kaikki liiketoiminnan kannalta tarpeelliset näkökulmat huomioon, on muistettava, että mittareiden määrän kasvaessa myös

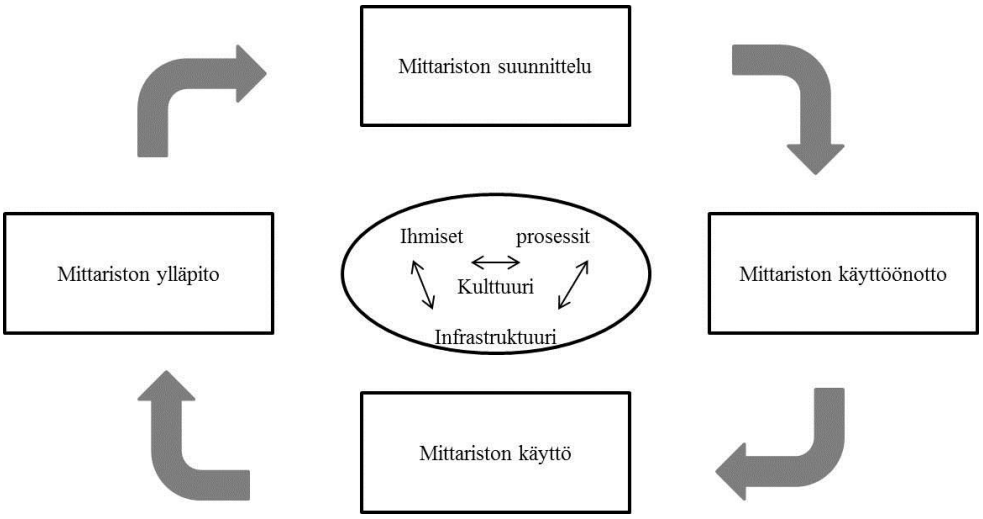
ymmärrys mittariston kokonaisuudesta vähenee ja mittariston ylläpitoon vaadittavat resurssit kasvavat. (Kankkunen et al. 2005, s.133)

2.6 Suorituskykymittaristot

Neely et al. (2005, s.1229) mukaan suorituskyvyn mittaamista voidaan tarkastella kolmella eri tasolla. Ensimmäisessä tasossa tarkastellaan yksittäisiä suorituskyvyn mittareita. Toisessa tasossa tarkastelun kohteena on suorituskykymittaristo, joka muodostuu joukosta yksittäisiä mittareita. Laajin tarkastelun taso on tarkastella mittariston ja toimintaympäristön välistä yhteyttä.

Mittaristot ovat yksittäisistä mittareista koostuvia kokonaisuuksia, joiden tavoitteena on parantaa yrityksen suorituskykyä. Mittaristo on johtamisessa käytetty työkalu, jonka avulla voidaan keskittyä toiminnan kannalta olennaisiin asioihin, kun mittaristo ohjaa huomion kriittisiin menestystekijöihin. Toiminnan tuloksellisuus on monen tekijän summa, joihin kaikkiin on kiinnitettävä huomiota ja kehitettävä tasapuolisesti. Mittariston avulla eri osa-alueiden tasapainon säilyttäminen selkeytyy. (Kankkunen et al. 2005, s.103–104)

Neely et al. (2000, s.1143) jakaa mittariston suunnittelun neljään eri vaiheeseen (kuva 7). Ensimmäisessä vaiheessa valitaan mitä mitataan ja millä mittareilla. Toisessa vaiheessa mittaristo otetaan käyttöön eli päivitetään tietojärjestelmiä ja koulutetaan henkilöstä käyttämään mittaristoa. Kolmantena vaiheena on mittariston hyödyntäminen johtamisessa. Tämä tarkoittaa mittaristosta saatavan tiedon hyödyntämistä eri tarkoituksiin. Viimeisenä vaiheena on mittariston ylläpito ja päivittäminen. Toimivan mittariston kannalta on tärkeää, että mittaristoa päivitetään esimerkiksi toimintaympäristön muuttuessa. Jokaisessa vaiheessa on huomioitava ihmiset ja prosessit, joita mittaaminen koskettaa. Lisäksi organisaatiokulttuurilla ja mittariston käyttöön tarvittava infrastruktuuri vaikuttavat onnistuneen mittariston luomiseen.



Kuva 7. Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet (Neely et al. 2000)

Kankkunen et al. (2005, s.27) nostaa esille hyvän mittausjärjestelmän ominaisuuksiksi seuraavat tekijät:

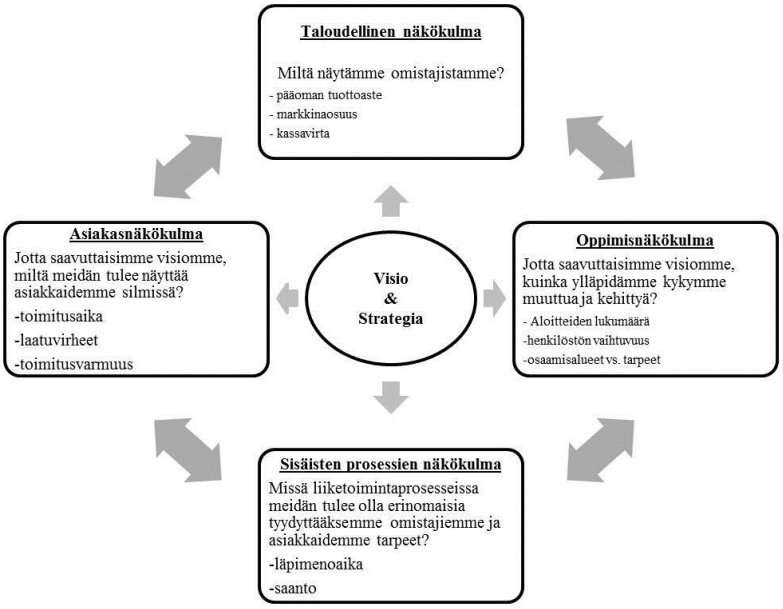
- mittarit ovat yhdenmukaisia ja ne on johdettu strategiasta ja sen toteutumiseen vaikuttavista kriittisistä menestystekijöistä
- mittarit ovat tasapainossa eri sidosryhmien ja aikahorisonttien välillä
- mittausjärjestelmä on viety organisaation eri tasoille ja yksilötason mittarit on johdettu ylemmän tason mittareista ja tavoitteista
- mittausjärjestelmää hyödynnetään päivittäisessä toiminnassa ja johtamisessa
- mittausjärjestelmää kehitetään jatkuvasti ja se muokkautuu toimintaympäristön ja strategian mukaisesti

Mittariston on oltava Malmi et al. (2006, s. 33) mukaan myös tasapainossa mittareiden ominaisuuksien suhteen. Eli mittaristossa on tasapuolisesti:

- taloudellisia ja ei-taloudellisia
- tulosmittareita ja ennakoivia mittareita
- pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteita
- ulkoisia ja sisäisiä mittareita.

Kankkunen et al. (2005, s.93) mukaan mittariston tehtävät voidaan jakaa tulostoimintoihin ja prosessitoimintoihin. Tulostoiminnalla tarkoitetaan mittariston käyttämistä päätöksenteon tukena esimerkiksi arvioimalla toimintaa. Mittariston prosessitoiminnon tehtävät muodostuvat jo mittariston rakentamisesta ja olemassaolosta. Näitä ovat esimerkiksi strategian selkeytyminen, motivointi ja suorituksista viestiminen työntekijöille.

Suorituskyvyn tarkastelun avuksi on kehitetty mittaristomalleja, joista yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä on Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo (kuva 8). Alkuperäisessä mallissa tarkastelu perustui neljään eri näkökulmaan, jotka olivat 1) taloudellinen, 2) asiakas-, 3) sisäisten prosessien ja 4) oppimisen ja kasvun näkökulma. (ks. esim. Kaplan & Norton 1996) Nykyisin yritykset ovat kuitenkin muuttaneet mallin näkökulmia vastaamaan paremmin toimialaa jolla ne toimivat. Malliin voidaan esimerkiksi lisätä henkilöstö- tai toimittajanäkökulma, jos ne koetaan toiminnan kannalta oleellisiksi. (Malmi et al. 2006, s. 24) Näkökulmien määrittämisen jälkeen valitaan päämäärät, joihin toiminnalla pyritään. Päämäärille asetetaan lopuksi mittarit ja tavoitteet sekä toimenpiteet, joilla tavoitteisiin pyritään.

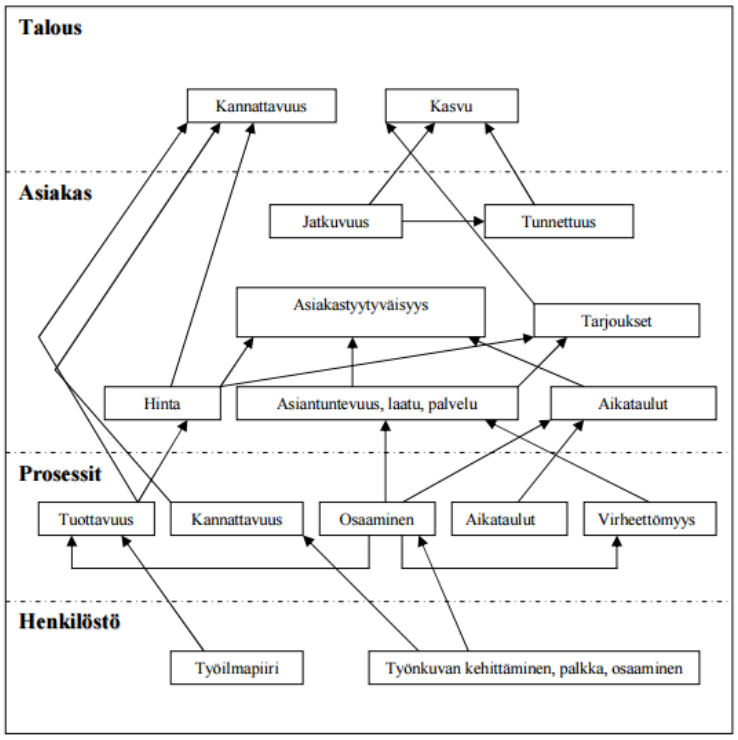


Kuva 8. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 2005)

2.7 Mittaamisen taustalla strategia

Suorituskyvyn mittaamisen taustalla on strategia, jossa tarkennetaan ne tärkeimmät tekijät, joihin organisaatiossa on kiinnitettävä huomiota menestyksen saavuttamiseksi. Mittarit ovat näiden tekijöiden lopputulos ja mittareiden avulla määritellään millä keinoin tavoite pyritään saavuttamaan. (Thorpen & Hollowayn 2008, s.28)

Strategian kokonaisuuden hallitsemisen apuvälineenä voidaan käyttää strategiakarttaa. Strategiakartan avulla saadaan visuaalisesti havainnollistettua organisaation strategia esittämällä menestystekijöiden välille muodostuvia syy-seuraussuhteita. Kuvassa 9 on esimerkki strategiakartasta. Strategiakartan avulla voidaan selventää eritasoisista tekijöistä muodostuva reitti, jonka avulla strategisia tavoitteita oletetaan saavutettavan. (Lönnqvist et al. 2006, s. 43–44)



Kuva 9. Esimerkki strategiakartasta (Lönnqvist et al. 2002)

Strategiakartan avulla on mahdollista kuvata syy-seuraussuhteiden avulla aineettoman pääoman muuttuminen aineelliseksi taloudelliseksi ja asiakasarvoksi. Aineetonta pääomaa ei voida mitata perinteisiin taloudellisten mittareiden avulla, sillä sen arvo syntyy epäsuorasti ja on vahvasti liitoksissa tarkasteltavaan kontekstiin eli organisaation luonteeseen ja strategiaan. Lisäksi aineeton pääoma on sidoksissa muuhun pääomaan eli sen arvo ei muodostu yksittäisen aineettoman pääoman alueeseen vaan muodostuu pääoma-alueiden joukosta. (Kaplan & Norton 2002, s.76) Syy-seuraussuhteiden avulla on esimerkiksi mahdollista kuvata henkilöstön parantuneen työmotivaation epäsuora vaikutus tuottavuuteen ja kannattavuuteen.

2.8 Suorituskyvyn mittaamisesta suorituskyvyn johtamiseen

Suorituskyvyn mittaaminen sellaisenaan ei tuota yritykselle lisäarvoa. Mittaamisessa ollaan tekemisissä tulosten kanssa ja niiden avulla voidaan nähdä millä tasolla jokin menestystekijä on, mutta sen enempää mittaaminen ei kerro. Jotta mittaamisesta on jotain hyötyä yritykselle, on siirryttävä pelkästä suorituskyvyn mittaamisesta suorituskyvyn johtamiseen, joka tarkoittaa toimimista mittaamisen tulosten perusteella. (Amaratunga & Baldry 2002b, s.218; Brudan 2010, s.111)

Suorituskyvyn johtaminen on jatkuva prosessi, jonka avulla voidaan tarkastella sekä menneisyyttä että tulevaisuutta. Suorituskyvyn johtamisessa määritellään tavoitteita, tarkastellaan suoritusta, päätetään toimenpiteistä tulosten perusteella ja annetaan palautetta. Suorituskyvyn johtaminen vaatiikin johtajilta ymmärrystä yrityksen strategiasta ja tavoitteiden asettamisesta strategian kautta. (Aguinis et al. 2001, s 505)

Suorituskyvyn johtamista voidaan hyödyntää henkilöstöjohtamisessa. Suorituskyvyn johtamisessa hyödynnetään mittauksesta saatavaa tietoa päätöksenteossa ja tavoitteiden asettamisessa. Lisäksi suorituskyvyn johtamisen

kautta on mahdollista varmistaa, että kaikki yrityksessä yksilötasolta tiimitasolle tietävät ikä on toiminnan tarkoitus, mitä avaintavoitteita yrityksellä on ja miten niitä mitataan ja mitä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan. Usein sellaisten yritysten, jotka eivät sisällytä johtamisessa mittaamisesta saatavaa tietoa, suorituskyky kehittyy huonommin verrattuna sellaisiin yrityksiin, jotka hyödyntävät mittauksen tietoa. (Amaratunga & Baldry 2002b, s.218; Kauhanen 2015, s.16)

Jotta suorituskyvyn johtaminen yrityksissä olisi mahdollista, on yritysten pystyttävä vastaamaan Thorpen & Hollowayn (2008, s. 26) mukaan jatkuvasti neljään peruskysymykseen. Kysymykset pysyvät samana, mutta organisaatiossa on pyrittävä etsimään tilanteiden muuttuessa uusia vastauksia samoihin kysymyksiin. Kysymykset ovat:

1. Mitkä ovat ne kriittiset menestystekijät, joissa halutaan menestyä ja miten niitä mitataan ja tarkkaillaan?
2. Mille suorituskyvyn tasolle organisaatio haluaa päästä eri alueilla ja mitä välitavoitteita asetetaan päätavoitteen saavuttamiseksi?
3. Mitä taloudellisia ja ei-taloudellisia palkitsemismenetelmiä käytetään tavoitteiden saavuttamisessa tai jos tavoitteisiin ei päästä, miten silloin reagoidaan?
4. Minkälaista tietoa tarvitaan suorituskyvyn seuraamiseksi, jotta yrityksen toimintaa pystytään tarvittaessa muuttamaan halutulla tavalla.

Suorituskyvyn mittaamista hyödynnetään nykyisin enemmän henkilöstön johtamisessa ja ohjaamisessa, sillä asetettuihin tavoitteisiin pyritään usein ihmisten toiminnan kautta. Tällöin johtaminen tapahtuu ihmisten kautta ja voidaan puhua henkilöstön johtamisesta. Suorituskyvyn mittaamisen yksi mahdollinen käyttötarkoitus on selventää henkilöstölle yrityksen visio tai tavoite ja tällöin mittaamisesta tuleekin henkilöstöjohtamisen ulottuvuus. Henkilöstön johtamisessa käytettävät mittarit on kuitenkin valittava tarkkaan, jotta ne ovat ymmärrettävissä

ja tavoitteet on asetettava realistisesti, jottei henkilöstö koe mittaamista negatiivisesti esimerkiksi kontrolloimisena ja tätä kautta työmotivaatiota alentavana tekijänä.(Ukko et al. 2007a, s. 12)

Suorituskyvyn johtaminen jakautuu yrityksissä kolmelle eri tasolle:1) strateginen, 2) operatiivinen ja 3) yksittäisten tekijöiden taso. Yleisin tapa on johtaa suorituskykyä yksittäisten tekijöiden tasolla. Operatiivisen tason suorituskyvyn johtaminen linkittyy vahvasti operatiiviseen johtamiseen, jolloin päätarkoituksena on saavuttaa osaston tai ryhmän tavoitteet. Tämän tason johtaminen on kytköksissä strategisen tason suorituskyvyn johtamiseen, mutta johtamisessa keskitytään kuitenkin enemmän toiminnallisuuteen. Usein operatiivisen tason johtamisessa käytetään apuna tuloskortteja, kuten esimerkiksi balanced scorecardia. Strategisen suorituskyvyn johtaminen on kaikista korkein suorituskyvyn johtamisen taso. Tällä tasolla tärkein suorituskyvyn johtamisen tehtävä on muodostaa strategia ja toimeenpanna se. Myös strategisen johtamisen apuvälineenä käytetään yleisimmin balanced scorecardia. (Brudan 2010, s.112–114)

3 TYÖMOTIVAATIO JA SEN TAUSTATEKIJÄT

3.1 Motivaation määritelmä

Motivaatiolla tarkoitetaan tekijää, joka laittaa ihmisen liikkeelle pyrkimään kohti määränpäätä. (Rasila & Pitkonen 2010, s.5) Kontiainen & Skyttä (2010, s.39) määrittelevät motivaation henkilön tunnetilaksi, joka ohjaa ja virittää käyttäytymistä.

Motivaatio voi olla joko ulkoista tai sisäistä. Ulkoisessa motivaatiossa työn tekemiseen motivoivat ulkoiset tekijät, kuten palkkiot ja rangaistukset. Sisäinen motivaatio lähtee sisäisistä tekijöistä, kuten halusta vaikuttaa. On kuitenkin huomioitava, että työnteossa on läsnä sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio. Esimerkiksi työstä saatava rahan avulla voidaan turvata eläminen. Tämä on ulkoista motivaatiota, mutta samalla rahaa voidaan pitää oman menestymisen mittana ja työntekijä voi kokea, että on omalla tekemisellään ollut hyödyllinen. Nämä puolestaan ovat sisäistä motivaatiota. (Jarenko ja Martela 2015, s. 26; Leiviskä 2011, s. 49)

3.1.1 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on Jarengon ja Martelan (2015, s. 32–34) mukaan joko sisäsyntyistä motivaatiota tai sisäistettyä motivaatiota. Sisäsyntyisen motivaation vallitessa ihminen kokee tekemisen itsessään olevan innostavaa ja kiinnostavaa. Sisäistetystä motivaatiosta on kyse silloin, kun tekeminen liittyy vahvasti itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin ja koetaan, että tekeminen on arvokasta. Sisäsyntyinen motivaatio on vahvin motivaation muoto, mutta usein sitä on kuitenkin vaikea päästä toteuttamaan. Tästä johtuen suorituskyvyn kannalta on tärkeää, että yrityksissä vahvistetaan sisäistettyä motivaatiota. Työmotivaation parantamiseksi on pohdittava keinoja, joilla saadaan työntekoon hetkiä jotka ovat sisäsyntyisesti innostavia, mutta myös pidettävä huolta siitä, että työtehtävä on

kytköksissä yksilön sisäistämiin päämääriin. Esimerkiksi yrityksen määrittäessä päämäärän toiminnalle, on oikeanlaisella lähestymistavalla mahdollista synnyttää henkilöstössä vahvaa sisäistettyä motivaatiota, jos yksilö kokee yhteisen päämäärän tekemisen arvoiseksi.

3.1.2 Ulkoinen motivaatio

Jarengon ja Martelan (2015, s. 32) mukaan ulkoinen motivaatio voi olla joko ulkoista kontrollia tai sisäänotettua kontrollia. Ulkoisessa kontrollissa ihmiset tekevät asioita ulkoapäin tulevan kontrollin takia, esimerkiksi erilaisten palkkioiden takia tai pelon potkujen saamisesta takia. Sisäänotetulla kontrollilla tarkoitetaan puolestaan itsensä pakottamista tekemään sellaisia asioita, joita ei välttämättä haluttaisi tehdä. Asioita tehdään esimerkiksi, jotta vältytään syyllisyydeltä. Tällöin ihminen itse edesauttaa sitä, että asiat tulevat hoidetuksi vaikka tehtäviä ei olekaan itse valittu ja ne koetaan epämieluisiksi. Leiviskän (2011, s. 49) mukaan motivaatiotilasta tulee harvoin kestävä, jos keskitytään pelkästään ulkoisen motivaation palkitsemiseen.

3.2 Työmotivaatio

Henkilöstön työmotivaatiolla on suuri merkitys yrityksen suorituskyvyn kannalta, sillä motivaatio vaikuttaa oleellisesti tehtävään suoritukseen. Lisäksi työmotivaatiolla on tutkitusti vaikutusta henkilöstön vaihtuvuuteen ja poissaoloihin. Korkea työmotivaatio myös edesauttaa työssä viihtyvyyttä. (Amaratunga & Balrdy 2002a, s.328)

Hakonen & Nylander (2015, s.136) määrittelee työmotivaation vireystilaksi, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää toiminnan muodon, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Organisaation kannalta on hyvä, jos henkilökohtaiset tavoitteet ovat samansuuntaiset organisaation tavoitteiden kanssa. Työmotivaation kesto

vaihtelee ja voimakkuuteen vaikuttavat sisäiset tekijät, ulkopuolinen ympäristö ja johtamistapa. (Kauhanen 2015, s.102)

Työmotivaatiota voidaan Rasilan & Pitkosen (2010, s. 11) mukaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: 1) koko työuran näkökulma, 2) rajallisen ajan kestävien tehtävien näkökulma ja 3) tietyn hetken näkökulma. Ensimmäisessä koko työuran näkökulmassa työmotivaation kohdalla pohditaan mikä on saanut henkilön hakeutumaan tietylle alalle tiettyyn tehtävään. Toisen näkökulman tarkastelussa pohditaan mikä saa henkilön innostumaan eri tehtävistä. Eri tehtävien kohdalla motivaatio voi olla erilaista. Tietyn hetken näkökulmasta motivaatiota tarkastellaan miksi henkilö on motivoitunut juuri tähän toimintaan ja tilanteeseen juuri nyt.

Organisaatiotasolla on ymmärrettävä sekä ulkoisen että sisäisen motivaation johtamisen merkitys. Ei riitä, että työntekijöitä palkitaan ulkoisin keinoin. Jos halutaan, että työntekijät pysyvät motivoituneina ja organisaation palveluksessa, on sisäisen motivaation merkitys myös huomioitava. (Leiviskä 2011, s. 51)

3.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Pekkola (2006, s. 48–49) nostaa tutkimuksessaan aikaisempien tutkimusten, kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta esille viisi pääkohtaa, joiden voidaan osoittaa olevan työmotivaatiota kasvattavien tekijöiden taustalla. Nämä viisi pääkohtaa ovat:

- Oman työn ja organisaation tavoitteiden ymmärtäminen
- Viestintä
- Mahdollisuus vaikuttaa
- Palkitseminen
- Koulutusmahdollisuus

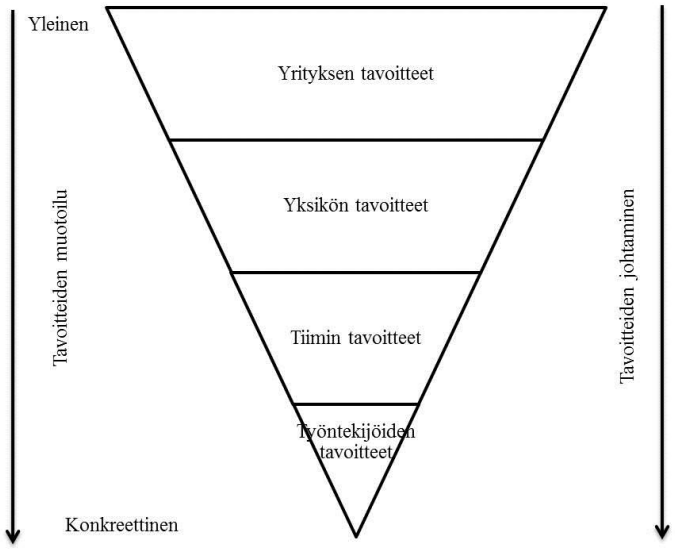
Seuraavaksi tarkastellaan niitä tekijöitä, joihin suorituskyvyn mittaamisella voidaan vaikuttaa. Näitä ovat tavoitteiden ymmärtäminen, viestintä, vaikuttaminen ja palkitseminen. Koulutusmahdollisuudet on tästä tutkimuksesta jätetty tarkastelun ulkopuolelle.

3.3.1 Tavoitteellinen toiminta

Suurin osa ihmisistä kokee onnistumisen tunteen saavuttaessaan jonkin tavoitteen. Tätä tunnetta voidaan hyödyntää myös työelämässä asettamalla tavoitteita toiminnalle. Hyvä tavoite on selkeä, konkreettinen, realistinen, mitattavissa ja sen saavuttamiseen pystytään itse vaikuttamaan. Tavoite ei motivoi, jos sitä ei ole tai jos se koetaan liian vaikeaksi. (Rasila & Pitkonen 2010, s. 23–25) Myös Jarenko & Martela (2015, s.106, 111) korostavat selkeiden tavoitteiden tärkeyttä. Lisäksi he nostavat esiin välitavoitteiden saavuttamisen näkyvyyden lisäämisen ja jatkuvan palautteen tärkeyden. Välitavoitteiden avulla saadaan konkretisoitua eteneminen kohti päätavoitetta.

Jokaisella yrityksellä on tavoitteita, jotka määrittelevät yrityksen tulevaisuuden suunnan. Yleensä tavoitteen asettamisessa keskitytään joko kasvun hakemiseen tai kannattavuuteen. (Kauhanen 2015, s. 70) Yrityksen tavoitteet ovat eritasoisia, joista strategia ja visio ovat ylimmän tason tavoitteita. Usein strategia ja visio ovat kuitenkin tavalliselle työntekijälle liian vaikeasti ymmärrettäviä sellaisenaan, ettei niitä osata hyödyntää. Tästä johtuen on tärkeää, että yritys jaottelee tavoitteet yksinkertaisemmiksi ja konkreettisemmiksi tavoitteiksi niin, että jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö ymmärtää ne. (Ukko et al. 2007a, s. 24-25) Yksittäiselle työntekijälle on helpompaa konkretisoida oman työn vaikutus kokonaisuuteen, kun tavoitteet on johdettu ylhäältä alaspäin. (Nienmeyer & Seyffert 2004, s. 67) Tavoitteita määriteltäessä on otettava huomioon ne henkilöt, joita tavoitteet koskevat, sillä tavoitteet aiheuttavat negatiivisia asenteita työtä kohtaan, jos ylhäältä johdettuja tavoitteita ei koeta omaksi. (Pulakos & O´Leary 2011, s.149)

Kuvassa 10 on havainnollistettu miten ylemmän tason tavoitteista johdetaan ja muotoillaan alemman tason tavoitteet kaikille ymmärrettäväksi. Alemman tason tavoitteet ovat ylemmän tason keinoja saavuttaa tavoitteet. Operatiivinen toiminta on yrityksen perusta ja jos yksilötason tavoitteita ei saavuteta, on korkeammankin tason tavoitteet vaikea saavuttaa ja jäävät usein saavuttamatta. Voidaankin sanoa, että henkilöstö on se voimavara, joka toteuttaa yrityksen strategiaa. (Ukko et al. 2007a, s. 24–25) Myös Aguinis et al. (2011, s. 506) korostavat tavoitteiden johtamista strategiasta.



Kuva 10. Työntekijöiden tavoitteiden johtaminen (mukaillen Niermeyer & Seyffert 2004)

Pulakos & O´Leary (2011, s. 149) korostavat, että vaikka teoriassa ja aikaisemmissa tutkimuksissa korostetaan jokaisen tavoitteen johtamista ylemmän johdon tavoitteista, on muistettava, että usein yritysten tavoitteet ovat laajoja ja niitä on vaikea johtaa alas yksikkötasolle. Tällaiseen prosessiin kuluu aikaa varsinkin ensimmäisellä kerralla ja usein prosessi epäonnistuu sen vaativuuden takia. Lisäksi tavoitteiden määrittäjällä on oltava laaja ymmärrys kokonaisuudesta johon tavoitteita määritellään. Tästä syystä tavoitteiden määrittelyssä käytetään toisinaan ulkopuolisia konsultteja apuna.

Kauhanen (2015, s.73,78) jakaa tavoitteet konsernitasoon, sektoritasoon, organisaatiotasoon (tulosyksikkö), osastotaso, tiimitaso, projektitaso ja yksilötaso. Yksilötason tavoitteiden asettamisessa on pohdittava toimenkuvaa ja onko sellaiselle välttämättä tarvetta. Jos tehtävät ja toimenkuvat ovat pääasiassa tiimitason tehtäviä, niin silloin tiimitason tavoitteiden asettaminen riittää.

Ukko et al. (2007a, s. 26–27) mukaan hyvät tavoitteet on määritelty niin, että ne ovat käyttökelpoisia. Käyttökelpoisuudella tarkoitetaan, että tavoitteet ovat:

- Hyväksyttäviä. On tärkeää, että tavoitteet koetaan oikeudenmukaisiksi. Näin tavoitteet saavutetaan todennäköisimmin. Epäoikeudenmukaisia tavoitteita ei mitä todennäköisimmin huomioida toiminnassa ja jopa niiden vastustaminen on mahdollista.
- Joustavia. On tärkeää, että tavoitteet muuttuvat yrityksen toimintaympäristön muuttuessa.
- Motivoivia. Tavoitteet on asetettu sellaiselle korkeudelle, että ne ovat tarpeeksi korkealla, jotta ne innostavat, mutta kuitenkin saavutettavissa. Liian korkealle asetetut tavoitteet koetaan turhauttaviksi ja liian matalalle asetetut tavoitteet eivät motivoi.
- Johdonmukaisia. Alempien tavoitteiden on oltava yhdenmukaisia ylempien tavoitteiden kanssa, jotta yrityksen tavoitteita voidaan saavuta. Väärin muotoiluina tavoitteet johtavat harhaan.
- Ymmärrettäviä. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta on tärkeää, että jokainen ymmärtää ne, joten tavoitteet on muotoiltava selkeästi ja helposti ymmärrettävästi
- Saavutettavuus. Tavoitteiden on oltava saavutettavissa ja niiden on vastattava sisäisiä resursseja ja ulkoisia mahdollisuuksia.

Kauhanen (2015, s.76-77) nostaa esille myös tavoitteiden haasteellisuuden. Liian helppo tavoite ei kannusta parempiin suorituksiin, joten tavoitteita määritettäessä on huomioitava myös tavoitteiden haasteellisuus.

3.3.2 Sisäinen viestintä

Viestintä on yksi tärkeimmistä yrityksen työkaluista. Tiedonvälityksen avulla yrityksen eri toiminnot pidetään kasassa ja henkilöstö saadaan tietoisiksi muuttuvista tilanteista. Sisäistä viestintä käsittää monia eri kanavia ja se mitä kanavia yritys käyttää, riippuu yrityksen koosta ja kulttuurista. Tärkein kanava on kuitenkin oma esimies. Esimiehen ja alaisen väliseen tyytyväiset ihmiset ovat motivoituneempia kuin sellaiset ihmiset, joiden mielestä viestintä ei toimi. (Åberg 2006, s.110) Ukko et al. (2007b) tutkimuksessa ilmenee suullisesti vaihdettavan informaation hyödyllisyys ja tärkeys tavoitteiden ymmärtämisen ja mittaamisen kannalta. Esimiehen ja alaisen välisen kasvokkain tapahtuvan viestinnän voidaan sanoa jopa olevan sisäisen viestinnän perusta. Näin tieto kulkeutuu nopeasti henkilöltä toiselle eikä väärinymmärryksille jää varaa. Tästä johtuen teknologian kehitys ja uusimmat viestintäkanavat eivät tee esimiehen ja alaisen välisen henkilökohtaista viestintää tarpeettomaksi. (Juholin 2006, s. 165)

Jatkuva palaute tehdystä työstä on tärkeää. Palautteen antamisen pitäisi olla kiinteä osa työkulttuuria. (Juholin 2006, s.168) Kauhasen (2015, s.77) mukaan yksi merkittävimmistä suoritusta parantavista tekijöistä on positiivinen ja korjaava palaute. Esimieheltä saaduksi palautteeksi ei riitä kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut vaan palautteen on oltava jatkuvaa. Esimiehen lisäksi ihmiset kaipaavat palautetta myös muilta henkilöiltä, kuten esimerkiksi työkavereilta. Palautteen puute johtaa turhautumiseen ja palautteen saamisen vähäisyyttä on pidetty jopa suurimpana motivaatiota laskevana tekijänä. Palautteen avulla henkilö kokee tulleensa huomioiduksi työyhteisössä ja sen avulla tiedetään omasta edistymisestä ja menestymisestä. Palaute edesauttaa pyrkimisessä kohti tavoitteita ja usein palautteen kautta on mahdollista huomata oman panoksen tärkeys kokonaisuuden kannalta. (Rasila & Pitkonen, s. 34)

Yleisimpiä sisäisen viestinnän kanavia ovat esimiehien lisäksi muun muassa palaverit, ilmoitustaulut, tiedotteet, sähköposti, intranet ja puhelin. (Ukko et al. 2007a, s.32) Ilmoitustaulujen ja kiertokirjeiden hyvänä puolena voidaan pitää

niiden tasapuolista tiedonvälitystä, sillä viesti tavoittaa kaikki kohteensa samassa muodossa. Näiden kanavien käyttö on kuitenkin vähentynyt teknologian kehityksen myötä. Juholin (2006, s180) korostaa infotaulujen käytössä niiden sisällöllisen rakentamisen selkeyttä. Ilmoitustauluilla on oltava selkeä rakenne, jotta informaation välittäminen on tehokasta. Åberg (2006, s.108) mainitsee uusista tiedotuskanavista verkkopäiväkirjan eli blogin. Åbergin mukaan blogin kautta viestiminen on tehokasta varsinkin silloin, kun blogin pitäjänä on organisaatiossa korkeammalla toimiva henkilö.

3.3.3 Vaikuttaminen

Ihmiset haluavat vaikuttaa sekä omaan työhönsä, että organisaation toimintaan. Ukko et al. (2008, s.95) mukaan jopa pienikin mahdollisuus osallistua päätöksentekoon vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työmotivaatioon.

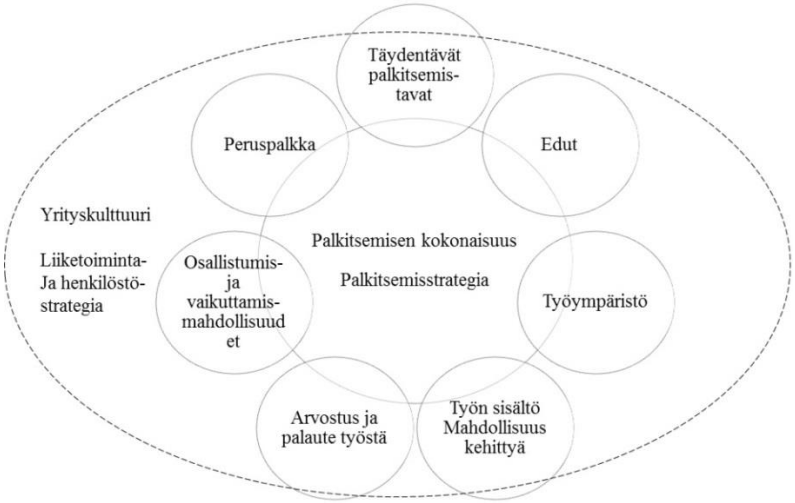
Jarenko & Martela (2015, s.82–83) nostavat kirjassaan esille esimerkin suomalaisesta yrityksestä, jonka tuotantolaitoksessa työntekijät ovat mukana vaikuttamassa systemaattisesti työn tekemiseen ja kehittämiseen. Yritys valmistaa erilaisia muoviputkia tuotantotyönä eli työtehtävät ovat tarkkaan määriteltyjä täsmällisiä liukuhihnatöitä. Perusolettamuksena on usein, ettei tällaisissa liukuhihnatöissä ole mahdollista itsenäiseen toimintaan tai vaikuttamiseen. Esimerkin yrityksessä työntekijät kokevat kuitenkin suurta omaehtoisuutta työssään ja haluavat vaikuttaa. Yhtenä syynä tähän voidaan olettaa, että työntekijät on yrityksessä otettu mukaan päätöksentekoon. Työntekijöitä on otettu mukaan palavereihin jo usean vuoden ajan ja tätä kautta jokaiselle toimijalle on muodostunut selkeä kuva yrityksen tilanteesta ja päämääristä. Lisäksi yrityksellä on käytössä Oivallus-toiminta, jonka avulla kaikki pääsevät itse kertomaan omaan työhönsä liittyviä kehitysideoita. Toiminnan tarkoituksena on kerätä jokaiselta tehtaalta, tiimiltä ja työntekijältä työn kehittämiseen liittyviä ehdotuksia. Kehitysideoita rohkaistaan heittämään mitä älyttömimmistäkin ideoista ja kaikki kehitysideat otetaan vastaan. Tällainen toiminta rohkaisee työntekijöitä ideoimaan

ja vaikka kaikki ideat eivät olisikaan kehitettäviä, on joukossa aina muutama hyvä. Oivallus-toiminta on muuttunut jatkuvan parantamisen toimitavaksi. Kun toimintatapaa käynnisteltiin, käytettiin tavoitteiden saavuttamisessa sekä keppiä että porkkanaa, mutta nykyisin niistä ei enää palkita ulkoisin motivaatiokeinoin. Yrityksen toimitusjohtaja arvioi, että yritys on voittanut satojatuhansia euroja parantuneen laadun, toiminnan tehostumisen, vähentyneiden työtapaturmien ja sairaspoissaolojen kautta. (Jarenko & Martela 2015, s. 82-83)

3.3.4 Palkitseminen

Palkitseminen on johtamisväline, jonka avulla pyritään tukemaan yrityksen menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan strategian mukaisesti. Palkitseminen on nähtävä panostuksena, jonka lopputuloksena saadaan aikaan tuotos ja kehitetään toimintaa. Palkitsemisen toimii vain, jos palkitsemisperusteet on valittu oikein ja ne koetaan tasapuolisiksi ja oikeudenmukaisiksi. (Kauhanen 2012, s. 106)

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Yritykset määrittelevät heidän käytettävissä olevat kokonaisuudet palkitsemisessa. Aineellisilla palkitsemistavoilla tarkoitetaan rahallisia tai rahanarvoisia menetelmiä, kun taas aineettomat palkitsemistavat liittyvät työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin ja muihin vastaaviin tapoihin. Tämä kokonaisuus vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Palkitsemisen kokonaisuus on esitetty kuvassa 11. Palkitsemisen kokonaisuuden tarkoituksena on tukea yrityksen strategiaa ja houkutella, motivoida ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. (Hakonen & Nylander 2015, s.21–22)



Kuva 11. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015)

Organisaation johtamisen kannalta parhaimmat ja tehokkaimmat palkitsemiskeinot ovat aineettomia. (Kauhanen 2015, s. 119) Aineettomat palkitsemiskeinot ovat aineellisia palkitsemiskeinoja usein huonommin määritelty. Näitä keinoja voivat olla osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä työn arvostus ja siitä saatava palaute. Lisäksi työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä työssä ovat tehokkaita aineettomia palkitsemiskeinoja. (Hakonen & Nylander 2015, s. 38)

Ulkoisesti motivoitunut ihminen työskentelee saavuttaakseen ulkoisia palkkioita, kuten rahaa ja muiden ihmisten arvostusta. Ulkoinen motivaatio ei kuitenkaan lisää työhön liittyvää intoa ja iloa pitkällä aikavälillä. Ulkoisen palkkioiden avulla saavutetaan lähinnä lyhyen aikavälin päämääriä. Ulkoiset palkitsemiskeinot ovat kuitenkin tärkeitä, sillä niiden puute voi vähentää työmotivaatiota. Sisäisesti motivoitunut henkilö motivoituu työn sisällöstä, onnistumisesta, kehittymisestä ja haasteellisuudesta eli tekijöistä, joihin voidaan vaikuttaa itse työllä. Työmotivaation kannalta erityisesti sisäisen motivaation parantaminen on organisaation kannalta tärkeää, sillä se johtaa pitkäaikaiseen motivoitumiseen ja sisäinen motivointi ruokkii itse itseään. Lisäksi ulkoisesta motivoinnista voi tulla pahimmassa tapauksessa jopa motivaatiota laskeva tekijä, jos esimerkiksi aikaisemmin saatua palkkiota ei jatkossa enää saadakaan. (Rasila & Pitkonen

2010, s. 28) Palkitseminen on kuitenkin koettava tasapuolisena ja oikeudenmukaisena, jotta se on motivoivaa. Jos palkitseminen koetaan toisia suosivaksi, aiheuttaa se kateutta ja tätä kautta työmotivaatio laskee. (Piili 2006, s. 50)

3.4 Työmotivaatio ja suorituskyvyn mittaus

Ukko et al. (2008, s. 94–95) mukaan suorituskyvyn mittaamisella ei ole merkittävää vaikutusta työtyytyväisyyteen tai työympäristöön. Parhaiten suorituskyvyn mittaamisella voidaan parantaa työmotivaatiota sen taustatekijöiden kautta seuraavasti:

Tavoitteellinen toiminta

Suorituskyvyn mittaamisen avulla on mahdollista määrittää selkeät tiimi- ja yksilötason tavoitteet ja mittarit. Tätä kautta myös työtehtävät selkeytyvät. Lisäksi mittaamisen avulla pystytään havaitsemaan toiminnasta selkeitä kehitys ja oppimiskohteita. Ukko et al. (2008, s. 94–95)

Viestintä

Suorituskykyä mittaamalla saadaan selkeitä kohteita, joista viestiä henkilöstölle. Tätä kautta viestintä johdon ja henkilöstön välillä selvenee ja yksinkertaistuu. Ukko et al. (2008, s. 94–95) Myös Aguinis et al. (2011, s. 505) mukaan viestintä selkeytyy, kun saadaan selkeät mittarit, joiden avulla kommunikoida ja pohtia jatkotoimenpiteitä.

Vaikuttaminen

Suorituskyvyn mittaamisen avulla parantuneen viestinnän koettiin lisäävän mahdollisuutta osallistua vaikuttamiseen saamalla tietoa ja pystymällä reagoimaan siihen. Ukko et al. (2008, s. 94–95) Lisäksi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia voidaan lisätä ottamalla heidät mukaan suorituskyvyn mittaamisen suunnitteluun.

Työympäristö

Pääasiassa mittaaminen keskittyy organisaatioissa poissaoloihin ja tapaturmiin, jolloin mitataan seurauksia eikä syitä. Työturvallisuuteen ja työterveyteen liittyvissä asioissa mittaamisen tärkeyteen vaikuttaa vahvasti se, miten riskialtistoimiala on. Sellaisilla toimialoilla, joissa fyysinen rasitus on korkeaa, koettiin mittaamisella ja siitä seuranneilla toimenpiteillä olevan suuri vaikutus tapaturmien ja riskien vähentämiseen. Ukko et al. (2008, s. 94-95)

Palkitseminen

Suorituskyvyn mittaaminen tarjoaa työkalun palkitsemiselle. Mittaamisen avulla on mahdollista määrittää tasot, joiden saavuttamisesta palkitaan. Ukko et al. (2008, s. 94-95)

Kauhanen ja Piekkola (2006, s. 173) nostavat esiin tutkimuksessaan seuraavat asiat onnistuneen motivoinnin suorituskykyyn perustuvan palkkiojärjestelmän kannalta:

- Suorituskyvyn mittaamisen tasolla on vaikutusta motivaatioon. Mitä lähempänä työntekijää mittaus suoritetaan, sitä parempia tuloksia saadaan. Yksilö- ja tiimitavoitteet ovat parempia kuin yritystason mittarit.
- Työntekijöiden on pystyttävä vaikuttamaan tavoitteisiin ja sen saavuttamisesta saataviin palkkioihin.
- Maksettavan palkkion on oltava riittävän suuri.

4 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN TUOTANNON TYÖNJOHDON APUVÄLINEENÄ

4.1 Suorituskyvyn mittaaminen ja suorituksen johtaminen

Tuotannon työnjohto toimii esimiehenä tuotannon henkilöstölle. Piili (2006, s.13) määrittelee johtamisen prosessiksi, jossa esimiehen tehtävänä on saada työntekijät työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös Sistosen (2008, s.17) mukaan johtamisen päätavoitteena voidaan pitää tulosten aikaansaamista ja usein yksittäisillä esimiehillä on ratkaisevat rooli oman organisaation tuloksiin. Osaavan esimiehen ansioista organisaatiossa on hyvä ilmapiiri, joka kannustaa menestymään ja saavuttamaan hyviä tuloksia. Pahimmassa tapauksessa huono esimies voi toiminnallaan pilata ilmapiirin ja sitä kautta huonontaa tulosten saavuttamista. Järvinen et al. (2014, s.12–13) mukaan enää ei riitä, että esimies toimii niin sanottuna ammatillisena esimerkkinä. Esimiehen on kehitettävä vastuualueensa suorituskykyä ihmisten kautta ja kannustettava sekä ohjattava johdettavat tuloksellisen suorituskyvyn tasolle.

Suorituksen parantamisessa tärkein tekijä on esimies, joka luo osaamisellaan ja johtamisellaan ympäristön suorittamiselle ja tulosten saavuttamiselle. Sistonen (2008, s.28–37) on määritellyt seitsemän avainhaastetta, jotka estävät esimiesten toimintaa suorituksen parantamiseksi. Nämä haasteet ovat:

1. Hämärä strategia ja perustehtävä
2. Erilaisten yksilöiden kohtaaminen ja johtamisen vaikeus
3. Oppimisesta ja motivaatiosta tiedetään usein liian vähän
4. Liikaa vääriä tavoitteita
5. Johtamisen kausiluontoisuus
6. Johtamistyylit ovat usein liian yksipuolisia
7. Kokonaisuuksien unohtaminen

Edellä mainittuihin haasteisiin suorituskyvyn mittaamisesta voidaan aikaisemman kirjallisuuden perusteella todeta olevan vaikutusta kohtiin 1,3,4 ja 7. Mittaamisen avulla strategiaa saadaan selvennettyä käymällä läpi miksi mitataan ja mitä. Tavoitteiden asettaminen helpottuu, kun mittaamisen avulla voidaan määrittää selkeät tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Mittaamisen ja johtamisen avulla voidaan myös tarkastella kokonaisuuksia selkeämmin, kun on mittareita tukena päätöksenteossa.

Suorituksen johtaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä yrityksen menestymisen kannalta ja esimiehen tulisikin tarkastella vastuualueen tekemistä tavoiteltujen tuotosten ja synnytetyn arvon kautta. (Järvinen et al. 2014, s. 12–13) Strategian ja sen ymmärtämisen tärkeyttä on korostettu paljon, mutta strategia itsessään ei muuta toimintaa. Toiminnan muuttumiseen tarvitaan koko henkilöstön sitoutuminen. Esimiehen tehtävänä on tulkita strategia johdettaville ja asettaa sen mukaisia toimia ja sitä kautta pyrkiä sitouttamaan henkilöstöä. (Järvinen et al. 2014, s. 12–13)

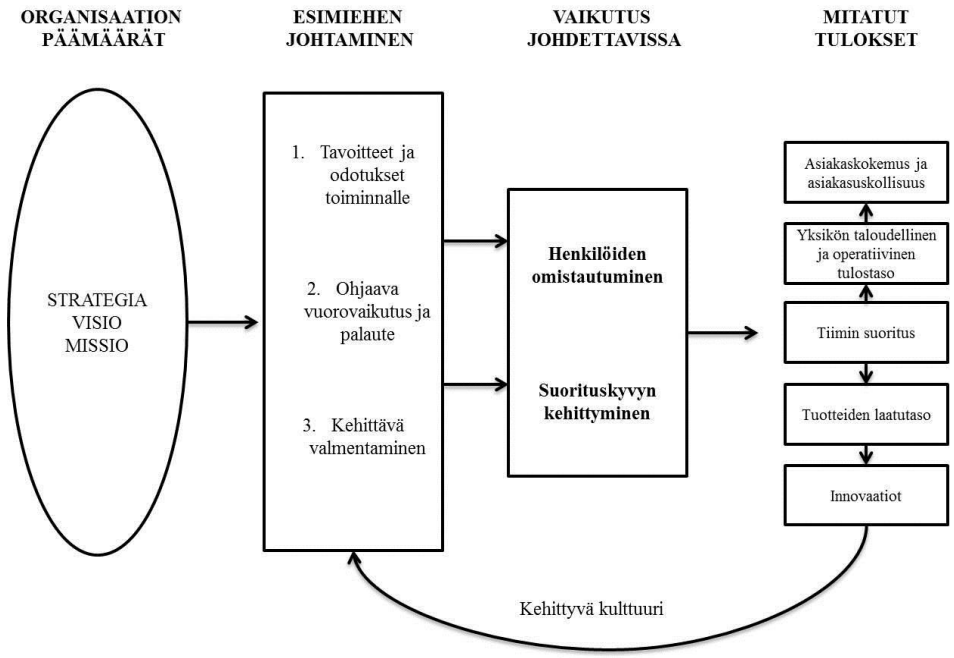
Järvinen et al. (2014, s.18–19) käyttävät termiä suorituksen johtaminen, jonka ydintehtävät ovat:

1. tavoitteet ja odotukset toiminnalle – painopisteenä vaatiminen
2. ohjaava vuorovaikutus ja palaute – painopisteen välittäminen
3. kehittävä valmentaminen – painopisteenä kehittäminen

Jotta suoritusta pystytään parantamaan, on kaikkien ymmärrettävä organisaation visio ja strategia. Ne luovat pohjan parantamiselle. Strategian on oltava esillä jokaisessa tavoite- ja tuloskeskustelussa ja oma tekeminen on pystyttävä linkittämään selvästi strategisiin tavoitteisiin. Oman tehtävän tarkoitus on pystyttävä kuvaamaan parilla lauseella. (Sistonen 2008, s.28)

Tavoitteiden ja toimintatapojen määrittäminen on olennainen osa suorituksen johtamista, mutta usein tavoitteiden määrittäminen kuitenkin unohtuu muiden tehtävien alle. Esimieheltä vaaditaankin määrätietoista työskentelyä oman vastuualueen tavoitteiden ja suoritusodotusten viestimisessä, jota kaikki ovat tietoisia näistä. Ohjaava vuorovaikutus ja palaute ovat suorituksen kannalta erittäin tärkeitä. Nykyään kuitenkin systemaattisen palautteen antaminen ja siihen perustuva vuorovaikutuskulttuuri on heikentynyt monissa organisaatioissa. Kehittyäkseen ja motivoituakseen on työntekijöiden saatava suoritusta vahvistavaa ja korjaavaa palautetta, ilman sitä on usein vaikea arvioida omaa toimintaansa ja omaa suoritusta. Palautteen puuttumiseen vaikuttaa usein se, että esimiehet pelkäävät suoran palautteen heikentävän suoritusta ja työyhteisön ilmapiiriä. Asia on kuitenkin päinvastoin. Parhaissa suorituskyvyn organisaatioissa esimiehet antavat aktiivisesti palautetta. (Järvinen et al. 2014, s.21–22)

Suorituskyvyn johtamisen ydintehtävien päätarkoituksena suorituskyvyn kehittämisen lisäksi on luoda henkilöstölle omistautumisen tunnetta eli sitoutumista tavoitteisiin ja niiden edellyttämään tekemiseen (kuva 12). Omistautunut eli sitoutunut henkilö on oma-aloitteisesti kiinnostunut omasta toiminnasta ja sen kehittämisestä. Lisäksi sitoutunut henkilö pyrkii tavoittelemaan asetettuja tavoitteita. Omistautumiseen vaikuttaa oleellisesti vuorovaikutteinen viestintä, kehittymismahdollisuudet, henkilökohtainen arvostus ja luottamuksellinen ilmapiiri. (Järvinen et al. 2014, s. 26–27)



Kuva 12. Suorituksen johtamisen vaikutukset henkilöstöön (Järvinen et al. 2014)

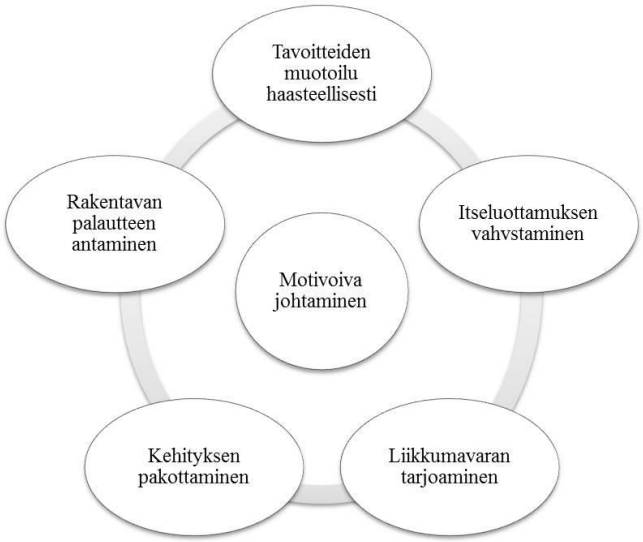
4.2 Esimiehen rooli motivoinnissa

Työntekijöiden motivointia pidetään yhtenä johtamisen isoimmista haasteista. (Rasila & Pitkonen 2010, s. 5) Johtamiseen on paneuduttava, sillä se vaikuttaa oleellisesti henkilöstön työmotivaatioon ja ilmapiiriin. Valitettavan usein johtamisessa keskitytään kuitenkin suurimmaksi osaksi vain taloudellisiin asioihin vaikka tulevaisuudessa ihmisten johtaminen korostuu entisestään. Tarvitaan johtamista, joka saa henkilöstössä aikaan intohimoa työhön, aloitteellisuutta ja tehtävään sitoutumista ja joka osaa hyödyntää henkilöstön osaamista monipuolisesti. (Leiviskä 2011, s. 132, 134) Esimies auttaa yksilöä ja tätä kautta yhteisöä menestymään. Ja tulevaisuudessa johtajan rooli on muuttumassa etäisestä kohtaavaksi. Vuoropuhelu ja vuorovaikutus ovat välttämättömiä toiminnan kehittämisen kannalta.

Esimiehen tehtävä motivoinnissa on tukea työtehtävässä kehittymisessä, asettaa tavoitteita ja luoda työntekijälle kokemus siitä, että tavoitteisiin pyrkiminen

kannattaa. Motivoivan johtamisen viisi osatekijää Niermeyerin & Seyffertin (2004, s. 65) mukaan on esitetty kuvassa 13.

Tärkeää on kuitenkin muistaa, etteivät kaikki motivoidu tai edes ole kiinnostuneita yrityksen yhteisistä tavoitteista. Monille ihmisille riittää motivaation lähteeksi työstä saatava kuukausi palkka. Haasteena onkin saada juuri nämä ihmiset innostumaan ja kiinnostumaan työstä ja työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. (Hiltunen 2015, s.144)



Kuva 13. Motivoivan johtamisen osatekijät (Niermeyer & Seyffert 2004)

Itseluottamuksen vahvistaminen parantaa henkilön suorituskykyä ja se onkin siis yksi tärkeimmistä esimiesten tehtävistä. Esimiehen on tehtävä työntekijästä pätevä tehtäviensä onnistuneeseen suorittamiseen eli esimiehen on annettava vastuuta ja luotettava työntekijään. Liikkumavaran luomisella tarkoitetaan mahdollisuutta itsenäiseen työhön. Kehityksen tukeminen tarkoittaa että sovitaan yhdessä uusia kehittymisalueita ja annetaan henkilön kehittyä ammatillisesti. Palautteen tärkeyttä ei voida korostaa liikaa, työntekijät antavat painoarvoa esimiehen palautteelle. Tämä puolestaan voi johtaa parempaan motivoitumiseen (Niermeyer & Seyffert 2004, s. 71-74,77,81)

Palautteen antaminen on yksi työnjohtajan parhaista motivointikeinoista. (Liukkonen et al.2006, s. 136) Esimiehen on kuitenkin myös kuunneltava johdettavia ja tiedottaa organisaation tilanteesta, jotta sitoutuminen toimintaan on mahdollista. (Järvinen et al. 2014, s. 26) Motivoivan johtamisen olennainen lähtökohta on kohdata ihmiset yksilöinä. Yksilöt motivoituvat eri asioista ja oikeiden motivointikeinojen selvittäminen onkin esimiesten yksi haasteellisimmista tehtävistä. Jonkun halutessa toimia itsenäisesti, voi toiselle selkeät toimintaohjeet tuoda turvallisuudentunnetta. Joku haluaa tehdä ennestään tuttuja tehtäviä kun taas toiselle uuden kokeminen on välttämättömyys. (Piili 2006, s. 48)

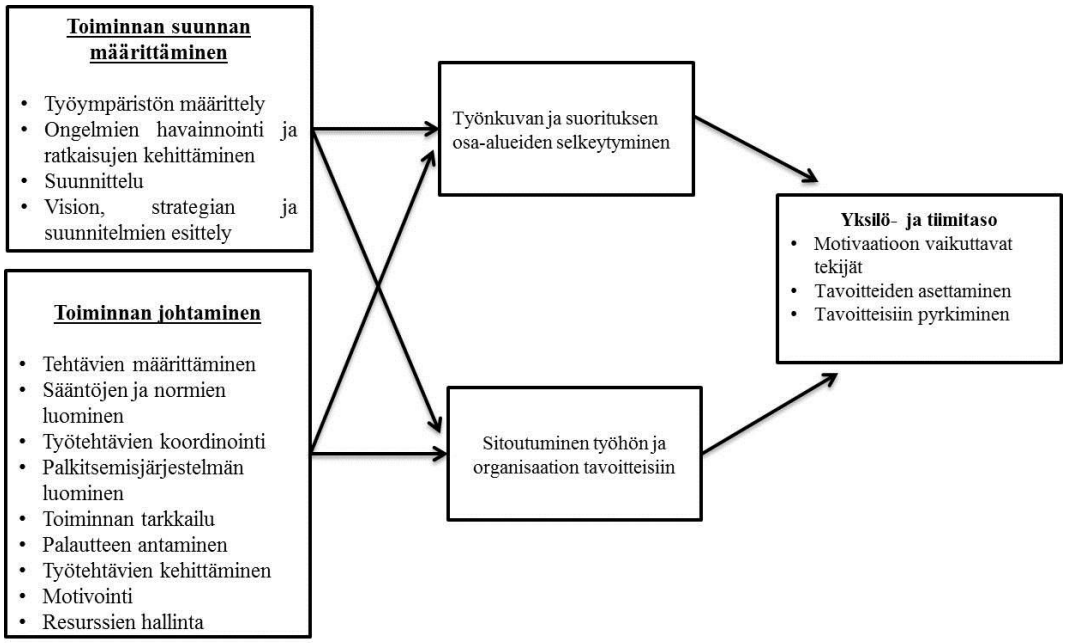
Esimiehen on mahdollista parantaa työmotivaatiota työn muotoilun avulla. Esimerkiksi työnkierron on havaittu olevan yksi työmotivaatiota parantava tekijä. Näin saadaan luotua vaihtelua työtehtäviin ja voidaan tätä kautta tarjota uusia haasteita henkilöstölle. Myös työn rikastuttaminen lisäämällä työtehtävän osa-alueita on havaittu parantavan työmotivaatiota. (Piili 2006, s.51)

Työmotivaatioon vaikuttaa oleellisesti myös työyhteisö. Myös tähän tekijään työnjohtajalla on mahdollisuus vaikuttaa. Esimiehen on varmistettava että työn määrä ja vaativuus ovat suhteessa henkilöstön valmiuksiin. Lisäksi työvälineistä ja työympäristön asiallisuudesta huolehtiminen omalta osaltaan, voi työnjohtaja vaikuttaa motivaatioon. Työnjohtajan kohtelu alaisia kohtaan on koettava oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi ja tietoa on tarjottava kaikille. Ongelmiin tarttuminen tapahtuu nopeasti. Myös sen on huomattu motivoivan, kun esimies on aidosti kiinnostunut siitä mitä henkilöstö tekee. (Piili 2006, s.61)

Esimies ei voi luoda sisäistä motivaatiotilaa kenellekään, mutta motivaation kehittämisessä esimiehellä on kuitenkin oma roolinsa. Esimies voi työinnostuksen kautta lisätä työntekijöiden työmotivaatiota. Innostuksen kasvattamiseksi työntekijä tarvitsee palautetta ja tunnustusta, mahdollisuuden osallistua,

innostavat ja realistiset tavoitteet, tehtävien haasteellisuus ja vastuullisuus, ja kehittyminen. (Kontiainen & Skyttä 2010, s.45)

Zaccaro et al. (2012, s.338;347) mukaan johtamisella on mahdollista vaikuttaa työmotivaatioon suunnan määrittämisen ja toiminnan johtamisen toiminnoilla. Nämä toiminnot on esitetty kuvassa 14. Näillä toiminnoilla voidaan vaikuttaa sekä yksilö- että tiimitasolla motivaation taustalla oleviin tekijöihin ja tavoitteisiin sekä niiden pyrkimiseen. Yksilötasolla motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työhön liittyvät oletukset ja asenteet työtä kohtaan. Tiimitasolla motivaation taustalla oleviksi tekijöiksi voidaan määritellä esimerkiksi yhteenkuuluvuus ja tiimin tehokkuus. Yksilötason tavoitteiden asettamisella tarkoitetaan yksittäisten tehtävien tavoitteiden asettamista, kun tiimitasolla puolestaan keskitytään yhteisiin tavoitteisiin. Tavoitteisiin pyrkiminen on yksilö- ja tiimitasolla vastaavanlainen. Tavoitteisiin pyrkimiseen vaikuttaa positiivisesti suorituskyvyn seuraaminen ja palautteen antaminen.



Kuva 14. Johtamisen toiminnot ja vaikutukset motivaatioon (Zaccaro et al. 2012)

5 KOHDEYRITYKSEN TUTKIMUS

5.1 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksessa tarkasteltavat tuotantolaitokset ovat osa johtavaa pohjoismaista konsernia, joka valmistaa, myy ja markkinoi korkealaatuisia ja vastuullisesti tuotettuja elintarvikkeita. Tuotteita viedään lähes 50 maahan. Vuonna 2015 konsernin liikevaihto oli noin 1,9 miljardia euroa ja työntekijöitä oli noin 7400. Suomessa konsernin liiketoiminnasta vastaa suomalainen tytäryhtiö yhdessä osakkuusyhtiöiden kanssa. Suomalaisen tytäryhtiön liikevaihto vuonna 2015 oli noin 802 miljoonaa euroa ja henkilöstöä oli noin 2700.

Yrityksen strategiana vuodelle 2015–2018 on kannattava kasvu, jonka toteuttamiseksi ovat määritetty seuraavat panopistealueet: näkemyksen uudistaminen asiakkuuksista ja kuluttajista, brändien ja tarjooman kehittäminen, kasvuun investoiminen ja jatkuvan parantamisen kulttuurin edistäminen. Yhtiön arvoina ovat luotettavuus (trust), tiimityöskentely (team) ja jatkuva kehittyminen (improve).

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty suomalaisen tytäryhtiön kahdesta eri tuotantolaitoksesta. Toinen tuotantolaitoksista sijaitsee Etelä-Savossa ja toinen Uudellamaalla. Tuotantolaitoksissa toteutettiin tuotannon työntekijöille kontrolloitu kysely (n=55) työmotivaation taustatekijöiden nykytilan määrittämiseksi. Lisäksi haastateltiin kolmea tuotannon työnjohtajaa suorituskyvyn mittaamisen hyödyntämisen selvittämiseksi.

5.2 Kohdeyrityksen suorituskyvyn mittaamisen nykytila

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan niitä suorituskyvyn mittareita, jotka olivat henkilöstöllä tiedossa tutkimusta tehdessä. Nämä mittarit ovat:

Toimituskyky. Tämä suorituskyvyn mittari on yksi yrityksen tärkeimmistä tarkasteltavista mittareista. Tiedot toimituskyvystä saadaan tuotannonohjaukselta. Toimituskyky ilmaistaan prosenttilukuna toimitettujen ja tilattujen tuotteiden suhteesta. Työnjohto käy tämän mittarin läpi viikoittain viikkopalaverissa.

Tehokkuus Kg/h. Tämä tehokkuuden mittari kertoo kuinka paljon tuotetta on tehty jokaista henkilötyötuntia kohti. Mittarin tiedot saadaan excel-taulukosta, jonne otetaan tuotetut kilot SAP-järjestelmästä ja tehdyt henkilötyötunnit täytetään exceliin käsin. Työnjohto käy tämän mittarin läpi viikoittain viikkopalaverissa.

Kuluttajapalautteet. Kuluttajapalautteiden mittarina toimivat kuluttajien tekemät palautteet per 100 000 tuotettua kilogramma kohden. Laatupäällikkö ylläpitää tätä mittaria ja tiedottaa mittarin tason kuukausittain kuukausipalaverissa työnjohdolle.

Tapaturmat. Mittarina on tapaturmien lukumäärä. Tapaturmista tiedotetaan aina, kun niitä tapahtuu ja työnjohto käy ne läpi viikoittain viikkopalaverissa.

5.3 Työnjohdon haastattelujen toteutus ja tulokset

Tutkimusta varten haastateltiin kolmea tuotannon työnjohtajaa, jotka toimivat kyselyyn vastanneiden henkilöiden esimiehinä. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää mitä mittareita työnjohto seuraa ja kuinka he hyödyntävät mittareita työskentelyssään. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jossa aihealueena käytettiin suorituskyvyn mittaamista, viestintää ja motivointia. Haastatteluista on

koostettu tähän tutkimukseen kaikkien kolmen haastattelun yhteenveto, jotta vastauksia ei ole yksilöitävissä haastateltaviin.

Kaikilla kolmella työnjohtajalla on usean vuoden kokemus esimiestyöskentelystä. Työnjohtajat ovat työskennelleet yrityksen palveluksessa vähintään viiden vuoden ajan.

Kysyttäessä tavoitteista ja niiden asettamisesta, kaikki työnjohtajat kokevat tärkeimmäksi tavoitteeksi päiväkohtaiset tuotannonohjaukselta saatavat kilomäärät. Muita, kuten laadun tai tehokkuuden tavoitteita, ei ole käyty tarkemmin läpi tuotannon tekijöiden kanssa.

Työnjohtajat seuraavat itse toiminnassaan suorituskyvyn mittareita vaihtelevasti. Pääsääntöisesti seurataan kustannuksia eli senttiä per kilogramma. Yksi työnjohtajista kertoi seuraavansa pelkästään kustannuksia, koska muut mittarit ovat vaikeasti saatavissa. Yhden työnjohtajan mukaan tehokkuuden seuranta oli aikaisemmin helppoa, kun sitä pystyi seuraamaan itse. Nyt tehokkuuden seuranta on siirretty toiselle henkilölle ja tämän koetaan vaikeuttavan ajankohtaisen tiedon saamista.

Tehokkuuden mittarina kilogramma per henkilötyötunti työnjohtajat eivät itse varsinaisesti seuraa eivätkä käy osaston kanssa läpi, koska mittarina se koetaan tiedoltaan puutteelliseksi ja epäolennaiseksi tuotannon toiminnan kannalta. Mittari ei erään työnjohtajan mukaan huomioi tarpeeksi linjakohtaista tietoa kuten eri tuotteiden läpimenoja, tehokkuuksia ja eri tuotteiden arvoja. Tästä syystä sen ei koeta tuottavan relevanttia eli oleellista ja tarkkaa tietoa.

Viestintäkanavista työnjohtajat nostavat esille infotelevision ja viikkokirjeen tärkeyden, koska siellä tieto on kaikkien saatavilla. Etelä-Savossa niiden kautta viestitään aktiivisesti, kun taas Uudenmaan tuotantolaitoksella viestintä on jäänyt

vähemmälle. Yksi haastateltavista nosti esiin myös sen, että työnjakoa työnjohtajien välille ei ole määritelty selkeästi. Tästä johtuen saattaa olla, että joskus esimerkiksi unohdetaan laittaan informaatiota kuluttajapalautteista eteenpäin.

Osastopalavereita ja viikkoinfoja pidetään osastosta riippuen joko viikoittain tai vaihtelevasti eli harvemmin kuin pari kertaa vuodessa. Viikoittain pidettävissä infoissa käydään läpi edellisen ja tulevan viikon tilaukset. Muita mittareita ei hyödynnetä viikkojen läpikäymisessä. Työnjohtajat itse käyvät tässä tutkimuksessa tarkasteltavien mittareiden tulokset läpi viikoittain viikkopalaverissa, johon osallistuvat työnjohdon lisäksi tuotantopäällikkö, tuotannonohjaaja ja laatuhenkilö.

Henkilöstön motivoinnissa työnjohto nostaa esiin positiivisen palautteen antamisen ja läsnäolemisen. Kuitenkin he kaikki mainitsevat haastattelussa, että palautteen antaminen unohtuu helposti. Silloin, kun kaikki on sujunut hyvin ja päivän tilaukset on saatu tehtyä, koetaan että ”*nyt ollaan hoidettu hommamme*”. Toimintaa tarkastellaan tarkemmin vasta ongelmien esiintyessä. Lisäksi yksistä työnjohtajista mainitsi haastattelussa henkilöstön täydennyskoulutuksen ja työnkierron vaikuttavan työmotivaatioon ja ymmärtävänsä, että näiden asioiden mahdollistaminen on hänen vastuullaan.

5.4 Tuotannon henkilöstön kyselytutkimuksen toteutus

Kysely suoritettiin kahdessa tuotantolaitoksessa, joista toinen sijaitsee Uudellamaalla ja toinen Etelä-Savossa. Kysely toteutettiin paperisena lomakkeena, johon vastattiin työajalla. Kyselyyn vastanneet henkilöt työskentelevät kaikki samankaltaisessa tuotannossa. Kyselyt järjestettiin molemmissa tuotantolaitoksissa erikseen aamu- ja iltavuorolle, jolloin kaikki osastolla tuolloin työskennelleet henkilöt vastasivat kyselyyn. Kyselyä edelsi lyhyt kooste tutkimuksen aiheesta ja sen tavoitteista. Lisäksi tarkennettiin, että

kysely toteutetaan anonyymisti eikä kenenkään vastaus ole yksilöitävissä. Kyselyyn vastaamiseen oli varattu aikaa yksi tunti ja sen aikana sai esittää kysymyksiä liittyen kyselyn väittämiin.

Kyselyssä on 39 väittämää ja kaksi avointa kysymystä. Kyselyssä tarkastellaan niitä motivaation taustalla olevia tekijöitä, joihin yritys voi itse toiminnallaan vaikuttaa. Kysely on jaettu eri kategorioihin seuraavasti:

1. Taustatiedot
2. Tavoitteellinen toiminta
3. Viestintä
4. Vaikuttaminen
5. Työympäristö
6. Palkitseminen
7. Motivaatio
8. Avoimet kysymykset

Tutkimuksessa on käytetty likertin asteikkoa, joka on mielipiteiden ja asenteiden tutkimisessa yksi yleisimmin käytetyistä asteikoista. Vastausvaihtoehtoja väittämiin annettiin neljä:

1= täysin eri mieltä

2=jokseenkin eri mieltä

3=jokseenkin samaa mieltä

4=täysin samaa mieltä.

Vaikka Valli & Aaltola (2015, s.98) korostavatkin neutraalin vaihtoehdon tärkeyttä, on se tässä tutkimuksessa jätetty pois. Lisäksi likertin asteikossa yksi tyypillisimmistä ilmiöistä on se, että ääripäät, eli vastaukset 1 ja 4, jätetään käyttämättä ja tyydytään vastaamaan vaihtoehtoihin joissa ollaan jokseenkin samaa tai eri mieltä. Tästä johtuen pienten aineistojen kanssa tutkimustuloksia

analysoitaessa yhdistetään nämä luokat. (Valli & Aaltola 2015, s.100) Tässä tutkimuksessa jokseenkin samaa ja eri mieltä olevat vastaukset on yhdistetty täysin samaa mieltä ja eri mieltä oleviin vastauksiin, jotta saadaan suuntaa antava kuva samaa ja eri mieltä väittämien kanssa olevista vastaajista.

5.5 Kyselytutkimuksen tulosten analysointi

Kyselytutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tietoa saadaan paljon, mutta saatava tieto on vain suuntaa antavaa eikä eksaktia tietoa. Lisäksi vastauksissa on aina muistettava vastaajien sosiaalinen suotavuus eli se, että ihmisillä on usein taipumus valita se vastausvaihtoehto, jota he arvelevat odotettavan vastattavan. Eli kun vastausvaihtoehtoina on samaa mieltä ja eri mieltä-väitteitä, vastataan usein niin miten arvellaan olevan suotava vastaus. (Hirsjärvi et al. 2006, s. 203)

5.5.1 Kyselytutkimukseen vastanneiden henkilöiden taustatiedot

Kyselyn ensimmäisessä osassa kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Etelä-Savon tuotantolaitoksella kyselyyn vastasi 20 henkilöä. Vastaajien taustatiedot on esitetty taulukossa 1. Taustatietojen perusteella on mahdollista olettaa, että kyselyyn vastanneilla on hyvä käsitys yrityksen toiminnasta, sillä yli puolet vastaajista on työskennellyt yrityksen palveluksessa yli kuusi vuotta. Puolet vastaajista on ollut yrityksen palveluksessa yli 15 vuotta. Suurin osa vastaajista (n=13) on käynyt lukion tai ammattikoulun. Kyselyyn vastanneista puolet (n=10) on miehiä ja puolet naisia.

Taulukko 1. Kyselytutkimukseen vastanneiden taustatiedot

		Etelä-Savo		Uusimaa	
		n	%	n	%
Ikä [vuotta]	alle 30	4	20	6	17
	30-45	9	45	13	37
	46-55	6	30	5	14
	yli 55	1	5	11	32
Sukupuoli	Nainen	10	50	20	57
	Mies	10	50	15	43
Yrityksen palveluksessa	alle vuoden	4	20	0	0
	1-5 vuotta	3	15	8	23
	6-15 vuotta	3	15	6	17
	yli 15	10	50	21	60
Koulutus	perus-kansakoulu	6	30	11	31
	keskiaste	13	65	18	51
	alempi korkeakoulututkinto	1	5	5	14
	ylempi korkeakoulututkinto	0	0	1	4

Uudellamaalla sijaitsevassa tuotantolaitoksessa kyselytutkimukseen osallistui 35 henkilöä (taulukko 1). Kuten Etelä-Savon tuotantolaitoksessa, on myös Uudenmaan tuotantolaitoksen vastaajista suurin osa (n=21) on työskennellyt yrityksen palveluksessa yli 15 vuotta. Vastaajista enemmistö eli 57 prosenttia on naisia ja suurin osa vastaajista eli 51 prosenttia (n=18) on koulutustaustaltaan keskiasteen käyneitä.

5.5.2 Tavoitteellinen toiminta

Tavoitteellisessa toiminta-kategoriassa mitattiin vastaajien ymmärrystä sekä omista liittyvistä että yrityksen tavoitteista. Kyselyn tulokset on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tulokset – tavoitteellinen toiminta

	Etelä-Savo			Uusimaa		
	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)
Ymmärrän oman työnkuvani ja siihen liittyvät tavoitteet hyvin.	3,7	5 %	95 %	3,8	6 %	94 %
Ymmärrän yrityksen tavoitteet.	3,8	0 %	100 %	3,3	11 %	89 %
Ymmärrän oman toimintani ja yrityksen tavoitteiden välisen yhteyden.	3,6	5 %	95 %	3,3	9 %	91 %
Tiedän kuinka tavoitteiden toteutumista mitataan.	3,3	10 %	90 %	2,9	26 %	74 %
Koen, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa.	3,5	5 %	95 %	2,9	23 %	77 %
Toivoisin, että työtehtävääni liittyvät tavoitteet käydään kanssani tarkemmin läpi.	2,2	75 %	25 %	2,6	51 %	49 %
Toivoisin, että yrityksen tavoitteita käydään kanssani tarkemmin läpi.	2,2	70 %	30 %	2,7	49 %	51 %

Etelä-Savon tuotantolaitos – tavoitteellinen toiminta

Tuloksien perusteella on mahdollista tulkita, että Etelä-Savon tuotantolaitoksella vastaajat kokevat ymmärtävänsä sekä työnkuvan tavoitteet että yrityksen tavoitteet hyvin. Se, miten vastaajat määrittelevät omat tavoitteensa ei kuitenkaan ilmene vastauslomakkeesta. Työnjohdon haastatteluiden perusteella voidaan olettaa, että pääosin tavoitteena pidetään päivän tilausta eli niitä kilomääriä, jotka tuotannonohjaus päivittäin toimittaa tuotantolaitoksille.

Asetetut tavoitteet koetaan myös pääosin saavutettaviksi. Tämä tulos tukee olettamusta, että vastaajat pitävät tavoitteenaan päivän kilomääräistä tilausta, koska sen tavoitteen osasto saavuttaa usein. Tehokkuuden ja laadun osalta tavoitteisiin päästään harvoin. Sekä tehokkuuden että laadun tavoitteista ja niiden toteutumisesta viestitään aktiivisesti henkilöstölle viikkokirjeen ja infotelevision välityksellä. Voi olla, että vastaajat eivät seuraa kyseisiä tiedotuskanavia, jolloin tieto tavoitteista ei välity henkilöstölle tai ehkä kyseisiä mittareita ei edes ymmärretä asetetuiksi tavoitteiksi, sillä työnjohto ei ole käynyt tavoitteita tarkemmin läpi.

Hyvästä tavoitteiden ymmärrystasosta huolimatta 25 prosenttia eli viisi henkilöä toivoisi kuitenkin, että heidän työtehtäväänsä liittyviä tavoitteita käytäisiin heidän kanssaan tarkemmin läpi. Yrityksen tavoitteita puolestaan haluaisi käydä tarkemmin läpi kuusi ihmistä. Nämä tulokset ovat ristiriidassa aikaisempien väittämien kanssa omien ja yrityksen tavoitteiden ymmärtämisen kanssa. Tämä ristiriitaisuus viestii siitä, että tavoitteiden määrittelemisessä on kehitettävää. Vastausten ristiriitaisuudessa voi olla kyse myös kyselytutkimukselle tyypillisestä sosiaalisesta suotavuus- ilmiöstä, jossa vastaajat vastaavat niin kuin heidän oletetaan vastattavan.

Uudenmaan tuotantolaitos – tavoitteellinen toiminta

Uudenmaan tuotantolaitoksen vastaajien tulokset (taulukko 2) eivät eroa merkittävästi Etelä-Savon tuotantolaitoksen tuloksista, kun vertaillaan oman työnkuvan tavoitteiden ja yrityksen tavoitteiden ymmärrystä. Tämä on mielenkiintoinen tulos, sillä vaikka Etelä-Savon tuotantolaitoksilla tavoitteista viestitään enemmän, ei tavoitteiden ymmärtämisen kohdalla muodostu suuria eroavaisuuksia. Tämän tuloksen kohdalla on huomioitava, että vastausten perusteella ei voida tehdä oletuksia mitä vastaajat ovat asettaneet tavoitteekseen. Kuten Etelä-Savossa, myös Uudenmaan tuotantolaitoksella voidaan työnjohdon haastattelujen perusteella olettaa tavoitteiden liittyvän päivän tilaukseen.

Merkittävä ero tuotantolaitosten välillä ilmenee tarkasteltaessa tietämystä tavoitteiden toteutumisen mittaamisesta. Uudenmaan tuotantolaitoksella noin joka neljäs ei tiedä kuinka tavoitteiden toteutumista mitataan. Kuten kirjallisuudesta on käynyt ilmi, pelkkä tietoisuus suorituskyvyn mittaamisesta ei riitä toiminnan parantamiseen. On tärkeää, että jokainen myös ymmärtää kuinka tavoitteiden toteutumista mitataan, jotta osataan tehdä korjaavia toimenpiteitä.

Vastaavasti joka neljäs Uudenmaan tuotantolaitoksen vastaajista ei koe asetettujen tavoitteiden olevan saavutettavissa. Saavuttamattomissa olevat tavoitteet laskevat aikaisempien tutkimusten mukaan työmotivaatiota. Toisaalta tämä voi johtua siitä, ettei ymmärretä miten tavoitteiden toteutumista mitataan, jolloin ei voida tietää miten tavoitteita on saavutettu.

Uudellamaalla myös noin puolet vastaajista toivoisi, että heidän kanssaan käytäisiin tarkemmin läpi sekä työtehtävien että yrityksen tavoitteita, joka on ristiriidassa aikaisempien tulosten kanssa tavoitteiden ymmärtämisessä. Tämä tulos viestii siitä, ettei tavoitteita välttämättä ole ymmärretty ja aikaisemmissa vastauksissa on vastattu se, mitä oletetaan haluttavan vastattavan.

Kuten kohdeyrityksen nykytilan kuvauksesta käy ilmi, niin Etelä-Savossa tavoitteista viestitään aktiivisesti, kun Uudellamaalla viestintää ei käytännössä ole lainkaan. Tämän asian voidaan olettaa vaikuttavan oleellisesti tämän osion tuloksiin.

5.5.3 Viestintä

Yleisesti ottaen viestintä koetaan usein haasteelliseksi osa-alueeksi. Oikeiden ja tehokkaiden viestintäkanavien löytäminen vie aikaa. Viestintä-osiossa tutkittiin vastaajien näkemyksiä yrityksen käytössä olevista viestintäkanavista ja niiden toimivuudesta. Lisäksi tutkittiin tiedon laatua. Viestintäkanavia koskevat tulokset on esitetty taulukossa 3 ja viestinnän laatua koskevat tulokset taulukossa 4.

Taulukko 3. Tulokset - Viestintäkanavat

	Etelä-Savo			Uusimaa		
Saan tietoa yrityksen tavoitteista ja niiden toteutumisesta…	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)
…infotelevisiosta	3,6	0 %	100 %	2,7	31 %	69 %
…viikkokirjeestä	3,6	0 %	100 %	2,5	43 %	57 %
…esimiehen välityksellä	2,5	50 %	50 %	2,3	57 %	43 %
…osastopalavereissa	2,5	45 %	55 %	2,5	48 %	52 %
…taukohuoneen ilmoitustaululta	2,8	35 %	65 %	2,6	40 %	60 %
Tietoa yrityksen tavoitteista ja niiden toteutumisesta pitäisi mielestäni jatkossa viestiä enemmän…						
…infotelevisiossa	3,1	20 %	80 %	3,2	17 %	83 %

…viikkokirjeessä	3,2	25 %	75 %	3,0	26 %	74 %
…esimiehen välityksellä	3,4	20 %	80 %	3,3	14 %	86 %
…osastopalavereissa	3,5	10 %	90 %	3,5	6 %	94 %
…taukohuoneen ilmoitustaululla	3,0	30 %	70 %	3,1	29 %	71 %

Etelä-Savon tuotantolaitos – Viestintäkanavat

Etelä-Savon tuotantolaitoksella tietoa yrityksen tavoitteista ja niiden toteutumisesta saadaan pääosin infotelevision ja viikkokirjeen välityksellä. Muu-kohdassa esiin oli nostettu yhden vastaajan toimesta työkavereiden kautta saatava informaatio.

Kirjallisuuden mukaan sisäisen viestinnän tärkein kanava on esimies. Tässä on Etelä-Savon tuotantolaitoksessa kehittämisen varaa, sillä vain puolet vastaajista koki saavansa tietoa yrityksen tavoitteista ja niiden toteutumisesta esimiehen välityksellä. Ja kuten taulukossa 3 näkyy, 80 prosenttia vastaajista toivoisi jatkossa saavansa enemmän tietoa juuri esimiehen välityksellä.

Osastopalavereiden välityksellä koetaan saatavan nykytilanteessa huonosti informaatiota, sillä vain puolet vastaajista kokee saavansa tietoa osastopalavereiden välityksellä. Myös osastopalavereiden kautta toivotaan jatkossa viestittävän enemmän.

Kyselyn luotettavuus nousee esille tarkasteltaessa taukohuoneen ilmoitustaulua tavoitteiden toteutumisen tiedotuskanavana, sillä jopa 65 prosenttia vastaajista kokee saavansa tätä kautta tietoa yrityksen tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Ristiriidan tässä aiheuttaa se, ettei nykytilanteessa taukohuoneen ilmoitustaululla viestitä tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Tämän perusteella voidaan olettaa, että joko kysymystä ei luettu kunnolla, sitä ei ymmärretty tai vastaajat eivät ymmärrä mitä tarkoitetaan yrityksen tavoitteiden ja niiden toteutumisen tiedolla.

Tietoa tavoitteista ja niiden toteutumisesta toivotaan pääsääntöisesti jatkossa lisättävän. Tämä voi olla osoitus siitä, ettei tiedetä tarkkaan mitä kanavia pitkin niistä nyt tiedotetaan tai ylipäätään mitä tietoa se on. Tavoitteiden seurannan kannalta olisi tärkeää, että viestintä tapahtuisi selkeästi muutaman kanavan kautta, jotta niiden seuraaminen olisi selkeää. Kirjallisuudessa korostetaan myös vuorovaikutuksen merkitystä viestinnän yhteydessä, jota kautta korostuu sekä esimiehen että osastopalavereiden rooli tavoitteiden viestinnässä.

Uudenmaan tuotantolaitos – Viestintäkanavat

Uudenmaan tuotantolaitoksessa ei kyselyn toteuttamishetkellä viestitty järjestelmällisesti minkään kanavan kautta. Tämä heijastuu myös vastaustuloksiin, sillä tarkasteltaessa mitä kautta tietoa saadaan, on jokaisen viestintäkanavan vastausten keskiarvo alle kolme. Huonoiten tietoa koetaan saatavan esimiehen välityksellä vaikka esimiehen pitäisi olla ensisijainen viestintäkanava. Yllättävää on kuitenkin se, että vastaajat kokevat saavansa tietoa tavoitteista sellaisten kanavien kautta, joita pitkin niistä ei tiedoteta. Tämän voidaan olettaa johtuvan esimerkiksi siitä, ettei tiedetä mitä tavoitteiden viestinnällä tarkoitetaan tai että viestintäkanavia ei edes seurata.

Jatkossa viestintää toivotaan lisättävän kaikkien kanavien kautta, erityisesti osastopalavereiden ja esimiehen välityksellä. Tavoitteista siis halutaan tietoa, mutta ei osata tarkasti määrittää mitä kautta. Myös tässä on vaikea arvioida vastaajien ymmärrystä kysymyksestä, sillä kysymyksen tarkoituksena on kartoittaa tavoitteiden viestinnän kanavia ja mitä kautta juuri tavoitteista ja niiden toteutumisesta toivotaan viestittävän.

Taulukko 4. Tulokset – Välitettävä tieto

	Etelä-Savo			Uusimaa		
Saatavilla oleva tieto on mielestäni…	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)
…luotettavaa.	3,5	0 %	100 %	3,0	14 %	86 %
…esitetty helposti ymmärrettävässä muodossa.	3,7	0 %	100 %	2,7	29 %	71 %
…kohdistettu oikein.	3,4	5 %	95 %	2,6	43 %	57 %
…ajankohtaista.	3,4	5 %	95 %	2,6	49 %	51 %
…käyttökelpoista.	3,5	5 %	95 %	2,7	40 %	60 %
Tieto kulkee useimmiten huhujen ja muiden epävirallisten kanavien kautta.	2,6	50 %	50 %	3,0	29 %	71 %
Tietoa välitetään liikaa.	1,4	100 %	0 %	1,7	91 %	9 %
Minua kiinnostaa mitä yrityksen sisällä viestitään.	3,5	15 %	85 %	3,8	14 %	86 %
Tiedonkulku eri vuorojen välillä on riittävällä tasolla.	2,6	70 %	30 %	2,4	51 %	49 %
Saan riittävästi palautetta työsuorituksestani.	2,6	40 %	60 %	2,1	71 %	29 %
Viestintä esimiehen kanssa on helppoa.	3,5	0 %	100 %	3,1	20 %	80 %
Koen, että viestinnällä on vaikutusta työskentelyyni.	3,5	5 %	95 %	3,1	11 %	89 %

Etelä-Savon tuotantolaitos - Välitettävän tieto

Etelä-Savon tuotantolaitoksella välitettävä tieto koetaan vastaustulosten mukaan luotettavaksi ja helposti ymmärrettäväksi (taulukko 4). Suurin osa vastaajista myös kokee, että heille välitettävä tieto on ajankohtaista, käyttökelpoista ja kohdistettu oikein. Tietoa ei välitetä vastaajien kokemuksen mukaan liikaa. Tuloksia tulkitessa on kuitenkin huomioitava se, ettei tarkempaa tietoa siitä, mitä tietoa kysymyksen ajatellaan koskettavan, ole esitetty.

Se, että tiedetään mitä yrityksen sisällä viestitään, vaatii myös omaa mielenkiintoa asiaa kohtaan. Etelä-Savon tuotantolaitoksesta suurin osa vastaajista, 85 prosenttia, on kiinnostunut mitä yrityksen sisällä viestitään, joten tämän pohjalta voidaan todeta, että viestinnällä on väliä. Lisäksi 95 prosenttia vastaajista kokee, että viestinnällä on vaikutusta heidän työskentelyynsä.

Kehityskohteita Etelä-Savon tuotantolaitokselta nousee esiin vuorojen välisessä tiedon vaihdossa ja palautteen antamisessa. 70 prosenttia vastaajista kokee, ettei tiedonkulku eri vuorojen välillä ole riittävää. Tämä voidaan nähdä suorituskykyä laskevana tekijänä, sillä vuoroon tultaessa työn lähtötilanteen selvittämiseen voi mennä aikaa eikä tietoa esimerkiksi konevioista välitetä vuorolta toiselle. Palautteen tärkeyttä suorituksen parantumisen kannalta on korostettu kirjallisuudessa. On tärkeää, että työntekijä saa jatkuvaa palautetta työstään. Etelä-Savon tuotantolaitoksella jopa 60 prosenttia vastaajista kokee, ettei saa riittävästi palautetta. Positiivista kuitenkin on, että viestintä esimiehen kanssa koetaan helpoksi. Tältä pohjalta on hyvä rakentaa jatkuvan palautteen toimitapaa.

Uudenmaan tuotantolaitos – Välitettävä tieto

Uudenmaan tuotantolaitoksella välitettävä tieto koetaan pääosin luotettavaksi. Vain puolet vastaajista kokee välitettävän tiedon ajankohtaiseksi ja käyttökelpoiseksi. Tähän vaikuttaa osaltaan varmasti se, ettei tietoa välitetä ja viestintäkanavien käyttö on heikkoa. Eniten kehitettävää on tiedon kohdistamisessa ja ajankohtaisuudessa, sillä nämä asiat vaikuttavat tiedon käyttökelpoisuuteen. Vastausten perusteella vain puolet vastaajista kokee välitettävän tiedon olevan käyttökelpoista.

71 prosenttia vastaajista kokee, että tieto kulkee usein epävirallisten kanavien kautta. Tähän vaikuttaa oletettavasti virallisten tiedotuskanavien epätehokas käyttö. Suurin osa vastaajista on kuitenkin erittäin kiinnostuneita siitä, mitä yrityksen sisällä viestitään. Tiedon jakamista pitääkin siis tulevaisuudessa lisätä, jotta tähän tarpeeseen pystytään vastaamaan. Palautetta omasta työsuorituksesta koetaan saatavan huonosti. Vain 29 prosenttia vastaajista kokee saavansa riittävästi palautetta omasta työsuorituksesta ja tämän on merkittävä asia työmotivaation näkökulmasta tarkasteluna. Kuten aikaisemmasta kirjallisuudesta on havaittu, palaute on yksi tärkeimpiä sisäisen motivaation keinoja. Viestintä esimiehen kanssa koetaan kuitenkin pääosin helpoksi. Vastaajista 89 prosenttia myös kokee viestinnällä olevan vaikutusta työskentelytapaan. Tämäkin tulos tukee osaltaan viestinnän tärkeyttä suoritusten tarkastelussa.

5.5.4 Vaikuttaminen

Vaikuttamisessa kysymykset perustuvat henkilöstön kokemuksiin omista vaikutusmahdollisuuksista ja halukkuudesta osallistua omaan työnkuvaan liittyvään päätöksentekoon. Henkilöstön osallistuttamisesta päätöksentekoon on tutkittu olevan yksi työmotivaatiota lisäävistä tekijöistä ja jo pienillä osallistumisen mahdollisuuksilla on todettu olevan vaikutusta työmotivaatioon. Kyselyn tutkimukset vaikuttamisen osalta on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Tulokset - vaikuttaminen

	Etelä-Savo			Uusimaa		
	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)
Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtävääni liittyvään päätöksentekoon (työn sisältöön ja tavoitteisiin)	2,7	50 %	50 %	2,6	34 %	66 %
Haluan olla mukana vaikuttamassa työtehtävääni liittyvään päätöksentekoon (työn sisältöön ja tavoitteisiin)	3,1	25 %	75 %	3,2	9 %	91 %
Olen tyytyväinen mahdollisuuksiini päästä vaikuttamaan päätöksentekoon yrityksessä.	2,7	35 %	65 %	2,4	51 %	49 %
Pyrin tuomaan julki omia mielipiteitäni ja ajatuksiani.	3,2	20 %	80 %	3,0	11 %	89 %
Pidän tärkeänä, että mielipiteeni otetaan huomioon.	3,3	20 %	80 %	3,4	6 %	94 %

Etelä-Savon tuotantolaitos – vaikuttaminen

Etelä-Savon tuotantolaitoksella puolet vastaajista kokee, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtävään liittyvään päätöksentekoon. Halua vaikuttamiseen kuitenkin on, sillä 75 prosenttia vastaajista haluaa olla mukana vaikuttamassa työtehtäviin liittyvään päätöksentekoon. Vaikka vain puolet kokee, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon, on hieman yli puolet tyytyväisiä heille tarjottuihin mahdollisuuksiin päästä vaikuttamaan. Julki omia mielipiteitä pyrkii tuomaan 80 prosenttia vastaajista ja vastaavasti 80 prosenttia pitää myös tärkeänä, että heidän mielipiteensä huomioidaan työyhteisössä.

Uudenmaan tuotantolaitos – vaikuttaminen

Uudenmaan tuotantolaitoksella vastaajien halu vaikuttaa omaan työtehtäväänsä on korkea, sillä 91 prosenttia vastaajista ilmoittaa haluavansa osallistua päätöksentekoon. Mahdollisuuksia vaikuttamiseen ei kuitenkaan koeta olevan, sillä vain 49 prosenttia vastaajista on tyytyväisiä omiin mahdollisuuksiinsa osallistua päätöksentekoon. Suurin osa vastaajista myös pyrkii tuomaan esille omia mielipiteitään ja niiden huomioiminen yhteisessä toiminnassa koetaan tärkeäksi.

5.5.5 Työympäristö

Taulukko 6. Tulokset - työympäristö

	Etelä-Savo			Uusimaa		
	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)
Työyhteisöni on yhteistyökykyinen.	3,5	15 %	85 %	3,1	14 %	86 %
Käytettävissä olevat työvälineet ja laitteistot ovat asianmukaiset.	2,9	20 %	80 %	2,4	57 %	43 %
Työolosuhteet ovat mielestäni turvalliset.	3,3	5 %	95 %	3,1	11 %	89 %

Työympäristöä tarkasteltiin kyselyssä yhteistyökyvykkyyden, käytettävissä olevien välineiden ja työturvallisuuden kautta. Työympäristöön ei suoranaisesti pystytä vaikuttamaan suorituskyvyn mittaamisen avulla Työympäristö on otettu mukaan kyselyyn, koska se on yksi työmotivaatioon vaikuttava tekijä, johon yritys voi oleellisesti vaikuttaa. Työympäristöllä on todettu olevan varsinkin työmotivaatiota laskeva vaikutus, jos olosuhteet koetaan vaarallisiksi ja epäkäytännöllisiksi.

Etelä-Savon tuotantolaitoksella voidaan kyselyn perusteella todeta työympäristön olevan hyvällä tasolla, sillä suurin osa vastaajista kokee työyhteisön yhteistyökykyiseksi, käytettävissä olevat laitteistot asianmukaisiksi ja olosuhteet turvallisiksi. (taulukko 6)

Uudenmaan tuotantolaitoksella työyhteisö koetaan myös pääsääntöisesti työyhteisö yhteistyökykyiseksi ja työolosuhteet turvallisiksi. Merkittävin ero verrattuna Etelä-Savoon ilmenee vastaajien kokemuksissa käytettävissä olevien työvälineiden ja laitteiston asianmukaisuudesta. Vain 43 prosenttia vastaajista kokee työvälineet asianmukaisiksi. (taulukko 6)

5.5.6 Palkitseminen

Palkitsemista koskevat kyselyn tulokset on esitetty taulukossa 7. Vastausvaihtoehdoissa oli sekä aineellisia palkitsemiskeinoja (raha, tavara, palkallinen vapaa-aika, yrityksen tarjoama vapaa-ajan harrastus) että aineettomia palkitsemiskeinoja (kiitos esimieheltä, kiitos työtovereilta, yrityksen tarjoama ammattiin liittyvä koulutus).

Kummallakaan tuotantolaitoksella ei ole käytössä tuotannon henkilöstölle tulokseen perustuvaa palkitsemisjärjestelmää. Uudenmaan tuotantolaitoksella tällainen järjestelmä on joskus ollut, mutta siitä on luovuttu. Vastaajien mielestä tällainen tavoitteisiin perustuva järjestelmä tehostaisi toimintaa. (taulukko 7) Tuotantolaitoksissa palkitaan kuitenkin työturvallisuushavaintojen tekemisestä, tuoteturvallisuushavaintojen tekemisestä ja tapaturmattomuudesta kahvilipuilla ja lounailla.

Etelä-Savon tuotantolaitoksella kannustavina palkitsemiskeinoina ovat vastausten keskiarvon perusteella seuraavat:

1. Palkallinen vapaa-aika (KA 3,9)
2. Raha (KA 3,6) / Kiitos työkavereilta (KA 3,6)
3. Kiitos esimieheltä (KA 3,5)
4. Tavara (KA 3.1)
5. Yrityksen tarjoama: vapaa-ajan harrastus (KA 3,0) / ammattiin liittyvä koulutus (KA 3,0)

Uudenmaan tuotantolaitoksella palkitsemiskeinot keskiarvon mukaan järjestettynä olivat seuraavat:

1. Raha (KA 3,8)
2. Palkallinen vapaa-aika (KA 3,7)

3. Yrityksen tarjoama: vapaa-ajan harrastus (KA 3,1) / ammattiin liittyvä koulutus (3,1)
4. Kiitos esimieheltä (KA 3,0) / Kiitos työkavereilta (KA 3,0)
5. Tavara (KA 2,7)

Yleisesti ottaen sekä Etelä-Savossa että Uudellamaalla kaikkia annettuja vastausvaihtoehtoja pidetään kannustavana palkitsemiskeinona. Vastaajille annettiin myös mahdollisuus nostaa esiin omia keinoja. Etelä-Savon tuotantolaitoksella tällaisia ei vastauksista ilmennyt. Uudellamaalla esiin nostettiin kulttuurisetelit.

Etelä-Savon tuotantolaitoksessa palkitseminen koetaan vastausten perusteella pääosin tasapuoliseksi, oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi. Kuitenkin noin 35 prosenttia vastaajista on eri mieltä edellisten kriteerien kanssa. Tämä voi huonontaa yleistä työmotivaatiota, kun muutama henkilö kokee, ettei kohtelu ole tasapuolista.

Palkitsemisen suurimmat haasteet Uudenmaan tuotantolaitoksella vastausten perusteella ilmenee palkitsemisen tasapuolisuudessa, oikeudenmukaisuudessa ja kannustavuudessa. Uudenmaan tuotantolaitoksella palkitsemisen voidaan jopa olettaa vastausten perusteella olevan motivaatiota heikentävä tekijä. Jopa noin puolet vastaajista ei koe palkitsemista tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi. Erityisesti palkitsemine kannustavuudessa on kehitettävää, sillä vain 20 prosenttia vastaajista kokee nykyisen palkitsemisen kannustavan heitä.

Taulukko 7. Tulokset - palkitseminen

	Etelä-Savo			Uusimaa		
Pidän kannustavana palkitsemiskeinona…	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)
…rahaa.	3,6	10 %	90 %	3,8	0 %	100 %
…tavaraa.	3,1	30 %	70 %	2,7	46 %	53 %
…palkallista vapaa-aikaa.	3,9	0 %	100 %	3,7	6 %	93 %
…kiitosta esimieheltä.	3,5	10 %	90 %	3,0	26 %	74 %
…kiitosta työkavereilta.	3,6	10 %	90 %	3,0	23 %	77 %
…yrityksen tarjoamaa vapaa-ajan harrastusta.	3,0	30 %	70 %	3,1	31 %	69 %
…yrityksen tarjoamaa ammattiin liittyvää koulutusta.	3,0	25 %	75 %	3,1	23 %	77 %
Palkitseminen organisaatiossa on mielestäni…						
…tasapuolista.	2,8	30 %	70 %	2,2	57 %	43 %
…oikeudenmukaista.	2,7	35 %	65 %	2,2	57 %	43 %
…kannustavaa.	2,6	40 %	60 %	1,9	80 %	20 %
Tavoitteiden saavuttamiseen perustuva palkitsemisjärjestelmä tehostaisi mielestäni toimintaa.	3,2	20 %	80 %	3,4	11 %	89 %

5.5.7 Motivaatio

Motivaatiota on tarkasteltu työtehtävään ja ominaisuuksiin liittyvien tekijöiden kautta. Tulokset on esitetty taulukossa 8. Lisäksi on selvitetty miten vastaajat kokevat eri motivointikeinot työn kannustuksessa. Nämä tulokset on esitetty taulukossa 9.

Taulukko 8. Tulokset - työtehtävien vaikutus motivaatioon

	Etelä-Savo			Uusimaa		
	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)
Olen motivoitunut työstäni ja haluan suorittaa työtehtäväni tehokkaasti eli ns. täysillä.	3,6	20 %	80 %	3,2	11 %	89 %
Työtehtäväni…						
…ovat riittävän vaativia.	3,3	0 %	100 %	2,7	37 %	63 %
…ovat liian stressaavia.	1,7	90 %	10 %	1,9	83 %	17 %
…ovat turhauttavia.	1,7	95 %	5 %	2,3	66 %	34 %
…ovat minulle juuri sopivia.	3,3	0 %	100 %	2,8	34 %	66 %
… ovat mielestäni monipuolisia.	3,0	20 %	80 %	2,6	37 %	63 %
Työkierto lisää motivoitumista työssä.	3,5	15 %	85 %	3,3	17 %	83 %
Haluan kehittää ammattitaitoani.	3,7	0 %	100 %	3,3	14 %	86 %
Minulla on riittävästi mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoani.	2,9	25 %	75 %	2,4	51 %	49 %

Etelä-Savon tuotantolaitos

Etelä-Savon tuotantolaitoksen vastaajista suurin osa eli 80 prosenttia kokee olevansa motivoitunut tekemästään työstä ja haluaa suorittaa sen tehokkaasti (taulukko 8). Tämä heijastuu myös muihin työtehtävään liittyviin vastauksiin, sillä kaikki vastaajat kokivat työtehtävien olevan riittävän vaativia ja yksi työn motivoivista tekijöistä on se, että työssä on riittävästi haastetta. Työtä ei koeta stressaavaksi eikä turhauttavaksi, joka osaltaan tukee myös motivoitumista työtehtävien suorittamiseen. Kaikki vastaajat ovat myös samaa mieltä sen kanssa, että heidän työtehtävät ovat heille juuri sopivia ja kuten kirjallisuudesta kävi ilmi, ihminen on motivoitunut sellaisessa työssä jonka kokee itselleen sopivaksi. Kaikki vastaajat haluavat tulevaisuudessa kehittää omaa ammattitaitoaan, mutta suurin osa vastaajista ei koe siihen olevan mahdollisuutta. Työnkierron koetaan pääsääntöisesti vastaajien mielestä parantavan työmotivaatiota.

Taulukosta 9 on nähtävissä miten kyselytutkimukseen vastanneet henkilöt kokevat miten eri tekijät kannustavat heitä työssään. Etelä-Savon tuotantolaitoksella kaikki vastaajat kokevat rahan ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannustavan heitä työtekoon. Myös työn arvostus ja haasteellisuus sekä työpaikan ilmapiiri koetaan kannustaviksi tekijöiksi. Esimieheltä ja työkavereilta saatu palaute työsuorituksesta koetaan yhtä kannustaviksi menetelmiksi.

Uudenmaan tuotantolaitos

Uudenmaan tuotantolaitoksen vastaajista suurin osa on motivoitunut työstään ja haluaa suorittaa tehtävät tehokkaasti. (taulukko 8) Vastaajista 60 prosenttia ei kuitenkaan koe työtehtäviään riittävän vaativiksi ja monipuolisiksi ja jopa 34 prosenttia vastaajista kokee työtehtävät turhauttaviksi. Työnkierron koetaan lisäävän työmotivaatiota, joten tulevaisuudessa työtehtävien kiertoa ja sitä kautta tehtävien monipuolistamista tulisi lisätä. Ammattitaitoa halutaan kehittää, mutta alle puolet kokee siihen olevan mahdollisuutta nykytilanteessa.

Verrattuna Etelä-Savon tuotantolaitokseen Uudenmaan tuotantolaitoksen vastaajat kokevat annetut vaihtoehdot pääsääntöisesti huonommin kannustaviksi. Kun Etelä-Savon tuotantolaitoksella kaikkien vastausten keskiarvo on noin kolme eli annetut vaihtoehdot koetaan kannustaviksi, on Uudenmaan tuotantolaitoksen vastausten keskiarvot pääsääntöisesti alle kolmosen. Tulokset on nähtävissä taulukossa 9. Eniten työssä Uudenmaan tuotantolaitoksen vastaajien mukaan kannustaa raha, työkaverit ja työpaikan ilmapiiri.

Taulukko 9. Tulokset - motivaatiokeinot

	Etelä-Savo			Uusimaa		
Työssä minua kannustaa…	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)	KA	Eri mieltä (vastaukset 1-2)	Samaa mieltä (vastaukset 3-4)
…raha.	3,6	0 %	100 %	3,6	6 %	94 %
…mahdollisuus vaikuttaa.	2,9	35 %	65 %	2,5	43 %	57 %
…työni arvostus.	3,2	10 %	90 %	2,7	34 %	66 %
…työn haasteellisuus.	3,1	10 %	90 %	2,5	43 %	57 %
…esimiehiltä saatu palaute suorituksestani.	3,2	15 %	85 %	2,7	43 %	57 %
…työkavereilta saatu palaute suorituksestani.	3,1	20 %	80 %	2,6	46 %	54 %
…työpaikan ilmapiiri.	3,7	5 %	95 %	3,1	17 %	83 %
…mahdollisuus työtehtävien kiertoon.	3,1	25 %	75 %	2,9	29 %	71 %
…työkaverit.	3,5	25 %	75 %	3,2	17 %	83 %
…asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.	3,3	0 %	100 %	2,8	26 %	74 %

5.5.8 Avoimet kysymykset

Kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä:

1. Mistä työhön liittyvistä asioista sinä haluaisit saada enemmän tietoa, jotta työskentely olisi mielekkäämpää?
2. Mitä työnjohto voisi osaltaan tehdä työmotivaation lisäämiseksi?

Avointen kysymysten tarkat vastaukset on koottu liitteisiin 1 ja 2. Seuraavaksi on esitelty lyhyesti yhteenveto avointen kysymysten vastauksista tuotantolaitoksittain.

Etelä-Savon tuotantolaitos

Kyselyyn vastanneet ihmiset toivovat lisää tietoa yrityksen toiminnasta yleisesti ja siitä miten oma tekeminen vaikuttaa kokonaistulokseen. Lisäksi toivotaan työohjeiden päivittämistä ja tietoa uusista koneista sekä kunnossapidon tekemistä töistä. Vastauksien kautta välittyy tuotannon henkilöstön kiinnostus yrityksen toimintaa kohtaan.

Työnjohto voisi vastaajien mielestä parantaa työmotivaatiota olemalla enemmän läsnä osastoilla ja antamalla kannustavaa palautetta. Myös työtehtävien tasapuolisempi kierto esitetään yhdeksi keinoksi, jolla työnjohtaja voi osaltaan vaikuttaa työmotivaatioon. Yleisesti vastauksista on huomattavissa tarve vuorovaikutuksen lisäämiseen työnjohdon ja tuotannon henkilöstön välillä. Sekä kahdenkeskeistä että ryhmänkeskeisiä vuorovaikutustilanteita kaivataan enemmän. Lisäksi aito kiinnostus henkilöstöstä ihmisinä ja työntekijöinä koetaan motivaatiota nostattavana tekijänä.

Uudenmaan tuotantolaitos

Myös Uudenmaan tuotantolaitoksella kaivataan enemmän tietoa yrityksen toiminnasta ja menestymisestä markkinoilla ja siitä miten oma työ vaikuttaa laajempaan kokonaisuuteen. Lisäksi halutaan lisää tietoa työn määrästä tulevaisuudessa ja muutoksista ylipäätään. Yksi vastaajista nostaa esille myös sen, ettei koe saavansa riittävästi informaatiota tuotteiden laatu- ja ulkonäkötavoitteista. Tavoitteista ja niiden toteutumisesta halutaan myös jatkossa lisää tietoa.

Uudenmaan tuotantolaitoksen vastauksissa työnjohdon roolista työmotivaation lisäämiseksi eniten mainintoja on jatkossa selkeän palautteen antamisen lisääminen. Lisäksi nostetaan esille, että nykyisin palaute on usein negatiivista ja parannusehdotuksia ja siksi varsinkin positiivista palautetta halutaan lisää. Säännölliset palaverit ja päivittäinen läsnäolo tuotannon osastoilla on nostettu vastauksissa esiin motivaatiota nostattavina tekijöinä. Osa vastaajista myös kokee, ettei työnjohdon kohtelu ole nyt tasapuolista, joka puolestaan heikentää työmotivaatiota.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tulokset esitetään vastaamalla kahteen tutkimuskysymykseen. teorian ja empiirisen osan pohjalta. Kysymykset ovat:

- Miten tuotannon työnjohto voi hyödyntää suorituskyvyn mittaamista työmotivaation lisäämisessä?
- Mikä on kohdeyrityksen tuotannon henkilöstön työmotivaation tila ja miten sitä voidaan tarvittaessa parantaa?

Miten tuotannon työnjohto voi hyödyntää suorituskyvyn mittaamista työmotivaation lisäämisessä?

Pekkolan (2006) tutkimuksen mukaan henkilöstön työmotivaatioon vaikuttaa positiivisesti oman työn ja organisaation tavoitteiden ymmärtäminen, viestintä, mahdollisuus vaikuttaa, palkitseminen ja koulutusmahdollisuus. Suorituskyvyn mittaamisella on mahdollista vaikuttaa osaan näistä taustatekijöistä.

Suorituskyvyn mittaamisesta saatujen tunnuslukujen avulla saadaan selvitettyä jonkin liiketoiminnallisen menestystekijän tila. Tämän tilan määrittämisen avulla myös tavoitteiden asettaminen selkeytyy, kun ymmärretään millä tasolla tietty tekijä on ja mille tasolle halutaan päästä. Mittaamisen avulla saadaan määriteltyä myös tiimi- ja yksilötason tavoitteita, joiden kautta työtehtävät selkeytyvät. On tärkeää, että niistä tiedotetaan henkilöstöä ymmärrettävästi, sillä se mahdollistaa oman työn tavoitteiden sisäistämistä. Tämä puolestaan lisää työmotivaatiota.

Yksi työmotivaation taustalla oleva tekijä on onnistunut viestintä. Ja kuten kyselytutkimuksessakin tulee esille, kaipaavat työntekijät lisää tietoa yrityksen toiminnasta ja tavoitteista. Viestintä selkeytyy, kun mittaamisen avulla saadaan selkeät mittarit, joiden avulla kommunikoida ja pohtia jatkotoimenpiteitä.

Itsessään mittaaminen ei kuitenkaan paranna viestintää, vaan se tarjoaa viestinnän tueksi työkalun, jolla saadaan esitettyä selkeästi tavoitteet ja niiden toteutuminen.

Palkitsemisjärjestelmä on rakennettava kannustavaksi ja oikeudenmukaiseksi, jos halutaan, että se lisää työmotivaatiota ja kannustaa parempiin suorituksiin. Suorituskyvyn mittaaminen tarjoaa palkitsemisjärjestelmän rakentamista varten pohjan, jonka avulla voidaan määrittää, mistä suorituksista palkitaan ja miten toteutumista mitataan. Tutkimuksessa nousi esille, että tuotannon työntekijöistä huomattava osa ei ollut tyytyväinen palkitsemisjärjestelmään.

Suorituskyvyn mittaamisen avulla on mahdollista vaikuttaa työmotivaatioon selkeyttämällä tavoitteita, joka puolestaan konkretisoi viestintää. Lisäksi suorituskyvyn mittaaminen toimii apuvälineenä palkitsemisjärjestelmän luomisessa tarjoamalla selkeät perustelut sille, miksi palkitaan ja mistä palkitaan. Mahdollistamalla tuotannon työntekijöille osallistuminen mittareiden suunnittelemiseen voidaan lisätä heidän vaikutusmahdollisuuksiaan ja sitouttaa heidät asetettuihin tavoitteisiin. Onnistuneiden mittareiden määrittämisen kannalta on tärkeää, että myös työnjohto osallistuu mittareiden laatimiseen. Tällä voi olla positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Tätä näkemystä tukevat kyselytutkimuksen tulokset, joiden mukaan suurin osa vastaajista haluaa osallistua päätöksentekoon ja pitää tärkeänä sitä, että heidän mielipiteensä otetaan huomioon.

Kaiken kaikkiaan mittaaminen tarjoaa työkaluja, joita hyödyntämällä on mahdollista vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. Tärkeää on kuitenkin huomioida se, ettei suorituskyvyn mittaaminen itsessään paranna työmotivaatiota. Suorituskyvyn mittaamisen on muututtava suorituskyvyn johtamiseksi, jotta siitä on jotain hyötyä yritykselle. Suorituskyvyn johtamisen eli mittaustulosten analysoinnin ja jatkotoimenpiteiden pitäisi tapahtua esimiesten eli työnjohdon toimesta. Työnjohtaja on se henkilö, joka määrittelee henkilöstön tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista ja viestii niistä.

Työnjohto voikin parantaa työmotivaatiota siirtymällä pelkästä suorituskyvyn mittaamisesta suorituskyvyn johtamiseen. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että käytössä olevat mittarit ovat käyttäjän näkökulmasta johdonmukaisia ja mittaavat niitä asioita, mitä niiden on tarkoitus mitata. Lisäksi mittareiden on oltava käytännöllisiä ja tarjota oleellista tietoa. Työnjohdon haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin tulkita, etteivät nykyiset mittarit täytä näitä ominaisuuksia. Tästä johtuen mittareita ei hyödynnetä tuotannon henkilöstön johtamisessa. Tulevaisuudessa työnjohto kannattaa ottaa mittareiden kehittämiseen, jotta he ymmärtävät ne ja kokevat ne hyödyllisiksi. Lisäksi suorituskykymittariston, kuten esimerkiksi balanced scorecardin, käyttöä kannattaa harkita ottamiseksi johtamisen tueksi.

Mikä on kohdeyrityksen tuotannon henkilöstön työmotivaation nykytila ja miten sitä voidaan parantaa?

Työmotivaation nykytilaa selvitettiin tuotannon henkilöstön kyselytutkimuksella. Pääosin sekä Etelä-Savon että Uudenmaan tuotantolaitoksella työskentelee kyselytutkimuksen vastausten perusteella pääosin työstään motivoitunutta henkilöstöä. Työmotivaation taustalla olevien tekijöiden nykytilaan on kuitenkin keskityttävä, jotta tulevaisuudessa voidaan parantaa henkilöstön työmotivaatiota. Näitä taustatekijöitä ovat tavoitteiden asettaminen, sisäinen viestintä, vaikutusmahdollisuudet, työympäristö ja palkitseminen.

Tavoitteellinen toiminta

Työmotivaation kannalta tavoitteiden asettaminen ja niiden ymmärtäminen on aikaisemman kirjallisuuden mukaan esitetty yhdeksi motivaatiota kasvattavaksi tekijäksi. Työntekijän ymmärtäessä omat tavoitteensa on toiminnalle selkeä päämäärä. Toteutetun kyselyn tulosten perusteella sekä Etelä-Savon tuotantolaitoksella että Uudenmaan tuotantolaitoksella tavoitteiden läpikäyminen henkilöstön kanssa hyödyntäen kaikkia oleellisia suorituskyvyn mittareita on

jatkossa tärkeää, sillä tulosten mukaan laadun ja tehokkuuden tavoitteet on määritelty epäselvästi keskittyen pääsääntöisesti vain toimitusvarmuuteen.

Olisikin tärkeää, että mittarit käytäisiin tuotannon henkilöstön kanssa ja selvennettäisiin, mitä mitataan, miksi mitataan ja miten heidän toimintansa vaikuttaa mittareiden tulokseen. Tätä kautta on mahdollista selkeyttää kaikkien tavoitteiden merkitys henkilöstölle. Yksi haaste onkin siis saada työnjohtajat kiinnostumaan käytettävistä mittareista ja niiden hyödyntämisestä johtamisessa. Työnjohdon haastattelujen perusteella nykyisin käytettävät mittarit kuitenkin koetaan puutteellisiksi ja hyödyttömiksi eli myös käytössä olevien mittareiden tarkastelu on tarpeen. Esimerkiksi laatumittarin saamisessa kuluu aikaa jopa kuukausi, vaikka palautteen pitäisi olla välitöntä, jotta sillä on vaikututusta toimintaan.

Merkittävä kehityskohde Uudenmaan tuotantolaitoksella on mittaustulosten ja sitä kautta tavoitteiden viestinnän lisääminen, sillä suurin osa vastaajista ei tiedä, miten tavoitteita mitataan ja miten niiden toteutumista seurataan. Tärkeää on myös käydä kaikki asetetut tavoitteet tuotannon henkilöstön kanssa läpi. Ei riitä, että työnjohto ymmärtää tehokkuuden ja laadun tärkeyden ja seuraa kyseisten menestystekijöiden toteutumista tiedottamatta niistä tuotannon työntekijöille. Tämä on tärkeää, jotta tuotannon työntekijät osaavat mieltää myös laadun ja tehokkuuden tavoitteet oman toiminnan päämääriksi.

Viestintä

Onnistunut viestintä vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työmotivaatioon. Sekä Etelä-Savon että Uudenmaan tuotantolaitoksen vastaajista 90 prosenttia kokee, että viestinnällä on vaikutusta heidän työskentelyynsä, mutta nykyisin toteutettuna viestintää ei koeta toimivaksi. Tuotannon työntekijöillä on mahdollista saada tietoa omasta suorituksestaan ja organisaation toiminnasta infotelevision, viikkokirjeen, osastopalaverien ja työnjohdon välityksellä, mutta nykyisin viestinnässä keskitytetään liikaa sanattomaan viestintään unohtaen

vuorovaikutuksen merkitys tiedon välittämisessä ja ihmisten kohtaamisessa. Kyselytutkimuksen tuloksista nousee esille, että tuotannon työntekijät ilmaisevat haluavansa enemmän henkilökohtaista kohtaamista sekä työnjohdon että ylemmän johdon kanssa. Tämä tulos tukee viestinnän tärkeyttä suoritusten ja työmotivaation näkökulmasta.

Erityisesti Uudenmaan tuotantolaitoksella oleellisena kehityskohteena on viestinnän lisääminen. Eri viestintäkanavia ei hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeää on kuitenkin tarkentaa, mitä viestitään ja missä kanavassa, jotta esimerkiksi tavoitteista viestiminen ei niin sanotusti huku muun päivittäisen tiedon sekaan.

Lisäksi työmotivaation lisäämiseksi työnjohdon tärkeyttä viestinnässä tulee korostaa enemmän, sillä tutkimusten mukaan lähin esimies on sisäisen viestinnän tärkein kanava. Kyselyiden perusteella sekä Etelä-Savon että Uudenmaan tuotantolaitoksella työnjohdon tulisi antaa enemmän palautetta työsuorituksista niin kahdenkesken kuin osastopalavereissakin. Kyselyyn vastanneista suurin osa ei koe saavansa riittävästi palautetta suorituksestaan. Lisäksi osastopalavereita toivottiin olevan enemmän, joten niiden säännöllinen pitäminen voisi vaikuttaa osaltaan positiivisesti henkilöstön työmotivaatioon. Osastopalavereiden lisääminen lisäisi myös vuorojen välistä tiedonkulkua, jos palaverit pidettäisiin yhdessä eri vuorojen kanssa.

Yhtenä merkittävänä kehityskohteena kyselylomakkeesta nousee työnjohdon vuorovaikutustaitojen määrällisen ja laadullisen parantamisen tarve. Jatkossa tulisikin selvittää työnjohdon kiinnostus täydennyskoulutukseen vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi, jotta esimerkiksi palautteen antamisesta tulisi jatkuvaa ja rakentavaa.

Vaikuttaminen

Kyselyn vastaushetkellä ei Etelä-Savossa tai Uudellamaalla ollut käytössä aloitetoimintaa tai muutakaan osallistuttavaa toimintaa, jota kautta henkilöstö voisi päästä mukaan vaikuttamiseen. Vaikuttaminen tapahtuu lähinnä ideoiden kertomisesta työnjohdolle, jonka vastuulle toteuttaminen ja idean eteenpäin vieminen lopulta jää. Tutkimuksen tulosten perusteella tuotannon työntekijät haluavat pääsääntöisesti osallistua päätöksentekoon ja tuoda julki omia mielipiteitä ja ajatuksiaan. Tärkeäksi koetaan, että esitetyt ideat myös otetaan käytäntöön mahdollisuuksien mukaan.

Työmotivaation lisäämiseksi sekä Etelä-Savon että Uudenmaan tuotantolaitoksella olisi hyvä lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia. Tällaisia mahdollisuuksia on esimerkiksi aloitejärjestelmän perustaminen. Tätä kautta niille henkilöille, joilla ideoita on, taataan selkeä reitti ideoiden tuomiseen julki, eikä ideat jää vain työnjohdon tietoon. Vaikuttamisessa on kuitenkin huomioitava se, etteivät kaikki halua olla mukana vaikuttamassa. Onkin siis pyrittävä rohkaisemaan niitä, joilla sitä halua on ja sitä kautta kenties on mahdollista saada muita osallistumaan.

Myös yrityksen arvot tukevat henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä. Arvo jatkuva kehittyminen (improve) korostaa jatkuvan parantamisen kulttuuria ja jos parantamisen kulttuuri ei ylety tuotannon henkilöstöön asti, ei todennäköisesti vaikutuksia ylemmilläkään tasoilla ole henkilöstöltä osin huomattavissa.

Työympäristö

Työympäristön on oltava kunnossa, jotta työntekijöiden on helppoa ja mukavaa työskennellä. Työympäristö ei varsinaisesti lisää työmotivaatiota, mutta huonoksi koettu työympäristö alentaa työmotivaatiota tehokkaasti. Työympäristöt olivat kyselyn mukaan pääosin kunnossa. Kehityskohteeksi nousi kuitenkin Uudenmaan tuotantolaitoksen työvälineiden asianmukaistaminen.

Palkitseminen

Kyselytutkimuksen tulosten mukaan palkitsemisjärjestelmässä on kehittämisen tarvetta. Uudenmaan tuotantolaitoksella palkitsemisen voidaan jopa olettaa vastausten perusteella olevan motivaatiota heikentävä tekijä, sillä lähes puolet vastaajista eivät koe palkitsemisen olevan oikeudenmukaista ja kannustavaa. Palkitseminen olisi määriteltävä uudestaan eli selkeytetään työntekijöille, mistä palkitaan ja miten palkitaan. Tuotannon työntekijät voitaisiin ottaa mukaan palkitsemisjärjestelmän suunnittelemiseen. Tärkeää olisi huomata myös muiden kuin rahallisten palkkioiden merkitys. Kyselylomakkeen perusteella esimerkiksi kiitosta esimiehiltä ja työkavereilta pidettiin hyvinä keinoina eli niitä olisi lisättävä.

7 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tarkastella suorituskyvyn mittaamista ja sen hyödyntämistä työmotivaation lisäämisessä. Erityisesti on tarkasteltu kuinka työnjohto voi parantaa työmotivaatiota hyödyntämällä mittaamista ja mitä muita keinoja heillä on työntekijöiden työmotivaation parantamiseksi. Suorituskyvyn mittaaminen on yrityksissä jokapäiväistä toimintaa, mutta aina suorituskyvyn mittaamista ei kuitenkaan osata tai haluta hyödyntää tarpeeksi.

Suorituskyvyn mittaamisen on muututtava suorituskyvyn johtamiseksi eli tuloksia on analysoitava ja niiden perusteella on luotava toimintaohjeita, jotta mittaamisesta on loppujen lopuksi hyötyä. Lisäksi suorituskyvyn mittaamisesta ja johtamisesta on raportoitava eli viestittävä aktiivisesti tuotannon työntekijöille, jotta mittaamisesta saatava hyöty on suurimmillaan. Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen onnistumisen kannalta on kuitenkin kiinnitettävä huomiota mittaamisen suunnitteluun ja mittareiden valintaan.

Tutkimuksessa empiirinen aineisto hankittiin kahden eri menetelmän avulla: kyselylomakkeella ja haastatteluilla. Työmotivaation taustatekijöiden nykytilaa selvitettiin kyselylomakkeella, johon tuotannon henkilöstö vastasi työajalla. Tätä kautta varmistettiin mahdollisimman laajan aineiston saaminen. Työjohtajien käsitystä suorituskyvyn mittaamisesta ja sen hyödyntämisestä selvitettiin puolestaan teemahaastattelujen kautta.

Kohdeyrityksen tuotantolaitosten työnjohtajat eivät koe käytössä olevia mittareita helposti saataviksi tai tuotannon henkilöstön kannalta oleellisiksi ja eivät siksi hyödynnä mittareita toiminnassaan. Mittareita hyödyntämällä työnjohtajilla olisi kuitenkin mahdollisuus parantaa henkilöstön työmotivaatiota parantamalla sen taustalla olevia tekijöitä eli tavoitteiden asettamista, viestintää, palkitsemista ja vaikuttamista. Jatkossa olisikin tärkeää osallistuttaa työnjohtajat mukaan mittareiden laadintaan, jotta he pääsevät vaikuttamaan niihin ja kokevat ne

käyttökelpoisiksi. Lisäksi suorituskykymittariston, esimerkiksi balanced scorecardin, hyödyntäminen johtamisessa voisi selkeyttää suorituskyvyn mittaamisen käyttämistä.

Kyselytutkimuksen mukaan pääsääntöisesti tuotannon työntekijät kaipaavat laadullisesti ja määrällisesti parempaa vuorovaikutusta niin Etelä-Savon tuotantolaitoksella kuin Uudenmaan tuotantolaitoksellakin. Palautteen antamisen ja vuorovaikutuksen tärkeys on muiden töiden ohella unohtunut työnjohdolta.

LÄHTEET

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R. K. 2011. Why we hate performance management - and why we should love it. Business Horizons 54. s. 503-507.

Amaratunga, D. & Baldry, D. 2002a. Performance measurement in facilities management and its relationship with management theory and motivation. Facilities, Vol. 20, Iss 10, s. 327-336.

Amaratunga, D., Baldry, D., 2002b. Moving from performance measurement to performance management. Facilities, Vol. 20, Iss 5/6, pp. 217 – 223.

Brudan, A., 2010. Rediscovering performance management: systems, learning and integration. Measuring Business Excellence, Vol. 14, Iss 1, pp. 109 – 123

Hakonen A. & Nylander, M. (toim.) 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä. PS-Kustannus. ISBN 978-952-451-667-9

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Talentum media Oy. ISBN 978-952-14-2701-5

Hirsjärvi, S., Remes, P.& Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2

Jarenko, K. & Martela, F. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. Liettua, BALTO print. 227s. ISBN 978-952-14-2418-2

Juholin, E. Viestintä strategiasta käytäntöön. 2006. Porvoo. Infoviestintä. ISBN 978-952-5123-69-2

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-2319-2

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston, Harvard Business School Press. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.

Kaplan, RS. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Talentum Media oy. ISBN 952-14-0539-2

Kaplan. R. S. & Norton, D. P. 2005. The balanced Scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review vol. 83, no. 7,8.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Talentum. Helsinki. 253 s. ISBN 952-14-0967-3

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Waasa Graphics. Vaasa. 150 s. ISBN 978-952-246-338-8

Kauhanen, A. & Piekkola, H. 2006. What makes performance-related pay scheme work? Finnish evidence. Journal of Management Governance 10.

Kasanen, E., Lukka K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja. 3/1991, ss. 301-327.

Kontinen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Innotiimi Oy. ISBN 978-952-99208-7-7

Laitinen, E. K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki, Kauppakaari OYJ. 360 s. ISBN 952-14-0050-1

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki, Tietosanoma. 240 s. ISBN 978-951-885-343-8

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki, Edita Prima Oy. ISBN 951-37-4609-7

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä. Talentum. ISBN 978-952-14-1320-9

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R., 2006 Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki, Edita. 162 s. ISBN 951-37-4768-9

Lynch, R. L. & Cross, K. F. 1995. Measure up!: Yardsticks for Continuous Improvement. 2. painos. Cambridge, Blackwell Publishers. 250 s. ISBN 1-55786-718-6.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced scorecard - rakenna ja sovella tehokkaasti. Helsinki. Talentum ISBN 952-14-1091-4

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerley, M. 2000, “Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach”, International Journal of Operations & Production Management. Vol. 20, Iss. 10. s. 1119-1145

Neely, A.; Adams, C. & Crowe, P. 2001. The Performance Prism in Practice. Measuring Business Excellence Vol. 5, No. 2, 6-12.

Neely, A., Gregory, M. & Platts, K., 2005. Performance measurement system design. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, Iss 12 pp. 1228 – 1263.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki, Edita Prima Oy. 366 s.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Masku, Maskun Kirjapaino Oy. 123 s. ISBN 952-5024-52-0

Pekkola, S. 2006. Suorituskyvyn menestyksellinen ohjaaminen organisaatiossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö, LIITU-tutkimusraportti 14. 81 s.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Helsinki, Tietosanoma Oy. ISBN 951-885-240-5

Pulakos, E.D. & O´Leary, R.S. 2011. Why is performance management broken? Industrial and organizational psychology, 4. s.146-164.

Radnor, Z. & Barnes, D., 2007,Historical analysis of performance measurement and management in operations management, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56, Iss 5/6 pp. 384 – 396

Rantanen, H. 2001. Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö, LIITU-tutkimusraportti 3. 25 s.

Rantanen, H., & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Tutkimusraportti 112. ISBN 951-764-311-X. 65 s.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010, Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki, Yrityskirjat Oy. 50 s. ISBN 978-952-6601-06-9

Tenhunen, J. & Ukko, J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä - kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Lahden yksikkö. LIITU-tutkimusraportti 2. ISBN 951-764-599-6

Thorpe, R. & Holloway, J. 2008. Performance Management, Multidisciplinary Perspectives. Houndsmills, New York, Palgrave Macmillan. 331 s. ISBN 978-1-4039-4761-1

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007a. Suorituskyky nousuun! – Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö.

Ukko, J., Karhu, J. & Rantanen, H. 2007b. How to communicate measurement information succesfully in small and medium-sized enterprises: a regression model. Int. J. Information Quality, Vol. 1., s.41-59

Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. 2008. The impacts of performance measurement on the quality of working life. Int. J. Business Performance Management, Vol. 10, No 1. pp. 86-98

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki, WSOY. 121 s. ISBN 951-0-17457-2.

Valli, R. & Aaltola, J. (toim). 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä. PS-Kustannus. 270 s.

Valtonen, J., Pekkola, S., Ukko, J. & Rantanen, H. 2008. Suorituskyky nousuun! Yhteistyössä menestykseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö.

Walliman, N. 2011. Research methods. New York, Routledge. ISBN 978-0-415-48994-2

White, G.P. 1996. A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. International journal of Operations & production management, Vol. 16, No. 3. s. 42-61.

Zaccaro, S., Ely, K. & Nelson, J. 2012. Leadership processes and work motivation. Work Motivation – Past, Present, and Future. Tylor & Francis Group. ISBN 978-0-8058-5745-0

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!. Jyväskylä. Infoviestintä Oy. ISBN 952-5123-66-9

LIITE 1. KYSELYLOMAKKEEN AVOINTEN KYSYMYSTEN VASTAUKSET ETELÄ-SAVON TUOTANTOLAITOKSELLA

1. Mistä työhön liittyvistä asioista sinä haluaisit saada enemmän tietoa, jotta työskentely olisi mielekkäämpää?

    - Kuinka yrityksellä menee yleisesti. (Kaksi mainintaa)
    - Uusista tuotteista aikaisemmin tietoa. (Kaksi mainintaa)
    - Enemmän tietoa koko valmistusprosessista alusta loppuun.
    - Tietoa työergonomiasta.
    - Tietoa uusista laitteista ja niiden käyttämisestä.
    - Työohjeet päivitettävä. (Kolme mainintaa)
    - Ajojärjestys, missä järjestyksessä tuotteet ajettava.
    - Tietoa meidän tekemisen vaikutuksesta kokonaistulokseen, toisaalta negatiiviset uutiset voisivat vähentää työmotivaatiota hetkellisesti
    - Koneiden toiminnasta enemmän tietoa ja pienten vikojen korjaamisesta itse tietoa

2. Mitä työnjohto voisi osaltaan tehdä työmotivaation lisäämiseksi?

    - Kannustusta ja kiitosta enemmän (Kolme mainintaa)
    - Parempi ja tasapuolisempi kierto työtehtävien välille. (Kaksi mainintaa)
    - Enemmän näyttäytymistä osastolla. (Neljä mainintaa)
    - Tarjota lisää haasteita.
    - Paperi hidas tiedonvälitys, olisiko tabletti nykyaikaisempi?
    - Enemmän keskustelua esimiehen kanssa
    - Palautetta enemmän
    - Osallistua toimintaan ja perehtyä toimintaan enemmän
    - Apuvälineiden hankinta
    - Osallistua parannuskehityksiin
    - Viikkopalaverit (Kaksi mainintaa)
    - Tiedotus tasapuolisemmaksi (Kolme mainintaa)
    - Kaikkien palkitseminen tasapuolisesti (Kaksi mainintaa)

(JATKUU)

(LIITE 1 JATKOA)

- Enemmän suoria vastauksia, vähemmän yy ää öötä
- Kuunnella ehdotuksia työnteon helpottamiseksi tehtävistä muutoksista ja mahdollisuuksien mukaan toteuttaa niitä
- Olla aidosti kiinnostunut meidän työstä→ ymmärtää työn raskaus ja vaativuus
- Olla kiinnostunut meistä myös ihmisinä ja tarvittaessa osallistua meidän työhön
- Yhteisiä palavereja enemmän
- Tarjoamalla enemmän tietoa siitä missä mennään
- Hymyillä useammin
- Kertoa enemmän päivän ja viikon tavoitteista

LIITE 2. KYSELYLOMAKKEEN AVOINTEN KYSYMYSTEN VASTAUKSET UUDENMAAN TUOTANTOLAITOKSELLA

1. Mistä työhön liittyvistä asioista sinä haluaisit saada enemmän tietoa, jotta työskentely olisi mielekkäämpää?

- Tietoa jos jokin asia muuttuu, aina tieto ei heti tavoita työntekijää ja välillä informaatio on puutteellista
- Enemmän infoa osaston työn määrän tilanteesta
- Kalvotoimittajalla voisi käydä kalvokoulutuksessa
- Miten oma työni vaikuttaa laajemmin tuotantoketjussa. Esim. tuotteiden ja pakkausmateriaalien osalta ei aina saa infoa siitä mitä laadullisesti ja ulkonäöllisesti toivotaan. Esim. leikkelesiivun paksuus, etiketin sijoittelu pakkaukseen jne.
- Koulutusmahdollisuuksista infoa
- Komennuksista toisille osastoille olisi mukava tietää edellisenä päivänä jotta osataan varautua oikealla varustuksella ja työajalla
- Info konsernin johtajien toimesta oli hyvin mielenkiintoinen, siellä käytiin tavoitteita läpi ja kuinka olemme saavuttaneet niitä. Näitä lisää. Yritysten toiminnan ja tulosten vertailu oli hyväksi. Sai tietää missä ollaan menossa. Infossa tajusi, että ihmiset halusivat enemmän tietää näistä asioista ja halusivat olla heti mukana ja tuoda ilmi etenkin ongelmakohtia. Näytti siltä, että aikaisemmin he eivät olleet löytäneet oikeaa kanava tuoda mielipiteitään esiin.
- Yrityksen menestys yleensä markkinoilla muissa maissa/kaupungeissa.
- Tarkemmin oma piste; kokonaisuudessaan.
- Mahdollisesti tietoa, jos on, kuinka muut alan yritykset menestyvät verraten heihin
- kilpailukyky
- koulutuksia saisi olla
- Tuotekehitys/myynti, miksei tuotteet myy, miksei keksitä uutta
- Työntekijät mukaan suunnitteluun
- tavoitteista ja niiden saavuttamisesta
- tärkeistä asioista tiedottaminen

(JATKUU)

(LIITE 2 JATKOA)

2. Mitä työnjohto voisi osaltaan tehdä työmotivaation lisäämiseksi?
    - Enemmän selkeää palautetta, varsinkin positiivista palautetta, usein palaute parannusehdotuksia tai negatiivista palautetta (Kahdeksan mainintaa)
    - Tasapuolisempi kohtelu (Kaksi mainintaa)
    - Palkitseminen (Kolme mainintaa)
    - Säännölliset palaverit
    - Kone- ja laitteistoinvestointeja ja teknistä koulusta
    - Tuomalla selkeästi esiin tavoitteet ja toivotut toimintatavat
    - Johdonmukaisuus
    - Ottamalla huomioon mahdollisimman hyvin yksilölliset eroavaisuudet. Jokainen on erilainen, ei harmaata massaa.
    - Myöntämällä jos ei tiedä, Arvaamalla tehdyt päätökset harvoin hyviä.
    - ei mitään kiertävää lomajärjestelmää; ennen lomajaksotusta asiat toimi ihan hyvin ja oli sovittavissa
    - ei mitään ”tässä ja tässä kuussa ei saa pitää lomia”-periaatteita. Varsinkaan kun ei ole riittävästi töitä.
    - Kannustepalkkiot takaisin
    - Joustava linja eli esim. pekkaset sovittavissa jne.
    - Tähän asti liitto järjestänyt tapahtumia ympärivuotisesti, talo voisi kanssa panostaa.
    - Päivittäinen läsnäolo
    - kannustaminen
    - osoittaa kiitollisuutta
    - Kehittää uusia tuotteita jotta olisi töitä. Kokeilua että miten menee. Laadusta tinkimättä, eikä säästämättä.
    - johto voisi alkaa järjestämään työntekijöille vapaa-ajan harrastuksia, viihteitä, esim. pikkujoulut olisi mukava järjestää.
    - hoitaa niin, että koneet ja laitteet olisivat kunnossa
    - vähentää paperin pyöritystä ja oikoa byrokratiaa