



METSÄMIESTEN SÄÄTIÖ

metsäalan hyväksi

Meto 

**MOTIVAATION JA TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTTA-
VUUDEN ARVIOINTI TYÖN TUTKIMUKSEN JA MIT-
TAAMISEN MENETELMIN OSANA YRITYKSEN HEN-
KILÖSTÖTUOTTAVUUTTA**

Pasi Parviainen
30.12.2025

	Tutkimushankkeen loppuraportti Joulukuu 2025
Tekijä Pasi Parviainen	
Nimike MOTIVAATION JA TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI TYÖN TUTKIMUKSEN JA MITTAAMISEN MENETELMIN OSANA YRITYKSEN HENKILÖSTÖTUOTTAVUUTTA	
Toimeksiantaja METO – Metsäalan Asiantuntijat ry	
Tiivistelmä Tutkimushankkeen tarkoituksena on tutkia ja selvittää, että voidaanko työntutkimuksen ja -mittaamisen menetelmin arvioida työntekijän motivaation ja työhyvinvoinnin vaikuttavuutta osana yrityksen henkilöstötuottavuutta. Tutkimushanke toteutetaan Metsämiesten Säätiön tuella ja yhteistyössä METO – Metsäalan Asiantuntijat ry kanssa. Tutkimushanke on jaettu tieto-osaan ja tutkimus osaan. Tieto- osassa on käsitelty motivaatiota ja työhyvinvointia käsitteenä sekä niiden vaikutuksia ihmisen käyttäytymiseen ja työmotivaatioon olemassa oleviin tutkimuksiin ja kirjallisuuslähteisiin perustuen. Tutkimusosassa on keskitytty selvittämään olemassa olevaan tietoon perustuen mahdollisuutta käyttää työntutkimuksen ja -mittaamisen menetelmiä arvioitaessa työhyvinvoinnin ja motivaation merkitystä yrityksen henkilöstötuottavuuteen. Tieto- osaan oli saatavissa hyvin erilaisia tutkimustuloksia ja kirjallisuuslähteitä. Tieto-osan perusteella voidaan todeta, että työhyvinvoinnilla ja motivaatiolla on merkittävä vaikutus yrityksen henkilöstötuottavuuteen ja sen vuoksi näiden tekijöiden mittaaminen olisi tärkeä osa työprosessin mittaamista ja kehittämistä. Mittaamisessa tulisi kuitenkin huomioida, että käytettävän mittarin tulisi olla samanaikaisesti validi, reliaabeli, relevantti ja käytännöllinen sekä mahdollisuuksien mukaan mittaus pitäisi pystyä standardisoimaan. Hankkeen tuloksena selvisi, että on jo olemassa valideja ja reliaabeleja mittausmenetelmiä, joilla voidaan mitata henkilöstötuottavuutta ja joiden laskentamallit sisältävät työhyvinvointi- ja motivaatiotekijöitä. Olemassa olevien mittausmenetelmien perusteella voidaan henkilöstötuottavuuden vaikutus laskea yrityksen käyttökatteeseen. Olemassa olevat mittausmenetelmät ja laskentamallit vaativat lisätutkimusta ja kehittämistä, jotta niitä voitaisiin ottaa mukaan työntutkimuksen ja -mittaamiseen menettelytapoihin arvioitaessa motivaation ja työhyvinvoinnin merkitystä työprosessin yhteydessä.	
Kieli	Sivuja 49
Suomi	
Asiasanat Työhyvinvointi, Motivaatio, Työntutkimus ja -mittaus	

Sisältö

1 Johdanto.....	1
2 Tutkimushankkeen tavoitteet.....	2
3 Tutkimushankkeen vaiheet.....	2
4 METO – Metsäalan Asiantuntijat ry.....	3
5 Työntutkimus.....	4
6 Aineettomat menestystekijät.....	5
7 Motivaatio käsitteenä.....	6
7.1 Motivaation osatekijät.....	8
7.2 Motivaatioteoria.....	9
8 Työmotivaatio.....	11
8.1 Työntekijän persoonallisuus	11
8.2 Työn ominaisuudet.....	12
8.3 Työympäristö	14
8.4 Elämänvaihe.....	18
9 Motivaation kehittäminen.....	19
10 Motivaation strateginen merkitys	23
11 Motivaation taloudellinen merkitys.....	24
12 Suorituskykymittarit	27
13 Asiantuntijaorganisaation menestystekijät	30
14 Työhyvinvointi	31
15 Työelämän laadun indeksi	31
16 Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio	35
17 Henkilöstötuottavuusindeksi	37
17.1 Henkilöstötuottavuusindeksin osa-alueiden muutokseen vaikuttavat tekijät	39
18 Menetelmät	42
19 Tulokset	43
20 Johtopäätökset	43
21 Pohdinta.....	45
Lähteet	47



METSÄMIESTEN SÄÄTIÖ

metsäalan hyväksi

Hankkeen on rahoittanut Metsämiesten Säätiö. Lahjoitukset ja säätiöfuusiot ovat tärkeä osa Säätiön yleishyödyllisen toiminnan vaikuttavuutta. Lisätietoa www.mmsaatio.fi

1 Johdanto

Suomalaisen työelämän toimintaympäristö ja menestymisen edellytykset ovat voimakkaassa murroksessa ja muuttuvat jatkuvasti, niin kansallisesti kuin myös globaalisti. Kilpailukyvyn ja kannattavuuden turvaaminen vaatii yrityksiltä ja niiden henkilöstöltä ennakointia, nopeaa reagointia, sopeutumista muutoksiin, uuden oppimista, uusien ajatusten omaksumista ja jatkuvaa suorituskyvyn tutkimusta ja kehittämistä sekä ymmärrystä kokonaisuuksista ja muutosten vaikutuksista. Merkittävä ja pysyvä kilpailuetu on kyky tutkia, kehittää, oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailijat ja tarvittaessa muuttaa toimintamalleja.

Työntutkimuksen tavoitteena on parantunut tuottavuus, työhyvinvointi ja kannattavuus tehokkailla, taloudellisilla ja turvallisilla työmenetelmillä sekä työolosuhteilla. Työntutkimuksen soveltamisalue on nykypäivänä huomattavasti laajempi kuin perinteinen työarvon mittaus.

EK:n ja SAK:n yhteinen tuottavuusasiantuntijaryhmä on laatinut ohjeen työntutkimuksessa käytettävistä menettelytavoista. Ohjeeseen on koottu Suomessa käytössä olevat työntutkimuksen sovitut menettelytavat ja tulkinnat. Samalla menettelytapoja on täydennetty ja tulkittu yritysten ja työpaikkojen tarpeisiin. (EK-SAK tuottavuustyöryhmä 2011). EK-SAK tuottavuustyöryhmän määrittelemissä työntutkimuksen ja -mittauksen ohjeissa on kuitenkin osittain jätetty huomioimatta työntekijän merkitys työn tuottavuuteen ja kannattavuuteen, vaikka työntekijä on edelleen monesti merkittävässä osassa työprosessissa.

Työn tutkimuksen ja -mittaamisen ohjeissa otetaan työntekijään kohdistuvina tekijöinä huomioon työturvallisuus, työergonomia ja joutuisuus. On huomioitava, että työturvallisuuteen, työergonomiaan ja joutuisuuteen vaikuttavat aineettomat voimavaratekijät, kuten esimerkiksi työhyvinvointi ja työmotivaatio ovat merkittäviä taustalla vaikuttavia tekijöitä. Näiden vaikutus tulisi mielestäni mitata ja arvioida työn tutkimuksessa ja -mittaamisessa rakentamalla näihin tekijöihin hyväksytyt mittausmenetelmät. Tällöin niiden vaikutus voitaisiin tutkia, mitata ja arvioida, sekä niihin vaikuttavia tekijöitä voitaisiin kehittää tietopohjaisesti. Lisäksi niiden taloudelliset merkittävyysuhteet tulisivat paremmin näkyviin osana yrityksen henkilöstötuottavuutta.

Edellä mainittujen syiden vuoksi muuttuva työelämä tarvitsee uudenlaista, entistä kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa, jota nykyiset toimintatavat ja menettelyt eivät ehkä täysin tue. Näiden muutosten keskellä työelämän uudistumiskyvyn edellytys on innostava ja hyvinvointia tuottava työkuulttuuri sekä osaava ja motivoitunut työntekijä.

2 Tutkimushankkeen tavoitteet

Tutkimushankkeen tavoitteena on ennakkoluulottomasti tutkia ja analysoida sekä selvittää mahdollisuutta kehittää keinoja siihen, että voidaanko työmotivaation ja -hyvinvoinnin vaikutusta ottaa huomioon työn tutkimuksessa ja -mittaamisessa, ja tätä kautta arvioida niiden vaikuttavuutta osana yrityksen henkilöstötuottavuutta. Samalla tavoitteena on nostaa työmotivaation ja -hyvinvoinnin merkitystä aineettomana pääomana paremmin työelämän tietoisuuteen sekä virittää keskustelua aihepiirin ympärillä.

3 Tutkimushankkeen vaiheet

Ensimmäisenä vaiheena oli idean rakentaminen työelämäpohjaisesti kohti tutkimushanketta. Tähän vaiheeseen kuului myös tutkimushankkeelle rahoituksen löytyminen, joka toteutui loppujen lopuksi Metsämiesten Säätiön apurahalla. Hankkeen yhteistyökumppaniksi valikoitui jo hankkeen suunnittelun vaiheessa Meto-Metsäalan Asiantuntijat ry. Lisäksi hankkeeseen oli tarkoitus löytää hankkeen aikana muitakin mahdollisia yhteistyökumppaneita. Hankkeen aikana yhteydenpito Lapin yliopiston tutkijaan ja henkilöstötuottavuuden dosenttiin Marko Kestiin sekä PhD henkilöstötuottavuuden tutkijaan ja kehittäjään Ossi Auraan syvensi ymmärrystä ja osaamista työhyvinvoinnin ja motivaation vaikutuksesta henkilöstötuottavuuteen.

Toisena vaiheena oli rakentaa käsitys käytössä olevista työntutkimuksen ja -mittaamisen menetelmistä. Tähän antoi hyvän lähtökohdan osallistuminen Management Institute of Finland Oy:n (MIF) järjestämään työntutkimus ja -mittauskoulutukseen 28.4-24.10.2025, jossa käsiteltiin aihepiiriin liittyen hyvin konkreettisesti ja työelämälähtöisesti työntutkimusta ja -mittaamista. Koulutukseen liittyvä osaamistaso tuli osoittaa opin-

tojaksojen välissä suoritettavilla etätehtävillä. Lisäksi osaaminen tuli osoittaa työnmitauskokeessa ja loppukokeella, sekä koulutukseen liittyvällä lopputyöllä, joka oli osa tätä tehtyä hanketta.

Kolmantena vaiheena oli miettiä, jalostaa ja kehittää saadun koulutuksen sekä olemassa olevan kirjallisuuden ja tieteellisten tutkimusten perusteella tutkimushankkeelle tietopuustaa ja rakennetta, sekä lähteä rakentamaan itse tutkimusta motivaation ja työhyvinvoinnin vaikuttavuudesta osana yrityksen henkilöstötuottavuutta. Tutkimuksen rakentaminen osoittautui ennakoitua vaikeammaksi, vaikka tutkittua tietoa niin motivaatiosta kuin työhyvinvoinnista oli kohtuullisen paljon saatavilla. Varsinkin motivaatioon ja siihen vaikuttaviin tekijöihin on tutkimuksiin perustuen rakennettu monenlaisia motivaatio-teorioita, jonka vuoksi oli melko vaikeaa rakentaa yhtä selkeää näkemystä motivaation synnystä ja sen vaikutusmekanismeista ihmisen toimintaan.

4 METO – Metsäalan Asiantuntijat ry.

METO — Metsäalan Asiantuntijat ry on metsäalan ammattilaisten ja asiantuntijoiden oma edunvalvontajärjestö. METO — Metsäalan Asiantuntijoihin kuuluu noin 5 000 monipuolisten tehtävien parissa työskentelevää asiantuntijaa, opiskelijaa ja yrittäjää. Metoa yhdistää arvostus metsäalaa ja suomalaista työtä kohtaan. Meto pitää yhdessä jäsentensä kanssa huolen siitä, että metsäalalla riittää töitä nyt ja tulevaisuudessa. Meton toiminnan tarkoituksena on metsä- ja luonnonvara-alan asiantuntijoiden etujen turvaaminen ja parantaminen, sekä arvostuksen lisääminen. Meto toimii aktiivisesti metsäpolitiikassa ja tekee yhteistyötä myös ulkomaisten metsäammattilaisorganisaatioiden kanssa. Meton näkökulmasta keskiössä ovat jäsenet ja keskeisiä painopisteitä ovat;

1. Turvallinen työympäristö luonnossa
2. Psykkinen kuormitus ja yksintyöskentely
3. Työhyvinvoinnin tukeminen
4. Koulutus ja osaamisen kehittäminen

Edunvalvonnan lisäksi Meto tekee vankkaa vaikuttamistyötä metsäalan kehittämisen, työllistymismahdollisuuksien ja elinvoimaisuuden eteen. Metolla on myös pitkät perinteet ja katse voimakkaasti tulevaisuudessa. (Meto 2025.)

5 Työntutkimus

Työntutkimuksen tarkoituksena on tarkastella kriittisesti kaikkia niitä työn tekemiseen ja työsuoritukseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työsuorituksen tehokkuuteen, turvallisuuteen ja taloudellisuuteen tutkimushetkellä vallitsevassa tilanteessa, sekä kehittää taloudellisin, tehokkain ja turvallisin työmenetelmä ja -olosuhteet työntekemiseksi, vakiinnuttaa eli standardisoida tämä työmenetelmä, opastaa työmenetelmä työntekijöille sekä selvittää tällä työmenetelmällä työhön tarvittava aika. (EK-SAK tuottavuustyöryhmä 2011.)

Työntutkimuksessa tarkastellaan työtä kolmesta näkökulmasta: taloudellisesta, teknologisesta ja työntekijän näkökulmasta. Taloudellisesta näkökulmasta selvitetään muun muassa lisäarvoa tuottavat, kustannuksia sekä laatuongelmia aiheuttavat työt, tuotannon pullokaulat, toistuvat, pitkäaikaiset ja paljon työtä vaativat työt sekä paljon materiaalin siirtoa vaativat työt. Teknologisesta näkökulmasta selvitetään muun muassa uuden tekniikan hyödyntämismahdollisuudet sekä uusien välineiden ja prosessien mahdollisuudet. Työntekijän näkökulmasta pyritään selvittämään muun muassa ergonomia ja työturvallisuus. Esimerkiksi, että onko työssä väsyttäviä, monotonisia, vaarallisia tai epäkäytännöllisiä työvaiheita. (EK-SAK tuottavuustyöryhmä 2011.)

Työntutkimukseen voidaan katsoa kuuluvan sen tavoitteiden mukaisesti neljä osa-aluetta:

- 1) Menetelmätutkimus eli taloudellisen, turvallisen ja tehokkaan työmenetelmän kehittäminen
- 2) Työn vakiinnuttaminen eli tehokkaimman menetelmän standardisointi
- 3) Työnopastus eli tehokkaimman menetelmän opastus sekä uusille että vanhoille työntekijöille
- 4) Työnmittaus eli työhön tarvittavan ajan selvittäminen.

Työntutkimusta tarvitaan yrityksissä muun muassa tavoitteiden asettamiseen, tuotannon suunnitteluun ja tasapainottamiseen, resurssien suunnitteluun ja kuormituksen selvittämiseen sekä työn ja työolosuhteiden kehittämiseen. Kehittämistyön tarkoitus on parantaa

yri­tysten tuottavuutta ja toimin­nan tehokkuutta ja sitä kautta kannattavuutta, kilpailukykyä ja työsuhteiden jatkuvuutta. Samalla tavoitteena on työympäristön, työolojen, työhyvinvoinnin ja työn sisällön kehittäminen. (EK-SAK tuottavuustyöryhmä 2011.)

6 Aineettomat menestystekijät

Organisaation aineeton pääoma on näkymätöntä. Se liittyy kiinteästi sekä tietoon ja kokemuksiin että organisaation asiakkaisiin ja teknologioihin. Aineettomaan pääomaan liittyvien menestystekijöiden on havaittu tarjoavan usealle organisaatiolle paremmat mahdollisuudet menestyä tulevaisuudessa, kuin mitä pelkät taloudelliset ja fyysiset tekijät tarjoavat. Varsinkin tietointensiiviset organisaatiot ovat alkaneet kiinnittämään yhä enemmän huomiota aineettomien menestystekijöiden pääomaan ja sen merkitykseen. (Lönnqvist & Mettänen 2003.)

Aineettoman pääoman menestystekijöiden johtamista kehitettäessä ei aina pyritä kattamaan koko pääomaa kokonaisuudessaan, vaan joissakin tilanteissa on järkevää keskittyä vain yksittäisten menestystekijöiden kuten työilmapiiriin, työhyvinvoinnin tai motivaation kehittämiseen yrityksen strategisia tavoitteita tukien. Kun keskitytään rajattuun aineettoman menestystekijän osa-alueeseen, voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia juuri kyseisen resurssin suhteen. Lähtökohdasta riippumatta yksittäisen aineettoman menestystekijän hallinta edellyttää kuitenkin menestystekijän täsmällistä määrittelyä; esimerkiksi sen erittelyä, että mistä osa-alueista motivaatio koostuu. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Sillanpää & Kujansivu 2007.)

Jotta voidaan tunnistaa ja kehittää johtamisen kannalta kriittisiä aineettomia menestystekijöitä, täytyy ensin tiedostaa millaista aineetonta pääomaa yrityksessä ylipäätään on. On selvitettävä minkälaisia aineettomia resursseja yrityksessä on, mikä on edellä määritettyjen resurssien toiveta ja mikä niiden tila on juuri nyt. Edellisten lisäksi on syytä pohtia, että kehitetäänkö tunnistettuja resursseja ja arvioidaanko niiden tilaa käytännössä sekä miten mittaaminen, kehittäminen ja arvioiminen tapahtuu. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Sillanpää & Kujansivu 2007.)

Liittämällä aineettomat menestystekijät osaksi olemassa olevaa strategiaa ja johtamisjärjestelmää, voidaan niiden mukaan ottamisella välttää päällekkäisen tai ylimääräisen aika- ja henkilöresurssin käyttöä. Lisäksi aineettomien menestystekijöiden linkittäminen jo olemassa oleviin järjestelmiin saattaa helpottaa uuden asian ”myymistä” henkilöstölle. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Sillanpää & Kujansivu 2007.)

Vaikka aineettoman pääoman johtaminen on haasteellista hankalasti hahmotettavan luonteensa vuoksi, on kyse kuitenkin tavanomaisesta johtamisesta ja yrityksen tulisi varmistaa, että yritys hyödyntää kallisarvoista aineetonta pääomaa tehokkaasti. Aineettoman pääoman johtamisella saavutetaan lopulta parempi suorituskky ja taloudellinen menestyminen. Jos aineetonta pääomaa ei johdeta tai johdetaan heikosti, on vaarana, että resursseja ei hyödynnetä tehokkaasti. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Sillanpää & Kujansivu 2007.)

7 Motivaatio käsitteenä

Motivaatiota on määritelty monella eri tavalla tutkijasta ja lähestymisnäkökulmasta riippuen. Lähtökohtaisesti se on kuitenkin psykologian käsite, joka tarkoittaa käyttövoimaa tai halua. Se suuntaa ja virittää suoritukseen, joka onnistuu ihmisen valmiuksista riippuen. (Terveysverkko 2025, Wikipedia 2025.)

Motivaatio on se psyykkinen tila, millä vireydellä, aktiivisuudella ja ahkeruudella yksilö tietyssä tilanteessa toimii saavuttaakseen tavoitteensa. Motivaatiosta riippuu, millä halulla ihminen käyttää omia henkisiä ja fyysisiä resurssejaan työn suorittamiseksi. Motivaatio syntyy erilaisista motiiveista ja niiden aikaansaamasta tilasta. (Terveysverkko 2025, Wikipedia 2025.)

Motivaatio jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon syntymekanismin mukaan. Sisäisten ja ulkoisten motivaatioiden väliset erot syntyvät siitä, mikä on motivaation liikkeellepaneva voima, jonka vuoksi yksilö haluaa saavuttaa tavoitteensa. (Mostafa 2024.)

Sisäisessä motivaatiossa ihminen toimii omasta tahdostaan ilman ulkopuolisia palkkioita tai pakotteita ja hän kokee iloa ja tyydytystä toiminnastaan, lisäksi sisäiset tekijät kum-

puavat aidosta kiinnostuksesta, henkilökohtaisista arvoista ja luontaisesta halusta kehittyä. Tällöin motivaation lähde ja käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä tai sisäisesti syntyneitä. Sisäinen motivaatio on yleensä pitkäkestoista ja siitä voi tulla pysyvä motivaation lähde. (Terveysverkko 2025.) Sisäisinä motivaatiovoimina pidetään tarvetta tai halua saada hyväksyntää, uteliaisuutta, järjestystä, kunnian saavuttamista, itsenäisyyttä, valtaa, sosiaalisia kontakteja ja sosiaalista asemaa. (Mostafa 2024.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio rakentuu kolmen psykologisen perustarpeen varaan. Nämä tarpeet ovat autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Näiden perustarpeiden täyttyminen on avainasemassa kestävän motivaation syntymisessä.

- Autonomia tarkoittaa kokemusta siitä, että saamme itse vaikuttaa toimintaamme ja päätöksiimme.
- Kompetenssi viittaa tarpeeseen tuntea itsensä osaavaksi ja pystyväksi.
- Yhteenkuuluvuus tarkoittaa tarvetta kokea yhteyttä muihin ihmisiin ja tuntea kuuluvansa johonkin yhteisöön.

Kun nämä kolme perustarvetta täyttyvät, ihminen kokee tyypillisesti sisäistä motivaatiota, joka on laadullisesti rikkaampaa ja kestävämpää kuin ulkoinen motivaatio. (Oppiko 2025.)

Aura (2020) on todennut, että Daniel H. Pink näkemysten mukaan sisäinen motivaatio luo samaan aikaan sekä pysyvimpiä tuloksia että merkityksellisempää elämää ja se koostuu itsemääräämisoikeudesta, kykenevyyden tunteesta ja tarkoituksesta.

- Itsemääräämisoikeuden (autonomy) tulee kattaa ajankäyttö, suoritettavien tehtävien sisältö ja oikeus määrittää ryhmä, jolla työtä tehdään. Autonomia ei synnytä kuuliaisuutta, vaan sitoutumista
- Kykenevyyden tunne (mastery) suuntautuu itselle tärkeisiin asioihin, eli niihin sitoudutaan omista lähtökohdista käsin. Kykenevyyden eteen ollaan valmiita sietämään paljon ja samalla hyväksymään ajatus siitä, että aiheessa ei kuitenkaan koskaan tule täysinoppineeksi.
- Tarkoitus (purpose) on omaa itseä laajempien hyötyjen tavoittelemista, joka tuo elämälle merkityksellisyyttä ja sisältöä.

Ulkoisessa motivaatiossa motivaatio on vastaavasti riippuvainen ympäristöstä tai tehtävän seurauksista. Ulkoisen motivaation lähteet ovat siis lähtöisin jostakin muualta kuin itse toiminnasta ja motivaation välittää jokin muu kuin ihminen itse. Tällöin toiminta ei perustu ihmisen omaan motivaatioonsa, vaan ihmisen toiminta perustuu esimerkiksi palkkioiden ja tunnustuksen saavuttamiseen tai rangaistuksen välttämiseen ja sosiaaliseen paineeseen. Ulkoiseen motivaatioon liittyvät palkkiot ovat yleensä lyhytkestoisia ja niiden arvo vähenee yleensä ajan myötä. Ulkoisesti motivoitunut henkilö tekee asian saavuttaakseen jonkin muun päämäärän kuin tehtävän itsensä vuoksi. (Terveysverkko 2025, Oppiko 2025.)

Ulkoiset motivaatiotekijät toimivat parhaiten:

- Rutiinitehtävissä, jotka eivät itsessään ole kiinnostavia
- Lyhytaikaisissa projekteissa, joissa tarvitaan nopeaa energiapiikkiä
- Tilanteissa, joissa henkilöllä ei vielä ole sisäistä kiinnostusta asiaan
- Kun ne tukevat olemassa olevaa sisäistä motivaatiota eivätkä yritä korvata sitä

Optimaalisessa tilanteessa sekä sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät tukevat toisiaan, luoden tasapainoisen kokonaisuuden, joka edistää sekä suoriutumista että hyvinvointia. (Oppiko 2025.)

7.1 Motivaation osatekijät

Motivaatiossa on kolme pääkomponenttia: aktivointi, pysyvyys ja intensiteetti. Nämä kolme osatekijää kattavat käyttäytymisen näkökohdat, jotka ovat yksilön motivaation liikkeellepanevia voimia ja määrittävät yksilön kokemat motivaatiotasot. (Mostafa 2024.)

Aktivoinnilla tarkoitetaan erilaisia käyttäytymisen fysiologisia ja psykologisia prosesseja, joilla yksilöt saadaan etenemään kohti päämääriä ja jotka kannustavat yksilöitä ryhtymään toimiin. Se vaatii henkisen ja fyysisen energian herättämisen, joka on tarpeen toimintaan osallistumiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mostafa 2024.)

Sinnikkyydellä tarkoitetaan ponnistelujen ylläpitämistä ja sitoutumista haasteista tai takaiskuista huolimatta. Sinnikkyys liittyy läheisesti sisäiseen motivaatioon, joka syntyy

sisäisistä tekijöistä, kuten henkilökohtaisista kiinnostuksen kohteista ja arvoista. Lisäksi itsemotivaation lisääminen edistää sinnikkyyttä, koska yksilöt pyrkivät henkilökohtaiseen kasvuun ja tyytyväisyyteen tavoitteidensa saavuttamisesta. Sinnikkyyttä lisäävät esteiden kohtaamisessa kasvumielialan kehittäminen ja myönteisen asenteen ylläpitäminen. (Mostafa 2024.)

Motivaation sinnikkyys on ratkaiseva tekijä, joka määrittää yksilön kestävyuden ja pysyvyyden tavoitteidensa saavuttamisessa. Motivaation sinnikkyyskomponentin ymmärtäminen ja vaaliminen on tärkeää, jotta yksilöt voivat voittaa vaikeudet tai esteet, säilyttää keskittymisensä ja lopulta saavuttaa pitkän aikavälin menestystä. (Mostafa 2024.)

Intensiteetillä tarkoitetaan yksilöiden innostusta, tarmokkuutta ja keskittymistä tavoitteisiinsa tai tehtäviinsä, jotka voivat kuitenkin vaihdella eri tilanteissa ja tehtävissä. Voimakas yksilöiden aktivoituminen tarkoittaa, että he todennäköisemmin asettavat tavoitteita ja pyrkivät niihin. Intensiteettiin vaikuttavat sekä sisäinen, että ulkoinen motivaatio. Sisäisessä motivaatiossa henkilökohtaisen kiinnostuksen kohteet ja arvot voivat lisätä intensiteettiä. Vastaavasti ulkoisessa motivaatiossa intensiteettiä voidaan lisätä tarjoamalla ulkoisia kannustimia suuriin ponnisteluihin, kuten palkinnot tai tunnustukset. (Mostafa 2024.)

7.2 Motivaatioteoria

Motivaatioteorian tulisi vastata kysymykseen ”Miksi käyttäydymme siten kuin käyttäydymme?” Modernia motivaatiotutkimusta edustaa amerikkalaisen psykologian professori Steven Reiss'n laaja empiirinen motiivitutkimus vuosilta 1995–1998. Tutkimuksen perusteella Reiss arvioi, että ihmisiä yhdistää kulttuurista riippumatta yli 400 erilaista motiivia. Nämä voidaan ryhmitellä 16 elämän perusmotiiviksi. Motivaatio on seurausta näistä motiiveista. (Reiss 2009.)

Jokaisella ihmisellä on täysin yksilöllinen motiivien järjestys ja intensiteetti eli motivaatioprofiili. Reiss päätyi tutkimuksissaan seuraaviin perusmotiiveihin; valta, riippumatto-

muus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen/keräily, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto/voittaminen, romantiikka/esteettisyys, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus, ja rauhallisuus/mielenrauha. (Reiss 2009.)

Motivaation ohjausta ja hallintaa ei vielä ymmärretä täysin. Jotta ymmärrettäisiin miten motivaatiota voidaan ohjailla, on ensin tärkeää ymmärtää miksi monilta ihmisiltä puuttuu motivaatiota. Avainkysymys motivaation kannalta onkin: mitkä teot aiheuttavat positiivisen tunnereaktion ja mitkä eivät?

J. Stacy Adamsin pääomateorian ensisijainen hypoteesi on, että työmotivaatio perustuu tapaan jolla työntekijä arvostaa tekemäänsä työtä, saamaansa palkkaan ja kuinka hän vertailee itseään työtovereihin. Vertaamalla näitä eri tekijöitä työntekijä päätyy joko korkeampaan tai alhaisempaan motivaatioon, mikä sen seurauksena vaikuttaa työntekijän toimintaan. Mikäli työntekijä kokee reilua kohtelua ja täyttymisen tunnetta siitä mitä työ antaa, hänen motivaationsa kasvaa ja siksi on todella tärkeää että yritys arvostaa työntekijöitään. (Mielenihmeet 2005.)

Herzbergin motivaatio-hygienia -teoria korostaa sitä kuinka oleellista on, että ihmiset arvostavat sitä, minkä he ajattelevat olevan tyydyttävää työssään ja tavoitteissaan. Frederick Herzberg määritteli nk. hygieeniset tekijät osina, jotka voivat tehdä työstä mieluisan, mutta eivät motivoivaa. Nämä sisälsivät palkan, suhteet työntekijöihin, vakauden ja johdon. Herzberg määritteli motivaatiotekijöiksi ylennykset, tunnustukset, vastuullisuuden, itse työn, kasvumahdollisuudet, jne. Nämä tekijät lisäävät tyytyväisyyttä, ja sen myötä motivaatiota. Herzbergin esittämässä kahden tekijän teoriassa todetaan, että tietyt motivaattorit johtavat työtyytyväisyyteen työpaikalla. Sen sijaan muut tekijät, jotka tunnetaan hygieniatekijöinä, voivat johtaa työtytymättömyyteen, jos ne puuttuvat. Hygieniatekijöiden läsnäolo ei paranna työtyytyväisyyttä. Niiden puuttuminen voi kuitenkin johtaa motivaation ja työtyytyväisyyden vähenemiseen. (Herzberg 2003.)

McClellandin tarveteoria on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. Hän on tullut tutkimuksissaan siihen lopputulokseen, että työntekijän on saavutettava tietyt kriteerit tai tavoitteet, jotta hän olisi motivoitunut työssään. Näitä tarpeita tai tavoitteita ovat: saavutuksen tarve, jossa haetaan tyytyväisyyttä parantamalla tehokkuutta ja suoriutumista, ta-

sapaino vallan ja tunnustuksen, haasteiden ja menestyksen välillä, sekä tarve tuntea kuuluuutta tiettyyn ryhmään ja tarve olla yhteydessä muihin työntekijöihin. (Viitala 2004, Ruohotie 1998.)

8 Työmotivaatio

Motivaatioteorioita yhdistelemällä saadaan tekijäryhmät, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Viitalan 2004 ja Ruohotien 1998 mukaan eri tutkimuksissa on tunnistettu seuraava joukko tekijöitä, jotka vaikuttavat työorganisaatiossa työmotivaatioon:

1. työntekijän persoonallisuus
2. työn ominaisuudet
3. työympäristö
4. elämänvaihe

8.1 Työntekijän persoonallisuus

Tutkimuksien mukaan persoonallisuutta pidetään yhtenä merkittävimmistä tekijöistä, joka selittää erilaisuutta suoritusten ja ponnistusten tasossa. Erityisesti työmotivaatioon vaikuttavia persoonallisuustekijöitä ovat ihmisten mielenkiinnon kohteet, asenteet työtä ja itseään kohtaan sekä erilaiset tarpeet. (Viitala 2004, Ruohotie 1998.)

Ihmisen mielenkiinnon kohde näyttää usein tarkkaavaisuuden suuntaan, ja työntekijän mielenkiinnosta riippuu se, miten ulkoinen ärsyke vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Ihmistä, joka ei ole kiinnostunut omasta työstänsä tai joka kokee jopa vastenmielisyyttä omaa työtänsä kohtaan, on äärimmäisen vaikea motivoida. (Viitala 2004, Ruohotie 1998.)

Asenteet määrittävät suurimmalta osin ihmisen suoritustietämotivaatiota. Hyvin asennoitunut työntekijä tarttuu ripeästi työhönsä ja ponnistelee työssään tulosten saavuttamiseksi. Ihmisen asenteet itseänsä kohtaan vaikuttavat myös työntekijän suoritukseen. (Viitala 2004, Ruohotie 1998.)

Ihmisen tarpeet ovat tietyllä tavalla epätasapainotila, jotka ohjaavat ihmistä toimimaan tietyllä määrättyllä tavalla tarpeidensa tyydyttämiseksi. Mikäli ihminen ei pääse toimimaan tarpeitaan tyydyttävällä tavalla, ihminen turhautuu. (Viitala 2004, Ruohotie 1998.)

Vastaavasti Maslowin tarvehierarkian mukaan motivaation virittäjänä on ihmisen erilaiset perustarpeet, jotka Maslow on jakanut viiteen eri luokkaan;

1. Fysiologiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
3. Sosiaaliset tarpeet
4. Arvostuksen tarpeet
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet

Nämä tarpeet ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa, ja kun perustarpeet on tyydytetty, siirtyy ihminen hierarkiassa ylöspäin. Hierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja ylimmällä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet. Jokaisella ihmisellä on kaikki nämä tarpeet, mutta ne korostuvat eri aikoina eri tavalla. Nykyihmisellä fysiologiset tarpeet tyydyttyvät lähinnä rahalla, mikä motivoi alemman palkkatason työssä, mutta kun perustarpeet on tyydytetty palkan merkitys motivaattorina pienenee. (Viitala 2004, Maslow 1954.)

8.2 Työn ominaisuudet

Viitala on todennut, että hyvä työ on riittävän haastavaa, siinä on saavutettavissa olemassa olevat palkkiot, hyväksytyt tavoitteet ja työympäristö on hyvä. Itse työn tulisi olla tarkoituksenmukaista ja työ tulisi nähdä osana tärkeämpää isoa kokonaisuutta, koska ihminen luonnostaan pyrkii löytämään selityksiä ja tarkoitusta omalle tekemiselleen. (Viitala 2004.)

Hackman ja Oldham (1975) ovat kehittäneet viisitasoisen teorian kuvaamaan työn ominaisuuksien vaikutuksia työmotivaatioon, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. He ovat todenneet, että kun ihminen viihtyy hyvin työssään ja saavuttaa parhaat tulokset, hän kokee työnsä mielekkääksi, tuntee vastuuta

työnsä tuloksista ja on tietoinen toimintojensa todellisista tuloksista. Tämä edellyttää työltä tiettyjä ominaisuuksia, joita ovat:

1. Työn vaatimien taitojen moninaisuus
2. Työtehtävän sisällön mielekkyys
3. Työn merkityksellisyys
4. Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan
5. Palaute ja vuorovaikutus

Silloin kun työ vastaa ihmisen sisäisiä kiinnostuksenkohteita, sopii arvomaailmaan ja persoonallisuustyyppiin, on työntekijä usein sitoutunut ja motivoitunut työhönsä. Ihmisten käsitys työstä on täysin henkilökohtainen, joka on rakentunut aikaisempien kokemusten ja oman persoonallisuuden perusteella. SIP-teorian (social information processing model) mukaan työntekijät omaksuvat usein helposti asenteet ja käyttäytymisen ihmisiltä joiden kanssa he ovat tekemisissä, kuten työkavereilta, esimiehiltä, kavereilta, perheeltä ja asiakkailta. Useat tutkimukset ovat vahvistaneet, että työkaverit ja esimiehet pystyvät jopa manipuloimaan muiden ja varsinkin uusien työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä omilla mielipiteillään. (Peltonen & Ruohotie 1987, Viitala 2004, Robbins 2000.)

Saavutukset työssä ovat merkittävä osa työn ominaisuuksia aivan samalla tavalla kuin työn haasteet, tavoitteet ja työympäristö. Vaikka saavuttamisen tunne onkin suhteellista, niin kaikki ihmiset ovat tyytyväisiä saavutettuaan jotakin itselleen merkityksellistä. Merkityksellisyys ja saavuttamisen tunne voivat rakentua pienistä tai suurista saavutuksista. Saavuttamisen tunne on Yhdysvaltalaisen psykologi ja liikkeenjohdon tutkijan Herzbergin mukaan tärkein motivaattori ja näin ollen myös kaikista hyödyllisin. (Herzberg 2003.)

Vaikka saavuttamisen tunne onkin tärkeä, se ei kuitenkaan ole yksinään riittävä motivaattori, vaan ihmiset haluavat saada tunnustusta saavutuksistaan. Tunnustus voi vaihdella kehuista johonkin käsin kosketeltavaan, kuten palkan korotukseen, ylennykseen tai johonkin muuhun näiden ääripäiden välillä. Herzbergin mukaan tunnustus on toiseksi tärkein motivaattori työmotivaatiossa. (Herzberg 2003.)

Ihmiset kokevat kehittymisen ja etenemisen mukana tulevat asiat motivoivina (esim. palkka, arvostus, valta, yleneminen). Ihmisten työuraa ohjaavat erilaiset ura-ankkurit,

jotka määräävät yksilön suunnan työelämässä ja vaikuttavat ratkaisevasti uraa koskevissa valinnoissa. Ura-ankkurit heijastavat yksilön kykyjä, taitoja, motiiveja, asenteita ja arvoja. Erilaisia ura-ankkureita ovat itsenäisyys, erityisosaaminen, haasteellisuus, turvallisuus, palvelu ja omistautuminen, elämäntyyli ja elämän tasapaino, esimiehenä toimiminen ja yrittäjäyys. (Viitala 2004, Ruohotie 1998.)

8.3 Työympäristö

Työympäristötekijät ovat pääasiassa ulkoisesti välittyviä ja ne tyydyttävät alemman tason tarpeita. Ne voidaan jakaa taloudellisiin, fyysisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Herzberg on luokitellut työympäristötekijät hygienieksiteijöiksi. Hänen mukaansa johdolla, kuukausipalkalla, työkavereilla, työolosuhteilla, työpaikan turvallisuudella ja yrityspolitiikalla ei ole suurta motivoivaa vaikutusta, mutta huonosti hoidettuina ne tekevät työntekijät tyytymättömiksi. (Viitala 2004.)

Palkkaa pidetään kuitenkin taloudellisista tekijöistä yhtenä keskeisimpänä motivaation lähteistä. Viitala toteaa palkan hyvien työsuorituksien motivoijana olevan hyvin ongelmallinen. On ihmisiä, jotka selittävät huonon työsuorituksen ja työmotivaation pienellä palkalla, kuitenkin palkankorotuksella ei ole merkitystä heidän työtehoonsa. Ruohotie toteaa toisaalta palkan motivoivan vaikutuksen olevan suhteellinen, koska se tyydyttää tiettyntyyppisiä tarpeita paremmin kuin toisia. Näin ollen palkan motivointivaikutus riippuu muun muassa yksilön sisäistämistä arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. (Viitala 2004, Peltonen & Ruohotie 1987.)

Maslowin tarveteorian mukaan, palkan kannustearvo häviää sen jälkeen, kun elämälle tärkeät fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarpeet on tyydytetty. Herzberg käsittelee vastaavasti palkkaa lähinnä tyytymättömyyden poistajana. Hänen mukaansa palkka ei juuri motivoi, mutta alimitoitettuna aiheuttaa paljon tyytymättömyyttä. Ruohotien mukaan rahalla ei tyydytetä vain perustarpeita tai turvallisuuden tarpeita. Sillä tyydytetään myös arvostuksen, vallan ja suorituksen tarpeita. Jos palkka sidotaan suoritukseen, siitä tulee suorituksen mittari ja se tyydyttää näin ollen myös sisäistä motivaatiota. Ruohotie toteaa, että rahalla ei kuitenkaan voida tyydyttää itsensä toteuttamisen tarvetta tai yhteen

kuulumisen tarvetta, koska sillä ei voi ostaa ystävyyttä, rakkautta tai kiintymystä. (Viitala 2004, Peltonen & Ruohotie 1987.)

Viitalan (2004) mukaan palkkaa pidetään myös eräänlaisena arvon mittana. Työntekijä myy aikansa ja osaamisensa yritykselle, ja mitä korkeamman korvauksen hän siitä saa, sitä arvokkaammaksi omat panostukset koetaan. Rahan merkitys ja rooli riippuu kolmesta edellytyksestä;

1. Raha motivoi henkilöä, joka arvostaa rahaa ja on valmis ponnistelemaan sitä saadakseen.
2. Työntekijä näkee rahapalkkiolla ja työsuorituksella selkeän yhteyden. Logiikan mukaan suoritusten parantuessa tai lisääntyessä myös rahapalkkioiden tulisi kasvaa.
3. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa itse suoritukseensa.

Sosiaaliset palkkiot ovat palkitsemiskeinoja, joita ei voida rahassa mitata. Sosiaaliset palkkiot ovat sisäisesti välittyneitä ja parhaimmillaan ne saavat työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi työyhteisössä. Sosiaalisina palkkioina voidaan pitää työstä saatavat kiitokset ja tunnustukset, sosiaaliset suhteet, statussymbolit ja palaute. Työntekijöitä voidaan Viitalan mukaan valita esimerkiksi organisaation edustajiksi, jolloin se motivoi työntekijöitä. Sillä on myös tärkeä psykologinen merkitys, koska työntekijä joutuu ajattelemaan suhdettaan organisaatioon uudesta näkökulmasta. Japanissa ja Yhdysvalloissa tehdyissä tutkimuksissa on todettu että sosiaaliset palkkiot ovat yhtä arvokkaita kuin materiaaliset palkkiot. (Viitala 2004, Neuron 2008)

Taloudelliset ja fyysiset ympäristön kannusteet motivoivat usein pääasiassa ulkoisesti. On toki myös mahdollista, että ne motivoivat myös sisäisesti, jos ne sidotaan erilaisiin suorituksiin. (Ruohotie 1998.)

Vuorovaikutuskannusteet voivat motivoida sekä ulkoisesti, että sisäisesti. Esimerkiksi ystävyyyteen tai ryhmään tähtäävä käyttäytymistä pidetään sisäisesti motivoituneena toimintana. Ulkoista motivaatioita ovat organisaatorakenteen, johtamistyylin ja ryhmäkiinteyden vaikutus yksilöiden ja ryhmien keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Ruohotie 1998.)

Tehtäväkannusteet ovat pääosin sisäisesti motivoivia. Haasteellinen ja mielenkiintoinen työ motivoi usein ihmiset työskentelemään enemmän kuin heiltä odotetaan. Kun työ vastaa kykyjä ja sitä arvostetaan, se johtaa lähtökohtaisesti kovempiin ponnistuksiin (Ruohotie 1998.)

Tuottavuus ja tehokkuus rakentuvat siitä, miten ihmiset työskentelevät ja ihmisten työntekoon vaikuttavat suoraan työolosuhteet. Työolosuhteiden tulee olla turvalliset ja mahdollistaa tehokas ja tuottava työnteko. Tutkimuksissa on arvioitu, että huonot työskentelyolosuhteet, ylimääräinen hallinto ja byrokratia sekä erilaiset kontrollijärjestelmät, jos ne rasittavat työntekoa, aiheuttavat työtyytymättömyyttä ja näin alentavat työmotivaatioita. (Robbins 2001.)

Työturvallisuus on osa työympäristöä ja sillä on pääosin motivoiva vaikutus, mutta osalle työntekijöistä sillä voi olla ei-motivoiva vaikutus, koska osa ihmisistä haluaa ottaa enemmän riskejä, jos riskillä on mahdollista saada suurempia palkkioita. Lähtökohtaisesti kuitenkin ihmiset haluavat kokea olonsa turvalliseksi, jolloin vastaavasti ihmiset, jotka kokevat itsensä uhatuiksi tai turvattomiksi eivät ole motivoituneita. (Robbins 2001.)

Robbins toteaa, että työntekijöiden motivointi on yksilöllistä. Jokaisella työntekijällä on yksilölliset arvot ja tarpeet, jolloin johtamistyylin tulee pystyä mukautumaan kulloisesakin tilanteessa. Johtamisessa on tärkeää käyttää tavoitteita ja palautetta, ja niiden tulee olla selkeitä ja täsmällisiä. Silloin kun työntekijät osallistetaan päätöksentekoon ja annetaan heidän vaikuttaa päätöksiin, jotka vaikuttavat heidän työtehtäviinsä, ja kun työntekijät tietävät tavoitteensa sekä saavat niistä ajantasaisen palautteen, lisäävät ne työntekijöiden sitoutumista, orientoitumista, tehokkuutta, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Robbins 2001.)

Robbins myös painottaa, että palkkioiden ja suorituksen tulee olla selkeässä yhteydessä toisiinsa, niiden tulee olla selkeässä suhteessa työntekijän tuotokseen, sekä järjestelmän tulee olla tasapainossa. Yksinkertaisesti tämä tarkoittaa sitä, että kokemuksen, taitojen, kykyjen, ahkeruuden ja muiden selkeiden tekijöiden tulee selittää palkan suuruus, työtehtävien laatu ja muut selkeät palkkiot. (Peltonen & Ruohotie 1987, Robbins 2001.)

Työympäristön työilmapiirillä tarkoitetaan yksilöiden työasenteiden, organisaation ilmapiirin ja esimiesten johtamistyylien yhteistulosta. Organisaation ilmapiirillä on merkittävä vaikutus työmotivaatioon ja sitä kautta se vaikuttaa koko organisaation motivaatioon. Ilmapiiri vaikuttaa erityisesti työtyytyväisyyden kautta motivaation ja se voi lisäksi tyydyttää liittymisen tarpeita. Myers ja Ruohotie ovat todenneet organisaation ilmapiiriin vaikuttavina tekijöitä muun muassa; ikä, organisaation koko, toiminnan luonne, henkilökunnan kokoonpano, sijainti, normit, arvot, organisaatiokulttuuri, johtamispolitiikka ja johtajien johtamistyyli. Lisäksi jokainen yksilö vaikuttaa omalla persoonallisuudellaan organisaation ilmapiiriin. (Myers 1970, Juuti 1987, Peltonen & Ruohotie 1987.)

Ilmapiiritutkimuksien mukaan paras tuottavuus syntyy suoritusta korostavassa ja ihmiskeskeisessä ilmapiirissä. Ilmapiirillä on suurin vaikutus tehokkuuteen silloin, kun henkilö voi itse vaikuttaa työhönsä. Suorituskeskeinen ilmapiiri kannustaa henkilökuntaa luovaan toimintaan ja korkeisiin tavoitteisiin, mutta se ei saa olla autoritaarista. Kun työntekijälle annetaan riittävästi palautetta ja palkkiot koetaan oikeudenmukaisiksi, sekä yhteistyö ja tiedotus toimivat luo se työyhteisöön kannustavaa ja motivoivaa ilmapiiriä. Tällainen kannustava ja turvallinen ilmapiiri sitoo työntekijöitä yritykseen. (Myers 1970, Juuti 1987, Peltonen & Ruohotie 1987.)

Työilmapiiri vaikuttaa tutkitusti oleellisesti työtyytyväisyyteen, luovuuteen, tuottavuuteen ja yksilön hyvinvointiin ja sen kautta asiakaspalvelun laatuun. Ilmapiiriä tulisi kuitenkin tarkastella enemmän organisaatiotasolla, eikä yksilötasolla, koska ilmapiiri, jossa kaikilla on hauskaa ja hyvä olla, ei välttämättä ole organisaation kannalta kaikkein tehokain. (Myers 1970, Juuti 1987, Peltonen & Ruohotie 1987.)

Juuti on havainnut, että tuottavuuden ja työilmapiirin välillä on suoraviivainen myönteinen riippuvuus. Korkealla tuottavuudella ja hyvällä ilmapiirillä on selkeä yhteys, samoin huonolla ilmapiirillä ja alhaisella tuottavuudella. Juutin mukaan voidaan ilmapiirin ja tuottavuuden välisellä riippuvuudella arvioida jopa johtamistapaa. Tutkimusten mukaan, kun tuottavuus on korkealla ja ilmapiiri alhaalla, käyttää esimies tehtäväkeskeistä johtamistapaa. Jos ilmapiiri on hyvä ja tuottavuus alhaalla, käyttää esimies ihmiskeskeistä johtamistapaa. (Myers 1970, Juuti 1987, Peltonen & Ruohotie 1987.)

8.4 Elämänvaihe

Työn merkitys ja siihen vaikuttavat motivaatiotekijät vaihtelevat ihmisen elämänkaaren eri vaiheissa. Ihmisen käyttäytymiselle löytyy syitä erityisesti elämänkaariteorian kautta, jonka mukaan ihminen käy yksilöllisesti läpi eri vaiheita, jotka kuitenkin ovat kaikille yhteisiä. Viitalan 2004, mukaan Tony Dunderfelt 1997 on kuvaillut ihmisen elämänkaarta seuraavanlaisesti:

1. Kehityksen perusvaihe 1–20 v.

Tässä vaiheessa ihmisen kehittyminen ja oppiminen perustuu matkimiseen ja samaistumiseen vuorovaikutuksen kautta muiden ihmisten kanssa. Ympäristöllä ja kokemuksilla on merkittävä vaikutus opittuun minään ja omaksi itseksi vahvistumisessa. Tällä vaiheella on merkittävä vaikutus ennen kaikkea kuvaan itsestä, joka vaikuttaa myöhemmin yksilön valintoihin työelämässä.

2. Jäsentymisen vaihe 20–40 v.

Tässä elämän vaiheessa pohditaan syviä kysymyksiä, elämän tarkoitusta ja niin edelleen. Samanaikaisesti vakiinnutetaan yhteiskunnassa, perustetaan perhe, luodaan uraa ja ryhmittäydytään sosiaalisiin viiteryhmiin. Ulkoiset asiat näkyvät selvästi elämässä. Opitun minän kehittyminen jatkuu edelleen. Tässä elämän vaiheessa ihminen tasapainottelee opitun minän, sisäisen tahdon ja tunteiden välillä.

3. Yksilöllisten päämäärien vaihe 40–60 v.

Tässä elämän vaiheessa ihminen osaa ja pystyy käsittelemään yleensä tietoa asiakkeisesti. Tällöin ihminen on myös vahvistanut omat käsityksensä maailmasta ja itsestään paremman itsetuntemuksen kautta.

4. Kypsyyden ikävaihe 60- v.

Tässä elämän vaiheessa valmistaudutaan tulevaan ja vähitellen luovutaan aikaisemmasta. Tämä on aikaa, jolloin katsotaan taaksepäin ja luodaan kokonaiskuvaa omasta elämästä.

Dunderfeltin elämänkaarimalli on hyvä muistuttamaan siitä, että kaikki mikä näkyy ulospäin työelämässä, ei välttämättä johdu työstä, vaan ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat

myös monet muut elämänvaiheet. Pitää muistaa kuitenkin, että jokaisella ihmisellä vaiheet tapahtuvat yksilöllisesti ja eri elämänvaiheet voivat poiketa elämänkaarimallista. (Viitala, 2004.)

9 Motivaation kehittäminen

Työntekijä, jolla on hyvä työmotivaatio, tekee töitään asetettujen tavoitteiden saavuttamisen eteen, sekä on halukas käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtä tehdessään. Honkasen (2006) mukaan motivaation kehittämisessä olisi hyvä ensin analysoida, mihin osatekijöihin kukin yksilö panostaa. Tärkeää on tunnistaa missä määrin kehittämiseen sisältyvät haasteet ovat osaamisessa ja missä määrin vaikuttaa motivointi, sekä olisiko kyseessä sisäisen vai ulkoisen motivaation kehittäminen.

Itsemotivaation lisäämisessä ja aktivoimisessa on ratkaisevan tärkeää tekniikat, jotka korostavat tavoitteiden asettamista, myönteisten tapojen vaalimista ja kasvumielialan ylläpitämistä. Lisäksi on tärkeää ymmärtää aktivoinnin monitahoisen luonteen ymmärtäminen ja strategioiden käyttäminen itsemotivaation lisäämisessä. Näillä tekijöillä voidaan merkittävästi vaikuttaa yksilön yleiseen hyvinvointiin ja menestykseen. (Terveysverkko 2025.)

Esimerkiksi vastuu, työssä kasvu, eteneminen, tunnustus, työ ja saavutukset ovat motivoivia ja työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä. Vastaavasti tyytymättömyyttä lisääviä tekijöitä tai hygieniatekijöitä ovat työolot, henkilökohtainen elämä, palkka, työturvallisuus, asema, politiikka, valvonta ja ihmissuhteet. Työntekijöiden motivaation kehittäminen tarkoittaa usein uusien tapojen luomista, palkitsemisjärjestelmän perustamista ja yksilöllisten motivaatiotekijöiden löytämistä, jotka johtavat työtyytyväisyyteen. (Terveysverkko 2025.)

Martela, Jerenko & Järvillehto (2015) mukaan sisäistä motivaatiota voi ja ei voi johtaa. Tästä syystä sisäinen motivaatio ei ole lopulta merkittävässä määrin esihenkilön käsissä ja sitä ei voi johtaa lähtökohtaisesti käskyillä, säännöillä, kontrollijärjestelmällä tai ulkoisella palkitsemisella, koska sisäinen motivaatio tarvitsee ihmisen omaehtoista kiinnostusta ja innostusta. Useiden tutkimusten mukaan sisäisen motivaation ylläpitämiseksi

sekä parantamiseksi edistäviä toimenpiteitä ovat: vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuuden tunne sekä uusimpien tutkimuksen mukaan ihmisen psykologinen tarve tehdä hyvää.

Vapaaehtoisuus on kokemus itseohjautuvuudesta ja syntyy mahdollisuudesta vaikuttaa oman työn toteuttamisen eri yksityiskohdissa. Kun työntekijä on sisäistänyt organisaation arvot ja päämäärät sekä kokee ne omikseen ja johto antaa tilaa pyrkiä annettuja tavoitteita kohti työntekijän itsensä parhaaksi katsomalla tavalla, voidaan saavuttaa sisäisen motivaation ylläpitoa ja kasvua. (Martela, Jerenko & Järvillehto 2015.)

Kyvykkyys syntyy ja kehittyy omaa työtä tekemällä. Uuden oppimisella ja koulutuksella voi täydentää omia taitoja. Kollegoilta saatava ja heille annettava hiljainen tieto lisää myös kyvykkyksiä. Johtamisessa tulisi ymmärtää, että työntekijän pätevyys syntyy osaamisesta ja aikaansaamisen tunteesta. Lisäksi kyvykkyiden kokemuksesta tulee vaalia siten, että työntekijällä on selkeä päämäärä ja hän saa jatkuvaa palautetta. Tärkeää on myös ajantasaisen osaamisen kehittämisestä huolehtiminen koulutussuunnitelman kautta osana pätevyyden johtamista. (Martela, Jerenko & Järvillehto 2015.)

Yhteenkuuluvuus syntyy myönteisistä sosiaalisista kontakteista, sekä siitä, että työyhteisössä pidetään kiinni tärkeistä jäsenistä sekä huolehditaan kaikkien hyvinvoinnista. Hyvä yhteishenki voidaan saavuttaa sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden kokemuksen kautta. Työntekijä tarvitsee kokemuksen hyväksytyksi tulemisesta omana itsenään, tässä johdon ja esihenkilön tulee toimia esimerkkinä koko työyhteisölle sekä osoittaa vuorovaikutustilanteissa kunnioitusta ja välittämistä. (Martela, Jerenko & Järvillehto 2015.)

Psykologinen tarve tehdä hyvää syntyy, kun on mahdollista tehdä hyvää toiselle ihmiselle. Kokemus vahvistuu työyhteisössä kollegojen auttamisessa ja positiivisen huomioimisessa, sekä organisaation tuottamien palveluiden ja tuotteiden loppukäyttäjistä. Johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta huomion kiinnittäminen pelkästään yksilöön ei riitä, vaan kestävän hyvinvoinnin turvaksi kohdistettava toimenpiteet tulee kohdistaa koko työyhteisöön. (Sinokki 2016.)

Työ- ja liike-elämässä tarvitaan myötätuntoa ja hyväntekemistä. Monesti antajat menestyvät melko usein ottajia paremmin. Organisaation menestykselle ja työyhteisön tyytyväisyydelle on merkityksellistä hyväntekeminen ja se kuinka kohtelemme toisiamme. (Nissinen, Kinnunen & Jorma 2015).

Lisäksi motivaation kehittämisessä tulisi huomioida motivaatioilmapiirin johtaminen. Sinokin (2016) mukaan johtamisen tulee olla työntekijöitä kannustavaa ja oikeudenmukaista. Siihen tarvitaan toimivat sosiaaliset suhteet ja riittävä fyysinen ja psyykkinen työkyky. Tuloksellinen johtaminen edellyttää omien motivointitaitojen säännöllistä kehittämistä. Taitava ja hyvä johtaja mahdollistaa työntekijöiden motivoitumisen, jolloin motivaatio muodostuu lopulta työntekijöissä itsessään. Motivoivan johtamisen keskiössä ovat työntekijöiden kannustaminen ja hyvästä suorituksesta kiittäminen. Palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista, myös erityissaavutuksia tulee juhlistaa. Hyvän johtajan ja johtamisen perusolettamus on, että motivoidaan omalla esimerkillä, henkilöstön puolia pitäen sekä henkilöstöstä huolehtimalla.

Hyvän motivaatioilmapiirin piirteisiin Sinokin (2016) mukaan kuuluu innostus ja työntekijöiden korkea sisäinen motivaatio. Työntekijöiden korkealla sisäisellä motivaatiolla saavutetaan se, että työyhteisö on tällöin enemmän kuin osiensa summa. Työyhteisön hyvällä motivaatioilmapiirillä saadaan aikaan joukkokokoistusta, jolloin työntekijöiden kokemus itsensä toteuttamisesta, henkilökohtaisesta kehittymisestä sekä merkityksellisuuden kokemuksesta tuottaa organisaatioon menestystä ja hyvinvointia.

Pahimmillaan tulehtunut työilmapiiri vastaavasti tuhoaa kokonaan työntekijöiden innostuksen kipinän. Tämä ei ole hyväksi yksilölle itselleen eikä koko organisaatiolle. Nykyisen kaltaisessa tiimityöskentelyssä korostuu aloitteellisuus ja jatkuva oppiminen sisältäen motivoituneen työntekijän, jolloin työntekijät voivat loistaa ja heidän innostunut panos, kuten myös itse työ ja työpaikan ilmapiiri ovat monen yrityksen tärkein voimavara. (Martela & Jarenko, 2014.)

Motivaation kehittämistä voidaan lähestyä, joko positiivisuuden tai negatiivisuuden kautta. Positiivinen motivaation kehittäminen (porkkana-lähestymistapa) tarjoaa palkkioita, kuten arvostusta, ylennystä ja statusta. Negatiivinen motivaation kehittäminen

(keppi-lähestymistapa) korostaa rangaistuksia ja sakkoja motivaation parantamiseksi. Jokainen kokee vaihteluita motivaatiossaan ja tahdonvoimassaan. Jossain vaiheessa yksilöt tuntevat itsensä erittäin motivoituneiksi ja innostuneiksi. Toisina aikoina heiltä saattaa puuttua motivaatio ja he ovat epävarmoja siitä, onko heillä tarpeeksi tarmoa saavuttaa itselleen asettamansa tavoitteet. (Mostafa 2024.)

Motivoituneena pysymiseen ja motivaation parantamiseen voidaan käyttää realistisia ja saavutettavissa olevia tavoitteita, jotka hyödyttävät yksilön toimeentuloa. Usein tavoitteiden jakaminen helpommin hallittaviin, pienempiin vaiheisiin helpottaa niiden tavoittelua ja saavuttamista, sekä samalla lisää luottamusta yksilön kykyyn asettaa ja saavuttaa tavoitteitaan. Vaikeasti saavutettavien tavoitteiden asettaminen saa yksilön tuntemaan tavoitteiden saavuttamisen ylivoimaiseksi ja olonsa motivoitumattomaksi. (Mostafa 2024.)

Toinen ratkaisevan tärkeä tapa parantaa motivaatiota ja lisätä itseluottamusta on onnistumisten tunnustaminen ja juhlistaminen. Mikäli yksilöt luottavat kykyihinsä, he uskovat itseensä toteuttaakseen tavoitteita, jotka ovat aiemmin saattaneet tuntua saavuttamattomilta hyödyntäen taitojaan ja kykyjään. Kun yksilöt tunnistavat vahvuutensa, he tuntevat olonsa energiseksi, latautuneeksi ja motivoituneeksi. Haasteiden hyväksyminen ja kohtaaminen sekä sellaisten parannusten ja heikkouksien tunnistaminen, joiden parissa voi työskennellä, antaa myös yksilöille mahdollisuuden tuntea itsensä kyvykkäämmiksi ja taitavammiksi, mikä johtaa myönteisiin tuloksiin ja suurempaan motivaatioon. (Mostafa 2024.)

Motivaation luonteeseen kuuluu olennaisesti sen vaihtelevuus ja dynaamisuus. Ihmisen motivaatio ei ole pysyvä tila, vaan se elää ja muuttuu elämäntilanteen, ympäristön ja muiden tekijöiden vaikutuksesta. Tämä motivaation vaihtelevuus on luonnollista ja jopa tarpeellista. Siksi on tärkeää ymmärtää näitä vaihteluita aiheuttavia tekijöitä, jotta voimme tietoisemmin muokata olosuhteita sellaisiksi, jotka tukevat kestäväää motivaatiota pitkällä aikavälillä, sekä voimme tukea motivaation kehittymistä ja ylläpitoa tehokkaasti. (Oppiko 2025.)

Motivaation ylläpitäminen pitkällä aikavälillä vaatii strategista lähestymistapaa ja ymmärrystä siitä, miten motivaatio toimii. Kestävä motivaatio ei ole pelkkä tunnetila, vaan

sitä voi tietoisesti rakentaa ja vaalia. Motivaation laskuvaiheisiin varautuminen on olennainen osa kestäväää motivaatiota. (Oppiko 2025.)

Henkilöstötuottavuuden ja itseohjautuvuuden johtamisen tutkimuksessa vuosina 2016-2020 on analysoitu, että 4,5 % yrityksistä on asettanut motivaation johtamiselle mitattavan tavoitteen ja 2,1 % on tehnyt sen kehittämiseksi perusteellisen suunnitelman, mutta kokonaisuudessaan motivaatio loistaa poissaolollaan järjestelmällisen johtamisen työpöydältä suurimmassa osassa yrityksistä. Ilman suunnitelmallista motivaation johtamista muodostuu iso riski sille, että toimenpiteillä tuhotaan työntekijöiden motivaatio. Koska motivaation heikkeneminen heijastuu työnhallintaan ja sitoutumiseen, johtaa se helposti henkilöstötuottavuuden heikkenemiseen ja laskee potentiaalia kannattavalle liiketoiminnalle, sekä aiheuttaa suurentunutta henkilöstövaihtuvuutta. (Aura 2021.)

10 Motivaation strateginen merkitys

Motivaatio johtaa toimintaan, joka on tavoitteellista, koska se johtaa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttämiseen. Motivaation energisoiva vaikutus rohkaisee yksilöitä ponnistelemaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja tarpeidensa tyydyttämiseksi, mikä ajaa heidän motivaatiotaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Motivaatio on loputon ja jatkuvasti muuttuva dynaaminen prosessi, koska yksilöiden eläessä ja kasvaessa myös heidän motivaationsa muuttuvat. Strategisesta näkökulmasta katsottuna, mitä motivoituneempi työntekijä on, sitä paremmin hän suoriutuu organisaation asettamista tavoitteista. Monissa tapauksissa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen ja henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttyminen johtaa myös lisääntyneeseen tuotteliaisuuteen, kilpailuhenkisyteen, itsetuntoon, itseluottamukseen ja itsensä toteuttamiseen. (Mostafa 2024)

Työvoiman tuottavuuden optimointi ei ole ainoastaan taloudellinen, vaan myös strateginen menestystekijä. Osana tuottavuuden optimointia tulee ymmärtää erilaisten inhimillisten työelämän osa-alueiden ja motivaatiotekijöiden vaikutusmekanismit yrityksen suori-tuskykyyn organisaatiotasolla, sekä niiden merkitys yrityksen strategian luonnissa. Keskeistä on, että talouden ja tiedolla johtamisen kokonaisuudessa otetaan huomioon myös

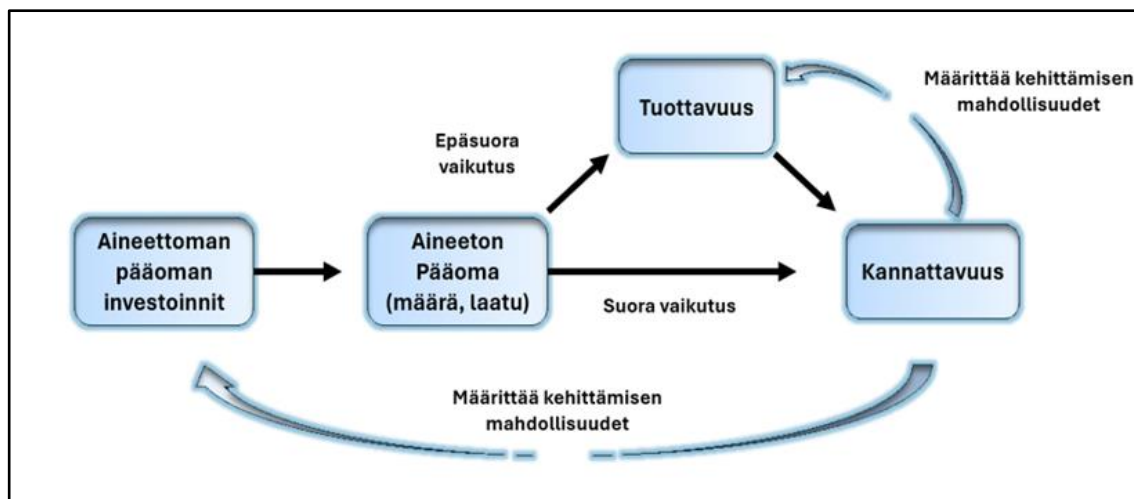
inhimilliset henkilöstötekijät osaksi kokonaisvaltaista johtamista ja organisaation kehittämistoimintaa. (Kesti, Vakkala 2024.)

Henkilöstön kouluttamisesta ja osaamisesta ei ole hyötyä yritykselle, mikäli työnantaja ei pysty hyödyntämään työntekijään sijoitettua panosta esimerkiksi työntekijän työmotivaation puutteen vuoksi. Osaamispotentialin hyödyntäminen ei aina ole kuitenkaan kiinni henkilöstä itsestään, mikäli työntekijä ei pääse hyödyntämään osaamistaan kunnolla esimerkiksi huonosta työtehtävien organisoinnista johtuen, joka pahimmillaan johtaa työmotivaation laskuun tai jopa sen puutteeseen. Aineettoman pääoman dynaamisen luonteen vuoksi yrityksen menestyminen vaatii aineettoman pääoman muuttamista toiminnalliseksi ja siihen voidaan aktiivisesti vaikuttaa johtamisen kautta. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Sillanpää & Kujansivu 2007.)

11 Motivaation taloudellinen merkitys

Aineettoman pääoman yhteyttä tuottavuuteen ja kannattavuuteen on selvitetty tilastollisella tutkimuksella, jossa havaittiin, että investoinnit aineettomaan pääomaan näyttävät johtavan parempaan tuottavuuteen sekä tuottavuuden parantumisella näytti olevan positiivisia vaikutuksia kannattavuuteen useammilla toimialoilla. Tutkimuksessa nousi esiin myös, että aineettoman pääoman ja tuottavuuden suhde ei ole kuitenkaan yksiselitteinen, koska aineettomaan pääomaan tehdyt investoinnit näyttivät heikentävän tuottavuutta lyhyellä aikavälillä, mutta parantavat sitä pidemmällä aikavälillä. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Sillanpää & Kujansivu 2007.)

Aineeton pääoma voi vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen tai välillisesti tuottavuuden muutoksen kautta (Kuva 1). Osaava ja motivoitunut henkilöstö saa usein parempaa tulosta aikaiseksi ja toisaalta laadukkaiden liiketoimintaprosessien tuloksena syntyy vähemmän virheitä ja ylimääräistä työtä. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Sillanpää & Kujansivu 2007.)



Kuva 1. Aineettoman pääoman, tuottavuuden ja kannattavuuden välisiä yhteyksiä. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Sillanpää & Kujansivu, 2007.)

Peltonen & Ruohotie (1987) ovat tehneet tutkimuksen, jossa selviteltiin palkkaustapojen vaihtelujen vaikutusta tuottavuuteen, poissaoloihin, vaihtuvuuteen ja työpaikan ilmapiiriin. Tutkimuksessa on ollut mukana 73 eri työpaikkaa. Tutkimuksessa on saatu seuraavanlaisia tuloksia;

1. Kiinteästä palkasta palkkiopalkkaan siirryttäessä - tuotannon tehokkuus nousi keskimäärin 30–40 % - laatutasossa ei tapahtunut keskimäärin muutoksia - poissaolot vähenivät jonkin verran; vaihtuvuutta ei ollut - työpaikan ilmapiiri parani (huomio kohdistui tuotantotuloksiin ja yhteistyö häiriötilanteissa toimi paremmin).
2. Urakkapalkasta kiinteään palkkaan siirryttäessä - tuotannon tehokkuus laski keskimäärin 10–20 % - laatutaso parani 14 %:ssa ja heikkeni 3 %:ssa tapauksista - poissaolojen määrät eivät muuttuneet - työpaikan ilmapiiri tuli rauhallisemmaksi (vastakohtaisuudet vähenivät ja aikaisemmat keskustelut palkkatasosta, tuotantotuloksista ja häiriöistä suurelta osin loppuivat).
3. Urakkapalkasta palkkiopalkkaan siirryttäessä - tuotannon tehokkuus nousi keskimäärin 10–15 % - laatutaso parani 14 %:ssa tapauksissa - poissaolot ja vaihtuvuus vähenivät jonkin verran - työpaikan ilmapiiri parantui (palkkakeskustelut vähenivät, yhteistyö parantui) yli puolessa tapauksista - palkkio-osan suuruuden ja tehokkuuden kehittymisen välillä ei voitu havaita mitään yhteistä.

Sinokin (2016) mukaan työmotivaatiolla on suuri merkitys työntulokseen, koska sillä on vaikutusta tehokkuuteen, työn ja työntekijän antaman palvelun laatuun sekä työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Vuosina 2019-2021 Auran toteuttama 25 teollisuus-yritykseen kohdistettu Työkaari kantaa -hankkeesta ilmeni, että motivaation 10 %:n kehittyminen kytkeytyi henkilöstötuottavuusindeksin 19%:n kasvuun. Vastaavasti 20 %:n kasvu henkilöstötuottavuusindeksissä heijastui 3 %-yksikön nousuun käyttökatteessa ja toisaalta 15 %:n lasku samassa indeksissä yhdistyi 4 %-yksikön laskuun käyttökatteessa. (Aura 2021.)

Auran (2025) kanssa käydyssä puhelinkeskustelussa Aura arvioi, että puunhakkuun toimialalla 10% muutos henkilöstötuottavuusindeksissä vaikuttaisi n. 3,8% käyttökatteessa. Vastaavasti Aura arvioi, että jos henkilöstötuottavuuden muutoksessa motivaation merkitys on 30%, tällöin 10%:n kehittyminen henkilöstötuottavuudessa näkyisi n. 1,1% yksikön kasvuna käyttökatteessa. Auran arvioiden perusteella voidaan todeta, että motivaation kehittämisellä on huomattava merkitys yrityksen henkilöstötuottavuuteen, joka ilmenee parempana käyttökatteena. Yhtälö toimii tosin myös alaspäin; motivaation heikkeneminen rapauttaa tuottavuuden perustaa ja heikentää kannattavuutta samassa suhteessa totea Aura.

Vastaavasti Aura ym. tekemässä Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 -tutkimuksessa on havaittu sekä esimiesten motivaation henkilöstön tukemisessa että henkilöstön motivaation olevan yhteydessä organisaation kannattavuuteen. Tutkimuksessa on havaittu, että huonon motivaation yritykset olivat 3,4 %-yksikköä kannattamattomampia kuin hyvän motivaation yritykset. Suurimmillaan hyvän ja huonon motivaation välillä oli 3,9 %-yksikön ero kannattavuudessa. Samassa tutkimuksessa esimiehen hyvä johtamismotivaatio heijastui selkeästi henkilöstön hyvään motivaatioon. Motivaation on voitu osoittaa olevan selkeästi yhteydessä kannattavuuteen ja kannattavuuden toisaalta motivaatioon. (Aura 2020.)

Henkilöstötuottavuudella on selkeä yhteys itseohjautuvuuden johtamiseen ja niinpä henkilöstötuottavuus korreloi vahvasti itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisuuden, johdon henkilöstöarvojen ja lähijohtajien kannustavuuden kanssa, ja heikommin henkilöstön päätösten vastuiden kanssa. Henkilöstötuottavuuden osa-alueista suurin korrelaatio oli

motivaatiolla, toiseksi suurin osaamisella ja pienin työkyvyllä. Hyvä johtaminen ja johtajuus kehittävät henkilöstötuottavuutta, antavat tilaa ihmisille motivoitua ja hallita työtään. Motivoituneet, osaavat ihmiset saavat – ja ottavat vastuuta itseohjautuvuudessa. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2021.)

12 Suorituskykymittarit

Taloudelliset mittarit perustuvat yleensä organisaation toimintaan, tuloksiin ja rahamittaiseen tietoon ja niitä pidetään objektiivisina mittareina. Niiden avulla organisaatiota ohjataan kohti liiketaloudellisia tavoitteita sekä valvotaan tavoitteiden toteutumia. Taloudellisista mittareista käytetään myös käsitettä ns. ”kovat mittarit”, koska ne perustuvat yksikäsitteisiin mitattuihin lähtöarvoihin, kuten liiketapahtumiin ja suorituspäämiin. Taloudellisten mittareiden liittyvänä heikkoutena tunnustetaan, että ne eivät kuvaa riittävän laajasti kohdetta, jotta niiden perusteella voitaisiin tehdä tarkasti yksilöiviä toimenpiteitä. (Lönnqvist & Mettänen 2003.)

Ei- taloudellisten mittareiden tarve on tunnustettu jo 1980- luvulla, mutta niiden merkitys on ymmärretty ja käyttö yleistynyt vasta 2000-luvulla. Ei- taloudelliset mittarit eivät perustu rahamittaiseen tietoon, vaan ovat yleensä organisaation eri osa-alueisiin kohdistuvia mittareita ja perustuvat ihmisten asenteisiin, näkemyksiin ja tuntemuksiin kuten esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyys ja siksi ei- taloudelliset mittarit tunnetaan ns. pehmeinä mittareina. Ei-taloudellisilta mittareilta puuttuvat taloudellisiin mittareihin liittyvät hyvät ominaisuudet. Esimerkiksi niiden laskentaperusteet eivät ole vakiintuneet ja ne eivät ole välttämättä luotettavia, sekä niiden tulokset eivät ole useinkaan vertailukelpoisia eri organisaatioiden välillä. Lisäksi niiden heikkoutena on tunnustettu, että ne eivät välttämättä kykene antamaan riittävän tarkkaa kuvaa menestystekijästä, vaan enemmänkin suuntaa antavia viitteitä organisaation kehittämistarpeista. (Lönnqvist & Mettänen 2003.)

Asiantuntijaorganisaatioissa aineeton pääoma asettaa uusia haasteita johtamisella ja mitaamiselle. Nykyaikaisen suorituskyvyn mittaus korostaa mittauksen vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen, jolloin tulosten rinnalla mitataan usein myös toimintatapaa ja siksi ta-

loudellisten mittareiden rinnalle kannattaa ottaa usein myös ei- taloudelliset mittarit jolloin ne kuvaavat tasapainoisesti organisaation menestystekijöitä. (Lönnqvist & Mettänen 2003.)

Asiantuntijatyön mittaamiseen liittyy monia haasteita, jotka johtuvat tietointensiivisestä työn luonteesta ja siksi tietointensiivisessä asiantuntijatyössä korostuvat aineettomat menestystekijät yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Asiantuntijatyöhön liittyvää työprosessia on vaikea mallintaa, koska asiantuntija kohtaa työssään monenlaisia ongelmia, joiden luova ratkaiseminen voi tapahtua monin eri tavoin, tuloksia on vaikea todeta ja ne syntyvät usein viiveellä. Usein myös työssä käytettäviä aineettomia panoksia on vaikea määrittää. Näiden tekijöiden vuoksi työprosessin mittaaminen ei aina ole kovin mielekästä asiantuntijaorganisaatioissa. (Lönnqvist & Mettänen 2003.)

Viimeaikaisten tutkimusten mukaan organisaatiot kokevat erittäin tärkeäksi mitata aineettomia menestystekijöitä, mutta aineettomien menestystekijöiden mittaaminen monille asiantuntijaorganisaatioille on muodostunut haasteeksi, koska organisaatioilta puuttuu usein tarvittava mittausosaaminen ja mittaaminen ei onnistu käytännössä. Kohdistuu mittaaminen organisaatiossa mihin hyvänsä menestystekijään, tulee käytettävän mittarin olla samanaikaisesti validi, reliaabeli, relevantti ja käytännöllinen. (Lönnqvist & Mettänen 2003.)

12.1 Mittareiden tietolähteet

Aineettomaan pääomaan liittyvät mittarit ovat usein rakeenteellisesti sellaisia, että niihin tarvittavaa informaatioita ei ole valmiina missään tietojärjestelmässä. Tämän vuoksi tietolähteellä on keskeinen rooli mittarin suunnitteluvaiheessa. Mittaria suunnitellessa tulee ottaa huomioon kuka tai mikä on mittauksen kohteena sekä sitä tapaa tai menetelmää, jolla mittarin tuloksen laskemista varten tarvittava informaatio saadaan kerättyä. (Lönnqvist & Mettänen 2003.)

Erilaisten kyselyjen ja haastattelujen avulla työntekijältä saadaan suoraan tietoa mitattavasta asiasta. Tällöin mittaustulosten voidaan olettaa kuvaavan paremmin mitattavaa asiaa kuin joidenkin välillisten mittareiden tulosten. Saatujen tulosten perusteella voidaan

laskea keskiarvo ja vaihteluväli useammalle asialle sekä muodostaa indeksin omainen arvo tai keskittyä joihinkin tiettyihin valittuihin asioihin ja muodostaa niistä erillisiä indeksejä. (Lönnqvist & Mettänen 2003.)

Asiantuntijaorganisaatiossa mittaamisen haasteet johtuvat tietointensiivisestä työstä, joissa käsitellään monesti aineettomia panoksia ja tuotoksia. Aineettomia panoksia on usein vaikea kvantifioida ja yhteismitallistaa sekä työprosessia on vaikea mallintaa. Kuitenkin erityisesti asiantuntija organisaatioille aineettomat pääomat ovat keskeisiä menestymisen kannalta. (Lönnqvist & Mettänen 2003.)

Mittarin kohdalla tulee pohtia, mihin mittaria rakennetaan ja mihin sitä käytetään. Jos mittarin tarkoituksena on motivoida ja ohjata henkilöstöä tekemään oikeita asioita, ei mittarin välttämättä tarvitse olla kovin tarkka. Vastaavasti, jos mittaria käytetään esimerkiksi palkkauksen perusteena, tulee mittarin tuottaa tarkka ja luotettavaa tietoa tutkittavasta aiheesta tai alueesta. (Lönnqvist & Mettänen 2003.) Oleellista on löytää ne pullonkaulat, jotka kuristavat henkilöstövoimavarojen hyödyntämistä. Kun toimenpiteet kohdennetaan oikein, voidaan vapauttaa henkilöstössä piilevät voimavarat. Organisaation kehittämisen avaintekijöitä ovat nopeus, ratkaisukeskeisyys, osallistaminen ja konkreettiset toimenpiteet sekä vaikuttavuuden seuranta. (Kesti 2013.)

Lönnqvistin ja Mettäsän (2003) mukaan mittareiden validiteetin, reliabiliteetin, relevanssin ja käytännöllisyyden lisäksi niiden tulisi täyttää seuraavat tekijät;

- olla sidoksissa organisaation strategiaan ja menestystekijöihin
- olla yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä
- huomioida pitkän aikavälin tavoitteet
- kuvata asioita, joihin voi vaikuttaa ja oman työn vaikutus mittareihin tulisi olla selvä
- olla helposti raportoitavissa ja muutettavissa
- tarjota palautetta ja informaatiota

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön mielipiteen huomioiminen ja henkilöstön sitouttaminen mittariston suunnitteluun ja käyttöönottoon on tärkeää, koska asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö on usein kiinnostunut omasta työstään ja sen kehittämisestä. (Lönnqvist & Mettänen 2003.)

Tasapainotetuissa mittaristomalleissa on oletuksena, että mittaristossa on niin sanottuja syymenestystekijöitä, jotka aiheuttavat toisissa, niin sanotuissa seurausmenestystekijöissä toteutuvat tulokset. Keskeistä on ymmärtää, että syytekijässä tapahtunut muutos on nähtävissä seuraustekijöissä viiveellä vasta tietyn aikaviiveen kuluttua. Tämä ominaisuus luo edellytyksiä ennakoimiselle syytekijän tuloksen perusteella. (Lönnqvist & Mettänen 2003.)

Mittaustulosten perusteella tulee tehdä johtopäätöksiä ja toimenpiteitä. Mittauksiin voi joskus liittyä ns. suorituskykyparadoksi, jossa johto tuntee mittausten perusteella ongelman syyn, mutta ei tee toimenpiteitä asian korjaamiseksi. Tärkeää on myös ymmärtää, että keskeisten mittausharjoitusten pohtiminen voi sinänsä olla jo oppimisen kannalta hyödyllistä, koska tällöin esiin nostetaan tekijöitä organisaation strategian toteutumisen kannalta. (Lönnqvist & Mettänen 2003.)

13 Asiantuntijaorganisaation menestystekijät

Asiantuntijaorganisaatiossa on tunnistettu menestystekijöitä, jotka osoittavat asiantuntijaorganisaation suorituskykyä, ja jossa henkilöstön osaaminen ja muut aineettomat tekijät korostuvat. Asiantuntijatyössä on tärkeää tunnistaa, että ajankäytöllä on erittäin suuri vaikutus työn tehokkuuteen, jolloin aikaresurssit tulisi tarkasti kohdistaa työtehtävien tekemiseen. (Lönnqvist & Mettänen 2003.)

Lisäksi usein työn laatu on tärkeämpää kuin määrä. Tämän vuoksi asiantuntijan henkilökohtainen osaaminen tulee varmistaa kehittämisellä yhdessä asiantuntijan ja organisaation tarpeiden yhteensovittamisella. Tarpeiden yhteensovittamisella varmistetaan usein myös, että organisaatio saa asiantuntijalta parhaan panoksen, kun hän on motivoitunut työhönsä. (Lönnqvist & Mettänen 2003.)

Motivaation ja osaamisen kautta asiantuntija viihtyy yleensä työssään ja luultavasti panostaa organisaatiossa yhteistyöhön ja työn tekemiseen enemmän. Motivoitunut asiantuntija on yleensä innovoitunut, jolloin tiedon muunnosprosessissa tieto lisääntyy, jalostuu ja muuttuu osaamiseksi, sekä tehostaa ja tukee työn tekemistä. Samalla tiedon virtaus

suhdeverkostoissa kasvaa, jolloin saatavilla olevan tiedon määrä moninkertaistuu. (Lönqvist & Mettänen 2003.)

14 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja käsite, jolla tarkoitetaan työn, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokonaisuutta. Se muodostuu ihmisen fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä tasapainotilasta ja siinä yhdistyvät työn sisältötekijät, yksilöön liittyvät tekijät, ilmapiiritekijät, johtamiseen liittyvät tekijät sekä organisaatiotekijät. (Ojala & Ahonen 2003, Suutarinen 2010.)

Työhyvinvointi on henkilökohtainen sekä yksilöllinen kokemus ja tuntemus, joka jokaisella on oikeus määritellä omalla tavallaan, ja se syntyy työssä ja työskenneltäessä yksin tai yhdessä (Ylikoski 2018). Ihmisen persoonallisuustekijät, tarpeet ja niiden tyydyttyminen, henkilökohtaiset arvot sekä tavoitteellinen toiminta päivittäisineen valintoineen vaikuttavat yksilön hyvinvointiin. Ihminen kuitenkin viettää suuren osan elämästään töitä tehden, jolloin työstä muodostuu merkittävä osa elämää sekä usein myös olennainen hyvinvoinnin lähde. (Rauramo 2012.) Työhyvinvoinnin kokemus rakentuu aina työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen olotilaan ja perustuu työnhallinnan tunteeseen, jota voidaan lisätä jakamalla valtaa ja vastuuta sekä työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen ja yhteensovittamiseen (Anttonen & Räsänen 2009.)

Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat ulkoisten tekijöiden, kuten organisaation, johtamisen, työn ja työyhteisön lisäksi sisäiset tekijät. Sisäisinä tekijöinä voidaan pitää esim. terveyttä, fyysistä kuntoa ja psykologista pääomaa. Yksilöstä puhuttaessa korostuu se, että työhyvinvointiin liittyy hyvin paljon myös ei-konkreettisia tekijöitä, kuten esimerkiksi motivaatio, osaaminen ja työilmapiiri. (Ojala & Ahonen 2005.)

15 Työelämän laadun indeksi

Työelämän laadun indeksi, eli QWL-indeksi, jonka lyhenne tulee sanoista Quality of Work Life, on Lapin yliopiston tutkijan ja henkilöstötuottavuuden dosentti Marko Kestin

kehittämä henkilöstötuottavuuden mittaustapa, joka kvantifioi työhyvinvoinnin tuotantotekijänä, koska QWL-menetelmä ymmärtää sekä ihmistä, että organisaatiosysteemiä.

QWL-indeksi on kansainvälisen tiedeyhteisön hyväksymä teoria henkilöstön suorituskyvyn analysointiin, joka on kehitetty Suomessa. QWL- indeksin avulla työhyvinvointi voidaan muuttaa henkilöstön suorituskyyiksi luotettavalla tavalla. Tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa työelämän laadun QWL-indeksin laskennassa annetaan mitattaville asioille erilaiset painoarvot, jolloin tulokset vastaavat tarkemmin työntekijöiden todellista työhyvinvointia. Tämä poikkeaa tältä osin huomattavasti perinteisistä työhyvinvointikyselyistä. QWL-indeksin ajatus on yhdistää henkilöstön työhyvinvointi yrityksen tuottavuuteen, jolloin voidaan mitata panostuksia työhyvinvointiin sekä arvioida työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä yhteyttä. (Kesti 2019.)

Työelämän laadun indeksi perustuu Herzbergin motivaatio–hygienia –teoriaan, joka koostuu itsearvostus- ja motivaatiotekijöistä. Itsearvostus- ja motivaatiotekijät jaetaan kolmeen osaan, joilla kaikilla on erilaiset uniikit vaikutusmekanismit työntekijän työhyvinvointiin:

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus eli Hygieniatekijät (FE)

- Fyysinen turvallisuus
- Emotionaalinen turvallisuus

Toimii pohjana ja ehdollistajana. Jos turvallisuus on puutteellista, vähentää se suorituskyyä estämällä muiden tekijöiden myönteisen vaikutuksen.

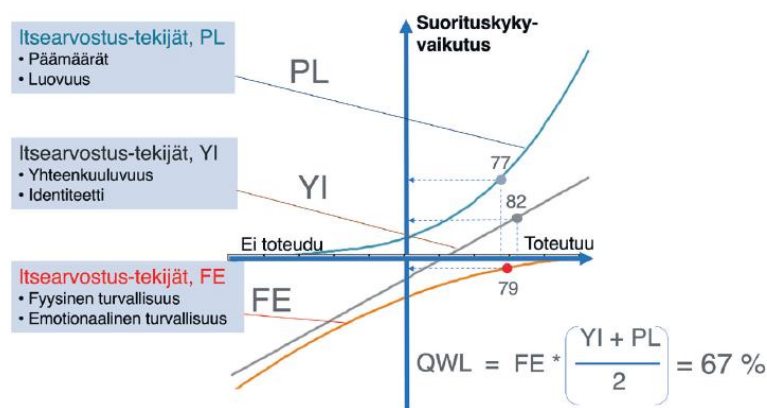
Yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI)

- Vaikuttavat suorituskyyyn tarjoamalla motivaation sosiaalisen kuulumisen ja identiteetin vahvistumisen pohjalta. Tämä tekijä lisää suorituskyyä, kun FE on riittävällä tasolla.

Päämäärät ja luovuus (PL)

- Tekijä, joka vastaa Alderferin kasvun tarpeita ja Kano-mallin ihastuttavia tekijöitä. Se edustaa ylimääräistä motivaatiotekijää, joka merkittävästi lisää suorituskyyä, kun perustarpeet ja yhteenkuuluvuus on tyydytettyjä.

Työntekijäkokemuksen ja suorituskyvyn välinen suhde ei ole lineaarinen, eikä suoraan verrannollinen (Kuva 2). Tämä johtuu siitä, että Herzbergin teorian kontekstissa hygieniatekijät ja motivaatiotekijät vaikuttavat suorituskyvyn eritavoin. Herzbergin (2003) mukaan tutkimuksissa on käynyt ilmi, että kaikista työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä 81% oli motivaatiotekijöitä. Hygieniatekijät eivät itsessään lisää suorituskkyä, vaikka toteutuisivatkin hyvin, mutta ne voivat estää suorituskvyn toteutumisen. Vastavasti motivaatiotekijät voivat lisätä suoraan suorituskkyä, mikäli FE-tekijä ei estä sitä. (Kesti 2019.)



Kuva 2. QWL- indeksin esimerkki periaate (Kesti 2019.)

QWL-kyselyssä kysytään 15 kysymystä jakautuen siten, että viisi kysymystä kohdistuu jokaista kolmea itsearvostustekijäkokonaisuutta kohden. Kysymyksiin vastataan Liketasteikolla 1–5 Täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, en samaa enkä eri mieltä, melko eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kolme väittämää arvioidaan asteikolla 1–6. Lisäksi työntekijällä on mahdollisuus kirjoittaa oma kommenttinsa kyselyyn halutessaan. Työntekijä ottaa kantaa seuraaviin kysymyksiin;

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE)

- Johtaminen on meillä oikeudenmukaista
- Koen, että esihenkilöni luottaa minuun
- Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käytöstä
- Osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen
- Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti

Yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI)

- Koen, että työpanostani arvostetaan
- Esihenkilöni tukee minua työssäni
- Meillä on hyvä yhteishenki
- Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni
- Työprosessimme on toimivia ja tehokkaita

Päämäärät ja luovuus (PL)

- Tavoitteemme on innostavia
- Esihenkilöni palkitsee ja kannustaa minua
- Työpaikan ilmapiiri on innostava
- Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen
- Hyödynnämme innovatiivisuutta työn kehittämisessä

QWL-indeksin laskemiseen tarkoitettu kaava noudattaa Herzbergin motivaatioteoriaa, jolloin fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE) on määräävä tekijä. Määräävällä tekijällä kerrotaan yhteenkuuluvuus ja identiteetti- (YI) sekä päämäärät ja luovuus -tekijöiden keskiarvot jaettuna kahdella. Suomessa QWL-indeksi on keskimäärin noin 60 prosenttia. (Kesti 2019.)

Työelämän laatu – QWL-indeksi – saadaan kaavasta:

$$QWL = FE * \left(\frac{YI + PL}{2} \right)$$

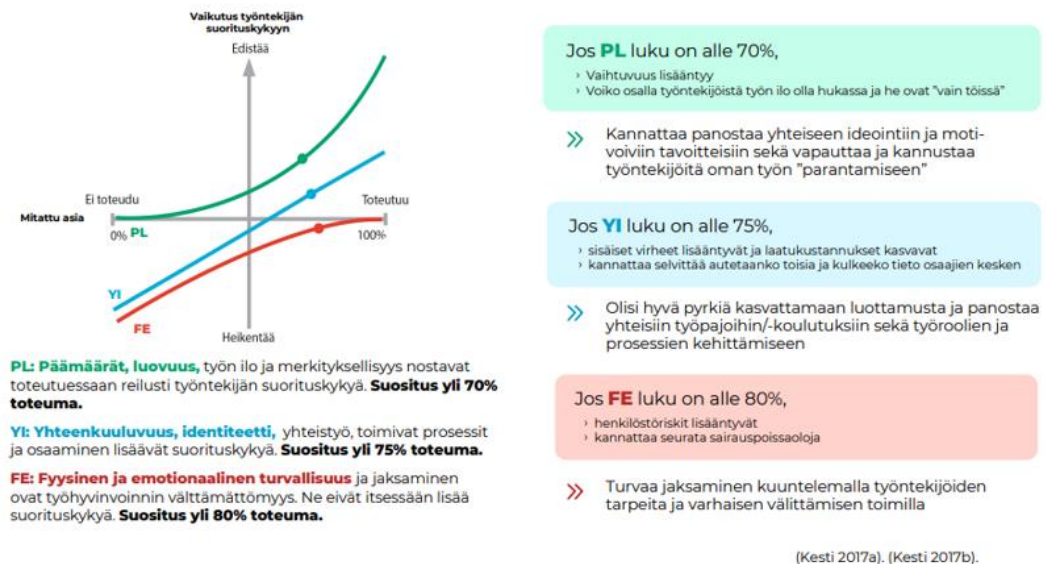
SafeInLog (2022) mukaan työelämän laadun indeksi voidaan jakaa karkeasti seuraaviin luokkiin:

- 1 – 39 Erittäin paljon kehitettävää
- 40 – 64 Paljon kehitettävää
- 65 – 74 Jonkin verran kehitettävää
- Yli 75 Erinomainen, ylläpidä hyvä taso
- Yli 85% tulos ei enää nosta tuottavuutta.

Kestin tutkimusten mukaan työelämän laadun indeksi- QWL-indeksi- kertoo tehollisen työajan kokonaistyöajasta. Kun jokaisen yksilön QWL on tiedossa, voidaan tarkastella

sekä ryhmän/tiimin keskimääräistä QWL-indeksiä että yksilöiden hajontaa ryhmässä. Tämä tieto on arvokasta, koska QWL- indeksi korreloi myös organisaation taloudellisen suorituskyvyn kanssa. Tiimikohtainen QWL-indeksi kertoo vastaavasti työyhteisön suorituskyvystä ja mahdollisista henkilöstöriskeistä. QWL-indeksi tekee näkyväksi työyhteisön hiljaiset signaalit ja näyttää suuntaa sille, miten henkilöstökehittämisen toimenpiteet tulisi suunnata (Kuva 3). Tällöin mielestäni QWL- indeksi voisi olla osa työntutkimusta ja -mittausta tai ainakin tukemassa mittauksista saatuja tuloksia, kun mietitään ja kehitetään työtä ja työskentelyolosuhteita kohti parempaa henkilöstötuottavuutta.

Motivaatiotekijöiden vaikutuksia ja raja-arvoja



Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi – Motivaatiotekijöiden vaikutuksia ja raja-arvoja

Kuva 3. Motivaatiotekijöiden vaikutuksia ja raja-arvoja (Kesti 2017a, Kesti 2017b)

16 Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio

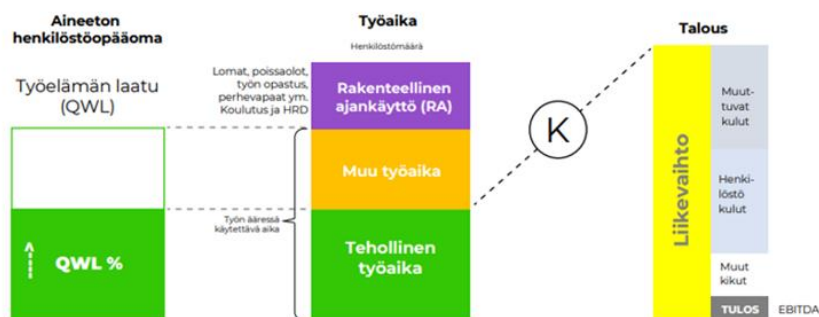
Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa (Kuva 4) on kuvattu henkilöstön työaika, joka muodostuu rakenteellisesta työajasta ja työn ääressä vietetystä ajasta.

- Rakenteellista ajankäyttöä ovat lomat, poissaolot, perhevapaat, työnopastus, koulutus ja erilaiset HR-käytännöt ja henkilöstökehittäminen.

- Kun rakenteellinen ajankäyttö otetaan pois, jäljelle jää työn ääressä vietetty aika. Se on tyypillisesti noin 80 % teoreettisesta kokonaistyöajasta, mutta vaihtelu yritysten välillä voi olla suurtakin.
- Työn ääressä vietetty aika jaetaan edelleen kahteen osaan: muuhun työaikaan ja teholliseen työaikaan.
 - Tehollisen työajan osuus saadaan, kun työn ääressä vietetty aika kerrotaan työelämän laadun indeksillä eli aineettoman henkilöstöpääoman hyödyn-tämisasteella.
 - Muu työaika sisältää kaiken muun työn ääressä vietetyn ajan, kuin tehollisen työajan.

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio sisältää siis aineettoman henkilöstöpääoman, työajan sekä liiketoimintakertoimen, jolla yritys muuttaa tehollista työaika liikevaihdoksi. Liiketoimintakerroin kertoo kuinka monta euroa yksi tehollinen työtunti tuottaa liikevaihtoa. Liiketoimintakertoimeen vaikuttaa toimiala ja businesslogiikka. (LAB-ammattikorkea-koulun julkaisusarja 2021.)

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio



Henkilöstötuottavuuden laskentatyökalu tuottaa tunnusluvut:

Tehollisen työajan kustannus, TDABC

(Time-Driven-Activity-Based Cost)
kertoo, paljonko yksi tehollinen työtunti maksaa. Mitä alhaisempi tämä kulu on, sitä kustannus-tehokkaammin yritys tuottaa tehollista työaika.

K-kerroin = HRBR €/h

(Human Resource Business Ratio)
kertoo, paljonko yksi tehollinen työtunti tuottaa asiakasarvoa liikevaihdon muodossa.

(Kesti & Syväjärvi 2015). (Kaplan & Anderson 2003).

Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi - Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio

Kuva 4. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio. (LAB-ammattikorkea-koulun julkaisusarja, osa 19. 2021)

17 Henkilöstötuottavuusindeksi

Henkilöstötuottavuus on osa tuottavuutta ja sen kehittämistä. (Aura, Ahonen & Hussi 2015.) Henkilöstötuottavuuden eri osa-alueiden tilaa kartoitetaan työhyvinvointikyselyn kysymyksillä, joiden perusteella lasketaan vastausten pistemäärien mukaan henkilöstötuottavuutta kuvaava tunnusluku, eli henkilöstötuottavuusindeksi (HTI). Henkilöstötuottavuus määritellään henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi, joka koostuu työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta. Näitä osa-alueita voidaan kuvata seuraavasti:

Työkyky

- On työn tekemisen perusta.
- On työtehtävään sidottu – jokainen voi olla työkykyinen jossakin työssä.
- On laaja ilmiö, joka koostuu yksilön, työyhteisön ja jopa yhteiskunnan elementeistä.
- Työkyvyn puute, työkyvyttömyys, on lopulta aina lääketieteellinen ilmiö; työkyvyttömyyseläkkeen ja perustana on sairausdiagnoosi.
- Henkilöstötuottavuuden kokonaisuudessa työkyky nähdään ja mitataan henkilökohtaisen työkyvyn kokemuksena kansallisesti vakiintuneen kysymyksen avulla.

Osaaminen

- Perustuu hyvään koulu- ja opiskelujärjestelmään sekä järjestelmälliseen jatko- ja täydennyskoulutukseen työuran aikana sekä työuran aikana kertyneeseen kokemukseen.
- On tehtäväspesifiä ja nopeasti muuttuvaa. Ammatillinen osaaminen, uusien asioiden oppimisen mahdollisuus.
- Osaamisen rinnalla ihmisen kokemat hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet luovat edellytykset osaamisen hyödyntämiselle liiketoiminnassa.

Motivaatio

- Motivoitunut ihminen tekee työnsä paremmin.
- Motivoitunut henkilöstö tekee parempaa tulosta.
- Sisäinen motivaatio lähtee työstä ja sen tuottamasta hyvästä. Ulkoista motivaatiota tukee palkka ja muut edut.
- Motivaatio tukee työnantajaan sitoutumista.

Henkilöstötuottavuusindeksi lasketaan edellä mainittujen kolmen osa-alueen; työkyvyn, osaamisen ja motivaation tulona. Pienin mahdollinen tulos on nolla, koska itse arvioitu työkyky voi saada arvon nolla. Suurin arvo laskettavalle indeksille on sata.

Henkilöstötuottavuusindeksi saadaan kaavasta:

$HTI = \text{osaaminen (p)} \times \text{motivaatio (p)} \times \text{työkyky (p)} / 10$ (p = pistemäärä)

Työkyky 10 pistettä yhden kysymyksen vastausten mukaan

Koettu työkyky:

Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä.

Minkä piste määrän antaisit nykyiselle työkyvyillesi?

(0=täysin työkyvytön ... 10=työkyky parhaimmillaan)

Osaaminen 10 pistettä kahden kysymyksen vastausten mukaan

Osaamiseni ja ammattitaitoni vastaavat työtehtäviäni

(1=täysin eri mieltä ... 5=täysin samaa mieltä)

Voin vaikuttaa työni ja työpaikkani kehittämiseen

(1=täysin eri mieltä ... 5=täysin samaa mieltä)

Motivaatio 10 pistettä kahden kysymyksen vastausten mukaan

Työni on innostavaa ja mukaansa tempaavaa

(1=täysin eri mieltä ... 5=täysin samaa mieltä)

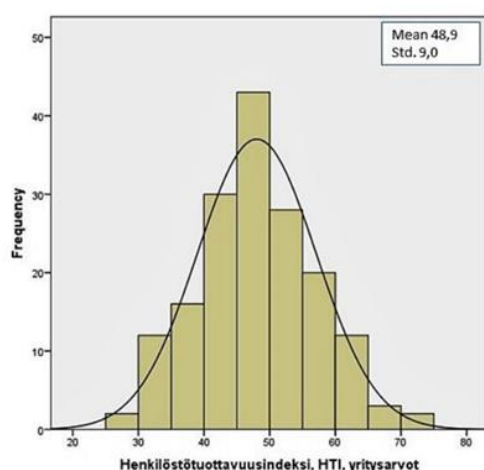
En ole ajatellut työpaikan vaihtamista viime aikoina

(1=täysin eri mieltä ... 5=täysin samaa mieltä)

Mallinnettu henkilöstötuottavuuden indeksi mittarina on Auran ym. (2015) mukaan osoitautunut tilastollisessa tarkastelussa rakentamisen toimialan pk-sektorin yrityksissä toimivaksi ja se tuo hyvin esiin erot yritysten ja yksiköiden välillä. Henkilöstötuottavuusindeksiä tulkitaan ensin sen osa-alueiden tasapainon suhteen, toisaalta suhteessa esimiestyön ja työyhteisön kokemiseen. Henkilöstötuottavuusindeksi selittää myös tilastollisesti merkitsevästi liiketoiminnan tuloksellisuutta (henkilöstötuottavuusarvoa). (Aura ym. 2015.)

Henkilöstötuottavuusarvon kehitystä tukee henkilöstötuottavuusindeksin ohella osaava ja ihmisiä tukeva esimiestyö. Tulosten pohjalta voidaan rakentaa strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli, joka ankkuroituu liiketoiminnan tavoitteisiin ja jossa konkretisoidaan henkilöstötuottavuuden tavoitteet sekä niiden kehittämiseksi tarvittavat johtamisvastuut ja prosessit (Aura ym. 2015.)

Aura ym. 2015 tekemän tutkimuksen mukaan (Kuva 5) henkilöstötuottavuusindeksin keskiarvo yksilövastauksissa (n=10380) oli 46,9 ja yritysaineistossa (n=168) 48,9. Yritysaineistossa keskihajonta oli 9,0, jonka mukaan 68 % yrityksistä sijoittui HTI:ssä välille 39,9-57,9. Vastaavasti kuudesosa yrityksistä jäi alle 39,9 ja kuudesosa oli parempia, kuin 57,9. Henkilöstötuottavuusindeksin jakauma on perusta viitearvostolle, joka kaikkien toimialojen suhteen on seuraava:



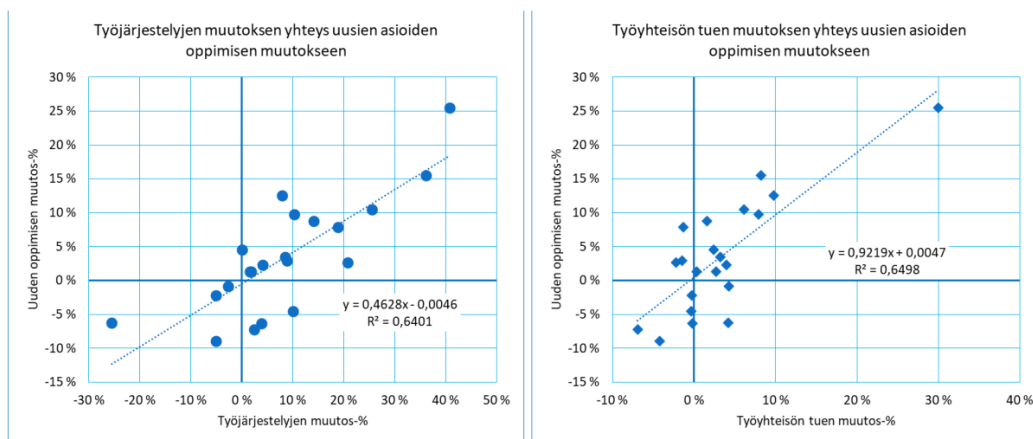
- heikko alle 35
- välttävä 35,0 – 44,0
- keskitaso 44,1 – 53,0
- hyvä 53,1 – 62,0
- erinomainen yli 62,0

Kuva 5. HTI:n jakauma yritysaineistossa (Aura ym. 2015).

17.1 Henkilöstötuottavuusindeksin osa-alueiden muutokseen vaikuttavat tekijät

Henkilöstötuottavuuden osa-alueet ovat osaaminen (ammatillinen osaaminen, uusien asioiden oppimisen mahdollisuus), motivaatio (työmotivaatio, sitoutuminen työhön), sekä koettu työkyky. Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia- hankkeessa Aura (2021a) on analysoinut henkilöstötuottavuuden osa-alueiden muutokseen vaikuttavien tekijöiden tuloksia regressioanalyysillä. Regressioanalyysi osoitti, että ammatillisen osaamisen muutosta ei selittänyt mikään muuttuja. Uuden oppimisen mahdollisuuden muutosta se-

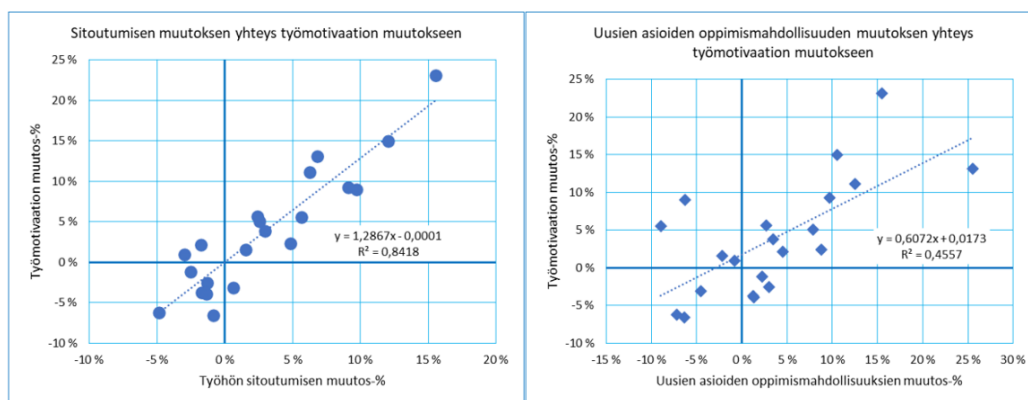
littivät 85 %:n selitysosuudella työjärjestelyjen ja työyhteisön tuen muutokset. Tulos kuvastanee Auran mukaan uuden oppimisen yhteisöllistä luonnetta, eli uutta opitaan selkeissä työjärjestelyissä ja hyvässä työyhteisössä. (Kuva 6)



Kuva 6. Uuden oppimisen muutosta selittävät työjärjestelyjen ja työyhteisön tuen muutokset (Aura 2021a)

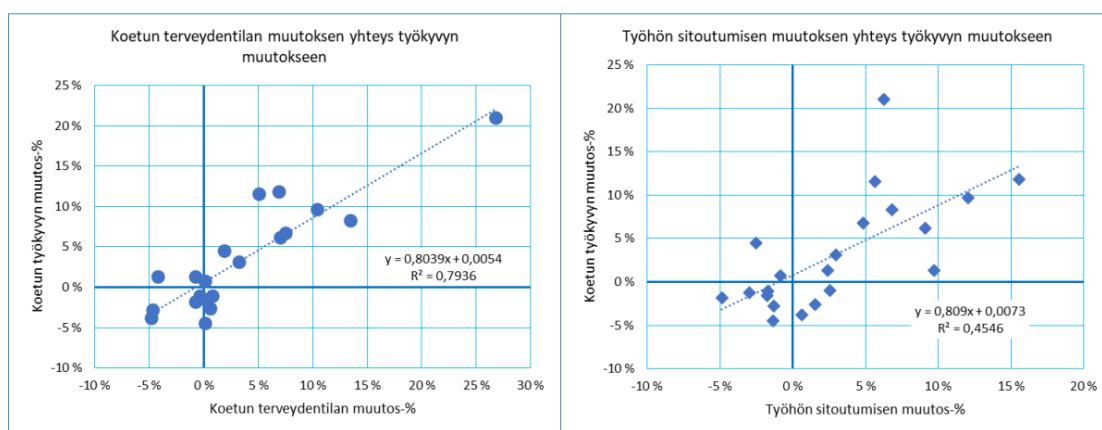
Tutkimuksen mukaan työmotivaation muutoksen muutosta selittivät 89 %:n selitysosuudella työhön sitoutumisen ja uusien asioiden oppimismahdollisuuksien muutokset. Korrelaation motivaation ja sitoutumisen muutosten välillä on erityisen vahva; kuvassa kirjattu R^2 tarkoittaa korrelaatiota 0,92. Työmotivaation muutoksen vahva korrelaatio uusien asioiden oppimismahdollisuuksien muutokseen on Auran mukaan mielenkiintoinen löydös. Aura pitää sitä loogisena, koska ihmiset motivoituvat uuden oppimisesta.

Työmotivaation muutosta tutkimuksessa selittävät sitoutumisen ja uusien asioiden oppimismahdollisuuksien muutokset. Sitoutumisen muutosta selitti motivaation muutos niin vahvasti, ettei regressioanalyysi nostanut muita muuttujia esiin. (Kuva 7)



Kuva 7. Työmotivaation muutosta selittävät sitoutumisen ja uusien asioiden oppimismahdollisuuksien muutokset. (Aura 2021a)

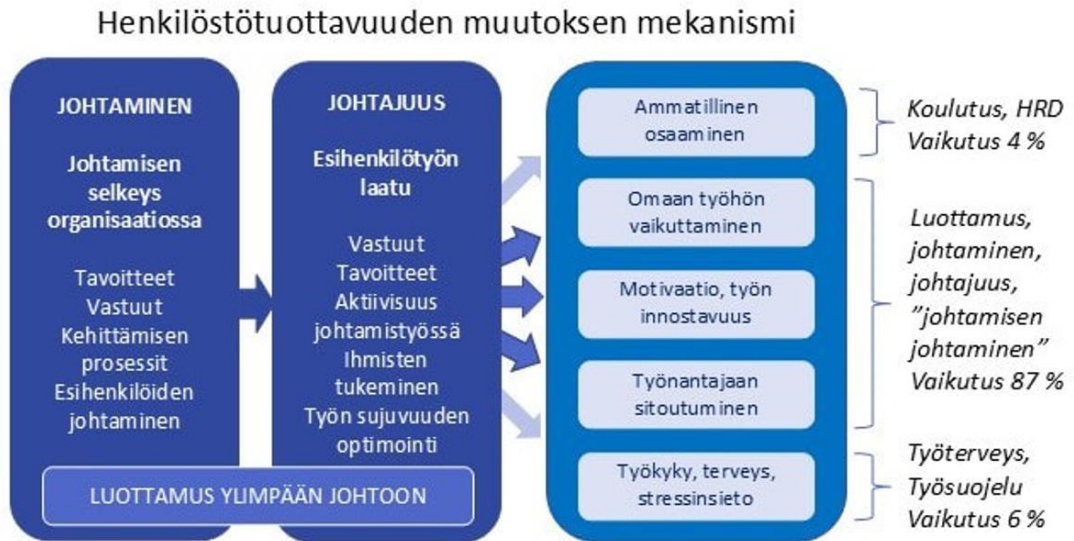
Tutkimuksessa koetun työkyvyn muutosta selittivät 85 %:n selitysosuudella terveydentilan ja työhön sitoutumisen muutokset. Terveydentilan muutoksen yhteys työkyvyn muutokseen on Auran mukaan varsin odotettu, koska ihmiset arvioivat työkykyään pitkälti terveystietämyksen kautta. Työhön sitoutumisen muutoksen yhteys työkyvyn muutokseen korostaa kaikkien sitoutumiseen vaikuttavien toimintojen tärkeyttä. (Kuva 8)



Kuva 8. Koetun työkyvyn muutosta selittävät terveydentilan ja työhön sitoutumisen muutokset. (Aura 2021a)

Aura on muutosanalyysin perusteella mallintanut 400 eri organisaation perusteella henkilöstötuottavuuden muutoksen mekanismin. Kuvasta 9 nähdään miten henkilöstötuottavuuden eri osa-alueet selittävät kokonaisuuden muutosta ja tämän perusteella tärkeimmiksi osa-alueiksi nousevat motivaatio, työnantajaan sitoutuminen, sekä omaan työhön vaikuttaminen. Näiden kolmen osa-alueen muutokset selittävät 87 % henkilöstötuottavuuden muutoksesta – siis lähes kaiken. Näiden kolmen ilmiön johtamiseen, mahdollistamiseen, tukemiseen kannattaa siis todella panostaa tietoisesti ja aktiivisesti. (Aura, 2025a.)

Muutosanalyysin (Kuva 9) tulos kertoo, että ammatillisen osaamisen ja työkyvyn muutokset selittävät henkilöstötuottavuuden muutoksesta 4 ja 6 %. Tämä tarkoittaa sitä, että ne muuttuvat organisaatiotasolla melko vähän vuodesta toiseen, mutta siitä huolimatta ne ovat tärkeitä osa-alueita. Osaamisen ja työkyvyn kehittämiseen kannattaa panostaa, mutta suurin nousu henkilöstötuottavuudessa saavutetaan kuitenkin motivaation, sitoutumisen ja omaan työhön vaikuttamisen kehittämisellä. (Aura, 2025a.)



Kuva 9. Henkilöstötuottavuuden muutoksen mekanismi. (Aura 2025a)

18 Menetelmät

Tutkimushanke rakentui Metsämiesten Säätiön rahoittamaan hankekokonaisuuteen, jossa osa hankkeeseen liittyvästä tietoperustasta on hankittu Management Institute of Finlandin (MIF) järjestämästä työntutkimus- ja mittaustutkimus- koulutuskokonaisuudesta. Koulutuskokonaisuuteen kuului läsnäolokoulutus, etätehtävät, loppukoe ja lopputyö. Osa tietoperustasta on hankittu tutkimalla tutkimuksia, artikkeleita ja muita tietolähteitä sekä haastatteleamalla henkilöstötuottavuuden tutkijoita.

Menetelmäksi rakentui hankkeen aikana kirjallisuuskatsaus tyypinen menetelmä, koska koulutuksessa opitun sekä eri kirjallisuus- ja tutkimuslähteisiin tutustuessa hahmottui mielikuva siitä, että on jo olemassa valideja mittaamenetelmiä, joilla niin työhyvinvointi kuin motivaatio voidaan muuttaa suorituskävyksi työelämän laatua tai henkilöstötuottavuutta kuvaavilla indekseillä.

19 Tulokset

Metsämiesten Säätiön rahoittama hanke päättyy 31.12.2025, jolloin lopulliset tulokset hankkeesta luovutetaan yhteistyökumppanille Meto – Metsäalan Asiantuntijat ry:lle sekä Metsämiesten Säätiölle rahoittajana.

Hankkeen aikana ilmeni, että on jo olemassa valideja mittausmenetelmiä, joilla niin työhyvinvointi kuin motivaatio voidaan muuttaa suorituskyykyksi työelämän laatua tai henkilöstötuottavuutta kuvaavilla indekseillä. Tämän perusteella tutkimuksessa keskityttiin vain olemassa oleviin mittausmenetelmiin ja niiden mahdolliseen soveltuvuuteen työn tutkimuksessa ja -mittaamisessa.

Lapin yliopiston dosentti Marko Kestin kehittämä työelämänlaatua kuvaava henkilöstötuottavuuden mittaustapa, joka kvantifioi työhyvinvoinnin tuotantotekijänä, vaikuttaa mielenkiintoiselta rakenteelta arvioitaessa esimerkiksi sen soveltuvuutta osana työn tutkimusta ja -mittaamista. QWL- indeksirakenne voisi olla soveltuva työnmittaamisessa, jolloin työnhyvinvoinnin ja motivaation merkitys tulisi suoraan työnmittauksen osatekijäksi.

Vastaavasti PhD henkilöstötuottavuuden tutkijan Ossi Auran kehittämä henkilöstötuottavuusindeksin mittaustapa vaikuttaa myös hyvin mielenkiintoiselta rakenteelta arvioitaessa esimerkiksi sen soveltuvuutta osana työntutkimusta ja -mittaamista. Henkilöstötuottavuusindeksi (HTI) voisi olla myös rakenteeltaan soveltuva työnmittaamisessa, jolloin työnhyvinvoinnin ja motivaation merkitys voisi tulla suoraan työnmittauksen osatekijäksi myös tällä menetelmällä.

20 Johtopäätökset

Hanketta voidaan mielestäni pitää erittäin ajankohtaisena ja ajatuksia herättävänä. On selvää, että työntekijä osana työntekoprosessia on merkittävässä osassa laadun ja tuottavuuden osalta, jolloin työntekijän työhyvinvoinnilla ja motivaatiolla on osaamisen ja työolosuhteiden lisäksi hyvin iso merkitys yrityksen henkilöstötuottavuuteen.

Tieto-osan osalta hankkeen aineistoa voitaneen pitää hyvin laajana ja yksityiskohtaisena-kin, mutta kuitenkin aihepiiriin liittyvänä. Lähtökohtana hankkeen tieto-osan koostamisessa pidin sitä, että oma ymmärrys asiasta selkiytyisi oppimisen ja pohdinnan kautta. Samalla lukija voi tarvittaessa käyttää tutkimuksen laajaa tietoperustaa syventämään omaa osaamista sekä ymmärrystä työhyvinvoinnin ja motivaation merkityksestä harkitessaan kyseisten asioiden vaikutusta, tutkimista ja mahdollisesti mittaamista omassa organisaatiossa.

Hankkeessa tutkittujen kirjallisuuslähteiden ja tutkimusten sekä tutkijoiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella tuli hyvin selväksi työhyvinvoinnin ja motivaation merkitys niin yksittäisen työntekijän kuin koko yrityksen tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö nostetaan monessa yrityksessä yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi. Monesti ne valitettavasti jäävät vain korulauseiksi, koska jos näitä tekijöitä ei mitata ja seurata, on yrityksen johdon ja henkilöstön vaikea ymmärtää niiden vaikuttavuutta prosessien ja sitä kautta koko yrityksen henkilöstötuottavuuteen.

QWL-indeksin tai HTI:n rakennetta kannattaisi mielestäni kehittää soveltuvaksi osana työn tutkimuksen ja -mittaamisen menetelmiä tuomaan esiin työhyvinvoinnin sekä motivaation merkitystä jo työprosessin alkuvaiheessa, jolloin niiden vaikuttavuuden merkitys voitaisiin huomioida työsuunnittelussa ja -kehittämisessä, eikä vasta esim. käyttökatteessa. Näkisin, että edellä mainittujen indeksien perusteella voisi olla mahdollista rakentaa indekseihin perustuva kerroin samalla tavalla kuin nyt jo olemassa olevan EK-SAK tuottavuustyöryhmän laatimassa ohjeessa on työntutkimuksessa käytettävistä menettelytavoista tehty joutuisuuden osalta. Tämä vaatisi tietysti lisätutkimusta, jota tämän hankkeen yhteydessä ei ollut rajallisen aikaresurssin puitteissa mahdollista toteuttaa. Lisäksi se vaatisi niin työnantaja- sekä työntekijäpuolien hyväksynnän käytettäväksi menettelytavaksi osana työntutkimusta ja -mittaamista, mikäli siitä muodostettaisiin virallinen työntutkimuksen ja -mittaamisen osatekijä. Toisaalta mikään ei estä asiaa kehittämään yrityksissä yrityskohtaisesti, joka voisi olla myös perusteltua, koska voi olla toimialasta riippuvia tekijöitä joita tulisi huomioida eritavoin kertoimen rakentamisessa ja mahdollisuudessa muokata kerrointa työolosuhteiden muutoksissa tai yrityksen tarpeissa.

21 Pohdinta

Hankkeen aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja haasteita antava. Olemassa olevien aineistojen käsittelyn aikana tuli hyvin esiin hyvän ennakkosuunnittelun, tarkan aineistojen ja havaintojen ylös kirjauksen, monien eri tutkimuksien ja lähdetietoaineistojen käytön, sekä itsekriittisyyden merkitys hanketta suunnitellessa ja toteutettaessa.

Tieto-osaan oli riittävästi aineistoa saatavilla ja mitä enemmän tieteellisiä julkaisuja, tutkimuksia tai artikkeleja luki, sitä mielenkiitoisemmaksi aihepiiri tuli. Yllättävänä pidin sitä, että vaikka työhyvinvointiin ja motivaatioon löytyy melko runsaasti olemassa olevaa aineistoa ja tietoa, niin työelämän käyttöön niiden saaminen näyttää olevan vaikeaa. Tämä johtunee siitä, kuten monissa tutkimuksissa tuli esiin, että esimerkiksi työhyvinvointia pidetään muusta strategisesta suunnittelusta ja toiminnasta erillisinä osa-alueena, eikä sitä ole integroitu tukemaan yrityksen strategiaa ja liiketoiminnan tavoitteita tai sitä ei pidetä kiinteänä osana kokonaisjohtamista, vaikka se on henkilöstöjohtamisen ydinasioita.

Toisena selittävänä tekijänä pidän, että monissa organisaatioissa ei osata tai haluta mitata työhyvinvointiin ja motivaatioon liittyviä asioita, jolloin niiden taloudellisia vaikutuksia ei osata arvioida, laskea eikä kehittää. Tämä johtunee siitä, että organisaatiossa puuttuu osaaminen ja resurssit. Aineettomiin pääomatekijöihin, kuten työhyvinvointi ja motivaatio ei ole suoraan järjestelmien tuottamaa dataa, vaan niiden tuottaminen vaatii niin henkilö kuin taloudellisia resursseja. Lisäksi aineettomien tekijöiden taloudelliset vaikutukset näkyvät usein viiveellä, jolloin niiden merkitystä voidaan arvioida virheellisesti ja jopa väheksyä.

Itse työn tutkimisella ja mittaamisella saadaan kyllä selvitettyä osa työntekoprosessin kehitys- ja tehokkuselementeistä, mutta työntekijään liittyvät elementit jäävät selvittämättä mittaamisen keinoin. Työnmittaamisessa voidaan selvittää esimerkiksi työntekijään liittyvä joutuisuuden arvo ja se voi vaihdella työntekijöiden välillä. Syytä olisi mielestäni myös selvittää ja mitata syyt joutuisuuden taustalla, jolloin voidaan kehittää työntekoprosessia kokonaisuutena työntekijä mukaan luettuna.

Esimerkinomaisesti voidaan olettaa, että on melko turha kouluttaa työntekijää, jos työntekijä ei ole motivoitunut koulutukseen tai tehtävään, tai panostaa taloudellisia resursseja työolosuhteiden parantamiseen, koska muutoin työnantaja ei pysty realisoimaan sijoitettuja taloudellisia panoksia työntekijöihin parempana tuloksena ja kannattavuutena ainaakaan täysimääräisesti.

Huomionarvoista on tulevaisuudessa myös huomioida tekoälyn tuomat mahdollisuudet työntutkimuksessa ja -mittaamisessa sekä mittaustulosten tulkinnassa. Tekoäly voi mahdollistaa jopa ennakkoinnin erilaisiin työhyvinvointiin ja motivaatioon liittyvien tulosten analysoinnissa sekä korjaavien tai tuottavuutta parantavien tekijöiden tunnistamisessa huomioiden keskiarvot, vaihteluvälit, muutostrendit sekä yksilökohtaiset tekijät.

Lapin yliopistossa henkilöstötuottavuuden tutkimusjohtajana toimiva Marko Kesti on todennut, että ”*Työhyvinvointi on kiistatta yksi tärkeimmistä tuotantotekijöistä, mutta valitettavasti kaikkein huonoimmin ymmärretty ja johdettu*”. Minusta tuohon lausumaan voisi myös hyvin liittää työhyvinvoinnin rinnalle motivaation erikseen, vaikka se onkin osa työhyvinvointia. Tällöin motivaation merkitys henkilöstötuottavuustekijänä saisi sille kuuluvan painoarvon. Lausumaan liittyen ajattelen myös, että on vaikea ymmärtää ja johtaa, jos asioita ei mitata tai osaaminen on organisaatiossa puutteellista

Lähteet

- Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi: Uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Aura, O., Ahonen, G. & Hussi, T., 2015 Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennus ala Kustantaja: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera, Helsinki.
https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkil%C3%B6st%C3%B6tuottavuus_ja_eurot_%E2%80%93_case_rakennus-ala.pdf Saatavissa: 16.12.2025
- Aura O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 – tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy.
- Aura, O.2020. Motivaation on superlääke kannattavuuteen. Auran Faktat-blogi.
<https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/motivaatio-on-superlaake-kannattavuuteen> Saatavissa: 11.11.2025.
- Aura, O. 2021. Motivaation merkitys tulokseen. Auran Faktat-blogi. 23.9.2021.
<https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/motivaatio-tulos> Saatavissa: 23.11.2025
- Aura, O. 2021a. Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa. Työkaari kantaa – Tuottavaa työhyvinvointia -hankkeen seuranta-analyysien yhteenveto.
https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/tyo%CC%88kaari_kantaa_hankkeen_seurantaanalyyysien_yhteenvetoraportti_23.6.2021.pdf Saatavissa: 9.12.2025
- Aura, O. 2025. Puhelinkeskustelu 4.12.2025
- Aura, O. 2025a. Kannattavuuden kasvun salainen kaava. Auran Faktat-blogi.
<https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/category/henkiloumlstoumltuottavuuden-kasvu> Saatavissa: 8.12.2025
- EK-SAK tuottavuustyöryhmä 2011, Toim. Ahokas, P., Tiihonen, J., Neuvonen, J. ja Suikki, M. Teknolomiteollisuus ry 2011.
- Herzberg F. 2003, Harvard Business review on motivating people, HB school publishing corporation
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. FINVA.

- Kesti, M. 2017a. Työsuojelun taloudelliset vaikutukset. 1.painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, Teollisuusryhmä.
- Kesti, M. 2017b. Työelämän laatuun perustuva johtaminen tuo kilpailuetua. Työn tuuli - aikakauskirja. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022017-002.pdf Saatavissa 13.12.2025.
- Kesti, M. 2019. Johtamisen tärkein kaava: Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio. Youtube-video. <https://www.youtube.com/watch?v=3QCgdKgDxSw> Saatavissa 13.12.2025.
- LAB-ammattikorkea-koulun julkaisusarja, osa 19. 2021. Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495430/LAB_2021_19.pdf Saatavissa 13.12.2025.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. Suorituskyvyn mittaaminen -Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita 2003.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V ja Kujansivu, P. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: mittaa, kehitä ja johda. Talentum 2007.
- Martela, F., & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.
- Maslow A. H. 1954, Motivation and Personality, Universal Container Corporation, Second edition
- Meto. Metsäalan Asiantuntijat ry. 2025. [METO – Metsäalan ammattilaisten ja asiantuntijoiden oma järjestö](#) Saatavissa 15.12.2025.
- Mielenihmeet 2005. Saatavissa: 7.10.2025. <https://mielenihmeet.fi/tyomotivaatio-kolme-teoriaa/>
- Mostafa, L. Mielenterveys/ Motivaatio 2024. https://www.anahana.com/fi/mental-health/motivation#google_vignette Saatavissa: 6.10.2025.
- Myers, M. S. 1970. Every Employee a Manager. More Meaningful Work Through Job En-richment. New York: McGraw Hill
- Nissinen, V., Kinnunen, T., Jorma, S., & Kinnunen, T. 2015. Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Talentum.
- Oppiko akatemia 2025. <https://www.oppiko.fi/> Saatavissa: 11.11.2025.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY pro.

- Peltonen M. – Ruohotie P. 1987, Menetelmiä työhalun parantamiseksi, Aavaranta-sarja, ISSN 0783-5523; n:o 4 Helsinki Otava 1987 ISBN 951-1-09545-5
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2. p. Porvoo: Bookwell Oy
- Reiss, S. 2004. Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. Review of General Psychology.
- Reiss, S. 2009. The Normal Personality. New Way of Thinking about People. Cambridge University Press.
- Robbins P. S. 2000, Organizational Behaviour, 9 painos, Prentice-Hall inc, New Jersey
- Ruohotie P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen, Oy Edita Ab, Helsinki
- SafeInLog. 2022. Työturvallisuudella tuottavuutta ja työhyvinvointia sisälogistiikkaan 2020-2022. <https://www.safeinlogplus.fi/henkilostotuottavuus-ja-qwl/qwl-tulosten-tarkastelu/> Saatavissa: 25.11.2025.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. Vesterinen, P. Otava. Keuruu
- Terveysverkko. Motivaatio 2025. <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/> Saatavissa: 6.10.2025.
- Työn tuuli. Työntekijäkokemuksen merkitys – Kestävän tuottavuuden rakentaminen tiedolla johtamisen avulla, Kesti, M & Vakkala, H. 2024.. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012024_hr.pdf Saatavissa: 6.10.2025
- Wikipedia. Motivaatio. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Motivaatio> Saatavissa: 6.10.2025.
- Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen, Edita Prima Oy, Helsinki, 4 painos
- Yliskoski, M. 2018. Työhyvinvointi ajassamme. Hyvinvoinnin johtamisen haasteet. Opetusaineisto JTO.