

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# MOTIVAATIO MENESTYSTEKIJÄNÄ

Työntekijän motivaation vaikutus organisaation tuottavuuteen

TEKIJÄ: Sofianna Koistinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Sofianna Koistinen			
Työn nimi Motivaatio menestystekijänä			
Päiväys	5.5.2023	Sivumäärä/Liitteet	50/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani -			
Tiivistelmä			
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijän motivaatio vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja miten motivaatiota voidaan hyödyntää tuottavuustekijänä tehokkaammin. Työssä keskityttiin motivaation taloudelliseen näkökulmaan ja selvitettiin hyvästä motivaatiosta syntyvää tuottavuutta ja toisaalta motivoimattomuudesta aiheutuvia kustannuksia ja haittoja.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui kolmesta teemasta, jotka ovat motivaatio, tuottavuus ja johtaminen. Motivaation perustana tarkasteltiin Abraham Maslowin tarvehierarkiaa sekä Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin itseohjautuvuusteoriaa. Teorioiden pohjalta perehdyttiin kestävän motivaation syntymiseen ja sen taloudelliseen merkitykseen organisaatiolle. Johtamisen kautta pyrittiin selvittämään, millainen johtaminen tukee motivaatiota ja tuottavuuden parantamista, sekä ymmärtämään esimerkiksi rekrytoinnin, palkitsemisen ja palautteen merkityksestä työntekijän motivaatiolle. Tutkimus toteutettiin huhtikuussa 2023 laadullisena tutkimuksena, jossa aineiston keräämiseksi toteutettiin ryhmähaastattelu. Haastattelutilanne oli etänä toteutettu avoin ja inspiroiva keskustelu, jossa kolme eri henkilöstöalan erilaista taustaa omaavaa ammattilaista jakoivat osaamistaan tutkimusongelmien ratkeamiseksi.</p> <p>Tutkimustuloksista ilmeni, että työntekijän motivaatiolla on yrityksen tuottavuudelle merkitystä. Tutkimuksessa havaittiin, että ihmislähtöisessä johtamisessa johtajat ja esimiehet pyrkivät maksimoimaan henkilöstön motivaation tason ja siitä saatavan hyödyn, kun taas hierarkkisessa johtamisessa johto ei ymmärtänyt samalla tavalla yksilön motivaation merkitystä. Tutkimuksessa todettiin, että henkilöstö ratkaisee tulevaisuuden kovenevassa kilpailussa organisaatioiden menestymisen yhä voimakkaammin. Jotta organisaatio pystyy olemaan tulevaisuudessa kilpailun huipulla, henkilöstöä on pidettävä organisaation tärkeimpänä resurssina ja johtamisen ja esimiestoiminnan on oltava hyvällä tasolla. Keskeiseksi keinoksi hyvinvoinnin kautta saatavan tuottavuuden tukemiseen ilmeni organisaatiossa vallitseva avoin keskustelu- ja oppimisen kulttuuri, jossa vallitsee psykologinen turvallisuus ja luottamus. Sisäisen motivaation todettiin syntyvän inhimillisten asioiden ympärille, mikä korosti niiden esiin tuomista keskusteluun, sekä jaksamisen tukemista eri elämän vaiheissa esimerkiksi työtä tuunaamalla. Yksilölähtöisen lähestymistavan havaittiin luovan organisaatiolle tehokkuutta, mikä mahdollisti tuottavuuden kasvun.</p>			
Avainsanat Motivaatio, työmotivaatio, tuottavuus, johtaminen, palaute, palkitseminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author Sofianna Koistinen	
Title of Thesis Motivation as a success factor	
Date	5.5.2023
Pages/Appendices	50/1
Client Organisation /Partners -	
<p>Abstract</p> <p>The primary purpose of this thesis project was to examine how employee motivation affects the productivity of the organization and how motivation can be used as a productivity factor more effectively. The work focused on the economic perspective of motivation and explored the productivity arising from good motivation and, on the other hand, the costs and disadvantages caused by lack of motivation.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of three themes, which are motivation, productivity and management. Firstly, Adam Maslow's hierarchy of needs and Richard M. Ryan's and Edward L. Dec's self-direction theory were examined as the basis of motivation. Based on the theories, the present research discusses the emergence of motivation and its economic significance for the organization. Secondly, through management, a further aim was to explicate what kind of management supports motivation and improving productivity, as well as to understand the importance of, for example, recruitment, reward and feedback to employee motivation. The research was carried out in April 2023 as a qualitative study, where the material was collected through group interviews. The interview situation was an open and inspiring conversation carried out remotely, during which three professionals with different backgrounds in the HR field shared their expertise in order to solve research problems.</p> <p>In summary, the research results showed that the employee's motivation is important for the company's productivity. The research found that in people-oriented management, managers and supervisors try to maximize the level of motivation of the personnel and the benefit obtained from it, while in contrast to this, in hierarchical management, the management did not understand the importance of individual motivation in a similar manner. In the research, it was concluded that personnel will increasingly decide the success of organizations in the increasingly tough competition of the future. In order for the organization to be able to be at the top of the competition in the future, the personnel must be considered the organization's most important resource, and management and supervisory activities must be at a good level. Importantly, the key way to support the productivity obtained through well-being was the open culture of discussion and learning prevailing in the organization, where psychological safety and trust prevail. As indicated by the findings, internal motivation was found to arise around human issues, which emphasized bringing them up for discussion and supporting coping in different stages of life, for example by tuning out work. Moreover, the individual-oriented approach was found to create efficiency for the organization, which enabled an increase in productivity.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Motivation, work motivation, productivity, management, feedback, rewarding</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	MOTIVAATIO .....	7
2.1	Maslowin tarvehierarkia.....	7
2.2	Ryan & Decin itseohjautuvuusteoria .....	8
2.3	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio .....	10
2.4	Työmotivaatio ja sen taloudellinen merkitys.....	11
2.5	Työn imu ja innostus.....	12
2.6	Motivaation ylläpitäminen ja vahvistaminen .....	12
3	TUOTTAVUUS .....	15
3.1	Tuottavuuden mittaaminen.....	16
3.2	Tuottavuuden parantaminen.....	17
4	JOHTAMINEN.....	18
4.1	Johtaminen tuottavuuden tukena .....	19
4.2	Rekrytoinnin merkitys ja motivoituneen työntekijän tunnistaminen.....	20
4.3	Sitouttaminen ja vaihtuvuus .....	21
4.4	Palaute.....	22
4.5	Palkitseminen .....	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	24
5.1	Tutkimusongelma ja tavoite.....	24
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	24
5.3	Ryhmähaastattelun suunnittelu ja toteutus .....	25
5.4	Aineiston käsittely ja analysointi.....	27
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	29
6.1	Teema 1: motivaatio .....	29
6.2	Teema 2: johtaminen .....	31
6.3	Teema 3: tuottavuus.....	33
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
8	POHDINTA.....	40
8.1	Luotettavuus .....	44
8.2	Eettisyys.....	45
8.3	Jatkotutkimus .....	46

LÄHTEET ..... 47

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO ..... 50

## 1 JOHDANTO

Liiketoimintaympäristö vaatii tänä päivänä organisaatioilta jatkuvaa kehittymistä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja sen lisäämiseksi. Kilpailuedun keskiössä ovat toiminnan tehokkuus ja tuottavuus. Jotta tehokkuus ja tuottavuus voisivat toteutua, on olemassa olevat resurssit käytettävä parhaalla mahdollisella tavalla ja pystyttävä vastaamaan ympäristön ja asiakkaiden tarpeisiin. (Machado & Davim 2017, 49.) Henkilöstöressurssien merkitys on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi tuottavan liiketoiminnan rakentamisessa. Inhimillisen pääoman oikeanlaisella johtamisella ja kehittämisellä voidaan parhaimmillaan luoda pitkäaikaisia suhteita organisaation ja työntekijöiden välille, mikä auttaa vahvistamaan molemminpuolista sitoutumista sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Machado & Davim 2017, 3).

Kun henkilöstön koko potentiaali halutaan hyödyntää, on perehdyttävä siihen, mistä tehokas ja kestävä työtapa ja johtamiskulttuuri muodostuvat. On katsottava syvemmin perusasioita ja –tarpeita, kuinka ne tyydyttyvät ja mikä kunkin yksilön kohdalla työmotivaatiota vahvistaa. Jotta työelämässä voisi kokea iloa, merkityksellisyyttä ja arvostusta, toiminnan lähteenä olevan moottorin eli motivaation tulee kummuta niistä tekijöistä, jotka tulevat ihmisestä sisältäpäin ja saavat hänet ponnistelemaan ilman ulkoista painetta kohti haluttuja päämääriä. Motivaatio vaikuttaa perustavanlaatuisesti työn mielekkääksi kokemisen ja työssä jaksamisen taustalla. Kun motivaatiota pohditaan yrityksen tuottavuustekijänä, on keskeistä ymmärtää, ettei yksilön taidot ja kyvyt riitä yksinään tuottamaan laadukasta tulosta, jos hänellä ei ole siihen tahtoa eli hän ei ole motivoitunut (Viitala 2021, 41-42).

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, kuinka suuri rooli motivaatiolla on organisaation tuottavuuden tekijänä. Työn avulla halutaan löytää keinoja, miten motivaatiota voitaisiin käyttää tuottavuustekijänä tehokkaammin. Työn tarkoituksena on ymmärtää, mistä kestävä motivaatio syntyy ja miten sitä voidaan tukea johtamisella. Opinnäytetyön tarkastelu pohjautuu Abraham Maslowin tarvehierarkian sekä Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin itseohjautuvuusteorian ympärille. Opinnäytetyössä keskitytään sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, työmotivaatioon sekä työnimuun, jotka selittävät motivaation syntymistä laajasti. Johtamisen ja tuottavuuden teema rajautuu rekrytoinnin, sitouttamisen, palkitsemisen ja palautteen tarkastelemiseen, sekä tuottavuuden mittaamiseen ja vahvistamiseen. Rekrytointi on motivoituneen henkilöstön kokoamisen perusta, jota jatketaan sitouttamisella, jossa mm. palkitseminen ja palaute ovat tärkeitä keinoja. Opinnäytetyöstä rajattiin pois esimerkiksi perehdyttämisen merkitys, sekä itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin laajempi tarkastelu. Näitä teemoja on tarkasteltu jo melko laajasti aiemmissa opinnäytetöissä tai niiden tarkasteltu tässä työssä olisi laajentanut teoriaa tarpeettomaksi ja valittujen teemojen tarkastelu olisi voinut jäädä liian pinnalliseksi.

Tutkimusongelmiin haetaan vastauksia ryhmähaastattelun avulla, jossa alan kokeneet ammattilaiset esittävät näkemyksiään ja etsivät yhdessä keinoja tuottavuuden lisäämiseksi motivaation näkökulmasta. Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa vapaamman keskustelun avulla pyritään löytämään monipuolisia näkökulmia motivaation vaikutuksiin, tukemiseen ja sen hyödyntämiseen.

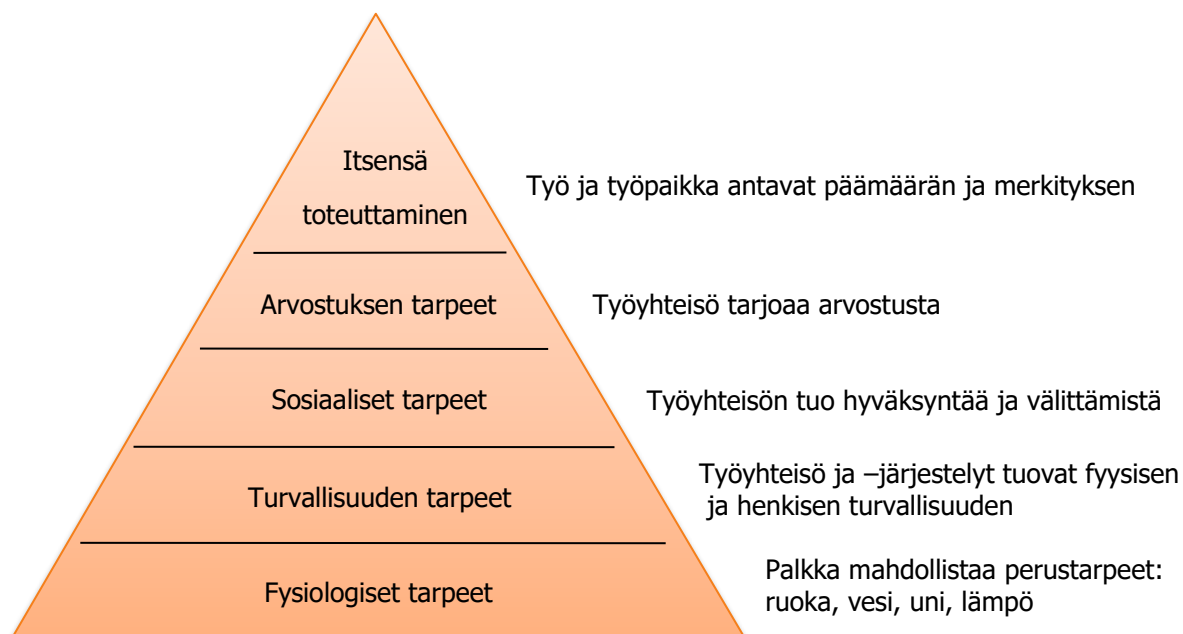
## 2 MOTIVAATIO

Ihmisellä on luonnollinen taipumus hakeutua tekemään mielekkääksi kokemiaan asioita ja etsimään tekemiselleen merkitystä. Merkityksellisyys ja mielekkyys syntyvät asioista, jotka ovat riittävän haastavia ja vastaavat omia kykyjä. (Viitala 2021, 41-42.) Kaiken toiminnan lähteenä toimii moottori, jota kutsutaan motivaatioksi. Motivaatio syntyy motiiveista, jotka ovat haluja, pyrkimyksiä ja psykologisia tarpeita, jotka kertovat, miksi ihminen toimii ja ajattelee kyseisellä tavalla (Mayor & Risku 2015, 37). Siinä yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunne- ja järkipäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö (Sinokki 2016, 60). Motivaatio ohjaa sekä mielekkääksi koettua toimintaa, että esimerkiksi vaikeiden tunteiden, kuten arvostelun tai huolien välttämistä (Vänskä 2019).

### 2.1 Maslowin tarvehierarkia

Yksi tunnetuin motivaatioteoria on yhdysvaltalaisen psykologin Abraham Maslowin tarvehierarkiateoria. Teoria sai alkunsa, kun Maslow tutki psykologisissa tutkimuksissaan vuonna 1943 ihmisten motivaatiota ja tunnisti ihmisen tarpeille loogisen järjestyksen, joiden täytyy tyydyttyä, ennen kuin ihminen motivoituu saavuttamaan seuraavan tason tarpeensa (Myles 2014). Teorian mukaan toiminnan saa aikaan tyydyttämätön tarve, jotka Maslow näkee olevan hierarkkisesti järjestäytyneitä. Tarpeiden alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja ylempänä psykologiset tarpeet. Motivaatio ja luovuus löytyvät vasta, kun perustarpeet ovat tyydyttyä (Sinokki 2016, 74.) Maslow ei kuitenkaan tarkoittanut teoriaansa jäykäksi hierarkiaksi, vaan toivoi, että hänen teoriaansa käytettäisiin ja kehitettäisiin yksilölliseen ja dynaamiseen suuntaan. (Mayor & Risku 2015, 27.-28).

Teoria järjestää tarpeet tarvehierarkiaan, jossa alimpana ovat fysiologiset tarpeet, kuten ravinto, uni, lämpö, vaatetus, suoja ja seksuaaliset tarpeet. Näiden tarpeiden jälkeen tulevat turvallisuuden tarpeet, jotka ovat varmuuteen, vaaran välttämiseen ja suojautumiseen liittyviä tarpeita. Kolmantena hierarkiassa ovat yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, eli hyväksyntä, rakkaus, ystävyys, yhteenkuuluvuus ja välittäminen. Neljäntenä hierarkiassa tulevat arvostuksen tarpeet, joihin liittyvät itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema, arvostus ja kunnioitus. Viimeisenä ja viidentenä ryhmänä ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Näihin luetaan henkilön saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus sekä tiedon määrän lisääntyminen. (Sinokki 2016, 73). Seuraavassa kuviossa tarpeet ovat järjestetty havainnollisesti pyramidin muotoon, vaikka Maslow itse ei sitä tähän muotoon alun perin piirtänyt. Kunkin tarpeen viereen on selvennetty, miten nämä tarpeet tyydyttyvät työelämässä.



Kuva 1. Maslow'n tarvehierarkia (Jylhä & Viitala 2019)

Teorian avulla voidaan ymmärtää mm. luovuuden, turhautumisen tai motivoitumisen syntyä työyhteisössä. Kun perusasiat ovat kunnossa, työyhteisössä voi syntyä uusia innovaatioita ja innostuksen ilmapiiri. Maslow totesi kuitenkin, että mikä tahansa hierarkian taso voi korostua riippumatta edellisten tarpeiden tilasta. Tästä voidaan käyttää esimerkkiä luovan alan ihmisistä, joiden käsistä voi syntyä uusia luomuksia, vaikka fyysiset olosuhteet ovat saattaneet olla heikossa kunnossa. (Sinokki 2016, 74-75.)

## 2.2 Ryan & Decin itseohjautuvuusteoria

Toisena teoriana työssä tarkastellaan Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin itseohjautuvuusteoriaa. Teoria syntyi Decin kiinnostuksesta tutkia sisäistä motivaatiota. Deci alkoi tutkia vuonna 1969 lisäksi palkitseminen ihmisen motivaatiota ja huomasi, ettei ulkoinen ehdollistuminen olisi aina kestävä motivaation kannalta. Tähän mennessä behavioristinen tiede ei ollut keskittynyt niin selkeästi ihmisen sisäiseen motivaatioon ja hän jatkoi tutkimuksia yhdessä Ryanin kanssa, jonka myötä itseohjautuvuusteoria syntyi. (Gagne 2014, 1-2.)

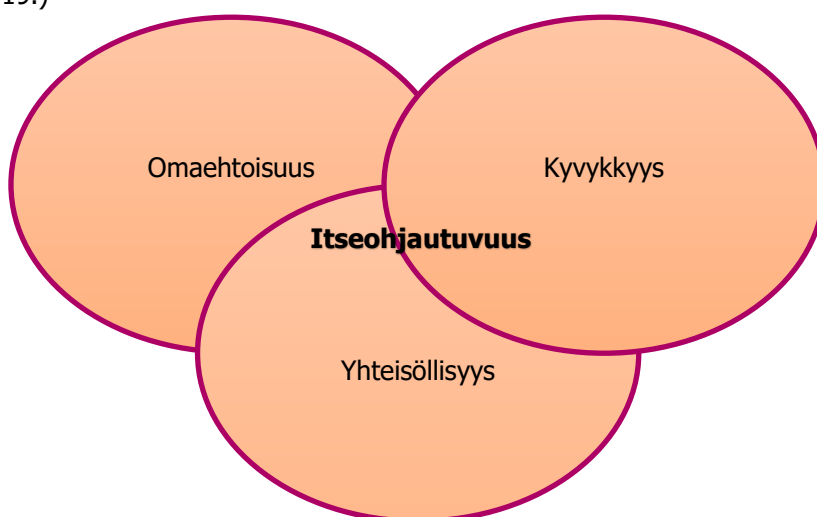
Kuten Maslow'n tarvehierarkiassa, tässäkin teoriassa toiminnan ajatellaan lähtevän ihmisen perustarpeista. Ihmisen ajatellaan olevan luonnostaan aktiivinen, motivoitunut ja itseohjautuva. Ryan & Decin totesivat, että ihmisellä on luonnostaan taipumus asettaa itselleen tavoitteita, pyrkiä suoriutumaan haasteista ja liittää kokemukset osaksi minäkuvaansa. Kun ihminen kiinnostuu asioista ja kohtaa haasteita, luontainen motivaatio saa ratkaisemaan haasteet ja menemään eteenpäin. Teorian mukaan ihmisen kehitys ja psykologinen kasvu tapahtuvat juuri ympäristön vuorovaikutuksessa ja sen ajatellaan määrittävän paljon sitä, miten ja mistä ihminen motivoituu. Teoriassa keskeisintä ei ole motivaation määrä, vaan sen laatu. Tästä syystä Ryan & Decin erottelivatkin motivaation sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, joiden eroa avataan seuraavassa luvussa. (Vasalampi 2017, 54-55).

Kuten aiemmin todettiin, teorian mukaan ihminen motivoituu tyydyttääkseen perustarpeensa, jotta hän voisi hyvin. Nämä perustarpeet ovat omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen sekä yhteisöllisyyteen liittyviä tarpeita. Teorian mukaan ihminen haluaa luonnostaan tuntea itsenäisyyttä ja päättää omista

asioistaan. (Jylhä & Viitala 2019.) Tekeminen ei lähde ulkoisesta paineesta, vaan ihmisen omasta halusta (Martela & Jarenko 2014, 16). Työelämässä tämä tarkoittaa vaikutusmahdollisuuksia työhön ja työympäristöön liittyen, sekä vähäistä kontrollia ylhäältä päin (Jylhä & Viitala 2019).

Kykeneväisyyteen liittyvät tarpeet näkyvät esimerkiksi tilanteissa, joissa ihminen haluaa suoriutua annetuista tehtävistä, saada onnistumisen kokemuksia, sekä selvitä uusista haasteista. Työssä työnantaja voi tukea työntekijän kykeneväisyyden kokemusta antamalla myönteistä palautetta, tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia sekä asettamalla realistisia tavoitteita. Näin työntekijän kokemus osaamisesta ja työssä pärjäämisestä voivat vahvistua, mikä heijastaa sisäisen motivaation paranemiseen. (Jylhä & Viitala 2019.)

Yhteenkuuluvuuden tunne merkitsee tarvetta kuulua johonkin ja olla hyväksyty. Ihminen haluaa tulla kuulluksi omana itsenään ja omistaa luottavia ihmissuhteita. Yhteisöllisyyden ajatellaan siis syntyvän yhteyden kokemuksesta toisiin ihmisiin ja hyvän tekemisestä muille ihmisille. Työpaikalla yhteisöllisyyden tunne vahvistuu tutustumalla eri tilanteissa ja kanavissa työyhteisöön. Organisaation avoin ja rakentava keskustelukulttuuri vahvistavat osaltaan työntekijöiden yhteisöllisyyden tarpeita. (Jylhä & Viitala 2019.)



Kuva 2. Itseohjautuvuusteorian muodostuminen

Vaikka itseohjautuvuusteoria onkin saanut laajan hyväksynnän ja se on yksi johtavista motivaatio-teorioista, ei siinä joidenkin tutkijoiden mukaan oteta tarpeeksi huomioon ihmisten yksilöllisyyttä. Yksilöllisyyttä pidetään länsimaisen tieteen, talouselämän ja johtamisen perusolettamana. Tähän tarpeeseen amerikkalainen psykologian ja psykiatrian professori Steven Reiss kehitti oman motivaatio-teoriansa, jossa yksilöllisiä motivaatiotekijöitä tarkastellaan tarkemmin. Hän myös kritisoi itseohjautuvuusteoriaa sillä, etteivät siinä mainitut kolme tarvetta riitä kuvaamaan ihmisen sisäisen motivaation kirjoa ja nimesi kolmen sijaan 16 perustarvetta. (Mayor & Risku, 2015, 28-36.) Reissin motivaatioteoria on tärkeä osa motivaatiotutkimusta, mutta kyseiseen teoriaan ei kuitenkaan paneuduta tässä työssä tarkemmin.

## 2.3 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Ihmisen voidaan ajatella motivoituvan kahdella eri tavalla, sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisen ja ulkoisen motivaation tarkastelu auttaa ymmärtämään motivoitumisen lähteitä syvemmin ja toisaalta tukemaan kestävästä motivaatiota. Sisäisen motivaatio on tila, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka itsessään vetävät puoleensa ja ovat hänelle kiinnostavia ja arvokkaita. Tekeminen on mielekästä, eikä siksi kuluta henkisiä voimavaroja samalla tavalla kuin ulkoiset motivaation lähteet. (Martela & Jarenko 2015, 26.) Tyydytys tulee työnteosta ja aikaansaannoksista, eivätkä ulkoiset tunnustukset ja palkkiot merkitse niin paljon (Viitala 2021, 42). Hyvänä sisäisen motivaation esimerkkinä voidaan pitää lasta, joka tutkii ympäristöään aidosti kiinnostuksen pohjalta. Hän ihmettelee ja kokeilee, haastaa itseään ja oppii. Samalla tavalla aikuinen, joka tekee vapaaehtoistyötä ilman palkkaa, saa tyydytyksen toisten auttamisesta ja merkityksellisyyden tunteesta, toimii sisäisen motivaation ohjaamana.

Sisäisen motivaation voidaan ajatella syntyvän hyvinvoinnille välttämättömien psykologisten perustarpeiden pohjalta, joilla tarkoitetaan vapaaehtoisuuteen, kyvykkyyteen, yhteenkuuluvuuteen sekä hyväntelemiseen liittyviä tarpeita. Ajatus pohjautuu Ryan & Decin itseohjautuvuusteoriaan. Toisin sanoen tarpeita ovat siis omaehtoinen toiminta, osaaminen ja aikaansaaminen, yhteisöllisyys sekä oman toiminnan myönteinen vaikutus. Kun ihminen pääsee toteuttamaan asioita omista haluistaan ja tarpeista käsin, on hänen motivaationsa vahvempi ja kestävämpi. Elämä tuntuu mielekkäämmältä, kun saa keskittyä itselle merkityksellisiin ja innostaviin asioihin. (Martela & Jarenko, 2015, 56-57.)

Ulkoista motivaatiota puolestaan ohjaa reaktiivinen toiminta, jossa tekemisen taustalla on jokin tekemisestä irrallinen, ulkoinen syy, kuten uhan välttäminen tai resurssien, kuten rahan tai vallan saavuttaminen. Tekeminen itsessään ei tunnu mielekkäältä ja innostavalta, vaan sen avulla saavutetaan jokin tarpeelliseksi tai tärkeäksi koettu tavoite. (Martela & Jarenko 2015, 25-26.) Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi silloin, kun ihminen opiskelee saavuttaakseen hyviä arvosanoja aidon oppimishalun sijaan tai osallistuu sosiaalisiin tilanteisiin ulkoisen paineen pakottamana, eikä omasta sisäisestä halusta (Vasalampi 2017, 55). Kun motivaatio ei lähde ihmisestä itsestään, se voi kuluttaa pitkällä aikavälillä henkisiä voimavaroja eikä ole yksistään kestävä tapa toimia. (Martela & Jarenko 2015, 25-26.) Toisaalta ulkoinen motivaatio saattaa auttaa ponnistelemaan esimerkiksi työssä maksettavan bonuksen eteen, jotta ihminen voisi tehdä elämässään suurempien tulojensa myötä enemmän asioita, jotka ovat merkityksellisiä. Ulkoisen ja sisäisen motivaation välille ei siis voida vetää suoraan rajaa, kumpi on parempi. Oleellista on tarkastella, luovatko sen taustalla olevat motiivit kestävä pohjaa hyvinvoinnille ja hyvälle elämälle. (Mordue 2021, 131.)

Kun sisäistä ja ulkoista motivaatiota verrataan toisiinsa, on helppo todeta, miten merkittävä sisäinen motivaatio on niin yksilön henkilökohtaisessa elämässä, kuin organisaation työvoimaakin ajatellen. Se innostaa asioiden äärelle, jotka vastaavat ihmisen arvopohjaa ja mahdollistavat näin onnellisuutta ja menestystä (Mayor & Risku 2015, 37). Kun organisaation henkilöstö kokee tavoitteet merkityksellisiksi, niiden tavoittelu tehostuu ja tuottavuus kasvaa. Vaikka sisäisen motivaation pohjalta toimiminen on kestävä ja mielekästä, on ulkoisellakin motivaatiolla tärkeä tehtävä. Aina emme voi valita mielekästä työtä tai toimintaa, vaan on selviydyttävä, hankittava elanto ja vastattava ympärillä oleviin uhkiin. (Martela & Jarenko 2015, 25-26.)

## 2.4 Työmotivaatio ja sen taloudellinen merkitys

Motivaatiota voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi työmotivaation kautta, joka kytkeytyy edellisiin käsitteisiin, mutta jonka tarkastelukulma on nimenomaan työelämä. Työmotivaatio voidaan määritellä kokonaistilaksi, joka energisoi, sekä suuntaa ja ylläpitää yksilön toimintaa työssä (Sinokki 2016, 81). Työmotivaatio syntyy persoonallisuuden ja elämänvaiheen pohjalta, johon vaikuttavat lisäksi työhön, työyhteisöön ja johtamiseen liittyvät tekijät. Hyvä työmotivaatio edellyttää, että työssä on käytettävissä riittävästi resursseja, työ on riittävän haastavaa ja tarkoituksen mukaista ja siinä asetetut tavoitteet selkeät. Lisäksi työstä maksettavien palkkioiden tulisi olla saavutettavissa olevia ja tasapainossa ponnistelujen kanssa. (Sinokki 2016, 88.)

Kun työhön liittyvät päämäärät ovat mieluisia ja saavutettavissa olevia, työntekijä saa niiden tavoittelusta energiaa. (Juuti & Vuorela 2015, 80). Esihenkilöiden on hyvä ymmärtää, että työntekijän motivoituvat eri asioista. Kun toinen motivoituu rahasta ja kehittymismahdollisuuksista, toista motivoi toisten auttaminen. Mikäli työmotivaatio halutaan maksimoida, jokaiseen yksilöön tulisi paneutua erikseen ja selvittää, mistä mielekäs työnteko kokonaisuudessaan kunkin työntekijän kohdalla koostuu. (Sinokki 2016, 80-81.) On keskeistä, että työntekijän motivaatio tukee häntä itseään työssä jakamisen ja viihtymisen kannalta. Inhimillisten tekijöiden lisäksi työmotivaatioon panostaminen on merkittävää myös taloudellisesta näkökulmasta. Motivoitunut henkilöstö luo yritykselle vahvempaa imagoa ja pysyvää henkilöstöä.

Työmotivaatio voi vaikuttaa merkittävästikin organisaation talouteen. Hyvän työmotivaation on todettu vähentävän mm. sairauspoissaoloja, työtaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia. Kustannusten tarkastelu auttaa ymmärtämään niiden merkitystä organisaation taloudelle. Työkyvyttömyydestä eli sairauksien aiheuttamista poissaoloista aiheutuneet kustannukset voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömiin kustannuksiin kuuluvat työntekijän vuosipalkka, vuosilomat sekä niihin liittyvät lomarahat ja sivukulut. Lisäksi niihin liittyvät sijaistamiseen, työn uudelleen järjestämiseen, rekrytointiin, työterveyteen ja poissaolojen raportointiin liittyvät kustannukset. (Sinokki 2016, 84.) Välillisiä kustannuksia syntyy puolestaan tuottavuuden alenemisesta, toimitusvaikeuksista sekä laadun ja kilpailukyvyyn heikkenemisestä johtuvista tekijöistä. Lisäksi välillisesti vaikuttavat mahdollinen imagon ja ilmapiirin heikkeneminen, jolla voikin olla merkittävä negatiivinen vaikutus, sillä ilmapiiriin on arvioitu selittävän jopa 20-30% liikelähdön tuloksesta. Aikuinen ihminen viettää työssään useimmiten enemmän aikaa kuin kotona ja harrastusten parissa, joten on loogista, että innostava ja hyvä ilmapiiri vaikuttavat niin merkittävästi hyvinvointiin ja motivaatioon ja sitä kautta tuottavuuteen. (Sinokki 2016, 85-86.)

Sairauspoissaoloista johtuvia kustannuksia voidaan arvioida monella eri tavalla. Työnantaja maksaa yleensä alle 10 päivän sairauspoissaoloajalta palkkaa ja saa sen ylitettyä korvausta sairausvakuutuksesta. Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän tiedustelun mukaan vuonna 2020 alle 10 päivää kestäneitä sairauspoissaoloja oli yhdellä työntekijällä vuodessa keskimäärin viisi. Keskimääräinen palkan saajan tuntipalkka vuonna 2021 oli 26 euroa ja yhdestä työtunnista arvioidaan työnantajan saavan bruttoarvonlisäystä 55 euroa, joten yksi työtunti tuottaa siis 2,1 kertaisen arvonlisäyksen palkkaan verrattuna. Tästä voidaan laskea, että kun Tilastokeskuksen palkkarakenne-tilaston mukaan keski-

palkka oli vuonna 2021 174 euroa päivässä, tuottaa sairausolopäivä 370 euron työpanoksen menetyksen päivässä. Kyseinen laskutapa on hyvin suoraviivainen, mutta antaa suuntaa siitä, miten merkittävä kustannuserä työntekijöiden poissaolot työnantajalle ovat. (Tanskanen 2022.) Sairauspoissaoloilla on myös merkittävä yhteiskunnallinen merkitys, sillä poissaolot heikentävät yrityksen kannattavuutta, alentavat työllisyyttä sekä vaikuttavat sitä kautta suoriin ja epäsuoriin verotuloihin (Tanskanen 2022). Tiedetään, että työntekijöillä, joilla on suuri määrä poissaoloja, taustalla on useimmiten huono työmotivaatio, päihde- tai muita yksityiselämän ongelmia (Sinokki 2016, 18.) Motivaatioon voidaan onneksi vaikuttaa paljon ja parantaa merkittävästikin organisaation tuottavuutta.

## 2.5 Työn imu ja innostus

Aikuinen työssä käyvä ihminen viettää töissä noin kolmasosan elämästään (Martela & Jarenko 2015, 38). Siksi on erittäin merkityksellistä, miltä työn tekeminen ja töissä oloinen tuntuu. Motivaatioon työssä liitetään usein käsite työn imu, josta käytetään myös termiä draivi. Sen ajatellaan olevan täyttävää läsnäoloa ja energisyyttä työssä. Kun ihminen pääsee työn imuun, työn ei kuormita liikaa, sillä työssä koetaan vahvasti myös myönteisiä tunteita, jotka antavat lisää voimia ja intoa työn tekemiseen. Hyvän sisäisen ja ulkoisen motivaation avulla työstä saatavat voimavarat energisoivat työntekijää, mikä ylläpitää ja parantaa työn imua, sekä auttaa kasvamaan, oppimaan ja kehittymään työssä. Kun huomio on kohdistettu haasteiden sijaan ensisijaisesti työhön, organisaatioon, työilma- piiriin tai johtamiseen liittyvistä haasteista suoriudutaan paremmin. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 117-123.)

Kun työntekijä käyttää aikaa, energiaa ja osaamistaan työhön ja energisoituu siitä entisestään, hän pystyy suoriutumaan työstään tehokkaammin ja lisäämään organisaation tuottavuutta (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 130). Työn imun on todettu useissa tutkimuksissa näkyvän positiivisesti yrityksen tuottavuudessa, henkilöstön sitoutumisessa sekä hyvinvoinnissa. Esimerkiksi hollantilaisia esimiehiä koskenut tutkimus osoitti, että innostuneilla työntekijöillä oli merkittävästi muita vähemmän kyyneysiä, somaattisia oireita ja poissaoloja. Myös kreikkalaisessa pikaruokaravintolaketjussa tehdyssä tutkimuksessa todettiin hyvän päivittäisen työn imun ennustavan jopa 8% päivän tuloksesta. (Martela & Jarenko 2015, 38-49.) Työn imusta saatu näyttö vahvistaa käsitystä, että siihen panostaminen on kestäväää ja kannattavaa niin taloudellisesti kuin inhimillisestikin. Siksi on oleellista keskittyä myös siihen, miten työntekijöiden työn imua vahvistetaan ja ylläpidetään. Näihin perehdytään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

## 2.6 Motivaation ylläpitäminen ja vahvistaminen

Menestyvissä organisaatioissa työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan ja työmotivaatiota halutaan ylläpitää ja edistää. Motivaatiota voidaan vahvistaa monilla eri tavoilla, kuten kehittämällä työn ominaisuuksia, työyhteisöä tai työympäristöä. (Sinokki 2016, 224.) Mutta miten näitä asioita osataan vahvistaa oikealla tavalla? Kun motivaatiota halutaan ylläpitää ja vahvistaa, on keskeistä tarkastella tekijöitä, joista se syntyy. Kuten aiemmin todettiin, motivaation perustalla ovat ihmisen psykologiset tarpeet, joita niin Maslow tarvehierarkiassa kuin Deci & Ryan itseohjautuvuusteoriassaankin korostivat. Organisaation johto ja esimies voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, miten nämä tarpeet ote-

taan huomioon ja miten ne tulevat tyydytetyksi. Keskeistä on, että organisaatiossa tuetaan työntekijää löytämään omat vahvuudet ja voimavarat sekä rohkaistaan häntä käyttämään niitä oikealla tavalla yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2014, 39.)

Itseohjautuvuusteorian mukaisten perustarpeiden eli vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden sekä yhteenkuuluvuuden tyydyttämiseksi organisaatiossa voidaan tehdä paljon. Autonomiaa eli vapaaehtoisuutta voidaan lisätä omaehtoisen päätöksenteon ja vaikutusmahdollisuuksien kautta. Tällöin työntekijä ymmärtää halutut päämäärät ja johto antaa hänelle vapauksia kulkea niitä kohti. (Sinokki 2016, 239.) Kun työntekijä ymmärtää päämäärät ja vaatimustason, johtajan tehtävä on luottaa, että alaiset kykenevät etenemään niitä kohti (Martela & Jarenko 2014, 38). Kun työntekijään luotetaan ja hän saa tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja, se johtaa voimaantumiseen, mikä lisää motivaatiota ja työn imua. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 160.)

Toinen mainittu perustarve ihmisellä on kokea kyvykkyyden tunnetta. Tätä voidaan lisätä oppimismahdollisuuksien kautta luomalla työntekijälle osaamisen ja aikaansaamisen tunnetta, joka johtaa parhaimmillaan tehokkaaseen flow-tilaan. Tällöin työntekijän tavoitteet ovat selkeät ja hän saa työnteostaan riittävästi palautetta. (Sinokki 2016, 239.) Lisäksi ihmisen ajatellaan tarvitsevan yhteenkuuluvuuden ja hyvän tekemisen tunnetta, joista ensimmäistä voidaan vahvistaa vahvistamalla ihmisten välisiä suhteita ja yhteishenkeä. Johto ja esimies huolehtivat, että organisaatiossa kullakin on mahdollisuus olla oma itsensä ja vuorovaikutus on kunnioittavaa. Hyvän tekemisen tunne syntyy kokemuksesta, että työllä on positiivinen vaikutus muille, jopa koko yhteiskunnalle. Tämä motivaation lähde ei synny ainoastaan tehdystä työstä, vaan siihen liittyy lisäksi päivittäinen toiminta esimerkiksi tiimin auttamisessa ja kannustamisessa. (Sinokki 2016, 237-238.)

Työnantajan tehtävä on tarjota työntekijöilleen sellaiset puitteet, joissa työtä voidaan tehdä tehokkaasti ja mielekkäästi. Työvälineiden ja -olojen tulee olla asianmukaiset ja työnkuva työntekijälle sopiva. Työn tuunaaminen eli työn muokkaaminen työntekijän vahvuuksien ja kiinnostuksenkohteiden mukaisiksi auttaa työntekijää motivoitumaan paremmin työntekoon. Työn tuunaamisessa työntekijä otetaan mukaan muokkaamaan omaa työnkuvaansa, mikä lisää hänen kokemusta vaikutusmahdollisuuksista. Vaikka työtehtävään ja -oloihin liittyvät muutokset eivät ole aina suuria, työn tuunaaminen selitti Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan lähes 30% työn imun kokemuksesta, minkä taas on todettu lisäävän merkittävästi tuottavuutta. Työn tuunaamisen on todettu lisäksi lisäävän merkittävästi sitoutumista ja omistautumista työlle sekä pidentävän jopa eläköitymistä. (Martela & Jarenko 2014, 38-42.) Perustarpeiden tyydyttämisen tukemisen lisäksi motivaatiota voidaan tukea esimerkiksi palautteen ja palkitsemisen avulla. Näitä teemoja käsitellään tarkemmin myöhemmissä luvuissa.

Perustarpeiden ohella merkittävä teema motivaation taustalla ovat arvot. Arvot kertovat mikä meille on arvokasta ja tavoittelemisenarvoista. Ne ovat kuin näkymättömiä sääntöjä, jotka ohjaavat toimintaamme ja näyttävät suuntaa, jota kohti halutaan kulkea. Organisaatiossa keskeisiä arvoja ovat esimerkiksi vastuullisuus, innovatiivisuus, vaikuttavuus, rohkeus tai yhteiskunnallisen vastuun kantaminen. (Sinokki 2016, 220-222.) Kun ihminen tunnistaa omat arvonsa ja niitä tukevan toiminnan ja hänellä on mahdollisuus toimia työssään niiden pohjalta, sisäinen motivaatio ja työn tekoon liittyvä draivi ovat vahvempia (Martela & Jarenko 2014, 48). Niin organisaation kuin työntekijänkin on siis

tärkeää kirkastaa omat arvonsa ja tarkastella ovatko ne keskenään yhtenäiset. Yhtenäinen arvopohja luo mielekkyyttä työhön ja keinon toteuttaa työn kautta itsensä. Kun organisaatiossa vallitsee yhteinen arvopohja, työntekijät tietävät mikä toiminnassa on tärkeää ja oleellista. Mikäli arvoissa ilmenee ristiriitoja työntekijän ja organisaation välillä, ne voivat muotoutua merkittäväksikin kuormitustekijöihin (Hussi, 2019). Tällöin on hyvä pohtia, vaikuttaako ristiriita liikaa työssä jaksamiseen ja työn tekemiseen ja voidaanko asiaa edistää keskustelulla esimiehen kanssa. Toisinaan työntekijä joutuu lopulta miettiä, onko hänen hyvinvoinnin kannalta kestävämpää lopulta jopa hakeutua toisen organisaation palvelukseen.

### 3 TUOTTAVUUS

Tuottavuus on talouskasvun ja yritysten menestymisen kannalta hyvin merkittävä käsite, joka on ollut aina talous- ja johtamistieteen keskiössä (Hakanen & Koivumäki 2014). Tuottavuuden taustalla vaikuttavat mm. henkilöstön työkyky, osaaminen ja motivaatio, sekä johtaminen ja kehittämistoiminta. Lisäksi tuottavuuteen vaikuttavat organisaation strategia, työolot, työprosessit sekä työelämysuhteet (Hakanen & Koivumäki 2014, 12). Usean vaikuttavan tekijän myötä kokonaisuus on haastava ja monimutkainen, mikä vaatii organisaatiota löytämään juuri sille sopivat johtamistavat ja työkalut. (Machado & Davim 2017, 49-50.) Kokonaisuuden osatekijänä mainitussa motivaatiossa piilee valtava potentiaali, jonka avulla voidaan parantaa mm. työoloja, työtehokkuutta, imagoa sekä työssä viihtymistä. Nämä kaikki lisäävät osaltaan henkilöstön hyvinvointia ja organisaation tuottavuutta.

Tuottavuudella tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan tuotosten suhdetta panosten määrään eli sitä, mitä käytettävissä olevilla resursseilla ollaan saatu aikaan. Tuotokset voivat olla tuotteita tai palveluita ja käytetyt panokset ovat käytettävissä olevia resursseja kuten työaika, työvoima, koneet ja laitteet sekä luonnonvarat. Tuottavuus syntyy siis siitä arvosta, joka työllä on saatu aikaan. (Kauhanen 2018, 21-22.) Tuottavuuden ja menestyksen avain on tehokkuus. Tehokkuudella tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa keskitytään tekemään oikeita asioita oikeilla tavoilla. Tehokkaassa toiminnassa minimoidaan käytettävät resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi ja varmistetaan, että asetetut tavoitteet ovat valittu oikein. (Machado & Davim 2017, 132.) Kun tuotos panosta suhteen kasvaa eli tuotannossa saadaan enemmän aikaan vähemmällä, tuottavuus kasvaa ja organisaation kilpailukyky paranee.

Tuottavuus tarjoaa mittarin, jolla voidaan mitata kasvua, kilpailukykyä ja elintasoja. Tuotantoyksikkö, jonka tuottavuutta mitataan voi olla esimerkiksi yritys, toimiala tai kansantalous (Kangasniemi 2012, 9). Näiden tuotantoyksiköiden sisällä tuottavuutta voidaan tarkastella taas tarkemmin eri tuotantoprosessien välillä. Makrotaloudessa tuottavuuden kasvu liitetään perinteisesti teknologiseen kehitykseen ja innovaatioihin, kun taas organisaatiotasolla se keskittyy työprosessien ja kannustinjärjestelmien uudelleen organisointiin. (Hakanen & Koivumäki 2014, 12.)

Tuottavuus= Tuotetut palvelut ja tuotteet / käytetyt resurssit

Työn tuottavuus= bruttokansantuote (BKT) / käytetyt työtunnit

Kansantalouden tasolla elintason ja hyvinvoinnin kestävä kasvu tapahtuu pitkällä aikavälillä työn tuottavuuden perusteella. Kun työn tuottavuus kasvaa, myös kansalaisten käytössä olevat tulot ja vapaa-aikaa kasvavat. (Pohjola 2020, 9.) Työn tuottavuus saadaan jakamalla bruttokansantuote käytettyjen työtuntien määrällä (Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon). Bruttokansantuotteella tarkoitetaan kansantalouden kokonaistuotannon arvoa tietyllä aikavälillä, yleensä vuodessa. Siihen lasketaan mukaan kaikki tuotetut tavarat ja palvelut, joista on vähennetty välituotteet. (Paavoseppä 2021.)

Tuottavuuteen voidaan vaikuttaa niin makro- kuin mikrotasollakin. Makrotasolla tuottavuuteen vaikuttavat julkinen ja yksityinen kulutus, nettoviennit ja investoinnit. Poliittikatoimissa tuottavuuteen vaikuttavat innovaatio-, koulutus, väestö- ja työmarkkinapolitiikka, sekä kilpailu ja regulaatiopolitiikka. Mikrotasolla tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat puolestaan mm. kokonaistuottavuuden kasvu sekä työpanoksen laadun ja pääoman muutokset. (Maliranta 2022.)

Koska työn määrä ei voi kasvaa loputtomiin, samalla työllä on saatava enemmän aikaan. Tänä päivänä tuottavuuden kasvu saadaan pitkälti teknologian kautta, jolloin tuotannossa olevat raaka-aineet saadaan yhdistettyä sellaisella tavalla, mikä saa niistä arvokkaampia kuin ne itsessään ovat. Tämä vaatii jatkuvia uusia ideoita ja innovaatioita, jolloin organisaatioissa on tehtävä investointeja niin henkiseen kuin aineelliseenkin pääomaan. Mikäli tuottavuuskasvu loppuu, se tarkoittaa sitä, ettei työllä aikaan saatu arvoisäys enää kasva. (Pohjola 2020, 21-22.)

Tuottavuuden synnyn ymmärtämiseksi Aura & Ahonen (2016) jakavat tuottavuuteen vaikuttavat tekijät kolmeen hierarkkiseen tasoon. Näiden kolmen tason välillä he ajattelevat vallitsevan kausaalisen suhteen. Jokainen taso edellyttää, että edelliset tasot ovat kunnossa, jotta tuottavuus voisi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla. Ensimmäisellä tasolla on henkilöstö, johon liittyvät työkyky, osaaminen ja motivaatio. Toisella tasolla ovat johtamiseen liittyvät tekijät, kuten johtajuus, työyhteisön toimintakyky ja kehittämistoiminta. Kolmannella tasolla olevat tekijät liittyvät organisaation perustekijöihin. Näitä ovat strategia, työolot, työprosessit sekä työelämysuhteet. Hyvä johtaminen liittyy siis henkilöstön hyvään vointiin ja nämä yhdessä lisäävät kokonaistuottavuutta. (Aura & Ahonen 2016, 31.) Tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu eri tasoilla voi auttaa ymmärtämään sen muodostumista ja kehittämään sitä tehokkaammin. Kyseinen jaottelu on kuitenkin yksittäinen, eikä sitä voi pitää ainoana tarkastelutapana tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä.

### 3.1 Tuottavuuden mittaaminen

Tuottavuutta mittaamalla voidaan tarkastella eri prosessien taloudellista tehokkuutta ja kohdentaa käytettävissä olevat tuotannontekijät parhaalla mahdollisella tavalla. Tuottavuuden mittaaminen perustuu yleisimmin arvonlisäyksen tai tuotoksen mittaamiseen. Tavallisin mittari on arvonlisäyksen mittaaminen työllistä tai työtuntia kohden. Näin saadaan selville, kuinka paljon esimerkiksi tunnissa on saatu tuotteita aikaan. Tämä voidaan yhä jakaa osiin niin, että nähdään pääoman muutoksen vaikutus tuottavuuden kasvuun ja vastaavasti mikä on kokonaistuottavuuden rooli. Lisäksi siitä voidaan erottaa työvoiman rakenteeseen liittyvien tekijöiden, kuten koulutuksen, iän tai sukupuolijakauman vaikutus työn tuottavuuteen. (Kangasniemi 2012.) Kun tuottavuutta mitataan tuotannon eri vaiheissa saadun arvonlisäyksen avulla ja kunkin tuotantovaiheen tuottamaa arvonlisäystä verrataan siinä käytettyihin panoksiin, saadaan selville, mikä merkitys kullakin tuotantovaiheella on tuottavuuteen. Tällä mittaamisella voidaan välttyä myös päällekkäisten vaikutusten yhteen laskemiselta. (Aura & Ahonen 2016, 29.)

Jos tuottavuutta halutaan mitata tuotokseen perustuen, arvonlisäyksen muutoksesta vähennetään pääoman, työvoiman ja väli tuotteiden vaikutukset. Tämä laskutapa ei ole niin informatiivinen, kuin arvonlisäykseen perustuva laskutapa, sillä siihen vaikuttavat niin pääoman määrä, kokonaistuottavuus työpanosyksikköä kohden, kuin välipanoksetkin. Mikäli väli tuotteista ei laskennassa informoida

riittävästi, tuotos työtuntia kohden voi antaa harhaanjohtavan kuvan työn tuottavuudesta ja sen muutoksista. (Kangasniemi 2012.)

### 3.2 Tuottavuuden parantaminen

Kun tuottavuutta halutaan parantaa, täytyy henkilöstöön, johtamiseen ja organisaation perustekijöihin liittyvät tuotannontekijät hyödyntää tehokkaammin, jotta tuotos panosta kohden kasvaa. Vaikka tuottavuuden kehittämisen vastuu onkin johdolla, täytyy siihen osallistaa koko henkilöstö. Henkilöstöllä on useissa tapauksissa johtoa enemmän tietoa toimintaprosesseista, asiakkaiden toiveista ja tarpeista sekä työhön tai prosesseihin liittyvistä ongelmista. Henkilöstö täytyykin ottaa päätöksentekoon mukaan kaikilla organisaation tasoilla, jolloin johdon ja alaisten välinen luottamus voisi vahvistua ja tuottavuus parantua. (Kauhanen 2018, 28-29.)

Viitalan (2019) mukaan tuottavuutta voidaan parantaa neljällä eri tavalla:

1. Lisäämällä tuotantomääriä käyttämällä samoja resursseja
2. Kehittämällä tuotetta tai palvelua lisäämättä resursseja
3. Vähentämällä tuotteen tai palvelun valmistamiseen tarvittavia resursseja
4. Käyttämällä edullisempia resursseja kuin aiemmin

Vaikka tuotantoprosesseja voidaan hioa lähes loputtomiin, tuottavuuden parantaminen ei ole yksinkertaista. Halvempien raaka-aineiden saaminen tai valmistukseen käytettävän työajan lyhentäminen voivat vaatia paljon työtä ja aikaa. Jos tuotetta valmistetaan tuottavammin, se ei välttämättä vastaa enää niin hyvin asiakkaan tarpeisiin kuin aiemmin ja myyntitulot vähenevät. Tuottavuuden parantamiseen tarvitaan siis niin liikeidean, strategioiden, tuotekehittelyn kuin markkinoinninkin onnistumista. Kun näiden avulla saadaan tuottavuutta parannettua, organisaation kannattavuus paranee. Tämä taas mahdollistaa prosessien, teknologian ja tuotteiden kehittämisen, sekä henkilöstön kehittämisen ja palkitsemisen, joka taas johtaa motivaation kannattavuuden paranemiseen. (Viitala 2019.)

## 4 JOHTAMINEN

Johtaminen on toimintaa, jolla ohjataan ihmisiä kohti yhteisiä tavoitteita. Sen avulla pyritään sitoutamaan työntekijöitä yhteisiin ratkaisuihin ja päätöksiin, joita johtamisella on luotu. Johtaminen muodostuu kokonaisuudesta, johon osallistuvat kaikki organisaation jäsenet, teknologiat ja tilat. (Tienari & Meriläinen 2021, 328-329.) Tracyn (2014) mukaan meissä jokaisessa on halu sitoutua johonkin meitä suurempaan. Johtajilla on kyky käyttää tätä halua motivaation ja innostuksen lähteenä, jonka avulla henkilöstö pystyy sitoutua organisaation tavoitteen saavuttamiseen. Tavoitteen tulee olla innostava ja inspiroiva, sellainen mikä motivoi työn tekemiseen. Tracy näkee myös, että ihminen tarvitsee merkityksellisyyttä ja tarkoituksellisuutta elämässään yhtä paljon kuin vettä ja happea. Työhön omistautuminen antaa sille merkityksen ja tarkoituksen. Johtamisen ytimessä on siis istuttaa työntekijään tunne, että työ on arvokasta ja hän on tärkeä osa organisaatiota ja sen prosesseja. (Tracy 2014, 9-11.)

Organisaatiossa voidaan lain puitteissa vapaasti valita, millainen johtamiskulttuuri sinne halutaan luoda. Johtamiskulttuurilla on suuri merkitys mm. yrityksen tuottavuudelle ja henkilöstön hyvinvoinnille. Siksi siihen on tärkeää etsiä parhaita mahdollisia keinoja ja toimintatapoja. (Kauhanen 2018, 95-96.) Amerikkalainen johtamisprofessori Douglas McGregor havaitsi jo 1960-luvulla tutkimuksissaan, että organisaation johtamistapa vaikutti selkeästi työntekijöiden motivaatioon ja tuottavuuteen. Organisaatiossa, joiden työntekijöiden moottorina olivat ulkoiset motivaation lähteet, työntekijät tarvitsivat työssä selkeästi enemmän ohjausta, heidän vastuunotto itsestä oli heikkoa, eikä heillä havaittu parempiin tuloksiin johtavaa kunnianhimoa ja motivaatiota. Näissä organisaatioissa toistui hierarkkinen rakenne, auktoriteetti ja valvonta. Toisaalta organisaatioissa, joissa työntekijät olivat sisäisesti motivoituneita, johtamistapa oli puolestaan osallistavampi. Näissä organisaatioissa yhteistyö ja luottamus olivat työntekijöiden ja esimiesten välillä vahvoja ja kommunikointi avointa. Työntekijät olivat oma-aloitteisia ja vastuullisia, kokivat työntöön itsessään tyydyttäväksi ja halusivat osallistua päätöksentekoon. (Mordue 2021, 130.)

Kuten aiemmin todettiin, itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on tarve tehdä itsenäisiä päätöksiä ja olla kontrollista vapaa. Viime aikoina onkin noussut keskeiseksi johtamisen teemaksi valmentava johtajuus, mikä osallistaa henkilöstöä päätöksentekoon ja itsenäisempään työskentelytapaan. Valmentavassa johtamisessa töitä delegoidaan esimiestasolta työntekijöille ja luodaan heille päätösvaltaa. (Kauhanen 2018, 95-96.) Tutkimukset osoittavat, että vaikutusvallan antaminen työntekijöille vaikuttaa heihin monella positiivisella tavalla, kuten sisäisen motivaation ja sitoutumisen lisääntymisenä. Yhdysvaltalainen organisaatiotieteilijä Chris Argyris havaitsi jo vuosikymmeniä sitten, että jos ihmisillä ei ole organisaatiossa vaikutusvaltaa, aloitekyky on paljon heikompi ja muutosvastarinta yleisempää. Vaikutusvaltaisten työntekijöiden tiedetään olevan tyytyväisempiä, innovatiivisempia, sitkeämpiä ja luotettavampia työntekijöitä. Vallan jakaminen ja luottamuksen osoittaminen auttavat myös tuottamaan laadukkaampia tuotteita ja palveluita, sekä tuomaan organisaatiolle toivottuja tuloksia. (Machado & Davim 2017, 6.)

#### 4.1 Johtaminen tuottavuuden tukena

Johtamisen tiedetään vaikuttavan yritykseen tuottavuuteen merkittävästi. Työskentelymukavuuteen ja motivaatioon vaikuttaminen voivat luoda merkittäväkin kilpailuetua. Tästä syystä johto pyrkii seuraamaan henkilöstön sopivuutta organisaatioon ja työtehtäviin yhä tarkemmin tarkastelemalla heidän motivaatiota, vuorovaikutustaitoja sekä kykyä johtaa itseä, ja reagoimaan niihin liittyviin tarpeisiin. (Kauhanen 2018, 95-96.)

Niin esimiesten kuin työntekijöidenkin motivaation taloudellinen merkitys on voitu osoittaa merkittäväksi monissa eri tutkimuksissa. Esimerkiksi Aura on todistanut useissa tutkimuksissaan, että motivaation muutos on merkittävin henkilöstötuottavuutta muuttava tekijä. Motivaatiossa tapahtuvat muutokset näkyivät tutkimustuloksissa niin käyttökatteessa kuin henkilöstötuottavuudessakin. Aura tulkitsee tuloksiaan niin, että motivaation muutokset tapahtuvat samaan aikaan vaikuttamisen ja sitoutumisen muutosten kanssa, olivatpa muutokset positiivisia tai negatiivisia. Kun motivaatio kehittyy, vaikuttaminen ja sitoutuminen paranevat ja päinvastoin. Esimerkiksi Auran vuosina 2019-2021 toteutettu 25 teollisuusyritykseen kohdistettu Työkaari kantaa -hankkeesta ilmeni, että motivaation 10 %:n kehittyminen kytkeytyi henkilöstötuottavuusindeksin 19%:n kasvuun. 20 %:n kasvu henkilöstötuottavuusindeksissä heijastui puolestaan 3 %-yksikön nousuun käyttökatteessa ja toisaalta 15 %:n lasku samassa indeksissä yhdistyi 4 %-yksikön laskuun käyttökatteessa. (Aura, 2021.)

Aura ym. tekemän Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 -tutkimuksessa havaittiin sekä esimiesten motivaation henkilöstön tukemisessa, että henkilöstön motivaation olevan yhteydessä organisaation kannattavuuteen. Tutkimuksessa huonon motivaation yritykset olivat 3,4 %-yksikköä kannattamattomampia kuin hyvän motivaation yritykset. Suurimmillaan hyvän ja huonon motivaation välillä oli 3,9 %-yksikön ero kannattavuudessa. Kun tutkimuksen 252 yrityksen käyttökate oli keskimäärin 8% ja alle 50 henkilön yrityksessä liikevaihto on keskimäärin 7,6 miljoonaa euroa, 3,9 % merkitsee tästä luvusta lähes 300 000 euroa. Suuremmissa yrityksissä euromäärä on luonnollisesti vielä suurempi. Summat ovat hyvin suuria ja vaikuttavat pahimmillaan voimakkaasti organisaation tuottavuuteen. Samassa tutkimuksessa esimiehen hyvä johtamismotivaatio heijastui selkeästi henkilöstön hyvään motivaatioon. Motivaation on voitu osoittaa olevan selkeästi yhteydessä kannattavuuteen ja kannattavuuden toisaalta motivaatioon. (Aura 2020.)

Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että esimiehellä ja johtamisella on vaikutusta työntekijän työmotivaatioon. Vaikka motivaatiota itseään ei voi suoraan johtaa, esimies voi vaikuttaa monella tapaa työntekijöiden motivaatioon esimerkiksi tavoitteiden, palautteen ja palkitsemisen kautta. Työntekijälle tulisi antaa selkeä ja saavutettavissa oleva tavoite ja hänen tulisi saada työskennellä itsenäisesti kohti tavoitteita koken, että häneen luotetaan. Kun esimies luottaa alaiseen, alaisen on todettu yrittävän parastaan. Työntekijän tulokset ovat tärkeää huomata ja arvioida niitä hyväksytyjen kriteerien avulla säännöllisesti. Esimiehen tulisi tarjota työntekijälle riittävästi tukea, arvostusta ja avointa palautetta. Lisäksi palkitsemisjärjestelmän tulisi olla kannustava ja oikeudenmukainen kaikkia työntekijöitä kohtaan. (Jylhä & Viitala 2019.)

## 4.2 Rekrytoinnin merkitys ja motivoituneen työntekijän tunnistaminen

Kun puhutaan työntekijän motivaatiosta yrityksen tuottavuustekijänä, nousee rekrytoinnin merkitys tärkeään asemaan. Rekrytoinnilla voidaan tunnistaa työntekijän motivaation taso ja löytää organisaatioon parhaat työntekijät. Rekrytointi on erittäin kriittinen toiminto, sillä sen kautta voidaan parhaimmillaan löytää hyvin tuottavia, motivoituneita sekä hyvinvoivia työntekijöitä ja toisaalta pahimmillaan aiheuttaa isoja aikaa ja rahan liittyviä menetyksiä. Vaikka perusteellinen rekrytointi aiheuttaaakin enemmän kustannuksia, tulee myös virheellinen valintapäätös kalliiksi molemmille osapuolille. Virheellisen rekrytoinnin on arvioitu aiheuttavan jopa vuoden vajeen työtehtävän hoidossa ja jopa satojen tuhansien eurojen kustannuksia. (Aura & Ahonen 2016, 152.) Menetykset johtuvat menetyksestä ajasta ja tehottomasta työtehtävien hoidosta. (Juuti & Vuorela 2015, 59.)

Rekrytointi on prosessi, jonka tavoitteena on yhdistää organisaation tarve ja työnhakijan osaaminen (Aura & Ahonen 2016, 152). Sen tärkein tehtävä on houkuttaa sopivia ihmisiä hakeutumaan organisaation työtehtäviin sekä valita heistä sopivimmat (Juuti & Vuorela 2015, 58). Jotta prosessi onnistuu, on siihen käytettävä aikaa ja vaivaa. Hyvä rekrytointiprosessi on hyvin suunniteltu, toteutettu ja sen seurauksia tarkastellaan. Prosessin alussa määritellään tarkkaan yrityksen tarve, tarvitaanko esimerkiksi uusi työntekijä vai voidaanko työt mahdollisesti jakaa organisaation muille työntekijöille. (Joki 2021, 66-68.) Kun rekrytointiprosessissa halutaan löytää parhaat työntekijät ja varmistaa heidän motivaatio, organisaatiossa ollaan tarkkaan tietoisia, mitä uudelta työntekijältä odotetaan ja mihin tarpeeseen hänet valitaan. Näin voidaan löytää hyvien tyyppien seasta juuri se, joka täyttää parhaiten juuri kyseiseen työtehtävään liittyvät vaatimukset. (Joki 2021, 70.) Mikäli päädytään uuden työntekijän rekrytointiin ulkoisten kanavien kautta, on tärkeää viestiä haluttua mielikuvaa ja tietoa organisaatiosta. Tästä nouseekin esille, kuinka tärkeää on tuottaa jatkuvasti haluttua hyvää työnantajamielikuvaa yrityksen toiminnan ja viestinnän kautta niin asiakkaita kuin mahdollisia tulevia rekrytointejakin varten. Tämä edellyttää myös sitä, että jo olemassa olevat työntekijät kokevat työn ja työnantajan mielekkääksi, jolloin työt ovat kiinnostavia sekä riittävän haasteellisia ja organisaatiossa huolehditaan ihmisistä. Näin organisaatio voi houkutelua parhaat osaajat hakeutumaan sen palvelukseen ja luomaan yhä parempaa tehokkuutta henkilöstön avulla. (Juuti & Vuorela 2015, 58.)

Rekrytoinnissa on oleellista tiedostaa ja ymmärtää, keskitytäänkö siinä henkilön koulutukseen ja osaamiseen vai persoonallisuuteen ja motivaatioon. Vaikka osaaminen ja koulutus olisivat korkeaa tasoa, voi olla, ettei henkilö ole motivoitunut ja kykene yhteistyöhön. Kun motivaatio otetaan huomioon, päästään kiinni potentiaaliin, joka mahdollistaa huipputuloksia, henkilökohtaista venymistä, vastuunottoa sekä hyvää vuorovaikutusta työyhteisössä ja asiakkaiden kanssa. (Markkanen 2009, 45.)

Markkasen (2009) mukaan työnhakijan motivaatiota voidaan selvittää esimerkiksi seuraavien tekijöiden kautta:

1. Suuntautuminen: mikä sai työnhakijan syttymään ja tarttumaan työnhakuun?
2. Toiminnan vaikuttimet: mikä työssä motivoi, millaisissa oloissa suorituskyky on parhaimmillaan?
3. Sitoutuminen/tavoitteellisuus: mikä saa pysymään ja jaksamaan kyseisessä työtehtävässä?

Työntekijän kykyä motivoitua työhön voidaan tarkastella myös hänen työhistoriansa kautta. Tästä ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä sitoutumiskyvyttömyydestä, mutta joissain tapauksissa se voi kertoa hänen motivaation tasostaan. Mikäli työntekijä on vaihtanut työpaikkaa usein CV:nsä perusteella, voidaan sitoutumisen kykyä ja lyhyiden työsuhteiden syitä tarkastella tarkemmin keskustelemalla työnhakijan kanssa. (Markkanen 2009, 72-73.) Kaiken kaikkiaan motivaatioon liittyvän toimintakyvyn ja sitoutumisen asteen selvittäminen rekrytoinnissa on haastavaa. Vaikka työntekijä vaikuttaisi innostuneelta ja työhön sopivalta, hän voi tarttua puolen vuoden kuluttua kilpailijan työtarjoukseen. Kustannustehokkaan rekrytoinnin ohella onkin tärkeää keskittyä tekijöihin, miten työntekijä sitoutetaan organisaatioon, kun valinta on tehty. (Markkanen 2009, 57.)

### 4.3 Sitouttaminen ja vaihtuvuus

Kun työntekijä on motivoitunut, hän sitoutuu työskentelemään kohti organisaatioon tavoitteita ja pysyy työnantajansa palveluksessa. Sitoutumisen tiedetään olevan merkittävä tekijä tuottavuuden optimoinnissa, sillä kuten aiemmin todettiin, henkilöstön rekrytointi ja vaihtuvuus tuovat organisaatiolle kustannuksia. Vaihtuvan henkilöstön arvioidaan aiheuttavan organisaatiolle vähintään työntekijän vuosipalkan hintaista kustannuserää, sillä kestää aikansa, ennen kuin uuden työntekijän tuoma tulos vastaa lähteneen työntekijän tulosta. Palkkakustannuksen lisäksi vaihtuvuus aiheuttaa myös epäsuoraa haittaa, mikä johtuu mm. tiimin hajoamisesta ja hiljaisen tiedon katoamista. Tämä kaikki motivoi johtoa näkemään vaivaa henkilöstön sitouttamisen kanssa. (Martela & Jarenko 2014, 21.) Henkilöstön sitouttamisen keinot ovat pitkälti samoja, kuin motivaation tukemisenkin keinot. Sitouttamista edistävät mm. luottamus organisaation johtoon, oman työn kokeminen merkitykselliseksi, kehittämismahdollisuudet, tunnustus tehdystä työstä sekä sosiaalinen tuki (Nederström 2019).

Henkilöstön oma-aloitteisista irtisanomista jopa 75% on arvioitu johtuvan huonosta esimiestoiminnasta ja johtamiskulttuurista. Tällöin luottamus johdon ja alaisten välillä on kadonnut, eikä uskoa yhteiseen tekemiseen enää ole. (Hakoinen, 2015.) Inhimillisen pääoman oikeanlaisella johtamisella ja kehittämisellä voidaan kuitenkin parhaimmillaan luoda pitkäaikaisia suhteita organisaation ja työntekijöiden välille, mikä auttaa vahvistamaan molemminpuolista sitoutumista sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Machado & Davim 2017, 3). Sitoutumisen tiedetään olevan yhteydessä myös palvelun ja tuotteiden laatuun. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö työskentelee saavuttaakseen parhaat mahdolliset tulokset ja tavoitteet yrityksessä, sekä tekevät aktiivisemmin aloitteita uusien toimintatapojen ja tuotteiden toteuttamiseksi sekä erilaisten käytäntöjen ja tekniikoiden kokeilemiseksi. Tämä kaikki tähtää yrityksen parempaan tuottavuuteen ja lisää työntekijöiden mielekkyyttä työntekoa kohtaan. (Machado & Davim 2017, 26.)

Vaikka vaihtuvuus onkin organisaatiolle usein iso kustannus, on hallittu vaihtuvuus myös hyväksi. Usein ajatellaan, että 5-10%:n lähtövaihtuvuus suurimmalla osalla toimialoista on hyvä. Terve vaihtuvuus tuo mukanaan positiivista muutosta yrityskulttuuriin ja uusiin toimintatapoihin. Uudet työntekijät tuovat mukanaan uudenalaista osaamista ja peilaavat organisaation kulttuuria ja toimintatapoja aiempiin työnantajaorganisaatioihin. Kun uusiin ajatuksiin suhtaudutaan avoimesti, voidaan uusien työntekijöiden myötä poimia käyttöön parhaat mahdolliset toimintatavat. (Hakoinen, 2015.)

#### 4.4 Palaute

Hyvän vuorovaikutus- ja keskustelukulttuurin merkitystä organisaatiossa ei voi liikaa korostaa. Ihmiset kokevat ja näkevät asiat eri tavoin ja tarvitsevat heijastuspintaa, jolla voivat tarkastella, onko toiminta ja käytös toivotun kaltaista (Järvinen 2020, 172). Hyvässä organisaatiokulttuurissa viestintä on rehellistä, monipuolista sekä vuorovaikutteista. Työntekijät ovat riittävän hyvin kartalla siitä, missä ja mihin suuntaan mennään. Tästä syystä hyvä palautekulttuuri organisaatiossa on hyvin keskeistä ja palaute itsessään on tehokas ohjausväline. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 31.) Kun palautteen antamiseen osallistuu koko organisaatio, saadaan osallistuvan ja ideoivan työyhteisön avulla enemmän aikaan (Oulasmaa & Pesonen 2022, 32).

Hyvässä palautekulttuurissa palaute kulkee molempiin suuntiin asiakkaiden, työntekijöiden ja esimiesten välillä. Palautteen annossa huomio pysyy ihmisten sijaan tekemisessä ja tuloksissa. Kannustava palaute on kehittymisen kannalta aina yhtä tärkeää kuin kriittinen ja korjaavakin palaute. Tässä oleellista on se, miten palaute annetaan ja sen antamisen yhteydessä varmistetaan, onko palaute ymmärretty oikein. (Mayor & Risku 2015, 162.) Jo aiemmin käsitelty Decin & Ryanin itseohjautuvuusteoria tarkasteli palautteen antamisen merkitystä ulkoiselle ja sisäiselle motivaatiolle. Heidän tutkimuksissaan kontrolloivan palautteen todettiin heikentävän sisäistä motivaatiota. Mikäli palaute välitti tietoa kontrolloinnin sijaan, sen todettiin vahvistavan sisäistä motivaatiota. (Sinokki 2016, 77.) Ihmisellä on luonnollinen halu olla ylpeä tekemästään työstään ja saada kuulla se muilta. (Mordue 2021, 129). Palautteen antaminen vahvistaa työntekijän kyvykkyyden kokemusta ja rohkaisee luottamaan itseensä haasteiden edessä.

Palautteella on tärkeä merkitys työn tuottavuutta ajatellen, sillä ilman palautetta on vaikeaa kehittyä ja parantaa suoritusta. Palautteen avulla voidaan vahvistaa haluttuja ja hyväksi koettuja toimintatapoja ja päästä tehokkaammin tavoitteisiin. Korjaavan palautteen kautta havaitaan puutteita ja päästään eroon toimimattomista toiminta- ja ajatusmalleista. (Järvinen 2020, 173.) Oulasmaan & Pesosen (2020) mukaan palautteen taloudellinen merkitys näkyy kahdella eri tavalla. Ensimmäiseksi asiakkailta tulevien palautteiden kautta. Kun heiltä tulevat viestit ja palautteet ovat organisaation tiedossa, voidaan tarpeisiin ja esimerkiksi tuotekehitysideoihin vastata paremmin. Näin asiakkaiden kautta tuotteet ja palvelut jalostuvat paremmiksi ja myynnin on mahdollista kasvaa. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 40.) Tätä edellyttää kuitenkin se, että asiakkailta tulevat viestit noteerataan ja niihin halutaan reagoida.

Toiseksi palaute tuo taloudellista kehitystä korjaavan palautteen kautta. Kun organisaatiossa halutaan jatkuvasti löytää parempia ja tehokkaampia toimintatapoja, työntekijät oppivat jatkuvan oppimisen kulttuuriin ja asioille voidaan löytää tehokkaampi toimintatapa. Näin turhat toiminnot jäävät pois, resurssit tulevat tehokkaammin käytettyä ja organisaatiossa keskitytään tekemään sopivalla tavalla oikeita asioita oikeille asiakkaille. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 40.)

Oikeanlaisen palautekulttuurin avulla voidaan myös vähentää työntekijän vaihtuvuutta, millä on jo aiemmin todettu olevan merkittävä taloudellinen vaikutus. Kun palautteenannon keskiössä on inhimillisuus ja ihmisyyys, se on kunnioittavaa ja arvostavaa. Riittävän ja oikeanlaisen palautteen kautta työntekijä kokee itsensä kyvykkääksi, mikä lisää innostusta ja motivaatiota työtä kohtaan. Kehittäväkin palaute on helpompi ottaa vastaan ja nähdä se oppimisen paikkana. Kun työntekijä tietää, että

hän keskittyy oikeisiin asioihin ja tekee ne oikealla tavalla, kokemus työn merkityksellisyydestä lisääntyy. Hyvän palautekulttuurin avulla vältytään tilanteilta, joissa palaute tulee ilmi vasta irtisanomishetkellä, jolloin toimintatapojen korjaaminen ja tuen tarpeen ilmaiseminen on jo myöhäistä, ja uusirekrytointiprosessi siintää edessä. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 41.)

#### 4.5 Palkitseminen

Kun työntekijä kokee työskentelevänsä tärkeitä tavoitteita kohti ja tietää saavansa hyvin tehdystä työstä arvostusta ja oikeudenmukaisen korvauksen, motivaatio työn tekemiseen kasvaa. Organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja suorituksen seurannan tukena voidaan käyttää palkitsemisjärjestelmää, jonka johto laatii. Palkitsemisella voidaan merkittävästikin ohjata suuntaa, jota kohti työntekijät ponnistelevat. Näin voidaan vahvistaa tekemistä, joka koetaan oleelliseksi, käyttää resurssit tehokkaasti ja lisätä työn tuottavuutta. Hyvä palkitsemisjärjestelmä myös houkuttelee organisaatioon osaavaa työvoimaa sekä sitouttaa nykyistä henkilöstöä. (Joki 2021, 143-145.)

Martelan & Jarengon (2014) mukaan sisäistä motivaatiota tukeva palkitseminen perustuu jo aiemmin mainittuihin itseohjautuvuusteorian tarpeisiin, joita ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja merkityksellisyys. Palkitsemiseen liittyvällä omaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee toiminnan ohjaamisen tulevan hänestä sisältäpäin, ei ulkoapäin. Vaikka ulkoiset palkkiot kannustavatkin ponnistelemaan toivottuihin päämääriin, työntekijä ei toimi niitä varten vaan omasta tahdosta ja työn mielekkyydestä käsin. (Martela & Jarenko 2014, 47-51.) Ryan & Deci havaitsi tutkimuksissaan, että mikäli palkitsemisesta tulee ulkoinen motivaation lähde, eikä tekeminen itsessään motivoi tarttumaan työhön, ei palkitseminen välttämättä lisää motivaatiota. Tämän he perustelivat niin, että tällainen palkitseminen vähentää juurikin ihmisen autonomian kokemusta. (Gagne 2014, 2.) Mielekkääksi ja tärkeäksi koetusta työstä palkitseminen tuo merkityksellisyyden tunnetta ja lisää motivaatiota jatkaa työn tekemistä itselle tärkeiden asioiden parissa. Palkitseminen konkretisoi saavutettuja päämääriä ja lisää työntekijän kyvykkyuden kokemusta. Vaikka palkitseminen ei olisikaan rahallista, jo hyvien suoritusten huomioiminen lisää tunnetta kyvykkyudesta ja arvostamisesta. (Martela & Jarenko 2014, 47-51.)

Palkitseminen voi olla taloudellisia tai ei-taloudellisia palkkioita. Taloudellisia palkkioita ovat esimerkiksi bonukset, tulospalkkiot, osakeoptiot ja erialiset edut, kuten auto-, asunto-, liikunta tai puhelin- edut. Ei-taloudelliset palkitsemisen muodot ovat puolestaan esimerkiksi kehittämismahdollisuudet uraan ja osaamiseen liittyen tai arvostuksen saaminen hyvin tehdystä työstä. (Joki 2021, 145-146.) Palkitsemisen perustana on yrityksen strategia. Palkitseminen tukee strategian toteutumista ja strategia taas määrittelee, mistä palkitaan ja minkä verran. Jos yritys esimerkiksi tavoittelee voimakasta kasvua, voidaan palkita uusista asiakassuhteista. Jos yritys puolestaan pyrkii parantamaan tuotteiden laatua, voidaan palkita laadukkaasta työstä asiakastyytyväisyyden perusteella. Palkitsemisen tehokkuus edellyttää siihen paneutumista ja palkitsemisjärjestelmän ylläpitämistä. Palkitsemisen tavoitteiden tulee olla sopivan haastavia, mutta realistisia ja niiden tulee vastata yrityksen tarpeita, sekä halutun kaltaisia tuloksia. (Joki 2021, 144-145.) Toimivan palkitsemisjärjestelmän kannalta on tärkeää, että yksilöllinen ja kollektiivinen palkitseminen jakaantuvat oikein. Sillä voi olla suurikin vaikutus tuloksellisuuteen ja toisaalta henkilöstön hyvinvointiin. Kun palkitseminen on reilua ja oikeudenmukaista, se motivoi halutulla tavalla. (Aura & Ahonen 2016, 156.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tieteellisen tutkimuksen lähtökohtana on selvittää jokin ongelma. Tieteellä pyritään selittämään, kuvaamaan ja ymmärtämään haluttuja ilmiötä teorioiden avulla. (Juuti & Puusa 2020.) Tämän opin- näytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuk- sessa pyritään löytämään erilaisia näkökulmia ilmiöstä sen sijaan, että tutkittaisiin, kuinka usein tai missä määrin jokin ilmiö esiintyy. Yksityiskohtaista ja rikasta tietoa halutaan hankkia sellaisilta ihmi- siltä, jotka toimivat tutkittavan aiheen ympärillä luonnollisissa ympäristöissään vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkija pääsee riittävän hyvin ilmiön sisälle. Tämä vaatii oikeanlaista lähestymistapaa ja siihen soveltuvia menetelmiä tutkimuksen toteutuksessa. (Juuti & Puusa 2020.) Laadullisen tutkimusmenetelmän vaihtoehtona olisi ollut käyt- tää määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jolla tarkoitetaan yleensä kyselyä tutkimus- ongelman selvittämiseksi (Kananen 2015, 73). Tämän menetelmän avulla ei oltaisi päästy niin syväl- lisesti kiinni tutkittaviin ilmiöihin ja tutkimustulosten oletettiin jäävän liian pinnallisiksi määrällisen tutkimusmenetelmien avulla.

### 5.1 Tutkimusongelma ja tavoite

Kuten aiemmin todettiin, tieteellisen tutkimuksen perustana on jokin tutkimusongelma. Tutkimus- ongelman määrittely on kriittinen kohta, sillä siihen kiteytyvät koko oppinäytetyön tarkoitus ja tavoit- teet. Tutkimusongelman määrittely ja rajaaminen ohjaavat siten koko tutkimusprosessia (Kananen 2015, 45).

Oppinäytetyön tavoitteena oli etsiä vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Miten työntekijän motivaatio vaikuttaa organisaation tuottavuuteen?
2. Miten motivaatiota voidaan hyödyntää organisaation tuottavuustekijänä tehokkaammin?

Tutkimuksen tarkoituksena oli siis selvittää, onko työntekijöiden motivaatiolla vaikutusta organisaa- tion tuottavuuteen ja mikäli oli, selvitettiin vaikutuksen määrää ja ilmenemistä. Tutkimuksen avulla haluttiin löytää keinoja, joilla motivaation tasoa voitaisiin nostaa kestäväällä tavalla ja valjastaa se yrityksen tuottavuustekijäksi.

### 5.2 Tutkimusmenetelmä

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla haastattelussa päästiin sosiaalisen vuoro- vaikutuksen avulla syvälliseen tietoon kiinni. Vaikka oppinäytetyössä haluttiin keskittyä motivaation taloudelliseen merkitykseen, jota luvut konkretisoivat, laadullisen tutkimuksen ajateltiin avaavan tut- kimusongelmaa määrällistä paremmin. Kananen (2015) mukaan ilmiön laadullista kuvausta pidetään aina parempana kuin luvuilla ilmaistua määrällistä tutkimusta. Vaikka kyseessä on taloudellinen nä- kökulma, sen taustalla olevia tekijöitä ja ilmiöitä on lähes mahdotonta kuvata yhtä tehokkaasti nu- meraalisin menetelmin kuin laadullisesti ilmiöitä selittäen.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voidaan kerätä dokumenttien, havainnoinnin ja haastattelujen avulla. Dokumentit ovat tekstejä, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön, kuten esimerkiksi kirjeitä, muis- tioita, tilastoja, äänitteitä, valokuvia tai verkkosivuja. Havainnoinnilla tarkoitetaan tutkittavan ilmiön

havainnoimista. Tutkija voi esimerkiksi tarkkailla miten ihmiset toimivat yksin tai vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Haastattelussa tutkija puolestaan haastattelee ihmisiä, joita tutkittava ilmiö koskettaa. (Kananen 2015, 83.) Haastattelu on laadullisen tutkimuksen käytetyin tutkimusmenetelmä, sillä se on joustava ja soveltuu hyvin monenlaisiin tarkoituksiin (Juuti & Puusa 2020). Haastattelu valittiin myös tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi.

Haastattelut voidaan jakaa strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoiduissa haastattelussa haastattelukysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat laadittu etukäteen. Haastattelija esittää kyselynomaisesti kaikille haastateltaville samat kysymykset, joista vastaaja valitsee omaa mielipidettään lähinnä olevan vastauksen. (Juuti & Puusa 2020.) Strukturoimaton haastattelu voidaan puolestaan toteuttaa avoimena haastatteluna valituista aiheista tai teemahaastatteluna keskustellen ennalta suunnitelluista teemoista (Kananen 2015, 145). Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija saa ennalta määrittelemiinsä kysymyksiinsä vastaukset haastateltavan itse sanoittamana. Se on siis vapaampi kuin strukturoitu haastattelu, mutta ei kuitenkaan niin joustava ja avoin kuin strukturoimaton haastattelu. (Juuti & Puusa 2020.) Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään myös nimitystä teemahaastattelu. Menetelmän keskiössä on tunnistaa keskeiset teemat, joiden tutkiminen mahdollistaa tutkimusongelman ratkeamisen. (Viikka 2021.)

Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa haastattelija pitää keskustelun niissä rajoissa, jotka mahdollistavat tutkimusongelman ratkeamisen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Menetelmä soveltui tilanteeseen hyvin, sillä se antoi sellaisille näkökulmille mahdollisuuden nousta esiin, joita etukäteen ei teoriaosassa oltu tarkasteltu tai osattu huomioida teemahaastattelurungossa. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, mikä mahdollistaa vapaan ilmapiirin. Tämä tutkimusmenetelmä loi vapaasti virtaavan vuoropuhelun haastatteluun osallistuneiden välille, jossa puhe liikkui luontevasti etukäteen luotujen teemojen välillä, mutta salli myös teemojen ulkopuolelta nousevien näkökulmien nousta esille. Mikäli haastattelutilanne oltaisiin strukturoitu tarkasti etukäteen, haluttua syvällistä ja ennalta odottamatontakin aineistoa ei oltaisi ehkä saatu tuotettua.

### 5.3 Ryhmähaastattelun suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin ryhmähaastatteluna 4.4.2023 kolmelle henkilöstöalan ammattilaiselle Teams-etäyhteyden avulla. Haastateltavat löydettiin omien verkostojen avulla ja heidän suostumustaan haastattelulle kysyttiin tekstiviestillä tai soittamalla, johon kaikki vastasivat myöntävästi. Haastattelu sujui suunnitellusti ja sen kesto oli 1 tunti ja 16 minuuttia, jonka aikana ainestoa saatiin riittävä määrä. Ennen haastattelua valmisteltiin haastattelurunko valittujen teemojen ympärille niin, että tutkimusongelmiin löydettäisiin riittävästi informaatiota. Kysymyksistä merkittiin oleellimmat siltä varalta, ettei aika riitä kaikkien kysymysten läpi käymiseen.

Haastatteluun haluttiin löytää vahvaa ja monipuolista kokemusta, sekä asiantuntijoita, jotka katsovat asiaa hieman eri näkökulmista. Tutkimusongelmien luonteen vuoksi todettiin, että ryhmähaastattelu palvelisi sen ratkaisemista peremmin. Ryhmässä ymmärrys on vahvempaa, kuin henkilöiden yksittäinen ymmärrys yhteensä. Ryhmässä ajatukset jalostuvat ja täydentävät toisiaan. Toinen ymmärtää toisesta aiheesta enemmän, toinen taas tuntee toista osa-aluetta. Tutkimuksessa haluttiin löytää

hyväksi koettuja keinoja ja työkaluja tehokkuuden lisäämiseksi henkilöstön avulla. Haastattelussa ryhmän jäsenet jakoivat ymmärrystään tutkimusongelman ratkeamiseksi, mutta toisaalta tieto jaettiin myös toisten haastateltavien käyttöön oppimisen mahdollistamiseksi. Haastattelutilanteet inspiroivat parhaassa tapauksessa siihen osallistuvia pohtimaan asioita tarkemmin oman työnsä kannalta, sekä mahdollistaa uuden oppimisen haastattelijan lisäksi haastateltaville. Haastattelutilanteen ajateltiin olevan myös hyvä vaikuttamisen keino, jolla organisaatioihin, joissa haasteltavat työskentelevät, voitiin viedä uutta raikasta näkökulmaa tärkeäksi koettuihin asioihin ja parantaa sitä kautta henkilöstön hyvinvointia ja organisaation tuottavuutta.

Ennen haastattelutilannetta haluttiin tiedostaa, että kaikissa tutkimusmenetelmissä on haasteita. Haastattelussa tutkija saattaa tiedostamattaan vaikuttaa haastateltavaan, koska kysymys tai keskustelu voi ohjalla haastateltavaa vastaamaan tiettyyn suuntaan (Kananen 2015, 143). Koska haastattelussa toimitaan sanojen kautta, ihmiset voivat tulkita niitä eri tavoin ja asian merkitys voi muuttua. Jotta näiltä haasteilta vältytään, teemat ja niiden alle liittyvät kysymykset tulee muotoilla yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi. (Viikka 2021.) Ryhmähaastattelussa on tärkeää mahdollistaa kaikille osallistujille näkökulmien esiin tuominen ja riittävä määrä puheenvuoroja. Ennen haastattelua haluttiin tiedostaa, etteivät esimerkiksi ryhmän puheliaimmat henkilöt vie keskustelusta liikaa tilaa ja ettei aineisto jäisi liian yksipuoliseksi. Erilaiset näkökulmat ja kokemukset haluttiin saada esille tuomaan tutkimukseen syvyyttä ja monipuolisuutta.

Ryhmähaastattelun keskeinen asia on ryhmädynamiikka ja sosiaalinen vuorovaikutus. Toisten ihmisten läsnäolo ja kommentit voivat vaikuttaa keskusteluun, mikä taas voi vaikuttaa aineiston oikeellisuuteen tai syvyyteen (Juuti & Puusa 2020). Haastattelutilanteesta haluttiin tehdä vapaa ja avoin, mikä saatiin kommunikoimalla ensimmäisistä yhteydenotoista alkaen rennosti ja mukavasti, vaikkakin ammatillisesti. Ryhmän jäsenet tiesivät toisensa, mutta eivät ole aktiivisesti yhteydessä toisiinsa. Tämä olikin yksi tärkeä valintaperuste. Kun ihmiset tuntevat toisiaan, luottamus on osittain rakentunut jo valmiiksi ja keskustelu lähtee vapaammin liikenteeseen. Haastateltavien ei haluttu kuitenkaan tuntevat toisiaan liian hyvin, jotta henkilökohtaiset asiat eivät vaikuttaisi puheeseen ja vuorovaikutukseen.

Haastatteluun valikoitui kolme henkilöä. Ryhmän jäsenillä haluttiin olevan niin pitkää työkokemusta kuin tuorettakin tietoa alasta ja sen tilanteesta. Ryhmään haluttiin sekä miehiä, että naisia monenlaisista tehtävistä. Homogeenisen porukan ei ajateltu olevan niin rikas pohja keskustelulle tässä tapauksessa, joten erilaiset lähtökohdat, jossa kuitenkin kaikki ovat kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja liiketoiminnan kannattavuuden parantamisesta oli hyvä lähtökohta.

Haastateltava 1 on nainen, joka toimii finanssialalla pankinjohtajana ja esimiehenä, sekä kahden muun yrityksen hallituksessa. Hänellä ekonomin koulutus ja hän on lisäkouluttautunut johtamiseen, liiketoimintaan ja psykologiaan liittyen. Haastateltava 1 on päässyt johtamaan erilaisia muutoksia ja tiimejä samassa organisaatiossa pitkään ja halunnut vaikuttaa hyvään johtamiseen. Hänellä on henkilöstöjohtamisen lisäksi vahva talousosaaminen. Haastateltava 1 oli haastatteluhetkellä opintovapaalla.

Haastateltava 2 on mies, joka toimii kansainvälisen biomekaniikka-alan yrityksen toimitusjohtajana. Hänellä on työkokemusta liiketoiminnan ja henkilöstön johtamisesta useita kymmeniä vuosia. Hän valikoitui haastatteluun, sillä siihen haluttiin henkilö, jolla on kansainvälistä kokemusta ja joka vastaa viime kädessä liiketoiminnasta ja tekee päätöksiä, minkä verran resursseja käytetään esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin tai millä keinoilla tehokkuutta parannetaan. Haastateltava 2 omaa liiketalouden perustutkinnon, mutta hän on lisäkouluttautunut laajasti liiketoimintaan ja johtamiseen liittyen.

Haastateltava 3 on nainen, joka työskentelee ratkaisukeskeisenä työnohjaajana, sekä yrittäjänä että hanketyöntekijänä. Hän on koulutukseltaan kauppatieteen maisteri ja omaa työkokemusta työnohjauksen lisäksi mm. taloushallinnosta ja yrittäjyydestä. Hänellä on hyvä näköalapaikka eri alan organisaatioihin ja eri tehtävissä toimivien työntekijöiden työoloihin ja jaksamiseen.

#### 5.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Ennen kuin tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida, se täytyy muuttaa sellaiseen muotoon, että aineistoa on helpompaa käsitellä ja analysointi on mahdollista. Ryhmähaastattelutilanne nauhoitettiin, joten siitä saatu aineisto aluksi litteroitiin. Nauhoituksen onnistuminen varmistettiin toteuttamalla nauhoitus kahdella eri laitteella. Litteroinnissa nauhoitus muutetaan sanatarkasti tekstimuotoon halutulla tarkkuudella. Aineiston kohdalla valittiin yleiskielinen litterointi, jolloin nauhoitus muutettiin kirjakielelle, joka sisälsi puheen melko sanatarkasti, mutta tekstistä jätettiin kuitenkin murteen ja puhekieleen liittyvät ilmaisut pois. Vaihtoehtoina olisi ollut myös sanatarkka ja propositiotason litterointi, joista ensimmäisessä kaikki äänenpainot, eleet ja katseet ovat kirjoitettu tekstimuotoon. Tämän ei koettu tuovan lisäarvoa kyseisen materiaalin käsittelyssä, joten näin tarkka analysointi jätettiin pois. Propositiotasolla ilmaisu on puolestaan yksinkertaista, jossa tekstiksi muutetaan vain sanoman tai ilmiön ydinsisältö. (Kananen 2015, 161.) Tässä kohtaa tämä olisi puolestaan ollut liian yksinkertaistettu käsittelymuoto, jonka myötä jotain analyysin kannalta oleellista tietoa olisi voinut jäädä aineiston ulkopuolelle.

Aineiston analyysin tavoitteena on käsitellä ja tutkia aineistoa niin, että siitä löydettäisiin yksittäisten vastausten sijaa jotain yleisempää. Tämä vaatii sen pilkkomista, kokoamista, täydentämistä, kokonaisvaltaista hallintaa sekä kriittistä tutkiskelua. Aineiston analysoinnissa pyritään toimimaan objektiivisesti ja neutraalisti. Täysin objektiivista tulkintaa on kuitenkin mahdotonta tehdä ja ottaa subjektiviteetti mukaan vasta tulkinnoissa, sillä tutkijan oma kokemus, maailmakuva, arvot ja tiedonkäsitely ovat luonnollisesti vaikuttamassa aineiston analysoinnissa. Edellä kuvattu seikka pyrittiin ottamaan analyysissä huomioon, jotta se ei sisältäisi liikaa tutkijan omaa tulkintaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Aineiston analysoimiseen on useita keinoja, kuten teemoittelu, sisällönanalyysi, tyypittely ja kvantifiointi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemoittelu ja sisällönanalyysi keskittyvät aiheisiin ja teemoihin, joista aineisto välittää tietoa. Sisällönanalyysissä etsitään sekä kirjoitetusta että puheaineistoista yhtäläisyyksiä ja eroja. Teemoittelu soveltuu erityisesti haastattelujen ja puheaineistojen analyysiin, jossa pyritään löytämään aineistosta teemat ja aiheet, jotka toistuvat. Teemoittelua voi-

daan kuitenkin käyttää myös tekstien analysoimisessa. Sisällönanalyysi ja teemoittelu ovat hyvin lähellä toisiaan ja joissain yhteyksissä niistä puhutaankin synonyymeinä. (Vuori, julkaisuaika tuntematon.) Kvantifioinnissa laadullisen aineiston käsittelyssä hyödynnetään laskemista ja määrällisiä elementtejä, kuten taulukoita. Aineistosta voidaan laskea esimerkiksi, kuinka usein jokin termi esiintyy, mikäli se on tutkimuksen kannalta oleellista. Tyypittelyssä aineisto puolestaan tiivistetään tyyppeihin, joihin keskeiset asiat jakautuvat. Kullekin tyyppille voidaan luoda tyyppikuvaus ja verrata sitten niitä keskenään, jotta voidaan löytää aineiston keskeiset havainnot. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tässä tutkimuksessa aineiston käsittelyä jatkettiin litteroinnin jälkeen lukemalla sitä useaan kertaan keskeisten merkitysten ja sisältöjen ymmärtämiseksi. Aineistoa alettiin analysoida koodaamalla, jolloin aineistosta koodattiin eri väreillä keskeisiä toistuvia teemoja. Lisäksi tekstistä korostettiin avainsanoja ja –havaintoja. Tämä auttoi hahmottamaan, missä kohti aineistoa puhuttiin mistäkin asiasta, mikä nopeutti sen lukemista ja analysoimista huomattavasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Aineiston analysoiminen toteutettiin teemoittelun avulla. Eri teemojen alle koottiin ne kohdat haastatteluista, joissa kyseinen teema nousi esiin. Teemoittelu oli luonteva ja sopiva tapa kyseisen tutkimuksen analysoimiseen, sillä teemahaastattelussa oli jo aiemmin eroteltu keskeiset teemat. Vaikka teemat oli rajattu jo aiemmin, analysoinnissa oltiin avoimia uusille esiin tuleville teemoille ja toisaalta valmiita jättämään haastattelutilanteessa käytettyjä teemoja pois. Tästä lähtökohdasta huolimatta teemat pysyivät samana ja ne toistuivat selvästi. Haastattelussa monet näkökulmat ja aiheet saattoivat liittyä esimerkiksi kahteen eri teemaan, mikä piti huomioida aineistoa analysoitaessa.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimusaineisto käydään läpi teemoittain. Haastateltavista käytetään nimityksiä: haastateltava 1, haastateltava 2 ja haastateltava 3, joina heidät aiemmin esiteltiin. Analyysissä tuodaan esiin sitaatteja, joiden tarkoitus on havainnollistaa konkreettisemmin haastattelussa esiin nousseita aiheita ja ajatuksia. Sitaattien käytössä pyrittiin olemaan harkitseva, jotta ne toisivat toivottua merkitystä analyysiin.

### 6.1 Teema 1: motivaatio

Analyysin ensimmäisenä teemana käsitellään motivaatiota. Haastattelun alussa selvitettiin, kuinka kiinnostuneita organisaatioissa ollaan työntekijöiden motivaatiosta, joissa haastateltavat työskentelevät. Lisäksi kartoitettiin, selvitetäänkö organisaatiossa työntekijöiden motiiveja ja millä tavalla, jos niin tehdään.

Kahdessa suuremmassa organisaatiossa työskentelevät johtajat, haastateltavat 1 ja 2 totesivat, että motivaatiota selvitetään yksilöllisesti ja motivaation merkityksestä ollaan tietoisia. Johtotasolla tiedostetaan, että yksilöllinen motivaatio on merkittävä tuottavuuden kannalta. Haastateltava 1 selvittää alustensa motivaatioprofilia henkilökohtaisen, kasvokkain käytävän keskustelun avulla kysymällä esimerkiksi, mikä sinua innostaa, mistä koet tyydytystä ja milloin olet innostuneimmillaan. Haastateltavan 2 organisaatioissa hyödynnetään vuosittain toteutettavaa kyselyä, joissa tarkastellaan motivaation tasoa kahdeksan kysymyksen kautta, jotka liittyvät mm. johtamiseen ja yhtiön strategiaan. Kyselyn tulokset käydään oppimisen valossa esimiehen kanssa läpi. Lisäksi kyseinen haastateltava pyrkii käymään aktiivista käytäväkeskustelua mahdollistaakseen kasvokkain käytävän vuoropuhelun, sekä pysyäksen perillä siitä, mitä henkilöstölle kuuluu. Tällä hän haluaa tuoda esille myös sen, että on kiinnostunut alaisten ajatuksista ja kuulumisista. Haastateltava 3, joka työskentelee useissa eri organisaatioissa työnohjaajan roolissa, totesi, että hän törmää usein ilmiöön, jossa johto olettaa, mikä alaisia motivoi. Esimies ajattelee, että se mitä hänen mielestään on tärkeää, on myös alaisten mielestä tärkeää. Johto ja esimiestaso tekevät tulkintoja oletuksiin perustuen sen sijaan, että he kysyisivät suoraan asiasta alaisiltaan.

Kun haastattelussa tarkasteltiin keinoja, joilla motivaatiota voidaan tukea ja parantaa, esiin nousi mm. arvot, joustavuus, palkitseminen, tiedon jakaminen sekä psykologinen turvallisuus. Haastateltava 3 on todennut eri organisaatioissa työskennellessään psykologisen turvallisuuden vaikuttavan merkittävästi motivaation perustalla. Haastattelussa hän totesi seuraavasti:

*”On oleellista, että organisaatiossa olisi oppimisen ja kehittymisen kulttuuri. Se on mahdollista ainoastaan, kun organisaatiossa vallitsee psykologisen turvallisuuden tunne, eli ihmiset uskaltavat ottaa koko kapasiteettinsa käyttöönsä. Tällöin ei haittaa, jos epäonnistuu, sillä siitä voi oppia. Epäonnistuessa muut auttavat ja eteenpäin menään yhdessä.”*

Haastateltava 3 totesi myös, että liiketoiminnan tuominen lähelle työntekijöitä lisää motivaatiota. Jos työntekijöillä on tunne, että päätökset tehdään kaukana, he eivät koe omaa panostaan niin tär-

keänä, eikä siihen panosteta parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi muutoksen yhteydessä kaukana tapahtuva päätöksenteko, jota ei avata alaisille riittävästi, vähentää sitoutumista muutokseen. Työntekijöille on tärkeää kokea, että he voivat osallistua päätöksentekoon tai, että se tuodaan ainakin riittävän läpinäkyvästi heidän nähtäväksi. Kun johto luottaa alaisiinsa ja ajattelee, että työntekijät ovat kyvykkäitä ja pystyvät ymmärtämään liiketoimintaa, se tuo alaisille arvostuksen tunteen. Haastateltava 1 ja 2 kokivat työntekijöiden arvostuksen tunteen vahvistavan motivaatiota. Haastateltava 1 kertoi, että hierarkkisessa ja autoritaarisessa yhteisössä ajatellaan helposti, etteivät työntekijät ymmärrä dataa, eikä heidän edes kuulu tietää sitä. Hän on kuitenkin havainnut, että henkilöstö on yllättävänkin kyvykästä. Kun liiketoiminta ja luvut kiinnostavat, he oppivat nopeasti.

Haastateltava 2 kiteytti oman näkemyksensä seuraavasti:

*"Tämä on arvostuskysymys. Työntekijät ovat mielestäni fiksuja tyyppejä. He osaavat lukea rivien välistä, ettei heitä arvosteta, jos tietoa ei jaeta heille asti."*

Teoriaosassa todettiin aiemmin, että organisaation ja työntekijän on tärkeää kirkastaa omat arvonsa ja tarkastella ovatko ne keskenään yhtenäiset. Tämä nousi esille myös haastattelussa. Haastateltava 3 koki tärkeäksi tuoda arvokeskustelun esille työntekijöiden keskuuteen, sekä toisaalta myös työntekijän ja työnantajan väliseen keskusteluun. Haastateltava nosti esille, kuinka omien arvojen tulee olla linjassa yrityksen arvojen kanssa. Jos oma arvopohja pystytään tuomaan työelämään, työn tekemisen on koettu motivoivan enemmän. Kyvykkään johtajan todettiin myös ymmärtävän, että ihmisen arvopohja voi muuttua elinkaaren aikana ja sitä on tärkeää tarkastella säännöllisesti, jotta arvoriidoilta vältyttäisiin.

Joustavan työn ja esimiestoiminnan merkitys motivaatioon tuli ilmi haastattelussa useasti kaikilta siihen osallistuneilta. Kun työ ja johtaminen ovat joustavat, työn tekemisen mielekkyys kasvaa ja työntekijän on koettu joustavan tällöin myös työnantajaansa kohtaan. Työnantajan tuoma joustaminen esimerkiksi lapsiperheiden asioiden kohdalla todettiin tuoneen paljon tyytyväisyyttä. Vaikka vanhemmat toteuttivat työnsä mukautetusti, ei työn tulosten kuitenkaan huomattu laskevan. Kun työnantajalle on ollut tärkeintä, että työt tulevat hoidetuksi, työntekijä on saanut järjestää niiden tekemisen perheen ehdoilla ja kokonaisuus on saanut palvella sekä työnantajaa että työntekijää.

Haastateltavilta kysyttiin, onko organisaatiossa palkitsemisjärjestelmää ja miten siitä saadaan motivoiva. Tärkeänä asiana nousi esiin palkitsemisjärjestelmän perustalla olevat tavoitteet. Niiden määrittäminen on kriittinen kohta, johon johdon tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Kun tavoitteet on asetettu oikein, henkilöstö työskentelee niitä kohti ahkerasti ja ne lisäävät haastateltavien mukaan selkeästi motivaatiota ja tuottavuutta. Haastateltavan 1 organisaatiossa on asetettu pankkien ryhmätasoiset tavoitteet, pankkitasoiset, tiimitasoiset sekä yksilötasoiset tavoitteet. Tästä hän on havainnut sen, ettei tavoitteet saa olla liian kaukana ja yksilötasoiset tavoitteet on todettu lopulta motivoivan henkilöstöä parhaiten. Haastateltava 1 kuvasi oikeanlaisen tavoitteiden tason seuraavasti:

*"Kun tavoitteet ovat haastavia, mutta erinomaisella suorituksella saavutettavissa olevia, ne motivoivat ja lisäävät tuottavuutta."*

Haastateltava 2 totesi, että hän saattaa saada yhtiön hallitukselta hyvin korkeat tavoitteet, jotka eivät ole sellaisenaan motivoivia henkilöstölle. Hän kertoi tekevänsä paljon töitä sen eteen, että hän

muovaa hallituksen tavoitteiden pohjalta lopulliset tavoitteet, jotka ovat realistiset. Myös tavoitteiden aikajänteen on oleellista olla organisaatioon sopiva. Haastateltava 2 onkin useassa organisaatiossa työskentelynsä myötä todennut, että kvartaalikohtaiset tavoitteet ovat sopivan mittaiset. Haastattelussa kävi usein ilmi, kuinka työntekijät tulee ottaa päätöksen tekoon mukaan ja tämä nousi esiin tässäkin. Kun työntekijät ovat pystyneet vaikuttamaan tavoitteisiin, on tavoitteiden todettu motivoivan vielä tehokkaammin.

Kiinnostavana huomiona haastateltava 2 nosti esiin palkitsemisen voiman suomalaisten ja amerikkalaisten työntekijöiden välillä. Palkitseminen motivoi selkeästi enemmän amerikkalaisia ja he seuraavat tavoitteiden toteutumista ja kyseenalaistavat tavoitteita suomalaisia aktiivisemmin. Haastateltava 2 näkee tämän johtuvan maiden yhteiskunnan eri toimintakulttuureista. Kun Suomessa yhteiskunta hoitaa kansalaisia kaikissa elämän tilanteissa, Amerikassa hallinto ei sotkeudu ihmisten yksityisiin asioihin, vaan he selviytyvät itse. Amerikkalaisten on varauduttava taloudellisesti sairastumisia ja eläkettä varten eri tavoin kuin suomalaisten. Myös suomalainen marginaaliverotus nousi esiin bonus-tavoittelemisessa motivaatiota heikentävänä tekijänä verrattuna amerikkalaisiin.

## 6.2 Teema 2: johtaminen

Haastattelun toisessa teemassa keskityttiin pohtimaan johtamisen ja esimiestoiminnan merkitystä motivaatioon, sekä sitä, millainen johtaminen on vahvistaa ja toisaalta vahingoittaa motivaatiota. Johtamiseen todettiin liittyvän laajasti eri tekijöitä, jotka parantavat motivaatiota, sekä sellaista, mikä heikentää ja haavoittaa motivaatiota.

Haastattelussa nousi esille, että johtamisen keskiössä tulisi ensisijaisesti muistaa ihmisten yksilöllähtöisyys. Jokainen on eri elämänvaiheessa ja jokaisella ovat omat tarpeet. Tasavalta-ajattelu nousi esille haitallisena ajatustapana, mikä ei tue henkilöstön yksilöllähtöisyyttä. Mikäli kaikilta vaaditaan samoja asioita samoilla tavoilla, ei johtaminen tue motivaatiota, eikä maksimaalista tuottavuuden potentiaalia hyödynnetä. Keinoksi yksilöllähtöiseen johtamiseen haastattelussa nousi aktiivinen kommunikointi johdon ja alaisten välillä, sekä joustava sopiminen osastojen ja henkilöiden välillä niin, että toiminta on kuitenkin läpinäkyvää ja reilua. Joustava sopiminen mahdollistaa resurssien tehokkaamman käytön ja tyytyväisemmän henkilöstön. Kun haastateltava 2 peilaa tilannetta suomalaisen ja amerikkalaisen kulttuurin välillä, hän kokee, että Suomessa ammattiliitot vaikeuttavat entisestään esimerkiksi osastojen välistä sopimista. Resurssit ja toimintatavat tulisi mitoittaa kuhunkin kohteeseen tarpeen mukaan ja tilannetta parhaiten palvelevalla tavalla.

Haastateltava 2 kertoi kokemuksestaan, että motivoituneen ja motivoitumattoman henkilöstön johtaminen on hyvin erilaista. Kun henkilöstö on motivoitunut, siitä tulee itseohjautuva. Itseohjautuva henkilöstö ei vaadi niin aktiivista ohjaamista ja puuttumista, vaan johto voi keskittyä yhä enemmän muihin tärkeisiin asioihin ja resurssit saadaan käytettyä yhä tehokkaammin, mikä tehostaa tuottavuutta. Motivoitumattoman henkilöstön johtaminen on puolestaan negatiivista. Silloin johtaminen ei ole ihmislähtöistä ja luottamukseen perustuvaa, mikä ei vahvista henkilöstöä tai maksimoi tuottavuutta.

Haastateltava 1 kertoi olleensa haastatteluhetkellä 1,5 vuotta opintovapaalla. Tänä aikana hänen johtotehtäviään ovat hoitaneet henkilöt, joiden toimintavan hän näkee olevan autoritaarisempi ja

vähemmän ihmisläheinen. Opintovapaan aikana organisaation vaihtuvuus on lisääntynyt ja erilaiset indikaattorit ovat osoittaneet työntekijäkokemuksen laskeneen. Hän tulkitsi tilannetta näin:

*"Huono johtamiskulttuuri ja heikompi esimiestoiminta ovat johtaneet organisaatiossamme suurempaan vaihtuvuuteen."*

Johtamisessa haasteena voi olla osaamisen vaje joko ylemmässä tai alemmassa johtoportaan. Vaikka esimies osaisikin johtaa alaisiaan riittävän hyvin, voi ylemmän johdon huono johtaminen vahingoittaa alemman portaan hyvää esimiestoimintaa. Haastateltava 1 on kokenut asian näin:

*"Olen joutunut toimimaan väliportaassa ylimmän johdon ohjeistusten vuoksi omia käytäntöjä ja arvojani vastaan. Tämä on huonontanut omaa motivaatiota esimiehenä. Ristiriitatilanteet ovat vaikeita, kun ylempi johto ei ymmärrä, että pienet asiat voivat olla työntekijöille suuria."*

Vaikka keskiportaan esimies olisi taitava, hänen työnsä heikkenee, kun ylempi johto ei tue samoja käytäntöjä ja näkemys ei ole yhtenäinen. Haastateltava 2 koki, että on tärkeää, että johdon ja esimiesten käytännöt ovat samassa linjassa ja niiden välillä olevista ristiriidoista pyritään puhumaan.

Haastattelussa kysyttiin, millainen palautteenantokulttuuri organisaatioissa on ja miten palautetta voidaan hyödyntää organisaation kehittämisessä. Kaikki haastateltavat näkivät palautteen antamisella ja vastaanottamisella tärkeän tehtävän, mutta kokivat sen kokonaisuudessaan useimmiten haastavaksi osa-alueeksi osana henkilöstön kanssa työskentelyä. Suomalaisen luonteelle ja kulttuurille palautteen antamista ja saamista ei koettu helpoksi. Haastateltava 2 totesi, että säännölliset tapaamiset, kokoukset ja muut kohtaamiset luovat pohjan säännölliselle palautteen antamiselle. Vaikka haastateltavien 1 ja 2 organisaatioissa pidetäänkin palautetta tärkeänä työkaluna ja sitä pyritään antamaan molempiin suuntiin alaisten ja johdon välillä, harva kokee saavansa sitä tarpeeksi ja riittävän syvällisesti. Haastateltava 3 on havainnut eri organisaatioita tukiessaan, että palautteen voimaa hyödynnetään usein tietoisemmin niissä organisaatioissa, joissa halutaan tietoisesti kehittyä ja hyödyntää henkilöstön potentiaali. Ulkopuolisena tukena haastateltava 3 tekee organisaatioille kyselyitä useasti vuoden aikana, joista johdolle laaditaan raportti. Jotta palautteesta voitaisiin oppia, teemat tuodaan esille työpajoissa turvallisen keskusteluympäristön vallitessa. Esiin nousseet asiat jalostuvat keskustelussa, jäävät työntekijöiden mieleen ja jalostuvat pikkuhiljaa käytäntöön.

Kaikki haastateltavat korostivat sitä, että korjaava ja kehitettävä palaute on erittäin tärkeää antaa kahden kesken. Tällaisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen koettiin vaikeaksi ja helposti väärin ymmärretyksi, vaikka sen antamiseen oltaisiinkin valmistauduttu. Yksilöön liittyvät palautteet ovat hyvin haavoittavia ja niiden käsitteleminen vaatii erityistä herkkyyttä. Positiivinen palaute koettiin puolestaan hyväksi tuoda esille kahdenkeskeisen keskustelun ohella myös koko henkilöstön tai tiimin kuullen. Pienikin palaute voi olla hyvin merkittävä ja lisätä motivaatiota hoitaa työt huolellisesti.

Haastateltava 2 on oppinut työssään, että jos esimies haluaa tukea alaisensa motivaatiota parhaalla mahdollisella tavalla, tulee hänen katsoa alaisen silmin kauemmas. Hänen tulee kysyä, mistä alainen haaveilee pidemmällä tähtäimellä, mitä valmiuksia ja tukea hän tarvitsee saavuttaakseen henkilökohtaisia tavoitteitaan. Kun esimies tukee alaisen urahaaveitaan, sillä on huomattu olevan selkeä

vaikutus tämän hetkiseen motivaatioon. Haastateltava 2 kertoi, että esimiehenä tulee olla valmis päästämään irti hyvistäkin työntekijöistä oikealla hetkellä. Jos työntekijälle antaa viestiä, että älä katsele muihin työpaikkoihin ja pitää hänestä liian tiukasti kiinni, motivaatio nykyisen työn tekemiseen laskee ja organisaation tuottavuus kärsii.

Haastateltavan 2 organisaatiossa toteutetaan pois lähteville haastattelu, jossa pyritään saamaan selville, miksi työntekijä lähti pois organisaatiosta. Tärkeää tässä on se, ettei lähtöhaastattelua tee lähiesimies, vaan joku ulkopuolinen tai vähän kauempana työskentelevä organisaation henkilöstöalan työntekijä. Tällä tavoin on todettu saatavan rehellisempää tietoa lähdöstä, mikä on arvokasta tietoa oppimisen kannalta. Jotta haastattelussa voitaisiin saada rehellisin palaute, tulee siinä vallita psykologinen turvallisuuden tunne. Negatiivisten asioiden esiin tuominen ei johda tällöin nolaamiseen, eikä työntekijän tarvitse arkailla hakeutua uudelleen organisaation palvelukseen.

### 6.3 Teema 3: tuottavuus

Organisaation tuottavuus on tärkeä tarkastelun kohde niin yhteiskunnan kuin yksittäisen organisaationkin tasolla. Haastattelussa tuli usein ilmi, kuinka paljon tuottavampi, oppimishaluinen sekä joustavampi työntekijä on työnantajaansa kohtaan verrattuna motivoitumattomaan työntekijään. Haastateltavat korostivat, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Siksi koettiin tärkeäksi, että henkilöstön hyvinvointiin ja koko potentiaalinen hyödyntämiseen käytetään niin ajallisia, kuin taloudellisiakin resursseja. Haastateltavat totesivat, että ne johtajat, jotka eivät pidä henkilöstöä tärkeimpänä resurssina, eivät ole valmiita myöskään investoimaan heidän potentiaaliinsa taloudellisesti.

Haastateltava 3 totesi, että hän kohtaa usein pienempiä yrityksiä, joissa ulkopuolinen muutaman tunnin tuki kuukaudessa johtamiseen koetaan todella suureksi kustannuseräksi. Pienissä organisaatioissa rakenteita on kuitenkin huomattavasti nopeampaa muuttaa ja parantaa näin taloudellista ja inhimillistä toimintaa. Jos yritykseen saadaan tukea johtamiseen ja henkilöstöasioihin, ja henkilöstö otetaan kehittämiseen mukaan, on motivaation huomattu kasvavan. Mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sitä enemmän henkilöstön hyvinvointi ja potentiaalinen hyödyntäminen vaativat rakenteita. Se vaatii rakenteita esimerkiksi johtamisessa, esimiestoiminnassa ja palkitsemisessa. Niissä organisaatioissa, joissa nämä asiat ovat muodostettu systemaattisesti, asiat toimivat ja henkilöstön tuottavuus on parhaimmillaan. Haastateltava 2 totesi näin:

*"Ajattelen, että tulevaisuuden menestyvissä organisaatioissa johtaminen ja esimiestoiminta ovat kunnossa, ja ei menestyvissä ne eivät toimi. Vaikka yrityksellä olisi upeimmat rakennukset ja laitteet, mutta pahoinvoiva henkilöstö, siitä ei voi saada kannattavaa liiketoimintaa aikaan."*

Etenkin myyntityössä motivaation koettiin ratkaisevan koko yrityksen tulevaisuuden. Haastateltava 1 kertoi myyntityön johtamiskokemuksistaan näin:

*"Motivoitunut työntekijä voi tehdä myyntityössä helposti kymmenkertaisen tuloksen verrattuna motivoitumattomaan. Erot heidän välillä ovat hyvin voimakkaita. Jos motivoitumaton työntekijä saa myyntiä 100 euroa, olen havainnut, että motivoitunut työntekijä voi myydä 2000 euron edestä samana aikana."*

Haastattelussa nousi esiin myös tuottavuuden yhteiskunnallinen merkitys etenkin siitä näkökulmasta, jos motivaatiota ei ole. Haastateltavien keskuudessa nousi huoli työntekijöiden työpahoinvoinnista. Mikäli ihminen voi pahoin, eikä motivaatiota työn tekemiseen ole, yhteiskunnalle aiheutuvat kustannukset työpahoinvoinnista ovat miljardeja euroja. Sosiaalisen median luoma harha koettiin merkittäväksi motivaation ja toisaalta väsymisen tekijäksi. Tähän haastattelussa nousi keskeiseksi avuksi puhuminen. Haastateltava 3 ajatteli, että kun inhimillisistä asioista ei uskalleta puhua ja jäädään yksin, motivaatio laskee. Alkaa hämärtyä mikä on normaalia ja mikä ei. Sosiaalinen media korostaa hyviä puolia ja elämän inhimilliset puolet jäävät varjoon, mikä heijastelee kaikkeen. Kestävä, sisältä päin kumpuava motivaatio syntyy kuitenkin inhimillisten asioiden perustalle, joten on hyvin tärkeää, että organisaatiossa kannustettaisiin avoimeen ja inhimilliseen keskusteluun.

Haastattelussa haastateltavat pitivät kaikki tärkeänä sitä, että työntekijä saa olla kokonaisena työpaikalla. Kaiken perustalla on luottamus, mikä syntyy rakentamalla sitä molempiin suuntiin johdon ja alaisten välillä. Kun esimies näyttää oman inhimillisyytensä, se rohkaisee työntekijää olemaan kokonainen. Älykäs esimies pystyy tukemaan alaista parhaalla mahdollisella tavalla tilanteissa, joissa oman elämän haasteet näkyvät työssä. Tällainen esimies on valmis järjestelemään asioita niin, että kun työntekijä kohtaa haasteita omassa elämässään, hänen ei ole pakko jäädä sairauslomalle. Organisaatiossa tiedetään, että tilanne on väliaikainen ja järjestely auttaa työntekijää menemään eteenpäin. Vaikka työntekijän tuottavuus tilapäisesti laskee, pitkällä aikavälillä järjestely vaatii organisaatiolta vähemmän kustannuksia, sillä tällä voidaan välttyä pitkiltä sairauslomilta, mahdolliselta rekrytoinnilta, sekä niiden tuomilta välittömiltä ja välillisiltä kustannuksilta.

Haastateltava 2 on kohdannut avoimen keskustelukuluttuurin luomisessa haasteita. Tämä nousi esiin erityisesti amerikkalaisten työntekijöiden kohdalla. Heidän irtisanoutumissuojansa on heikko verrattuna suomalaisiin ja työnantaja voi päättää työsuhteen nopeasti. Tämä on aiheuttanut tilanteita, joissa alaiset eivät uskalla tulla kertomaan esimiehelleen epäkohdista irtisanoutumisen pelossa. Haastateltava 2 kuvasi tilannetta seuraavasti:

*”Huono irtisanoutumissuoja vie psykologisen turvallisuuden tunteen pois. On parempi olla johdolle myötämielinen, jotta työt säilyvät.”*

Tässä tilanteessa työntekijä ei uskalla sanoa ääneen vaikeista tai kehitettävistä asioista, vaan pelkää seurauksia. Tämä on vaatinut esimieheltä erityistä luottamuksen rakentamista alaisiinsa, jotta motivaatio ei laskisi vaiettujen epäkohtien vuoksi ja tuottavuus heikkenisi.

Jotta motivaatiota voitaisiin käyttää tehokkaammin tuottavuustekijänä, keskeistä on tukea sen taustalla olevia asioita parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi keskeinen esiin noussut asia koko motivaatio-prosessin perustana oli merkityksellisyys. Haastateltava 2 ymmärsi asian seuraavasti:

*”Jotta motivaatio työssä voisi löytyä, on merkityksellisyys oleellista. Sen löytämisessä tarvitaan yksilöä itseään, esimiestä ja koko työyhteisöä.”*

Haastateltavan 3 mukaan merkityksellisyys kumpuaa sisäistä motivaatiota tukevista asioista. Hän ajattelee, että juuri sisäisessä motivaatiossa ovat ne tekijät, jotka vievät ihmistä eteenpäin.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää motivaation merkitystä organisaation tuottavuudelle, sekä löytää keinoja, joiden avulla motivaatiota voitaisiin hyödyntää tuottavuustekijänä tehokkaammin. Toteutettu tutkimus ratkaisi tutkimusongelman ja siihen saatiin monipuolinen vastaus. Tutkimus vahvisti selkeästi ajatusta, että motivaatiolla on yrityksen tuottavuudelle merkitystä. Tutkimuksen yhtenä tärkeimpänä tuloksena selvisi, että ihmislähtöisessä johtamisessa johtajat ja esimiehet pyrkivät maksimoimaan henkilöstön motivaation tason ja siitä saatavan hyödyn, kun taas hierarkkisessa johtamisessa johto ei ymmärrä yksilön motivaation merkitystä organisaation tuottavuudelle ja työntekijän hyvinvoinnille samalla tavalla. Tämä ilmeni tutkimukseen osallistuvien kokemuksista, joissa autoritaarinen johtaja ei nähnyt tarvetta joustaa työntekijöiden kesken yksilöllisellä tavalla tai ollut kiinnostunut selvittämään työntekijöiden motivaation tilaa. Haastattelussa ilmeni, että ihmisläheinen johtaja puolestaan käytti omien resurssien lisäksi ulkopuolisiakin ammattilaisia saadakseen henkilöstön potentiaalin kokonaan käyttöön.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltyjen teorioiden perusajatukset toistuivat myös haastateltavien kokemuksissa. Kun tutkimustuloksia peilataan Maslowin tarvehierarkiaan, haastateltavien puheesta kävi selvästi ilmi, miten perustarpeiden tyydyttyä työntekijät haluavat tulla arvostetuksi ja hyväksytyksi työyhteisössä sellaisenaan, sekä löytää työlleen syvemmän merkityksen. Tutkimuksesta havaittiin, että kun työnantaja luottaa alaisiinsa ja jakaa tietoa, arvostuksen tunne lisääntyy, mikä vahvistaa motivaatiota. Toisaalta työntekijöiden koettiin myös aistivan herkästi, mikäli johto pimittää tietoa. Tällöin työntekijät kokivat, ettei heitä arvosteta ja pidetä kyvykkäinä.

Ryan & Decin itseohjautuvuusteoriaan nojaten tutkimuksessa toistui sama näkemys työntekijöiden omaehtoisuuden, kyvykkyyden sekä yhteisöllisyyden tarpeista, mitkä vahvistavat motivaatiota. Tutkimuksessa tuli esille, kuinka työntekijät haluavat osallistua päätöksentekoon ja toimia itsenäisesti kokien, että heihin luotetaan. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että työntekijöillä oli halu toimia omista tarpeistaan käsin, eikä ylhäältä päin tuleva auktoriteetti ja päätöksenteko vahvistanut motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Kyvykkyyden tarve tuli tutkimuksessa esiin niin, että työntekijät haluavat saada palautetta tekemästään työstä sekä asettaa esimiehen kanssa tavoitteet sille tasolle, että ne ovat haastavia, mutta saavutettavissa olevia. Yhteenkuuluvuuden merkitys nousi tutkimuksessa esiin useaan kertaan. Työntekijät haluavat tulla kuulluksi ja olla osa yhteisöä. He kaipaavat käytäväkeskusteluja ja säännöllisiä tapaamisia. Edellä mainittujen tarpeiden tyydyttyminen tehostaa työn tekemistä ja motivoi tekemään sen laadukkaammin. Tehokkuus tuo organisaatiolle tuottavuutta ja kaikilla edellä mainituilla keinoilla havaittiin olevan suora vaikutus organisaation taloudellisen tilan paranemiseen.

Tutkimus osoitti, että siihen osallistuneiden organisaatioiden johtohenkilöt tunnistivat motivaation merkityksen ja käyttivät resurssejaan sen vahvistamiseksi, sekä niiden tekijöiden selvittämiseksi, mistä motivaatio kumpuaa. Esimiehet kokivat tehokkaaksi tavaksi selvittää motivaatiota esimerkiksi kasvokkain käytävän säännöllisen keskustelun avulla, jossa vallitsi psykologinen turvallisuuden tunne. Psykologisen turvallisuuden vallitessa organisaatiossa on oppimisen ja kehittymisen kulttuuri,

sekä avoin, keskusteleva ilmapiiri, jossa epäonnistumista ei tarvitse pelätä. Nämä tekijät loivat vahvaa pohjaa motivaation tukemiselle ja toisaalta sen hyödyntämiselle tuottavuustekijänä. Tutkimuksessa nousi myös esiin myös useissa organisaatioissa vallitseva ajatus, jolloin johto olettaa, mikä alaisia motivoi. Tämä näkyi siinä, että organisaatioissa päätökset ja toiminta pohjautuvat johdon tai esimiehen mieltymysten mukaan, eikä henkilöstön koko potentiaali pääse kokonaan käyttöön. Tästä voidaan todeta, ettei kaikissa organisaatioissa, joiden kanssa tutkimukseen osallistuneet ovat kanssakäymisessä, selvitetä henkilöstön motivaation tilaa ja käytetä siinä piilevää tuottavuuspotentiaalia hyödyksi.

Motivaation merkitys tuottavuuteen korostui myyntityön kohdalla. Motivoituneiden myyjien ja motivoitumattomien myyjien erot ilmenivät jopa kymmenkertaisina eroina myyntituloksissa. Myyntityössä motivaation merkitys nähtiin niin oleellisena organisaation kannattavuuden muodostumisessa, että motivaation todettiin ratkaisevan lopulta koko organisaation tulevaisuuden.

Yhteiskunnan asettamien normien havaittiin tutkimuksessa vaikuttavan työntekijöiden käyttäytymiseen ja sitä kautta motivaatioon. Tämä ilmeni esimerkiksi amerikkalaisten työntekijöiden pelkona menettää työpaikka huonon irtisanomissuojan vuoksi, jonka myötä kehitysideoita tai epäkohtia ei uskallettu tuoda esimiehille julki irtisanomisen pelossa. Kun töitä tehtiin olosuhteissa, jotka eivät tyydyttäneet, motivaatio laski ja tuottavuus heikkeni tehokkuuden laskiessa. Huonojen työolojen ohella työmotivaatiota todettiin heikentävän ristiriitaiset arvot työntekijän ja organisaation välillä. Esimerkiksi esimiehen kokema arvoriitit johdon suhteen heikensi motivaatiota esimiestyössä, mikä aiheutti kuormitusta ja tehokkuuden laskua. Älykkään johtajan todettiin ymmärtävän arvojen merkityksen, sekä sen, että arvot muuttuvat elinkaaren aikana ja niitä tukeva työ luo perustaa sisältä kumpuavalle motivaatiolle.

Tärkeänä havaintona tutkimuksesta nousi esille, että sitoutumista ja motivaatiota vahvisti yksilölläinen johtamistapa. Tutkimus vahvisti teoriaosassa käsiteltyä ajatusta siitä, että mikäli motivaatio halutaan maksimoida, se vaatii esimiestä paneutumaan jokaiseen yksilöön erikseen ja selvittämään, mistä mielekäs työnteko kokonaisuudessaan kunkin työntekijän kohdalla koostuu. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, kuinka esimiehen ja johdon tulisi ymmärtää yksilön omat tarpeet ja inhimilliseen elämään liittyvät muutokset. Kun työnantaja oli pystynyt joustamaan ja ymmärtämään työntekijöitä yksilötasolla, työntekijän koettiin joustavan myös työnantajan suuntaan, jonka myötä organisaation tavoitteet toteutuivat paremmin. Mikäli työnantaja asetti kaikille samat työtavat ja tavoitteet, työmotivaation huomattiin laskevan. Tällaisen tasapäistämisen kulttuurin koettiin vahingoittavan henkilöstön hyvinvointia ja heikentävän tavoitteisiin pääsyä. Yksilöllähtöisen johtamistavan merkitys nousi esiin myös vaihtuvuuden yhteydessä. Tutkimuksessa havaittiin, että autoritaarinen ja vähemmän ihmisläheinen johtamistapa oli johtanut organisaatioissa suurempaan vaihtuvuuteen ja huonompaan työntekijäkokemukseen. Huono motivaatio ja vaihtuvuus aiheuttivat organisaatiolle kustannuksia ja laskivat tehokkuutta, millä on suora vaikutus tuottavuuteen.

Organisaation läpinäkyvän ja oikeudenmukaisen toiminnan todettiin lisäävän henkilöstön kiinnostusta ja sitoutumista liiketoimintaa ja työntekemistä kohtaan. Kun johto toi esimerkiksi liiketoimintaan liittyvät luvut ja tavoitteet työntekijöiden lähelle ymmärrettävästi, heidän oli helpompaa löytää

syvempi merkitys omalle työlleen osana organisaation toimintaa. Merkityksellisyuden todettiin puolestaan olevan yksi sisäisen motivaation perustekijöistä.

Kun tutkimuksessa tarkasteltiin keinoja, joiden avulla motivaatiota voitaisiin käyttää tuottavuustekijänä tehokkaammin, esiin nousi yhtenä tärkeimpänä tekijänä oikeanlaisten ja –tasoisten tavoitteiden asettaminen. Tässä esiin nousi vahvasti palkitsemisjärjestelmän merkitys. Palkitsemisjärjestelmän keskiössä painotettiin tavoitteiden asettamista erityisellä tarkkuudella, jotta se olisi motivoiva. Tutkimuksen mukaan tavoitteet on asetettu oikein, kun työntekijät ovat saaneet olla vaikuttamassa niihin ja ne ovat haastavia, mutta erinomaisella suorituksella saavutettavissa olevia. Tutkimuksessa kävi ilmi, että parhaiten henkilöstöä motivoi yksilötasoiset tavoitteet sen sijaan, että henkilöstö motivoituisi esimerkiksi tiimin tai organisaation yhteisistä tavoitteista. Palkitsemisjärjestelmän havaittiin motivoivan paremmin amerikkalaisia kuin suomalaisia. Tämä ajateltiin johtuvan siitä, että Suomessa hyvinvointiyhteiskunnan luotettiin auttavan, mikäli elämässä tulee esimerkiksi työkyvyttömyyteen liittyviä haasteita. Amerikkalaisten havaittiin varautuvan elämään taloudellisesti paremmin ja hyödyntävän palkitsemisesta saatavat lisätulot.

Tutkimus osoitti, että palautetta pidettiin merkittävänä osana henkilöstön motivaation tukemista ja organisaation kehittymistä, mikä tuli esiin siinä, että säännöllisiä tapaamisia, avointa keskustelukulttuuria, sekä pois lähtevien haastatteluita pidettiin tärkeinä. Tutkimuksessa korostettiin kehittävän palautteen antamista työntekijän kanssa kahden kesken. Tämä tuli esiin haastateltavien kokemuksena siitä, kuinka rakentava palaute haavoittaa herkästi tai ymmärretään väärin, vaikka esimies olisikin valmistautunut tilanteeseen. Positiivisen palautteen voiman todettiin puolestaan olevan voimakkaampi, kun palaute annettiin muun henkilöstön kuullen. Tutkimuksessa toistui teoriaosassa esiin tullut ajatus, jonka mukaan tuottavuuden parantamisen näkökulmasta palautteen avulla voidaan vahvistaa hyväksi koettuja toimintatapoja ja toisaalta päästä eroon toimimattomista toiminta- ja ajatusmalleista.

Tutkimukseen osallistuneiden näkemys henkilöstöstä tärkeimpänä resurssina oli yhtenäinen. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että henkilöstön ja johtamisen tukemiseen käytettyjä taloudellisia resursseja pidettiin tärkeinä investointeina organisaation tuottavuuden ja työolojen kehittämisessä. Haastateltavat hyödynsivät johtamisessa ulkopuolisia ammattilaisia onnistuneesti ja ymmärsivät omat rajalliset kykynsä. Jotta henkilöstöön käytetyt resurssit tuottaisivat parhaalla mahdollisella tavalla, havaittiin, että koko henkilöstö ja heidän mielipiteensä tulee ottaa kehitysprosessiin mukaan, sekä edistää itseohjautuvuutta. Tutkimuksessa todettiin, että henkilöstö ratkaisee tulevaisuudessa organisaatioiden menestymisen yhä voimakkaammin. Jotta organisaatio pystyy olemaan tulevaisuudessa kilpailun huipulla, johtamisen ja esimiestoiminnan täytyy olla hyvällä tasolla tuottavuuden maksimoimiseksi.

Tutkimuksessa ilmeni yhteiskunnan tuottavuuden tasolla näkyvä haaste, jossa etenkin nuorten työntekijöiden motivoitumattomuus ja työpahoinvointi kuormittavat kustannuksillaan. Teoriaosassa esiin noussut ajatus siitä, että poissaolot heikentävät yrityksen kannattavuutta, alentavat työllisyyttä sekä vaikuttavat sitä kautta suoriin ja epäsuoriin verotuloihin ilmenivät myös tässä tutkimuksessa. Haastateltavat olivat kohdanneet tilanteita, joissa vallitseva kulttuuri ja esimerkiksi sosiaalinen media olivat hämärtäneet normaalin ja epänormaalin rajaa. Etenkin nuorten työntekijöiden oli havaittu pyrkivän epärealistisiin tavoitteisiin ja kestäättömiin työtapoihin. Ilmiö aiheutti erilaisten oireilujen

myötä sairauslomia. Keinoksi hyvinvoinnin kautta saatavan tuottavuuden tukemiseen ilmeni etenkin avoin keskustelu. Sisäisen, vahvan motivaation todettiin syntyvän inhimillisten asioiden ympärille, mikä korosti niiden huolehtimista ja jaksamisen tukemista eri elämän vaiheissa esimerkiksi työtä tuu-  
naamalla.

Tässä luvussa on tarkasteltu tutkimuksesta esiin nousseita tuloksia ja niiden merkityksiä. Keskeiset tutkimushavainnot ovat koottu alla olevaan taulukkoon, jossa niiden merkitys on perusteltu. Jotta tutkimustuloksista voitaisiin oppia ja vaikuttaa niillä organisaatioiden positiiviseen kasvuun, tauluk-  
koon on selitetty tutkimushavaintojen hyödyntäminen käytännössä.

Taulukko 1 Keskeiset tutkimushavainnot ja niiden soveltaminen käytäntöön

<b>Tutkimushavainto</b>	<b>Perustelu</b>	<b>Havainnon hyödyntäminen käytännössä</b>
Ihmislähtöinen ja yksilöllinen johtaminen lisää työntekijän työmotivaatiota ja tuottavuutta.	Yksilön kohtaaminen tukee omaehtoisuuden tarvetta. Vaihtumismahdollisuudet ja vähäinen kontrolli lisäävät luottamusta.	Auktoriteettia tulee välttää johtamisessa. Esimiehen tulee kysyä alaiselta, mitä hän tarvitsee kukoistaakseen työssään, jotta tuottavuuspotentiaali saataisiin hyödynnettyä.
Esimiehen osoittama luottamus alaisiaan kohtaan lisää arvostuksen kokemusta ja motivaatiota työn tekemiseen.	Kokemus osaamisesta ja pärjäämisestä tukevat kyvykkyyden tarvetta ja motivoivat ponnistelemaan tavoitteisiin, jolloin tehokkuus ja tuottavuus kasvavat.	Liiketoimintaan ja työyhteisöön liitettävä tieto tuodaan henkilöstön näkyviin läpinäkyvästi ja heidän kyvykkyyteen uskotaan. Työntekijöille mahdollistetaan kehittyminen ja sopivat haasteet.
Säännöllisen tapaamisen ja avoin keskustelu vahvistavat motivaatiota.	Avoin keskustelukulttuuri ja tuustuminen vahvistavat yhteisöllisyyden ja nähdyn tulemissa tarpeita.	Työyhteisön vuorovaikutukseen tulee luoda psykologinen turvallisuus, jossa inhimillisyys saa näkyä. Työyhteisölle tulee mahdollistaa riittävästi aikaa sosiaaliseen kanssakäymiseen.
Palautteen antaminen vahvistaa toivottuja toimintatapoja ja mahdollistaa tuottavuuden parantamisen. Rakentavan palautteen voi väärin annettuna heikentää motivaatiota.	Oikein annettu palaute tukee kykeneväisyyden ja pystyvyyden tarpeita. Toimintatapojen parantaminen vahvistaa resurssien tehokasta käyttöä ja parantaa tuottavuutta.	Palautteen tulee kulkea molempiin suuntiin alaisten ja johdon välillä. Rakentava palaute tulee antaa henkilökohtaisesti erityisellä herkkyydellä. Palautteen oikein ymmärtäminen tulee varmistaa.
Tavoitteiden kirkastaminen, palkitseminen ja hen-	Oikein asetetut tavoitteet motivoivat tehokkaampaan työskentelyyn ja tuottavuuden	Työntekijä tulee ottaa mukaan tavoitteiden asettamiseen ja kirkas-

Taulukko 1 (jatkuu)

Tutkimushavainto	Perustelu	Havainnon hyödyntäminen käytännössä
<p>kilöstön vaikutusmahdollisuudet niihin vahvistavat motivaatiota.</p>	<p>kasvu mahdollistuu. Työntekijän kokemus siitä, että hän on tärkeä osa organisaation kokonaisuutta, tukee merkityksellisyiden kokemusta ja omaehtoisuuden tarvetta.</p>	<p>taa, mikä on hänen rooli liiketoiminnan kokonaisuudessa. Organisaatiotasoisten tavoitteiden lisäksi tulee asettaa yksilötasoiset tavoitteet. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla läpinäkyvä ja oikeudenmukainen.</p>
<p>Henkilöstö ratkaisee tulevaisuuden menestyvät organisaatiot.</p>	<p>Sisäisesti motivoitunut, itseohjautuva ja hyvin johdettu henkilöstö on tuottavampi ja kilpailukykyisempi.</p>	<p>Jotta organisaatio voi kukoistaa, henkilöstö on asetettava tärkeimmäksi resurssiksi ja ihmisläheisen johtamisen on oltava hyvällä tasolla.</p>

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle tarpeesta selvittää ja ymmärtää, mikä merkitys motivaatiolla on työelämässä ja voisiko sitä hyödyntää taloudellisesti enemmän. Olen pohtinut, miten työelämään voisi tuoda lisää iloa ja innostusta, vaikka ymmärränkin, ettei elämässä voi useinkaan valita huippu-työtä ja olla tasapainossa kaikilla elämän eri osa-alueilla. Halusin kuitenkin perehtyä, mistä kestävä motivaatio pohjimmiltaan kumpuaa ja miten paljon puhututtanutta työpahoinvointia voisi ehkäistä. Aihe tarkentui ja tutkimusongelmaksi muodostui kysymys, miten motivaatio vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja miten sitä voidaan hyödyntää tuottavuustekijänä tehokkaammin.

Opinnäytetyöhön haluttiin ottaa taloudellinen näkökulma, sillä motivaatiota tarkastellaan lähtökohtaisesti inhimillisestä näkökulmasta. Löysin useita opinnäytetyötä, joissa motivaatiota oli käsitelty, mutta taloudellinen näkökulma useimmiten uupui kokonaan. Minulle on tärkeää saada konkreettista näyttöä ja kosketuspintaa, kuten euromääräisiä lukuja siitä, miten tutkittava ilmiö esiintyy. Taloudellisen näkökulman tarkastelu inhimillisen näkökulman sijaan oli itselle haastavampi vaihtoehto opinnäytetyön toteuttamiseen ja se haastoikin hyvällä tavalla. Inhimillinen näkökulma on tärkeää yhdistää taloudelliseen näkökulmaan, mutta yksistään se ei olisi tuonut haluttua syvyyttä opinnäytetyölle.

Taloudellisen näkökulman tarkastelu opetti paljon uutta. Motivoitumattomasta työntekijästä johtuvien kustannusten ja haittojen määrä yllätti minut. En ollut osannut ajatella, kuinka laajalle esimerkiksi sairauspoissaoloista johtuvat haitat ulottuvat. Nyt ymmärrän syvemmin julkista keskustelua niiden aiheuttamista haitoista ja sen, miksi niistä ollaan huolissaan. Opinnäytetyön aikana olleiden eduskuntavaalien yhteydessä minua kiinnosti aiempaa enemmän, kuka ehdokkaista halusi olla vaikuttamassa näihin teemoihin ja pääsin näin osaltani vaikuttamaan tärkeäksi kokemaani aiheeseen.

Opinnäytetyön teoriaosan rajaaminen oli alkuun haastavaa, mutta onnistuttiin lopulta toteuttamaan selkeäksi. Rajaaminen tarkentui koko ajan työn alkuvaiheilla ja siinä pyrittiin olemaan huolellinen. Motivaation teoriaosaan valittiin ne aiheet, joiden ymmärryksen koettiin tukevan liiketoiminnan ja ihmisten johtamista parhaiten. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä työmotivaatio avasivat keskeiset käsitteet. Työn imu haluttiin sisällyttää teoriaan, jotta ymmärrettäisiin, miten innostusta ja iloa voitaisiin lisätä työhön enemmän. Teorian perustalle valitut motivaatioteoriat soveltuivat työhön hyvin ja tukivat koko kirjoitusprosessia. Alun perin työhön oli valittu amerikkalainen psykologian ja psykiatrian professori Steven Reiss kehittämä motivaatioteoria, mutta se vaihdettiin Ryan ja Decin itseohjautuvuusteoriaan, minkä todettiin palvelevan tätä näkökulmaa paremmin. Koen tarvetta ymmärtää syvällisemmin, miksi jokin asia tapahtuu tietyllä tavalla tai mistä ihmisen käytös ja valinnat kumpuavat. Nämä teoriat antoivat syvempää ymmärrystä ja hyvän pohjan suunnitella ja toteuttaa tutkimusta. Niillä oli myös tärkeä tehtävä henkilökohtaisen motivaation syntymisen ymmärtämisen kannalta. Kun ymmärsin perustarpeiden tyydyttämisen tärkeyden motivaation syntymisessä, on ollut kiinnostavaa peilata teorian perusajatusta omaan arkeen ja työskentelyyn. Vaikka teorioihin kannattaakin suhtautua aina kriittisen tarkastelun kautta, nyt pystyn tukea itseäni ja läheisiäni kestävän motivaatiolähteiden pariin ja tunnistan millainen tekeminen tai ajattelu toisaalta kuluttavat voimavaroja. Koen tämän tärkeäksi niin mahdollisia jatko-opintoja kuin työelämääkin varten.

Tuottavuuden teoriaa ei käsitelty niin laajasti kuin motivaatiota ja johtamista. Teoria kiteytyi lopulta kyseiseen mittaan, jossa avattiin käsite ja tarkasteltiin tuottavuuden parantamista ja mittaamista. Tekstin laajentamisen ei nähty tuovan lisäarvoa opinnäytetyöhön. Johtamisen teoriaosaa valittiin keskeisimmiksi koetut aiheet ja työkalut, joiden koettiin tukevan tuottavuutta ja motivaation näkökulmasta. Rekrytoinnista ajateltiin lähtevän liikkeelle motivoituneen henkilöstön muodostaminen ja sitä jatkettiin luontevasti henkilöstön sitouttamisella ja vaihtuvuudella, joiden taloudellinen näkökulma nähtiin merkittäväksi. Palautteen ja palkitsemisen tarkastelun tärkeys nousi esiin motivaatio-teorioista ja niiden toimimista käytännössä haluttiin tutkia. Teoriaan ei sisällytetty esimerkiksi sitä, miten motivaatioprosessi ihmisessä syntyy vaihe vaiheelta, vaan keskityttiin sen juurella oleviin tarpeisiin ja niitä tukevaan toimintaan. Tämän koettiin palvelevan opinnäytetyön tarkoitusta paremmin. Lisäksi teoriasta rajattiin pois keskeisimpinä aiheina työhyvinvointi ja perehdyttäminen, jotka siihen alkuun suunniteltiin sisällytettävän. Työhyvinvointia on jo tarkasteltu opinnäytetöissä paljon. Perehdyttäminen todettiin puolestaan niin laajaksi teemaksi, vaikkakin merkittäväksi motivaation ja tuottavuuden yhteydessä, että sitä aihetta tulee tutkia omana työnään, jotta tarkastelu ei jää liian pintapuoliseksi.

Opinnäytetyölle ei etsitty toimeksiantajaa, sillä yhden organisaation tutkimisen ei nähty ratkaisevan tutkimusongelmaa riittävän luotettavasti. Usealle henkilölle toteutettu haastattelu muotoutui lopulta parhaaksi tavaksi tutkia aihetta. Haastattelua suunnitellessani se oli aluksi hyvin laaja. Olisi ollut kiehtovaa kuulla asiantuntijoilta näkemyksiä kaikkiin teoriaosassa käsiteltyihin aiheisiin, mutta se ei ollut rajallisen ajan puitteissa mahdollista. Onneksi keskustelua on voitu jatkaa vapaa-ajalla ja olla kiinnostavan aiheen parissa itseä kokeneempien ihmisen kanssa, mikä on antanut paljon inspiraatiota ja innostusta. Elän kohtaamisista ja haluan oppia ihmisistä. Alusta asti olikin selvää, että tutkimus tullaan toteuttamaan haastatteluna, mikäli se sopii opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Ryhmähaastattelun jäsenten valinnassa käytin hyödyksi omaa ja tuttavien verkostoa. Halusin nähdä vaivaa hyvän kokoonpanon löytymiseksi, sillä koin sen merkittävänä lähtökohtana tutkimuksen onnistumiselle. Ryhmä saatiin muodostettua onnistuneesti ja sen myötä omakin verkosto laajeni. Koen tärkeäksi, että omaan matalan kynnyksen suhteita, joita voin käyttää työelämääinkin liittyvissä asioissa.

Jos ryhmähaastattelusta olisi haluttu saada vielä enemmän informaatiota, olisin halunnut sisällyttää siihen rekrytoinnin merkityksen. Tämä on laaja aihe ja sen todettiin lopulta vievän liikaa aikaa haastateltavien luomasta aikarajasta haastattelulle. Mikäli rekrytointia oltaisiin käsitelty haastattelussa, olisi muut teemat saattaneet jäädä liian pintapuoliseksi, mikä koettiin riskinä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Olen kuitenkin tyytyväinen, että tarkastelin rekrytointia osana teoriaa, sillä sen merkitys motivaatioteemalle osoittautui tärkeäksi.

Jos opinnäytetyössä oltaisiin haluttu tarkastella jotain vielä syvemmin, olisin pyrkinyt tuomaan vielä laajemmin esiin taloudellista näkökulmaa. Sen tutkiminen opinnäytetyölle asetetuissa raameissa syvemmin oli haastavaa, sillä tarkastellut yritykset eivät olleet tutkineet tai eritelleet henkilöstön tuottavuuden tekijöitä tarkemmin numeraalisesti jo valmiiksi. Esimerkiksi sairauspoissaoloja ei tutkita tarkemmin, mikä niiden juurisyy on. Niistä ilmenee, onko työntekijä pois esimerkiksi huonosta johta-

misesta johtuvan huonon motivaation takia vai oireileeko hän sitä päänsäryn kautta, mikä on poissaolon syy. Motivoitumattomuuden aiheuttamia kustannuksia on vaikeaa tarkastella jo pelkästään yksityisyyden suojan vuoksi. Työntekijän ei tarvitse kertoa, miksi hän on sairauslomalla, vaikka sen tietäminen voisikin jossain tapauksissa johtaa työolojen parantamiseen, motivaation kohoamiseen ja tuottavuuden nousuun. Henkilöstön tuottavuuden numeraalinen tarkastelu syvemmällä tasolla nouseekin esille jatkotutkimusideana, jonka voisin mahdollisesti toteuttaa myöhemmissä mahdollisissa maisteriopinnoissani pro gradun yhteydessä.

Opinnäytetyöprosessiin kuului oppimista ja haastamista monella eri osa-alueella. Opinnäytetyöprosessi ei sujunut aikataulullisesti aivan alkuperäisen suunnitelman mukaan. Prosessi alkoi syksyllä 2021, jonka aikana kouluni keskeytyi läheisen vakavan sairastumisen ja menehtymisen vuoksi. Elämässä perusasiat menivät tärkeysjärjestykseen ja opinnäytetyö odotteli vuoden, jolloin se toteutettiin loppuun kevään 2023 aikana. Tuona keväänä se eteni suunnitellusti ja motivaatio sen loppuun saattamisessa pysyi koko ajan yllä.

Työn yhteydessä sai ja joutui perehtymään laajaan niin kotimaiseen kuin kansainväliseenkin aineistoon, mikä kautta kohtasi aihetta koskevaa ja siihen etäämmin liittyväkin tietoa. Tämä on mahdollistanut laajan osaamisen syvenemisen ammatillisesti opinnäytetyöhön liittyvien aiheiden äärellä. Oppimisen myötä kiinnostus ihmisen toimintaan ja mieleen, johtamiseen, talouteen ja toisaalta kirjoitusprosessiin on syventynyt ja tarkentunut. Jotta kirjoitusprosessi onnistui rajallisten resurssien avulla, oli tehokkaasta itsenäisestä opiskelusta ja aikataulusta pidettävä kiinni, mikä opetti sitoutumista ja oman työn johtamista. Vaikka osaamiseni pohjalla onkin lähes valmis tradenomien tutkinto, tuottavuusteemaa käsitellessäni opin uusia perusasioita yrityksen kannattavasta liiketoiminnasta ja sen parantamisesta. Tuottavuuden yhteydessä tutustuin niin suomalaisen kuin kansainväliseenkin materiaaliin, joista opin, että kannattavaan liiketoimintaan voidaan vaikuttaa hyvin monella eri osa-alueella ja tavalla. Tämä sai näyttämän liiketoiminnan haastavalta kokonaisuudelta, mutta ei vähentänyt sen kiehtovuutta.

Olen pohtinut omaa uraani ja alavalintaa pitkään, eikä se ole ollut selvä. Opinnäytetyön kirjoittaminen on vahvistanut käsitystäni siitä, mikä minua innostaa ja minkä asioiden parissa huomaan sytyväni. Se kertoo itselle siitä, minkä koen tärkeäksi ja mitä kohti haluan kulkea. Minulle on vahvistunut käsitys, että haluan työskennellä auttaen ihmisiä työelämässä. Tämä osoittaa, että opinnäytetyön aiheen valinta oli onnistunut. Kun opinnäytetyön aihe herätti minussa tunteen, että aiheet ovat tärkeitä ja haluan olla vaikuttamassa niihin tulevaisuudessa, kirjoitusprosessi sai syvemmän merkityksen. Halusin tutkia aihetta ja ymmärtää enemmän, halusin osata perustella, miksi näihin teemoihin on kiinnitettävä huomiota työelämässä ja miksi ne ovat perustavanlaatuisen tärkeitä. Sisäisen motivaation syntyminen kirjoitusprosessiin antoi energiaa ja innostusta tehdä työ hyvin, eikä suorittaa sitä vain alta pois.

Opinnäytetyön aikana minussa on herännyt into olla parantamassa edes yhden organisaation johtamista, sekä työntekijöiden turvallista ja hyvää työyhteisöä, toisin sanoen ihmisten hyvinvointia ja tyytyväisyyttä. Olen kyseenalaistanut, kiinnostaako tämä niin paljon, että haluaisin tehdä sitä työkseni, mutta laajan aineiston lukemisen ja keskusteluiden myötä aihe on tuntunut itselle tärkeältä. Johtamisesta lähtee yrityksen menestyminen ja ihmisten sisimmästä heidän hyvinvointinsa, joten

työn tekeminen näiden asioiden eteen tuntuu sydämen asialta. Opinnäytetyöprosessi vahvasti ajatus-tani hakea jatko-opintoihin maisteriohjelmaan, joka antaisi minulle paremmat lähtökohdat työskennellä asioiden äärellä. Ammatillinen oppiminen ja toisaalta oma henkinen kasvu kohti omia haaveita ovat olleet itselle merkittäviä elementtejä kirjoitusprosessin aikana. Olen reflektoinut aiheesta muuttaman alalla olevan tuttavani kanssa koko kirjoitusprosessin ajan, mikä on luonut innostusta perehtyä ja nähdä vaivaa asioiden parissa. Olen saanut hyviä kirjallisuusvinkkejä sekä päässyt heidän kautta osallistumaan etäluennoille, joissa opinnäytetyöhön liittyviä aiheita on käsitelty.

Opinnäytetyön tavoitteet toteutuivat hyvin. Tutkimusongelma ratkesi ja ymmärrykseni aihealueesta syveni ja laajeni, mitä tavoittelin. Tutkimuksesta ilmeni, että henkilöstön motivaatiolla on merkittävä rooli yrityksen tuottavuudelle. Ihmisläheisessä johtamisessa, jossa henkilöstö otettiin päätöksentekoon mukaan, sisäisen motivaation taso näkyi vahvempana. Tänä päivänä autoritaarisesta johtamisesta halutaan luopua ja tuoda henkilöstön lähelle inhimillisyyttä. Tämä on tärkeä kehityssuunta, sillä henkilökohtainen elämä seuraa luonnollisesti myös työelämään ja siinä tapahtuvat muutokset saavat olla osa työidentiteettiä. Kun työyhteisössä vallitsee psykologinen turvallisuus, työntekijä uskaltaa tuoda esiin vaikeammatkin asiat, eivätkä ne aiheuta kielteisiä seurauksia ja kehitysideoita kulkevat rakentavammin henkilöstön ja alaisten välillä.

Kun opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia peilataan aiempiin tutkimuksiin, voidaan löytää useita yhtäläisyyksiä ja vahvistaa aiempia tutkimustuloksia. Eroavaisuuksia ei löydetty, mutta toisaalta tutkimuksia, joissa olisi tutkittu samoja teemoja ei löydetty runsaasti. Kuten teoriaosassa jo aiemmin mainittiin, amerikkalainen johtamisprofessori Douglas McGregor havaitsi jo 1960-luvulla tutkimuksissaan, että auktoriteetti ja ulkoisen motivaation lähteet johtivat työntekijöiden huonompaan itseohjautuvuuteen ja motivaatioon. Samalla hän havaitsi, että sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden organisaatioissa luottamus olivat työntekijöiden ja esimiesten välillä vahva ja kommunikointi avointa. Työntekijät kokivat työntekijänsä itsessään tyydyttäväksi ja halusivat osallistua päätöksentekoon. (Mordue 2021, 130.) Tulokset ovat yhtenäisiä opinnäytetyön tutkimuksen kanssa. Organisaation johtamista voidaan havaita vaikuttavan selkeästi työntekijöiden motivaatioon ja tuottavuuteen.

Keskeiseksi tekijäksi työyhteisön hyvinvoinnin ytimessä ja henkilöstön motivoitumisessa nousi luottamus. Luottamus tuli ilmi uskalluksena olla oma itsensä, avoimena virtaavassa keskustelukulttuurissa, sekä tunteena, että olen kyvykäs, kun minulle kerrotaan läpinäkyvästi organisaation taloudesta ja strategiasta. Tämäkin on seurasta autoritaarisen johtamisen vähenemisestä. Kun organisaatiossa kaikki tietävät mitä tavoitteita kohti ponnistellaan ja niiden toteutumista seurataan yhdessä, työntekijät kokevat oman panoksensa tärkeäksi osana isoa kokonaisuutta. Merkityksellisyys tuo syvyyttä työhön ja lisää henkilökohtaista oman arvon tuntoa. Tiedolla johtaminen ja sen jakaminen henkilöstölle todettiin myös kansainvälisessä Delotte Human Capital Trends 2020 -tutkimuksessa olevan yksi tärkeimmistä johtamisen keinoista menestyä. Tiedon jakamisessa onnistuneet yritykset menestyivät liiketoiminnassa selvästi paremmin, kuin yritykset, joissa tieto ei virrannut niin läpinäkyvästi henkilöstön välillä. Samassa tutkimuksessa korostettiin henkilöstön yhteenkuuluvuuden merkitystä tuottavuudelle, mikä tuli ilmi myös tässä opinnäytetyössä. Työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä lisäsi kyseisen tutkimuksen mukaan merkityksellisyyden tunnetta ja kokemusta

oman työn tärkeydestä yhteisten tavoitteiden edistämisessä. Organisaatiot pyrkivät edistämään kun-  
nioittavaa ja oikeudenmukaista kohtelua, minkä todettiin olevan yhteydessä henkilöstön hyvinvoin-  
tiin ja tuottavuuteen. (Delotte 2020, 25-30, 65-69.) Nämä havainnot olivat yhdenmukaisia opinnäy-  
tetyön tutkimuksen kanssa.

Tutkimuksessa motivaatio havaittiin ratkaisevaksi erityisesti myyntityössä organisaation tulevaisuu-  
den osalta. Tulos on yhtenäinen Aura ym. tekemän Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 –tutkimuk-  
sen kanssa, jossa havaittiin henkilöstön motivaation ja esimiesten motivaation henkilöstön tukemi-  
sessa olevan yhteydessä organisaation kannattavuuteen. Kyseisessä tutkimuksessa huonon motivaat-  
tion yritykset olivat 3,4 %-yksikköä kannattamattomampia kuin hyvän motivaation yritykset. Ky-  
seistä tutkimusta tarkasteltiin tarkemmin luvussa 4.1. Johtaminen tuottavuuden tukena. (Aura  
2020.)

Tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstön ottaminen mukaan päätöksen tekoon lisää motivaatiota. Yh-  
dysvaltalainen tutkimus Behavioral Sciences Research Press, Inc., 3/2019 todisti saman väitteen.  
Kyseisessä tutkimuksessa vertailtiin myyjien motivaation lähteitä Suomessa, Ruotsissa, Iso-Britanni-  
assa ja Yhdysvalloissa. Valtaosa myyjistä todettiin motivoituvan, kun heillä oli vaikutusmahdollisuuk-  
sia ansaintaan. Tutkimus osoitti myös, että suomalaiset motivoituivat vähiten rahallisesta palkitsemi-  
sestä, mikä havaittiin myös opinnäytetyön tutkimuksessa suomalaisten ja amerikkalaisten välillä.  
(Parikka 2019.)

## 8.1 Luotettavuus

Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina, mikäli ne vastaavat tutkittavaa ilmiötä ja ovat totuuden-  
mukaisia. Luotettavassa tutkimuksessa tulkinta on johdettu oikein ja aineisto on aito. (Kananen,  
2015, 343-357.) Tutkimustuloksia tarkastellaan usein luotettavuuden yhteydessä validiteetin ja relia-  
bilitateetin avulla. Hyvä validiteetti ilmaisee, että tutkimuksessa on mitattu juuri niitä ilmiön ominai-  
suuksia, joita oli tarkoituskin mitata. Tällöin tutkimus on pätevä ja siitä saadut tulokset ja päätelmät  
ovat luotettavia. Reliabiliteetilla voidaan puolestaan tarkastella, miten luotettavasti valittu tutkimus-  
menetelmä mittaa tutkittua ilmiötä. Reliabiliteetti voidaan varmistaa toteuttamalla tutkimus uudel-  
leen ja tulokset pysyvät yhä ennallaan. (Avoin tiede 2018.)

Jotta validiteetti toteutui tässä tutkimuksessa, tutkimusongelma muotoiltiin tarkasti ja sen selvittä-  
miseksi muodostettuja haastattelukysymyksiä pohdittiin ja rajattiin pitkään. Kysymykset asetettiin  
tärkeysjärjestykseen, millä varauduttiin siihen, ettei haastattelussa keretä käydä kaikkia kysymyksiä  
läpi ja tärkeimmät asiat saataisiin selville. Tämä osoittautui hyväksi tavaksi, sillä haastatteluun suun-  
niteltu aika kului nopeasti ja vilkkaan keskustelun yhteydessä kaikkia suunniteltuja kysymyksiä ei  
keretty kysyä. Haastattelukysymyksistä pyrittiin muodostamaan selkeitä niiden väärinymmärtämisen  
välttämiseksi ja ne luetutettiin ulkopuolisella henkilöllä varmistaakseen niiden ymmärrettävyys ja sel-  
keys. Tutkimusongelma ratkesi ja aiempi tutkimus tuki saatuja tuloksia, mikä tukee validiteettia.

Reliabiliteetin toteutumiseksi opinnäytetyön suunnittelu ja tiedonkeruu pyrittiin toteuttamaan tarkasti  
ja rajaamaan niin, että koottu teoriaosuus on riittävän laaja, mutta hyvin hallittavissa oleva. Tutki-  
musmenetelmiä peilattiin tutkimusongelmaan ja valittiin niistä paras mahdollinen. Menetelmän valin-

nassa pohdittiin, miten esimerkiksi laadullinen ja määrällinen tai strukturoitu tai strukturoimaton menetelmä mahdollisesti vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön ja siitä saataviin tuloksiin. Myös aineiston analysointimenetelmiin perehdyttiin tarkasti, jotta analysointi ei vääristäisi tai muuttaisi tutkimuksesta saatavia tuloksia.

Tässä tutkimuksessa tulokset vastasivat tarkasteltua ilmiötä, eikä saadut tutkimustulokset olleet ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa. Tutkimustulosten analysoimisen onnistumiseksi oltiin aktiivisessa vuorovaikutuksessa opinnäytetyöohjaajan kanssa, sekä hyödynnettiin laajasti tutkimuksen toteutukseen tarkoitettua kirjallisuutta. Opinnäytetyön perustana käytetyn tieteellisen ja ammatillisen lähdeaineiston valitsemisessa pyrittiin olemaan kriittinen ja näkemään hyvän ja laajan aineiston koaamiseksi vaivaa. Kirjallisuuden hankkimisessa hyödynnettiin niin kaupungin, ammattikorkeakoulun kuin yliopistonkin kirjastoja. Lähdemateriaaliksi etsittiin ensisijaisesti mahdollisimman uutta tietoa. Lähdemateriaalina hyödynnettiin sekä suomalaista että kansainvälistä verkkomateriaalia ja kirjallisuutta. Lähdekriittisyyden varmistamiseksi esimerkiksi samoista motivaatioteorioista etsittiin tietoa useista eri suomalaisista ja ulkomaisista lähteistä.

Tutkimuksena toteutetun ryhmähaastattelun onnistumiseksi ja syvällisen tiedon saamiseksi haastatteluun liittyvä teemat ja kysymykset lähetettiin sähköpostitse etukäteen noin viikkoa aiemmin. Tämä mahdollisti tutkimukseen osallistuvia pohtimaan asioita ajan kanssa ja muodostamaan oman kannan asioista. Koen, että etukäteen tehty ajatustyö näkyi haastattelussa, eikä siinä käyty keskustelu jäänyt liian pintapuoliseksi. Haastateltavilla oli oma näkemys valmiiksi, eikä muiden haastatteluun osallistuneiden ajatukset nähtävästi ohjannet heidän mielipiteitään. Mikäli tutkimus oltaisi toteutettu yksilöhaastatteluina, oltaisiin voitu saada vielä syvällisempää tietoa aikaan. Vuorovaikutuksessa on luonnollista, että ihminen alkaa miettiä sanomistaan enemmän, mitä enemmän osallistujia on, jotta hän ei haavoittaisi itseään. Haastattelun kysymykset eivät kuitenkaan olleet liian henkilökohtaisia ja ryhmä pidettiin pienenä, joten muiden henkilöiden läsnäolon ei havaittu vaikuttaneen liikaa haastateltavien vastausten todenmukaisuuteen ja luotettavuuteen.

## 8.2 Eettisyys

Tutkimuksen eettisyys liittyy periaatteisiin, joita tutkija noudattaa tuottaakseen kestävää tietoa ja kohtelee tutkimukseen osallistuvia kunnioittavasti. Tutkimukseen osallistuvien tahojen yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta tulee suojella, eikä tutkimus saa missään vaiheessa vaarantaa kenenkään turvallisuutta tai aiheuttaa minkäänlaista haittaa. (Vuori, julkaisuaika tuntematon.) Hyvänä pohjana eettisyyden tarkastelussa toimi Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston (Arene ry) laatimat opinnäytetyön eettiset suositukset. Opinnäytetyön alkuvaiheessa solmittiin tarvittavat sopimukset, mikä varmisti laadukkaan prosessin ja ohjauksen, sekä kirkasti oman vastuun prosessin laadukkaassa toteuttamisessa alusta loppuun saakka.

Opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamista varten perehdyttiin henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan liittyviin periaatteisiin ja ohjeistuksiin. Tutkimuksen toteuttamisessa varmistettiin eettisyys, jolloin siihen osallistuvien yksityisyyttä kunnioitettiin ja siihen osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastattelu kerrottiin etukäteen nauhoitettavan ja kaikilla siihen osallistuneilla kerrottiin olevan vaihtoehtoisuus ja yksityisyydensuoja. Nauhoitus- ja litterointimateriaali kerrottiin tuhottavan opinnäytetyön

valmistuttua. Haastattelutilanteessa huomioitiin, ettei kolmansilla osapuolilla ollut mahdollisuus kuulla siinä käytävää keskustelua. Tutkimusaineiston aitous on mahdollista todentaa niistä tuotettujen nauhoitteiden avulla. Opinnäytetyöraportissa haastateltavien anonymiteetti on huomioitu ja heidät on esitelty niin, että kerrottu taustatieto antaa lisäarvoa tutkimusraporttiin, mutta siihen osallistuvia ei voida kuitenkaan tunnistaa.

Opinnäytetyö tarkistettiin plagiaatintunnistusohjelmalla plagioinnin välttämisen varmistamiseksi. Plagioinnilla tarkoitetaan toisen ihmisen tekstin, tutkimustulosten tai kuvien käyttämistä niin, että niitä kopioidaan ja esitetään omana aineistona. Menettely ei ole laillista ja se on ehdottomasti kielletty. (Jyväskylän yliopisto 2020.) Opinnäytetyössä hyödynnettiin asianmukaisesti toisten henkilöiden ajatuksia ja merkittiin huolellisesti lähteet. Kirjoitusprosessin aikana tiedostettiin, että opinnäytetyö on julkinen asiakirja. Työhön ei sisällytetty luottamuksellisia tietoja, kuten henkilötietoja, eikä siinä loukattu ketään tahoja tai sopimuksia (Arene 2019, 24).

Opinnäytetyön tekijällä on oikeus laadukkaaseen ohjaukseen, mikä toteutui työn aikana. Vakka työn tiedostettiin olevan oppimisprosessi ja ongelmat pyrittiin ratkaisemaan ensisijaisesti itse, ohjaajalta saatu tuki oli merkittävää ja sitä oli riittävästi. Viestintä ohjaajan kanssa oli mutkatonta, nopeaa ja ammattimaista. Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelussa on hyvä ottaa huomioon, että vaikka se onkin tehty ammattimaisessa ohjauksessa, se on tutkijan ensimmäinen tieteellinen tutkimus.

### 8.3 Jatkotutkimus

Opinnäytetyön työstämisen aikana nousi esiin useita jatkotutkimusaiheita. Kuten aiemmin mainittiin, opinnäytetyöstä jouduttiin rajaamaan pois perehdyttäminen sen merkitys tuottavuudelle. Kun tutkimuksesta ilmeni, että henkilöstö on organisaation tärkein resurssi, nousee perehdytys ja työsuhteen alkuvaihe merkittävään asemaan. Olisi kiinnostavaa tutkia, miten hyvällä perehdyttämällä voidaan vaikuttaa motivaatioon ja tuottavuuteen. Opinnäytetyössä mainittiin myös itseohjautuva henkilöstö, johon useat organisaatiot tänä päivänä tähtäävät. Jatkotutkimuksessa voisi tarkastella, miten hyvinvoiva ja itseohjautuva henkilöstö rakennetaan ja miten sen vapauttamat resurssit vaikuttavat kilpailukykyyn.

Toisaalta kiinnostavaa olisi saada selville organisaatioiden henkilöstöön liittyvien poissaolojen kustannusten syyt siinä määrin, kuin se on eettisesti mahdollista. Minulla on suuri halu olla tekemässä työtä, jolla mittavia sairauspoissaoloja voitaisiin vähentää. Jatkotutkimuksessa tutkittaisiin mahdollisuuksien mukaan, johtuvatko poissaolot esimerkiksi psykososiaalisista tekijöistä, työyhteisöstä, poissaolokulttuurista, työn sisällöstä vai työn ja perheen välisestä suhteesta (Riste 2012.) Sen myötä tarkasteltaisiin, voisiko työtapoja ja -oloja kehittää niin, että poissaolot vähenisivät ja tuottavuus sekä työhyvinvointi kasvaisivat. Mikäli haave kauppatieteen maisteriopinnoista toteutuu, aiheiden tutkiminen voisi mahdollistaa pro gradu-tutkielmassani.

## LÄHTEET

- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Verkkojulkaisu. [https://www.arena.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\\_t=1578480382](https://www.arena.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382). Viitattu 24.4.2023.
- Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Aura, Ossi 2020. Motivaation on superlääke kannattavuuteen. Ossi Auran blogi. *22.11.2020* <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/motivaatio-on-superlaake-kannattavuuteen>. Viitattu 20.3.2023.
- Aura, Ossi 2021. Motivaation merkitys tulokseen. Ossi Auran blogi. *23.9.2021*. <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/motivaatio-tulos>. Viitattu 20.3.2023.
- Avoimen tieteen ja tutkimuksen kansallisen koordinaatiston sihteeristö 2018. Todennettavuus ja tutkittavuus. Verkkojulkaisu. <https://avointiede.fi/fi/ajankohtaista/todennettavuus-ja-toistettavuus>. Viitattu 24.4.2023.
- Deloitte 2020. The social enterprise at work: Paradox as a path forward. 2020 Deloitte Global Human Capital Trend. Verkkojulkaisu. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-hc-trends-2020.pdf>. Viitattu 26.4.2023.
- Gagne, Marylene 2014. The oxford handbook by work engagement, motivation and self-determination theory. E-Kirja. Ebook Centrall Academic Complete. Viitattu 16.3.2023.
- Hakanen, Jari J. & Koivumäki Jaakko 2014. Engaged or exhausted – How does it affect dentists' clinical productivity? Verkkojulkaisu. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213058614000035>. Viitattu 13.2.2023.
- Hakoinen, Liisa 2015. Henkilöstön vaihtuvuus – hälyttävää tai ei, herättävää kuitenkin. ICT DIRECTin blogi. <https://www.ictdirect.fi/blogi/henkiloston-vaihtuvuus-halyttavaa-tai-ei-herattavaa-kuitenkin/>. Viitattu 2.3.2023.
- Hussi, Tomi 2019. Mikä on arvojen arvo muuttuvassa työelämässä? Ilmarisen blogi. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/tomi-hussi/arvot-muuttuvassa-tyoelamassa/>. Viitattu 2.3.2023.
- Joki, Marjatta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 23.2.2023.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 28.3.2023.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki: PS-kustannus.

- Jylhä, Eila & Viitala, Riitta 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 15.3.2023.
- Jyväskylän yliopisto, 2020. Plagiaatintunnistus (Turnitin). Verkkojulkaisu. <https://www.jyu.fi/hytk/fi/laitokset/mutku/opiskelu/ohjeita/plagiointi>. Viitattu 24.4.2023.
- Järvinen, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 1.3.2023
- Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2015.
- Kangasniemi, Mari 2012. Tuottavuuden mittaaminen palvelualoilla. Verkkojulkaisu. [https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1330\\_tuottavuuden-mittaaminen\\_pam\\_pt\\_lr.pdf](https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1330_tuottavuuden-mittaaminen_pam_pt_lr.pdf). Viitattu 13.2.2023.
- Kauhanen, Juha 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.
- Machado, Carolina & Davim, J. Paulo 2017. Productivity and organizational management. E-kirja. De Gryter. Viitattu 2.3.2023.
- Maliranta, Mika 2022. Tuottavuuskasvun tekijät ja näkymät. Verkkojulkaisu. <https://labore.fi/t&y/tuottavuuskasvun-tekijat-ja-nakymat/>. Viitattu 22.3.2023.
- Markkanen, Mikko 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. E-Kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 23.2.2023.
- Martela, Fran & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Verkkojulkaisu. <https://www.xamk.fi/wp-content/uploads/2020/03/sisainen-motivaatio.pdf>. Viitattu 23.2.2023.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Helsinki: Talentum.
- Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.
- Mordue, Stephen J. 2021. How to thrive at work. St Albans, England: Critican Publishing.
- Myles, Tamara 2014. The secret to peak productivity: a simple guide to reaching your personal best. E-kirja. Ebook Central Academic Complete. Viitattu 6.2.2023.
- Nederstöm, Mikael 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Verkkojulkaisu. <https://psycon.fi/sitouttamisen-viisi-tekijaa/>. Viitattu 2.5.2023.
- Oulasmaa, Minna & Pesonen, Mika 2022. Suoraa Palautetta. Helsinki: Alma Talent.
- Paavoseppä, Mari 2021. BKT: Mitä bruttokansantuote tarkoittaa? Verkkojulkaisu. <https://www.op-media.fi/talous/bkt-mita-bruttokansantuote-tarkoittaa/>. Viitattu 22.3.2023.
- Parikka, Mikko 2019. Mikä motivoi myyjiä? Tuore tutkimus paljastaa yllättävän eron suomalaisista. Verkkojulkaisu. <https://www.adeptus.fi/myyntiestteet/myynnin-motivaatio-tutkimus>. Viitattu 26.4.2023.

Pohjola, Matti 2020. Teknologia, investoinnit, rakennemuutos ja tuottavuus –Suomi kansainvälisessä vertailussa. Verkkojulkaisu. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162051/TEM\\_2020\\_05.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162051/TEM_2020_05.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 13.3.2023.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka Anna 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>. Viitattu 12.4.2023.

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Tanskanen, Antti 2022. Sairauspoissaolo maksaa työnantajalle jopa kaksi euroa minuutilta. Elinkeinoelämän keskusliiton blogi. <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/sairauspoissaolo-maksaa-tyonantajalle-jopa-kaksi-euroa-minuutilta/>. Viitattu 7.3.2023.

Tarcy, Brian 2014. Leadership. E-kirja. Ebook Central Academic Complete. Viitattu 22.2.2023  
Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon. Käsitteet ja määritelmät. Verkkojulkaisu. <https://www.stat.fi/til/ttut/kas.html>. Viitattu 22.3.2023.

Viikka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 3.4.2023.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Vuori, Jaana julkaisuaika tuntematon. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>. Viitattu 12.4.2023.

Vänskä, Terhi julkaisuaika tuntematon. Mihin tarvitsemme motivaatiota? Verkkojulkaisu. <https://www.motivaatiota.fi/opiskelu-oppiminen/mihin-tarvitsemme-motivaatiota-1-2/>. Viitattu 1.2.2023.

## LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

### **Motivaatio ja tuottavuus**

Selvitetäänkö organisaatiossa työntekijöiden omia motiiveja ja onko niitä mahdollista tukea?

Millaisia keinoja organisaatiossa käytetään motivaation vahvistamiseksi?

Millaisia kustannuksia ja haittoja motivoitumattoman työntekijän aiheuttaa organisaatiolle?

Miten motivoitunut työntekijä vaikuttaa organisaation tuottavuuteen?

### **Johtaminen**

Millainen johtamis- ja esimiestoiminta vahvistavat motivaatiota?

Millainen palautekulttuuri organisaatiossa on?

Onko organisaatiossa käytössä palkitsemisjärjestelmää? Koetko sen olevan oikeudenmukainen ja kannustava?

Käytetäänkö organisaatiossa tietoisesti resursseja työntekijän sitouttamiseen, millaisia keinot ovat?

Henkilöstön oma-aloitteisista irtisanomista jopa 75% on arvioitu johtuvan huonosta esimiestoiminnasta ja johtamiskulttuurista (Hakoinen, 2015). Miten hyvin johtamisen vaikutus sitoutumiseen tiedostetaan ja miten hyvin hyvä johtamiskulttuuri toteutuu organisaatiossa?