Sofia Hemminki ja Noora Korpela

Kun palo sammuu

Tutkimus hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevien henkilöiden motivaatiotekijöistä ja uudelleen syttymisestä työelämässä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Sofia Hemminki ja Noora Korpela
Tutkielman nimi: Kun palo sammuu: Tutkimus hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevien henkilöiden motivaatiotekijöistä ja uudelleen syttymisestä työelämässä
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Liiketoiminnan kehittäminen
Työn ohjaaja: Heini Pensar
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** 94

TIIVISTELMÄ:

Hallinnolliset tukitoiminnot muodostavat yritysten näkymättömän perustan, jonka merkitys jää usein varjoon tuloskeskeisten tavoitteiden ja näkyvien saavutusten takia. Nämä tehtävät kuitenkin varmistavat organisaation päivittäisen sujuvuuden. Tutkielmassa tarkastellaan hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevien henkilöiden kokemuksia motivaation heikkenemisestä ja sen uudelleen syttymisestä työelämässä.

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miksi työmotivaatio hallinnollisissa tukitoiminnoissa hiipuu eri elämäntilanteissa tai -ympäristöissä ja millaisin keinoin se elpyy ja palautuu. Tarkastelun taustalla on itsemääräämisteoria, joka selittää sisäisen motivaation rakentumista psykologisten perustarpeiden avulla. Toisena teoriana on työn vaatimusten ja voimavarojen malli, joka kuvaa työn kuormitustekijöiden ja resurssien välistä tasapainoa.

Tutkimus on toteutettu laadullisena haastattelututkimuksena. Aineisto koostuu 12 hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevän henkilön syvähaastatteluista. Aineisto on analysoitu teoriaohjaavan teema-analyysin avulla.

Tuloksissa motivaation hiipumisen on havaittu liittyvän työn näkyvyyden ja arvostuksen puutteeseen, epäselviin odotuksiin, yksipuoliseen työnkuvaan sekä kuormittaviin elämäntilanteisiin. Motivaation uudelleen syttymistä puolestaan tukevat kokemukset työn arvostuksesta, mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja työtapoihin sekä työyhteisön tuki.

Tutkielma osoittaa, että sisäinen motivaatio on hauras ja jatkuvasti muuttuva ilmiö. Se heijastaa työntekijän suhdetta omaan työhönsä, työyhteisöön ja elämäntilanteeseen. Motivaation ylläpitäminen edellyttää pieniä arkisia asioita. Sitä, että työympäristö tukee työntekijän psykologisia perustarpeita ja tarjoaa mahdollisuuksia oppimiseen, kehittymiseen sekä palautumiseen. Johtamisella, joka perustuu arvostukseen, osallisuuteen ja avoimeen vuorovaikutukseen, on keskeinen rooli motivaation vahvistamisessa ja työhyvinvoinnin edistämisessä.

Tutkielma syventää ymmärrystä hallinnollisen työn sisäisestä motivaatiosta ja sen rakentumisesta. Tuloksia voidaan hyödyntää yritysten johtamiskäytäntöjen kehittämisessä, työn merkityksellisyyden vahvistamisessa sekä hallinnollisten tukitoimintojen työntekijöiden sitouttamisessa.

AVAINSANAT: työhyvinvointi, motivaatio, hallintopalvelut, työkyky, työilmapiiri, työnkuva ja sitouttaminen

Sisällys

1 Johdanto 6
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset 9
1.2 Tutkimuksen rakenne 9
2 Työhyvinvointi ja motivaatio työelämässä 12
2.1 Motivaatio 12
2.1.1 Sisäisen motivaation mekanismit 15
2.1.2 Ulkoinen motivaatio 17
2.1.3 Itsemääräämisteoria 18
2.2 Työn vaatimukset ja työresurssit -teoria työhyvinvoinnin tukena 24
2.2.1 Työn voimavarat ja kuormitustekijät motivaation näkökulmasta 28
2.3 Hallinnolliset tukitoiminnot osana tutkimusaihetta 30
2.4 Aikaisempi tutkimus sisäisen motivaation muutosherkkyydestä 32
3 Tutkimuksen metodologia 39
3.1 Tutkimusmenetelmä 39
3.2 Tutkimuksen filosofiset olettamukset 40
3.3 Aineiston keruu 41
3.4 Otanta 42
3.5 Analyysimenetelmä 44
3.6 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus 47
3.7 Tutkimuksen eettiset periaatteet 49
4 Tutkimuksen tulokset 51
4.1 Tutkimuksen keskeiset havainnot 51
4.2 Miksi työmotivaatio heikkenee eri elämäntilanteissa tai -ympäristöissä? 53
4.2.1 Työn näkyvyyden ja arvostuksen puute 55
4.2.2 Työn sisällön yksipuolisuus 57
4.2.3 Ristiriitainen viestintä 60
4.3 Miten työmotivaatio elpyy ja palautuu? 61
4.3.1 Arvostuksen ja näkyvyyden vahvistaminen 64

4.3.2 Vaikutusmahdollisuuksien näkyväksi tekeminen 66
4.3.3 Sosiaalisen tuen vahvistaminen 67
5 Pohdinta 70
5.1 Havainnot motivaation pysyvyydestä 70
5.2 Tutkimuksen tuottama hyöty 74
5.3 Tutkimuksen rajallisuus 76
5.4 Käytännön suositukset 78
5.5 Johtopäätös 80
Lähteet 82
Liitteet 90
Liite 1. Päähaastattelukysymykset 90
Liite 2. Sitaattitaulukko 91
Liite 3. Ilmoitus tekoälyn hyödyntämisestä tutkielmassa 94

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne 10

Kuvio 2. Itsemääräämisteorian perusmalli työelämässä 22

Kuvio 3. Motivaation eri tasot 28

Kuvio 4. Itsemääräämisteorian ja JD-R-mallin yhdistyminen tutkimusaineistossa 74

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot 44

Taulukko 2. Tutkimuksen pää- ja alateemat 46

1 Johdanto

Kilpailun kiristyessä organisaatiot, sekä julkiset että yksityiset, tavoittelevat menestyksen säilyttämistä ja kasvua (Maake, 2024). Organisaatioiden on toteutettava kaikki mahdolliseksi näyttäytyvät toimenpiteet kilpailukykynsä säilyttämiseksi (Maake, 2024). Hän tuo ilmi, että yksi keskeisimmistä organisaation menestykseen tai epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä on sen henkilöstö. Työntekijöiden osaaminen, sitoutuminen ja halu kehittää omaa työtään määrittävät pitkälti sen, kuinka hyvin organisaatio pystyy saavuttamaan tavoitteensa (Engidaw, 2021).

Erityisen haavoittuvassa asemassa ovat hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevät ammattilaiset, joiden työ on organisaation kannalta välttämätöntä mutta usein näkymätöntä (Szekeres, 2004; Wagenaar, 2004). Hallinnolliset tukitoiminnot muodostavat yksityisten yritysten ja julkisten organisaatioiden rakenteellisen perustan, joka mahdollistaa ydintoimintojen sujuvan toteuttamisen (Niemi, 2024). Hallinnollisilla tukitoiminnoilla tarkoitetaan organisaation taustalla toimivia tehtäviä, kuten talous-, henkilöstö- ja tietohallintoa, jotka mahdollistavat ydintoimintojen sujuvan toteuttamisen ja organisaation toiminnan jatkuvuuden (Szekeres, 2004; Wagenaar, 2004). Nämä tehtävät eivät tuota suoraa liiketoiminnallista arvoa, mutta ilman niitä organisaation päivittäinen toiminta vaikeutuisi merkittävästi.

Kiinnostava, mutta samalla huolestuttava ilmiö on näissä tehtävissä työskentelevien ammattilaisten kokema motivaation hiipuminen. Nämä työntekijät muodostavat organisaatioiden näkymättömän selkärangan, vaikka heidän työnsä mahdollistaa muiden onnistumisen, mutta oma työ jää usein varjoon (Szekeres, 2004; Wagenaar, 2004). Työn arvostuksen ja näkyvyyden puute voi pitkällä aikavälillä heikentää työn merkityksellisyyden kokemusta ja siten työntekijöiden sisäistä motivaatiota (Martela & Jarenko, 2014). Tämä ei ole pelkästään yksilöllinen ongelma, vaan sillä on laajempia seurauksia organisaatioiden tehokkuudelle, työilmapiirille ja henkilöstön pysyvyydelle (Engidaw, 2021).

Aihe on ajankohtainen, sillä työelämän rakenteet ja työn tekemiset tavat ovat murroksessa (Kaltiainen & muut, 2025). Etätyön yleistyminen, roolien pirstaloituminen ja kasvavat tehokkuusvaatimukset asettavat erityisiä haasteita hallinnollisille ammattilaisille, joiden työ nähdään usein tukevana eikä strategisena (Wagenaar, 2004; Bakker & Demerouti, 2007). Mikäli motivaation heikkenemistä ei tunnisteta ja siihen ei puututa, seurauksena voi olla lisääntyvää työuupumusta, vaihtuvuutta ja organisaation hiljaisen tiedon katoamista (Houtgraaf & Borst, 2025).

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (JD-R) sekä itsemääräämisteoriaa (SDT) on sovellettu laajalti työntekijöiden motivaation ja työhyvinvoinnin selittämiseen eri toimialoilla (Bakker & Demerouti, 2007; Ryan & Deci, 2020; Schaufeli & Taris, 2014). Näiden mallien avulla on osoitettu, että työn voimavarat, kuten autonomia, sosiaalinen tuki ja mahdollisuus kehittymiseen, ovat keskeisiä sisäisen motivaation ja hyvinvoinnin ylläpidossa (Bakker & de Vries, 2021; Deci & Ryan, 2017). Vaikka työn vaatimusten ja voimavarojen malli on yksi käytetyimmistä työhyvinvoinnin viitekehyksistä, tutkimus on keskittynyt ensisijaisesti opetus-, sosiaali- ja terveysalojen sekä asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöihin (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2017; Lee & muut, 2023).

Sen sijaan hallinnollisten tukitoimintojen työntekijöitä on tarkasteltu vain harvoin omana ammattiryhmänään, vaikka heidän työnsä muodostaa organisaatioiden rakenteellisen perustan (Szekeres, 2004; Niemi, 2024). Lisäksi aiemmassa tutkimuksessa on korostettu määrällisiä menetelmiä ja yritysten rakenteellisia selittäjiä motivaation ja hyvinvoinnin muutoksissa (ks. Van den Broeck & muut, 2016; Bakker & de Vries, 2021). Laadullinen, kokemuksellinen näkökulma siitä, miten motivaatio elpyy ja rakentuu uudelleen, kun se on hiipunut, on jäänyt selvästi vähäiseksi (Li & muut, 2025; Mazzetti & muut, 2024). Tämä muodostaa merkittävän tutkimusaukon hallinnollisen työn kontekstissa. Tutkimusaukko liittyy siihen, että vaikka tiedetään, mitkä tekijät voivat tukea motivaatiota, tiedetään vain vähän siitä, miten motivaatio hiipuu ja mitä tämä prosessi tarkoittaa työntekijän kokemuksen näkökulmasta. Lisäksi on vähän tutkimusaineistoa siitä, millaisissa

olosuhteissa motivaatio voi syttyä uudelleen sekä miten työn ja elämäntilanteen välinen yhteys kytkeytyy tähän prosessiin.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevien henkilöiden motivaatiotekijöitä, erityisesti sisäisen motivaation haurautta ja sen uudelleen syttymistä työelämässä. Tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka heikentävät sisäistä motivaatiota sekä niistä tekijöistä, jotka auttavat sisäisen motivaation palauttamisen prosessissa. Tutkimus pohjautuu kahteen keskeiseen teoreettiseen viitekehykseen: Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriaan (SDT) sekä Bakkerin ja Demeroutin työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (JD-R). Itsemääräämisteorian mukaan ihmisen sisäinen motivaatio rakentuu kolmen psykologisen perustarpeen täyttymisestä, jotka ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci, 2020). JD-R-malli puolestaan kuvaa sitä, miten työn vaatimusten ja voimavarojen välinen tasapaino vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & de Vries, 2021).

Näiden teorioiden avulla voidaan ymmärtää sitä, miksi motivaatio hallinnollisissa tukitoiminnoissa ajoittain hiipuu ja millaisin keinoin se voidaan palauttaa. Itsemääräämisteoria selittää motivaation sisäisiä mekanismeja yksilön näkökulmasta, kun taas JD-R-malli tarkastelee työn rakenteellisia ja organisatorisia ulottuvuuksia. Yhdessä ne tarjoavat kokonaisvaltaisen näkökulman siihen, miten työntekijän kokemus omasta toimijuudesta, työyhteisön antama tuki ja työn olosuhteet vaikuttavat sisäisen motivaation säilyttämiseen ja uudelleen syttymiseen.

Tutkimuksen lähtökohtana on oletus, että sisäinen motivaatio on dynaaminen ja herkkä ilmiö, joka heijastaa työntekijän suhdetta omaan työhönsä, työyhteisöön ja elämäntilanteeseen. Motivaation hiipuminen ei välttämättä merkitse pysyvää uupumista, vaan se voi olla osa myös laajempaa prosessia, jossa työn merkitys ja henkilökohtaiset tavoitteet

hakevat uudelleen tasapinoa (Houtgraaf & Borst, 2025). Tämän prosessin ymmärtäminen on keskeistä niin työntekijän hyvinvoinnin, kuin yritysten kestävän menestyksen näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä hallinnollisten tukitoimintojen motivaatiotekijöistä. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti sisäisen motivaation haavoittuvuutta sekä niitä prosesseja, joiden kautta motivaatio voi heiketä, elpyä ja palautua osaksi työn arkea.

Tutkimus perustuu kahteen keskeiseen tutkimuskysymykseen, jotka tarkastelevat hallinnollisten tukitoimintojen motivaation heikkenemistä ja motivaation elpymistä sekä palautumista. Ensimmäinen tutkimuskysymys selvittää, mitkä tekijät johtavat työmotivaation heikkenemiseen erilaisissa elämäntilanteissa ja työympäristöissä. Toinen kysymys puolestaan tarkastelee, miten työmotivaatio voi elpyä ja palautua arjen työn kontekstissa.

Tutkielman keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miksi työmotivaatio heikkenee eri elämäntilanteissa tai -ympäristöissä?

2. Miten työmotivaatio elpyy ja palautuu?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma jakautuu viiteen päälukuun, joiden pohjalta luodaan laajempi vastaus tutkimuskysymyksiin. Tätä on havainnollistettu kuviossa 1. Tutkielma lähtee liikkeelle tutkimusaiheen esittelystä jatkuen teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimusmenetelmän kuvaukseen. Tämän jälkeen tutkielmassa käsitellään tutkimustulokset ja niiden pohdinta,

jonka perusteella esitetään suosituksia. Lopuksi tutkielmassa tarkastellaan tutkielman keskeisiä johtopäätöksiä.

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa eli johdannossa tutustutaan tutkimuksen aihepiiriin, perustellaan tutkimusaiheen valinta ja tarkoitus sekä tutkimuskysymykset ja rajaukset. Toisessa luvussa esitellään tämän tutkielman teoreettinen viitekehys, jossa tarkastellaan hallinnollisten tukitoimintojen työhyvinvointia ja motivaatiota työelämässä. Viitekehys pohjautuu itsemääräämisteoriaan (SDT) sekä työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaan (JD-R). Näiden avulla jäsennetään hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevien kokemuksia motivaation heikkenemisestä ja sen elpymisestä ja palauttamisesta.

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus eli varsinainen tutkimusosio alkaa tutkimuksen kolmannesta luvusta, tutkimuksen metodologia. Tässä perehdytään tutkimusprosessin käytännön toteutukseen. Luvussa esitellään tutkimuksen otanta, käytetty laadullinen tutkimusmenetelmä, syvähaastatteluihin perustuva aineistonkeruumenetelmä ja analyysitapa. Tämän luvun lopussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia.

Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset ja analysoidaan hallinnollisten tukitoimintojen motivaation heikentymistä erilaisissa elämäntilanteissa ja ympäristöissä teemoiteluun perustuvan analyysin pohjalta. Lisäksi tuodaan esille tutkimuksessa tulleita keinoja motivaation elvyttämiseen ja palauttamiseen.

Tutkimuksen viidennessä luvussa eli pohdinnassa vertaillaan tämän tutkimuksen tuottamia tuloksia aiempien tutkimuksien tuloksiin sekä teoriaan. Luvussa esitetään johtopäätöksiä, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä käytännössä. Luvussa myös pohditaan, miten tutkimustulokset vastaavat annettuihin tutkimuskysymyksiin ja millaisia johtopäätöksiä hallinnollisten tukitoimintojen motivaation heikentymisestä, elpymisestä ja palautumisesta voidaan tehdä.

Lisäksi luvussa käsitellään tämän tutkimuksen rajoituksia ja pohditaan jatkotutkimuksen suosituksia ja mahdollisuuksia. Tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta tukevat tutkielman lopussa esillä oleva lähdeluettelo ja liitteet, joihin sisältyy päähaastattelukysymykset, sitaattitaulukko ja ilmoitus tekoälyn hyödyntämisestä tässä tutkielmassa.

2 Työhyvinvointi ja motivaatio työelämässä

Tässä luvussa tarkastellaan motivaation käsitettä, sen erilaisia muotoja ja motivaation merkitystä työelämän kontekstissa. Luvussa esitellään myös Decin ja Ryanin kehittämä itsemääräämisteoria (SDT), joka on yksi keskeisimpiä motivaatioteorioista. Lisäksi käsitellään Bakkerin ja Demeroutin kehittämä työn vaatimukset ja työresurssit -teoria (JD-R), joka auttaa ymmärtämään, miten työympäristö voi joko tukea tai heikentää työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota.

2.1 Motivaatio

Maailman terveysjärjestö määrittelee terveyden täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi, eikä pelkästään sairauden tai vamman puuttumiseksi (WHO, 1948/2020). Tätä määritelmää on hyödynnetty laajasti myös työhyvinvoinnin tutkimuksessa (Sonnentag & muut, 2022). Hyvinvointi voidaan nähdä subjektiivinen tila, jossa ihminen on terve, onnellinen, tyytyväinen, viihtyy sekä on tyytyväinen omaan elämäänsä ja tähän sisältyy fyysinen, sosiaalinen, emotionaalinen sekä kehitys- ja toimintaulottuvuus (Schulte & Vainio, 2010). Työhyvinvoinnille on esitetty seuraavanlainen määritelmä; kukoistavat työntekijät, jotka saavuttavat täyden potentiaalinsa sekä omaksi, että organisaation hyödyksi (Schulte & Vainio, 2010).

Motivaatiolla on keskeinen merkitys työhyvinvointiin, koska sisäinen motivaatio edistää työntekijän hyvinvointia ja suoriutumista (Stockkamp & muut, 2023). Työelämässä motivaatio toimii moottorina, joka auttaa yksilöä ponnistelemaan tavoitteidensa saavuttamiseksi ja ylläpitämään sitoutumista työhön myös haasteiden keskellä. Ilman riittävää motivaatiota työn merkitys voi hämärtyä ja sitä kautta työhyvinvointi heikentyä. Motivaation ja työhyvinvoinnin välillä on vastavuoroinen suhde (Kim, 2023). Silloin kun työntekijä kokee olevansa motivoitunut, hänellä on usein enemmän voimavaroja ja jaksamista työssään. Vastaavasti hyvä työhyvinvointi luo vakaan pohjan motivaation vahvistumiselle, sillä hyvinvoiva työntekijä kokee työnsä merkityksellisemmäksi ja pystyy myös sitoutumaan siihen paremmin.

Motivaatio on yksi psykologian keskeisimmistä ilmiöistä ja se ohjaa yksilön käyttäytymistä, tunteita ja tiedonkäsittelyä (Baumaister, 2015). Motivaatio voidaan ymmärtää haluamistilana, jossa yksilö kokee tarpeen muuttaa itseään tai ympäristöään samalla motivaatio on perusvoima, joka käynnistää ja ylläpitää toimintaa sekä ohjaa yksilön kognitiivisia ja emotionaalisia prosesseja tavoitteiden saavuttamiseksi (Baumeister, 2015). Motivaatiolla on myös evolutiivinen perusta. Se kehittyi liikkuvien eläinten tarpeesta valita ympäristössään toimintavaihtoehtoja, jotka edistivät eloonjäämistä ja lisääntymistä. Motivaatio ei siis ole satunnainen ominaisuus, vaan se on biologisesti juurtunut järjestelmä, joka on välttämätöntä sopeutumisessa muuttuviin olosuhteisiin (Baumaister, 2015). Ihmisillä motivaatio on kehittynyt edelleen kattamaan monimutkaisempia tavoitteita, kuten merkityksellisyyden kokemusta, sosiaalista hyväksyntää ja itsensä toteuttamista (Baumaister, 2015).

Motivaatio voidaan jakaa kahteen keskeiseen muotoon pysyviin taipumuksiin sekä hetkellisiin impulsseihin. Pysyvät taipumukset ovat pitkäkestoisia ja suhteellisen pysyviä tarpeita, kuten nälän tai yhteenkuuluvuuden tarve. Impulssit taas ovat hetkellisiä haluja, jotka nousevat esiin tietyissä tilanteissa ja ohjaavat välitöntä käyttäytymistä (Baumaister, 2015, s. 5-6).

Guon (2023) tarkasteli tutkimuksessaan kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen analyysin kautta sitä, miten itsemääräämisteoriaa voidaan soveltaa käytännössä työpaikalla. Hän myös huomasi, että työelämässä on siirrytty kohti ymmärrystä, jossa pelkkä ulkoinen palkitseminen ei enää riitä ylläpitämään tehokasta ja kestävää motivaatiota vaan nopeasti muuttuvat työympäristöt, globalisaatio ja teknologian kehitys ovat nostaneet esiin tarpeen tunnistaa työntekijöiden sisäiset motivaatiotekijät, kuten halu autonomiaan, osaamisen kehittämiseen ja merkityksellisyyden kokemusta kohtaan. Motivaatio ei ole yksinomaan yksilön sisäinen ominaisuus, vaan se rakentuu vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa (Deci & muut, 2017). Organisaatioiden rakenteet, johtamistavat ja kulttuuriset normit voivat joko tukea tai heikentää yksilön motivaatiota

(Deci & muut, 2017). Martelan ja Jarenkon (2014) tutkimuksessa nostettiin esiin se, että esimerkiksi työn autonomiaa tukevat johtamiskäytännöt voivat vahvistaa työntekijöiden motivaatiota, kun taas tiukka kontrolli ja rahalliseen palkitsemiseen keskittyminen voivat heikentää sitä.

Mark-Tavgerin ja muut (2022) tutkivat miten toiminnan ja sen seurausten välinen yhteys vaikuttaa käyttäytymisen vahvistumiseen sekä toimijuuden tunteeseen. Heidän tutkimuksensa koostui viidestä kokeellisesta osatutkimuksesta, joissa kaikissa käytettiin reaktioaikatehtävää. Tutkimuksen osallistujat olivat yliopisto-opiskelijoita ja ensimmäiseen osatutkimukseen osallistui 65 opiskelijaa, toisessa osatutkimuksessa mukana oli 25 opiskelijaa ja kolmannessa 41, neljännessä mukana oli 121 ja viimeisessä 88 opiskelijaa. Mark-Tavgerin ja muut (2022) huomasivat, että motivaatio liittyy myös olennaisesti kokemukseen omasta vaikutusmahdollisuudesta eli toimijuuden tunteesta. Heidän tutkimuksessansa tuli ilmi, että silloin kun yksilö kokee, että hänen toiminnallaan on suoria ja havaittavia vaikutuksia ympäristöön, hänen motivaationsa vahvistuu. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että yksilön aktiivinen rooli oman elämänsä ja työtehtäviensä muokkaajana on keskeinen tekijä motivaation ylläpitämisessä ja kehittämisessä (Mark-Tavgerin & muut, 2022). Työelämässä motivaation merkitys korostuu erityisesti asiantuntijatehtävissä ja tietotyössä, joissa luovuus, itsenäisyys ja jatkuva oppiminen ovat keskeisiä menestystekijöitä (Martela & Jarenko, 2014).

Motivaatio ei ole vain yksilön sisäinen tila, vaan siihen vaikuttavat vahvasti myös sosiaaliset suhteet ja työyhteisön vuorovaikutus, erityisesti työn arjessa tapahtuva kanssakäyminen voi joko tukea tai heikentää yksilön kokemusta, silloin kun työntekijä kokee, että häntä kuunnellaan, arvostetaan ja tuetaan, hänen motivaationsa vahvistuu (Jungert & muut, 2018). Tämä vaikutus ei rajoitu vain välittömään tilanteeseen, vaan sillä voi olla pitkäkestoisia vaikutuksia yksilön asenteisiin, sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen (Jungert & muut, 2018).

Työssä ei ole ratkaisevaa pelkästään motivaation määrä, vaan ennen kaikkea sen laatu (Deci & Ryan, 2000). Itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan, 2000) mukaan motivaatio voidaan jakaa kontrolloituun ja autonomiseen motivaatioon. Kontrolloitu motivaatio tarkoittaa toimintaa, jota ohjaavat ulkoiset palkkiot tai rangaistuksen pelko. Tätä voidaan kuvata “keppi ja porkkana” -vertauksella (Lehtivuori, 2025). Kepillä viitataan, siihen että ihminen toimii välttääkseen negatiiviset seuraukset. Esimerkiksi ihminen ei ylitä katua, jos on punaiset valot, mutta jos poliisi näkee, hän motivoituu odottamaan. Porkkana puolestaan viittaa ulkoiseen palkkioon tai tunnustukseen, jonka toivossa ihminen toimii, kuten bonukset ja muut edut. Esimerkiksi ihminen jaksaa odottaa punaisissa valoissa, koska hänen kanssaan odottaa lapsi. Henkilö motivoituu noudattamaan liikennesääntöjä punaisissa valoissa, vaikka poliisia ei olisi paikalla, koska hän haluaa toimia hyvänä esimerkkinä lapselle. Kontrolloidussa motivaatiossa toiminta perustuu ulkoiseen paineeseen tai odotuksiin, ei henkilön sisäiseen haluun. Autonomisessa motivaatiossa se perustuu yksilön omiin arvoihin tai kiinnostukseen. Yritysten tulisi ensisijaisesti pyrkiä vahvistamaan autonomista motivaatiota, koska se tukee kestävää hyvinvointia ja sitoutumista. ”Keppi ja porkkana” -vertaus tuottaa usein lyhytkestoisia vaikutuksia, mutta siihen liittyy riskejä. Usein sillä esimerkiksi laatutaso kärsii tai eettiset rajat hämärtyvät, minkä vuoksi vaikutus ei kestä ilman jatkuvaa lisäkannustinta (Lehtivuori, 2025).

Siinä missä kontrolloitu motivaatio perustuu ulkoisiin kannustimiin, sisäinen motivaatio kumpuaa yksilön omasta kiinnostuksesta ja halusta toimia itsessään palkitsevalla tavalla (Deci & muut, 2017). Sisäinen motivaatio on keskeinen osa autonomista motivaatiota ja sitä tarkastellaan seuraavassa luvussa.

2.1.1 Sisäisen motivaation mekanismit

Sisäinen motivaatio viittaa siihen, että yksilö toimii jonkin tehtävän tai toiminnan parissa sen vuoksi, että tekeminen itsessään on mielekästä, kiinnostavaa tai palkitsevaa (Deci & muut, 2017). Sisäisesti motivoituneen yksilön toiminta voidaan määritellä sellaiseksi, jossa hän toimii omaehtoisesti ilman ulkoisia pakotteita, koska kokee toiminnan tärkeäksi tai nautinnolliseksi, tällainen motivaatio tukee oppimista, sitoutumista ja hyvinvointia

tehokkaammin kuin ulkoisesti ohjattu motivaatio (Deci & muut, 2017). Esimerkiksi opettaja kehittää omia opetustaitojaan koska haluaa tehdä oppimisesta innostavaa ja merkityksellistä oppilailleen tai ohjelmoija koodaa vapaa-ajallaan uusia ja erilaisia sovelluksia koska luomisen prosessi on hänelle itsessään palkitsevaa sekä haastavaa.

Sisäinen motivaatio on keskeisessä roolissa erityisesti työelämässä (Martela & Jarenko, 2014). Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat usein innostuneempia, aktiivisempia ja tuottavampia työntekijöitä ja lisäksi he saavat enemmän aikaan ja tekevät tulosta kestävällä tavalla (Martela & Jarenko, 2014). Sisäinen motivaatio rakentuu kolmen psykologisen perustarpeen täyttymisestä autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Martela & Jarenko, 2014). Guo (2023) nostaa esiin tutkimuksessaan, että nykypäivän muuttuvassa ja epävarmassa työelämässä sisäinen motivaatio on entistä tärkeämpi voimavara. Tutkimuksessaan hän nostaa esiin, että yksilöt, joilla on vahva sisäinen motivaatio, pystyvät paremmin sopeutumaan jatkuviin muutoksiin, ylläpitämään työmotivaatiota ja kehittämään osaamista pitkällä aikavälillä. Guon (2023) tutkimuksessa tuli ilmi, että sisäisesti motivoituneet yksilöt eivät ole riippuvaisia ulkoisista kannustimista vaan kykenevät suuntaamaan toimintaansa omien arvojensa ja tavoitteidensa mukaisesti.

Mark-Tavger ja muut (2022) osoittavat, että sisäinen motivaatio vahvistuu, kun yksilö kokee voivansa vaikuttaa ympäristöönsä omien tekojensa kautta. Tällainen kokemus lisää tunnetta hallinnasta ja merkityksellisyydestä. Kun toiminnan ja sen seurausten välinen yhteys on selkeä, se aktivoi sisäistä motivaatiota tukevia hermostollisia mekanismeja. Vastaavasti Määttä ja muut (2023) korostavat, että sisäinen motivaatio ilmenee haluna oppia, kehittyä ja ymmärtää asioita syvällisemmin. Se vahvistuu erityisesti ympäristöissä, jotka tukevat autonomian, pätevyyden ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemusta. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus luo perustan kestävälle sisäiselle motivaatiolle.

2.1.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa toimintaa, jota ohjaavat ulkoiset tekijät, kuten palkkiot, rangaistukset, odotukset tai velvollisuudet (Deci & muut, 2017). Ulkoinen motivaatio voi ohjata käyttäytymistä silloin, kun tehtävä on selkeästi määritelty ja tavoitteena on saada aikaan tiettyjä toivottuja tuloksi mutta tällainen motivaatio perustuu ulkoisiin sääntöihin ja palkkioihin, mikä voi johtaa pitkäaikaisesti motivaation ja hyvinvoinnin laskuun (Deci & muut, 2017). Ulkoinen motivaatio liittyy usein työelämässä tavoitteisiin, kuten palkan ansaitsemiseen, tietyn statuksen saavuttamiseen tai esihenkilöiden ja kollegoiden odotusten täyttämiseen ja tällainen motivaatio voi auttaa suoriutumaan työtehtävistä arjessa, mutta se ei välttämättä lisää syvempää sitoutumista tai työtyytyväisyyttä, jolloin ulkoinen motivaatio saattaa johtaa lähinnä vaadittujen minimitavoitteiden saavuttamiseen (Martela & Jarenkon, 2014).

Guo (2023) tutki ulkoisen motivaation merkitystä nykyaikaisessa työelämässä ja sen yhteyttä työntekijöiden suoriutumiseen tehtävissä, jotka eivät itsessään ole sisäisesti palkitsevia. Tutkimus osoitti, että ulkoinen motivaatio voi toimia tärkeänä toiminnan käynnistäjänä erityisesti silloin, kun tehtävät eivät herätä sisäistä kiinnostusta. Samalla Guo (2023) kuitenkin havaitsi, että ulkoisen motivaation haavoittuvuus tekee siitä lyhytkestoisen. koska motivaatio voi heikentyä nopeasti, jos ulkoiset kannustimet katoavat tai niiden vaikutus vähenee. Ulkoinen motivaatio ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen ilmiö. Deci ja muut (2017) erottavat sen eri muotoja sen mukaan, kuinka sisäistettyä toiminta on yksilölle. Ulkoisesta kontrollista ohjattu toiminta perustuu suoraan palkintoihin tai rangaistuksiin, kun taas introjektoitu motivaatio liittyy sisäistettyihin paineisiin (Deci & muut 2017). Tällaisia ovat esimerkiksi syyllisyyden välttäminen tai hyväksynnän hakeminen. Näin ulkoisen motivaation muoto voi vaihdella ulkoisesta pakosta kohti yksilön omaksumia tavoitteita.

Ulkoinen motivaatio näkyy myös työyhteisöjen arjessa. Jungert ja muut (2018) tarkastelivat tutkimuksessaan kontrolloitua motivaatiota, joka on yksi ulkoisen motivaation muo-

doista. Heidän tutkimuksessansa kerrottiin, että kontrolloidussa motivaatiossa yksilö kokee toiminnan ulkopuolisista tekijöistä ohjatuksi ja toimii esimerkiksi syyllisyyden välttämiseksi tai saadakseen hyväksyntää muilta. Jungertin ja muiden (2018) tutkimuksen mukaan sisäisen motivaation vahvistaminen työyhteisössä ei automaattisesti vähennä kontrolloitua motivaatiota, vaan nämä kaksi voivat esiintyä myös rinnakkain. Ulkoinen motivaatio on siten moniulotteinen ilmiö. Se voi olla jossain tilanteissa tehokas keino käyttäytymisen ohjaamiseen. Se voi myös tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista, mutta sen vaikutukset yksilön hyvinvointiin, sitoutumiseen ja luovuuteen ovat rajallisemmat kuin sisäisessä motivaatiossa. Näin ollen on tärkeää ymmärtää sekä ulkoisen että sisäisen motivaation roolit ja pyrkiä tasapainoon niiden välillä.

2.1.3 Itsemääräämisteoria

Motivaation ja hyvinvoinnin tutkimus on jo pitkään pyrkinyt ymmärtämään, miksi ihmiset sitoutuvat työhönsä ja mitkä tekijät ylläpitävät työssä jaksamista. Edward L. Deci ja Richard M. Ryan ovat yhdysvaltalaisia psykologeja, jotka alkoivat 1970-luvulla tutkia ihmisen motivaatiota ja käyttäytymisen ohjautumista erityisesti lasten ja opiskelijoiden parissa. Heidän kiinnostuksensa kohdistui siihen, miksi ihmiset toisinaan menettävät kiinnostuksensa tehtäviin, joista he aiemmin nauttivat, ja miten ulkoiset palkkiot vaikuttavat sisäiseen motivaatioon. Decin (1971) klassisissa kokeissa havaittiin, että ulkoiset palkkiot, kuten rahallinen korvaus tai muu kannustin, voivat heikentää yksilön sisäistä motivaatiota, jos ne koetaan kontrolloivina. Tämä havainto haastoi siihen asti vallinneen käsityksen, jonka mukaan motivaatio on ensisijaisesti ulkoisten palkkioiden seurausta.

Näiden tutkimusten pohjalta Deci ja Ryan kehittivät itsemääräämisteorian (SDT), joka tarjoaa kokonaisvaltaisen viitekehyksen motivaation ja persoonallisuuden ymmärtämiseen. Teoria perustuu oletukseen, että ihmisillä on synnynnäinen taipumus psykologiseen kasvuun, oppimiseen ja yhteyksien rakentamiseen. Nämä taipumukset eivät kuitenkaan toteudu itsestään, vaan edellyttävät ympäristöä, joka tukee yksilön psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Näitä perustarpeita ovat autonomia eli kokemus toiminnan itsesäätelystä ja valinnanvapaudesta, kyvykkyys eli usko omiin taitoihin ja pystyvyyteen

sekä yhteisöllisyys eli kokemus yhteenkuuluvuudesta ja arvostetuksi tulemisesta (Ryan & Deci, 2000; 2017; 2020).

Itsemääräämisteoriaa on sittemmin sovellettu laajasti eri tieteenaloilla, kuten kasvatustieteissä, työ- ja organisaatiopsykologiassa, urheilussa sekä terveyden ja hyvinvoinnin tutkimuksessa. Teorian vahvuutena pidetään sen kykyä yhdistää yksilön sisäiset motivaatiomekanismit ja ympäristön tarjoamat rakenteet tavalla, joka selittää ihmisen toimintaa monipuolisesti ja empiirisesti todennetusti (Ryan & Deci, 2017). Nykyisin SDT on yksi maailman viitatuimmista motivaatioteorioista, ja sen vaikutus näkyy sekä tieteellisessä tutkimuksessa että käytännön sovelluksissa, kuten opetuksen, johtamisen ja hyvinvoinnin edistämisen käytännöissä (Ryan & Deci, 2000).

Ryanin ja Decin kehittämä itsemääräämisteoria on motivaatioon ja persoonallisuuteen keskittyvä teoria, joka tarkastelee niitä edellytyksiä, joiden avulla yksilö voi edistää sisäistä kasvuaan, hyvinvointiaan ja toimia tavoitteellisesti mielekkäällä tavalla. Heidän mukaansa itsemääräämisteoria lähtee siitä oletuksesta, että ihmisillä on synnynnäinen taipumus psykologiseen kasvuun, oppimiseen ja yhteyksien rakentamiseen. Nämä taipumukset eivät kuitenkaan toteudu automaattisesti, vaan edellyttävät ympäristöä, joka tukee psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Psykologiset perustarpeet ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Ryan & Deci, 2020, s. 4).

Ryan ja Deci (2020) määrittelevät motivaation jatkumoksi, joka kuvaa käyttäytymisen sisäistämisen ja itseohjautuvuuden astetta. Jatkumon toisessa ääripäässä on amotivaatio, eli tilanne, jossa yksilöltä puuttuu toiminnan aloittamiseen tarvittava motivaatio tai sen tarkoitus. Kun taas toisessa ääripäässä on sisäinen motivaatio, jossa toiminta perustuu sisäiseen kiinnostukseen, uteliaisuuteen ja tekemiseen oman kiinnostuksen vuoksi. Näiden ääripäiden väliin sijoittuvat ulkoisen motivaation eri muodot, jotka vaihtelevat ulkoisesti kontrolloidusta käyttäytymisestä asteittain sisäistetympiin muotoihin, kuten intro-

jektoituun ja identifioituun motivaatioon (Deci & muut, 2017, s. 21). Itsemääräämisteoria mahdollistaa siten motivaation tarkastelun laadullisena ilmiönä, jossa huomio kohdistuu siihen, miten toiminta on yksilön omien arvojen ja valintojen mukaista.

Itsemääräämisteoriaa on sovellettu laajasti työelämässä, koska se auttaa ymmärtämään, miksi ulkoiset kannustimet eivät yksin riitä ylläpitämään työntekijöiden kestävää motivaatiota. Työelämän jatkuvien muutosten ja kehittymistarpeiden vuoksi työntekijöiden sisäinen motivaatio on muodostunut tärkeäksi voimavaraksi (Guo, 2023). Sisäisesti motivoituneet yksilöt eivät ainoastaan suoriudu paremmin, vaan myös kokevat enemmän merkityksellisyyttä ja hyvinvointia työssään (Guo, 2023; Van den Broeck & muut., 2021).

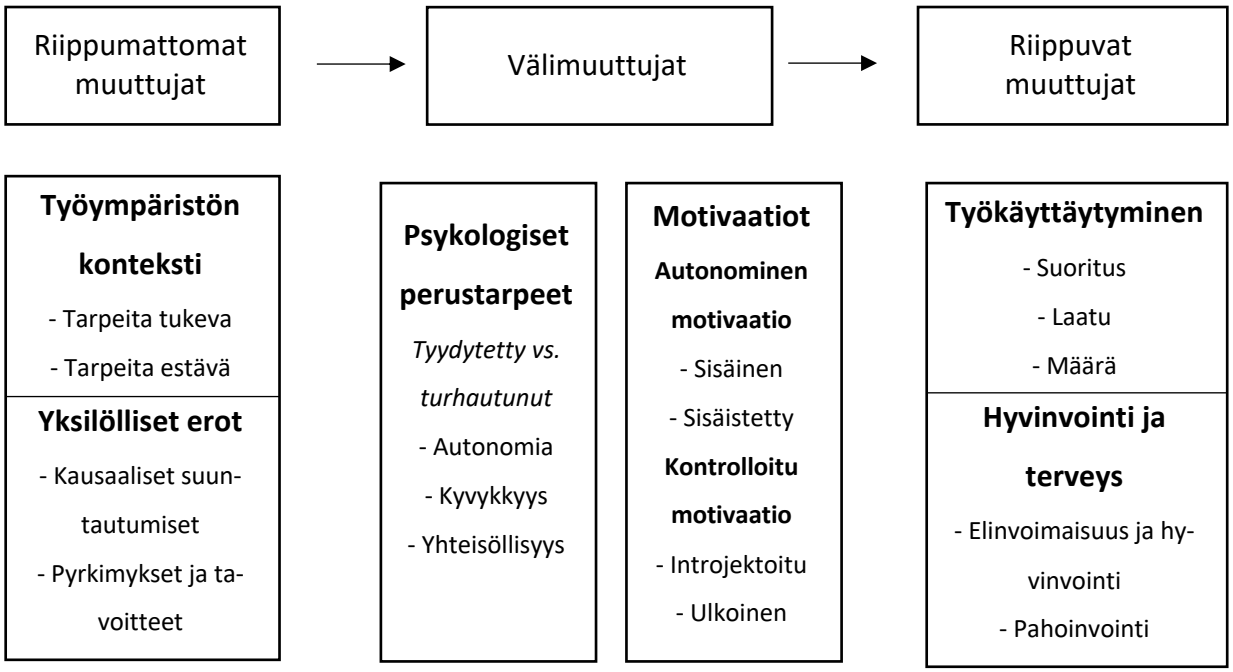
Itsemääräämisteorian keskeisenä lähtökohtana on käsitys kolmen psykologisen perustarpeen merkityksestä. Ryan ja Deci (2020) ovat huomanneet, että nämä perustarpeet eivät ole pelkästään yksilöllisiä toiveita tai tavoitteita, vaan universaaleja ja synnynnäisiä tarpeita, joiden täyttyminen on välttämätöntä kehityksen ja hyvinvoinnin kannalta ja kun perustarpeet täyttyvät, yksilön motivaatio kehittyy sisäisesti ohjautuvaksi ja tukee luovuutta, oppimista sekä sitoutumista. Sen sijaan näiden tarpeiden estyminen voi johtaa ulkoiseen motivaatioon, amotivaatioon ja heikentyneeseen hyvinvointiin (Deci & muut, 2017; Van den Broeck & muut, 2021).

Goodboy ja muut (2017) tutkivat niitä motivaatiomekanismeja, jotka selittävät työpaikkakiusaamisen kielteisiä vaikutuksia työssä sitoutumiseen. Heidän tutkimukseensa osallistui 243 kokopäiväistä työntekijää, jotka työskentelivät vähintään 35 tuntia viikossa. Tutkimuksen osallistujat rekrytoitiin sosiaalisen median kautta online-kyselyllä. Tutkimuksessa Goodboy ja muut (2017) osoittivat, että psykologisten perustarpeiden tukeminen työyhteisössä voi ehkäistä kielteisiä ilmiöitä, kuten työpaikkakiusaamista ja edistää työntekijöiden työssä viihtymistä sekä sitoutumista. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että itsemääräämisteoriaa voidaan hyödyntää paitsi yksilön motivaation selittämisessä myös sosiaalisten suhteiden ja organisaation toiminnan ymmärtämisessä. Van den Broeck ja muut (2021) vahvistavat, että kaikkien kolmen psykologisen perustarpeen täyttyminen

on vahvasti yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn, erityisesti autonomian kokemus on motivaation kannalta keskeistä, mutta myös kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat merkittäviä motivaation ja hyvinvoinnin rakentumisessa.

Kuvio 1 esittää itsemääräämisteorian kokonaismallin, jossa korostuvat sekä yksilölliset sekä ympäristötekijät motivaation ja hyvinvoinnin taustalla. Teorian mukaan motivaatioon vaikuttavat lähtökohtaisesti työpaikan konteksti ja yksilölliset erot (Deci & muut, 2017). Työympäristö voi olla perustarpeita tukeva tai niitä estävä. Yksilölliset erot, kuten henkilön tavoitteet ja suuntautumiset, muovaavat sitä, miten hän kokee työnsä ja sen merkityksellisyyden (Deci & muut, 2017). Nämä tekijät eivät kuitenkaan suoraan määritä yksilön motivaatiota, vaan niiden vaikutus välittyy psykologisten perustarpeiden kautta. Autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat keskeisiä tarpeita, joiden täyttyminen luo pohjan autonomiselle eli sisäisesti ohjautuvalle motivaatiolle (Deci & muut, 2017). Jos perustarpeet jäävät vaille tyydytystä, motivaatio muotoutuu kontrolloidummaksi, ja toiminta ohjautuu enemmän ulkoisista tekijöistä (Deci & muut, 2017).

Itsemääräämisteoria auttaa ymmärtämään siirtymää ulkoisesti ohjatusta toiminnasta kohti sisäistettyä ja autonomista motivaatiota (Lehtivuori, 2025). Mitä enemmän toiminta perustuu koettuun tärkeyteen, arvoihin ja henkilökohtaiseen merkitykseen, sitä enemmän se tukee työn imua ja laadukasta suoriutumista (Lehtovuori, 2025). Tämä ero näkyy myös käytännössä, sillä ulkoiset kontrollikeinot voivat hetkellisesti lisätä määrää, mutta autonominen motivaatio luo pysyvämpää innostusta ja parempia työtuloksia. Motivaation laadulla on siis puolestaan ratkaiseva merkitys työssä suoriutumisen ja hyvinvoinnin kannalta. Kuvio 1 osoittaa, että autonominen motivaatio liittyy myönteisiin työskentelytuloksiin ja parempaan hyvinvointiin. Sen sijaan kontrolloitu motivaatio tai perustarpeiden estyminen voivat heikentää suoriutumista ja lisätä pahoinvointia (Deci & muut, 2017). Kuvio 2 havainnollistaa sitä, miten kokonaisvaltaisesti itsemääräämisteorian eri osa-alueet kytkeytyvät kaikki toisiinsa.



Kuvio 2. Itsemääräämisteorian perusmalli työelämässä (mukaillen Deci & muut, 2017, s. 23).

Autonomia viittaa kokemukseen siitä, että yksilö toimii omasta tahdostaan sekä hänen käyttäytymisensä on itsenäistä ja vapaaehtoista (Deci & muut, 2017). Ryan ja Deci (2020) ovat huomanneet, että autonomia ei tarkoita täydellistä riippumattomuutta, vaan ennemminkin tunnetta valinnanvapaudesta ja toiminnan henkilökohtaisesta merkityksestä. Kun työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä päätöksiä, heidän sisäinen motivaationsa ja sitoutumisensa vahvistuvat.

Työelämässä **autonomian** tukeminen liittyy esimerkiksi mahdollisuuteen osallistua päätöksentekoon, valita työtapoja ja saada asioihin vaikutusvaltaa (Guo, 2023). Van den Broeck ja muut (2021) osoittavat tutkimuksessaan, että autonomia on vahvasti yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Autonomian tukeminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään. Guo (2023) nostaa esiin, että yritysten tulee tietoisesti rakentaa työympäristöjä, jotka tarjoavat työntekijöille valinnanvaraa ja merkityksellisiä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä.

Kyvykkyydellä tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että hän osaa ja pystyy onnistumaan hänelle määritellyissä tehtävissä (Deci & muut, 2017). Kyvykkyyden tunne syntyy yksilölle erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa ympäristö tarjoaa sopivia haasteita, mahdollisuuksia oppia sekä saa palautetta onnistumisista (Deci & muut, 2017). Silloin, kun työntekijät kokevat olevansa kyvykkäitä ja pystyvänsä hallitsemaan työtehtävänsä, heidän motivaationsa ja hyvinvointinsa myös vahvistuvat. Työpaikoilla kyvykkyyttä voidaan tukea tarjoamalla selkeitä tavoitteita, rakentavaa palautetta ja kehitysmahdollisuuksia. Erityisesti identifioitu motivaatio liittyy vahvasti kyvykkyyden kokemukseen (Van den Broeck & muut, 2021). Tässä motivaation muodossa työntekijä näkee tehtävänsä henkilökohtaisesti merkityksellisenä, joka tukee parempaa suoriutumista. Goodboyn ja muiden (2017) tutkimus osoittaa lisäksi, että työyhteisöissä, joissa kyvykkyyden perustarpeen täyttyminen vahvistaa työntekijöiden itseluottamusta, työntekijät ovat sitoutuneempia ja kokevat enemmän energiaa työssään.

Yhteisöllisyys viittaa tarpeeseen tuntea kuuluvansa joukkoon ja olla aidosti yhteydessä muihin ihmisiin (Deci & muut, 2017). Yksilöt haluavat kokea, että heitä arvostetaan sekä he voivat jakaa omia kokemuksiaan muiden kanssa. Työympäristö, joka tarjoaa mahdollisuuksia rakentavaan vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen tukeen muiden kanssa vahvistaa yksilön yhteisöllisyyden tunnetta ja motivaatiota.

Guo (2023) esittää, että nykyaikaisessa työelämässä, jossa virtuaalinen viestintä ja hajautetut tiimit ovat yleisiä, yhteisöllisyyden tunteen tukeminen on entistä tärkeämpää. Myös Goodboy ja muut (2017) ovat havainneet, että yhteisöllisyyden puute tai esimerkiksi työpaikkakiusaaminen ja ulkopuolisuus, voivat heikentää sisäistä motivaatiota ja sitä kautta työssä jaksamista. Myös Van den Broeck ja muut (2021) havaitsivat, että yhteisöllisyyden tarpeen täyttyminen on merkittävä tekijä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Kun yksilö kokee olevansa osa hyväksyvää ja välittävää työyhteisöä, se vahvistaa hänen psykologista hyvinvointiaan ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tällainen kokemus ei ainoastaan edistä yksilön henkilökohtaista jaksamista, vaan myös lisää työnteki-

jöiden halukkuutta osallistua vapaaehtoisiin ja organisaatiota tukeviin toimiin, kuten työkavereiden auttamiseen ja kehittämistyöhön yrityksessä. Kuten Lehtivuori (2025) tiivisti, yritysten ei pitäisi motivoida työntekijöitä ulkoapäin, vaan rakentaa olosuhteita, joissa ihmiset voivat motivoitua itse. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi tarjoamalla vaikutusmahdollisuuksia, palautetta ja toimivaa työyhteisöä. Tämänkaltaisilla keinoilla hänen mukaansa tuetaan motivaation laatua, joka kantaa pidemmälle kuin pelkät ulkoiset kannustimet.

2.2 Työn vaatimukset ja työresurssit -teoria työhyvinvoinnin tukena

Työllä on merkittävä rooli useimpien ihmisten elämässä, sillä se tarjoaa rakennetta, merkitystä ja tarkoitusta yksilön arkeen (Bakker & de Vries, 2021). Työ ei kuitenkaan ole vain toimeentulon lähde, vaan myös keskeinen osa ihmisen identiteettiä ja hyvinvointia. Vuosikymmenten aikana lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että työn vaatimuksilla ja resursseilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden kokemuksiin ja organisaatioiden toimintaan. Työssä koetut vaatimukset, kuten aikapaineet, työn kuormittavuus ja emotionaalinen rasitus, on yhdistetty muun muassa työuupumukseen, heikentyneeseen sitoutumiseen ja alentuneeseen suorituskykyyn. Vastaavasti työn voimavarat, kuten sosiaalinen tuki, autonomia ja palautteen saaminen, voivat vahvistaa työn imua, motivaatiota ja organisaation tuloksellisuutta (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014).

JD-R-teoria kehitettiin 2000-luvun alussa osittain vastauksena siihen, että aiemmat työhyvinvointia ja kuormitusta selittävät mallit, kuten Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli sekä Siegristin palkkio–vaatimusteoria, eivät riittävästi huomioineet eri ammattien ja organisaatioiden monimuotoisuutta. Arnold B. Bakker ja Evangelia Demerouti loivat JD-R-teorian tarjotakseen joustavamman ja yleispätevämmän viitekehyksen, jonka avulla voidaan selittää työn vaatimusten ja voimavarojen välistä tasapainoa ja sen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja suoriutumiseen (Demerouti & muut, 2001).

Teorian perusajatus on, että kaikissa ammateissa voidaan tunnistaa sekä työn vaatimuksia että voimavaroja, mutta niiden laatu ja painoarvo vaihtelevat eri työympäristöissä.

Työn vaatimukset kuluttavat työntekijän voimavaroja ja voivat johtaa kuormittumiseen, jos ne ylittävät yksilön palautumiskyvyn. Työn voimavarat puolestaan auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteita, tukevat oppimista ja palautumista sekä vahvistavat sisäistä motivaatiota. JD-R-teorian mukaan nämä kaksi prosessia – energiankulutukseen perustuva uupumusprosessi ja motivaatiota tukeva voimavaraprosessi – ovat keskeisiä työn hyvinvoinnin ja suorituskyvyn selittäjiä (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017).

Sittemmin JD-R-teoriasta on kehittynyt yksi työpsykologian ja organisaatiotutkimuksen keskeisimmistä viitekehyksistä, jota on sovellettu laajasti eri aloilla ja kulttuureissa. Teoria on toiminut perustana lukuisille empiirisille tutkimuksille, joissa on tarkasteltu esimerkiksi työn imua, työuupumusta, johtajuutta, tiimityötä sekä työn ja muun elämän tasapainoa (Bakker & Demerouti, 2024; Bakker & de Vries, 2021). JD-R-teoriaa pidetään nykyisin yhtenä kokonaisvaltaisimmista malleista työn ja hyvinvoinnin välisen suhteen ymmärtämisessä.

JD-R-teoria on työnsuunnitteluteoria, joka havainnollistaa miten fyysisen ja sosiaalisen työympäristön erilaiset osatekijät, kuten työn vaatimukset ja voimavarat, vaikuttavat työsuoritukseen työntekijän hyvinvoinnin kautta (Bakker & Demerouti, 2024). Teoriassa hahmotellaan myös sitä, miten työntekijät käyttävät proaktiivista sekä reaktiivista työkäyttäytymistä vaikuttaakseen itse työn vaatimuksiin ja resursseihin ja siten myös välillisesti omaan hyvinvointiinsa (Bakker & Demerouti, 2024). Tämä tekee mallista joustavan ja sovellettavan myös hallinnollisten tukitoimintojen kontekstiin, jossa työ voi sisältää sekä selkeitä kuormitustekijöitä (aikapaineet, byrokratia), että voimavaroja (yhteistyö, palaute).

JD-R-mallia voidaan soveltaa moniin ammatteihin, organisaatioihin sekä toimialoihin ja sitä voidaan käyttää työntekijöiden hyvinvoinnin ja suorituskyvyn parantamiseen, mikä osoittaa sen sovellettavuuden työhyvinvoinnin arvioinnissa (Bakker & Demerouti, 2007). Tästäkin huolimatta teoriaan on kohdistettu myös kritiikkiä, kun Schaufeli ja Taris (2014)

huomauttavat tutkimuksessaan, että vaikka JD-R-malli määrittelee, millaiset työ- ja henkilökohtaiset ominaisuudet johtavat tietynlaisiin psykologisiin tiloihin ja tuloksiin, se ei kuitenkaan selitä sitä, miksi näin tapahtuu. Schaufeli ja Taris (2014) nostivat esiin myös sen, että malli tarjoaa vain rajallisen käsityksen psykologisista mekanismeista, jota voidaan pitää merkittävänä rajoituksena. Tämä voi siis rajoittaa sen sovellettavuutta yksilöllisten motivaatiotekijöiden selittämisessä. Tästä huolimatta malli tarjoaa kuitenkin käyttökelpoisen viitekehyksen tarkastella sitä, miksi motivaatio voi heikentyä eri elämäntilanteissa tai ympäristöissä: jos työn vaatimukset kasvavat ja henkilökohtaiset voimavarat heikkenevät esimerkiksi elämän kriisitilanteiden vuoksi, työntekijän kyky hallita kuormitusta vähenee ja motivaatio laskee.

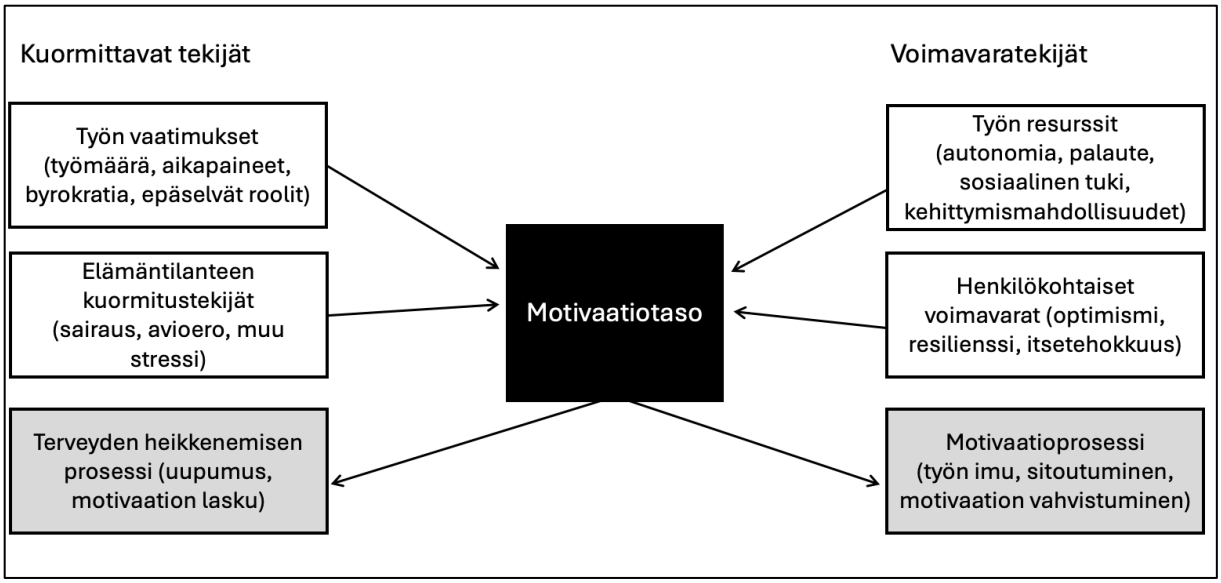
JD-R-mallin olettamus on, että työn vaatimukset ja resurssit käynnistävät kaksi hyvin erilaista prosessia, terveyden heikkenemisen prosessin ja motivaation prosessin (Bakker & Demerouti, 2017). JD-R-mallin mukaan erityisesti korkeat työvaatimukset esimerkiksi työmäärä, asiakastyöstä aiheutuva emotionaalinen vaatimus ja stressaavat fyysiset vaatimukset voivat johtaa työuupumukseen. Vastaavasti taas työympäristön resurssit eli voimavaratekijät, kuten autonomia, sosiaalinen tuki ja kehittymisen mahdollisuudet, lisäävät työhön sitoutumista, joka on työuupumuksen positiivinen vastakohta (Hakanen & muut, 2017). Näiden kahden prosessin välinen vuorovaikutus selittää sen, miksi osa työntekijöistä kuormittuu ja uupuu, kun taas toiset kokevat samoissa olosuhteissa työn imua ja motivoituvat.

Myöhemmin JD-R-mallia on laajennettu käsittämään myös henkilökohtaisia voimavaroja työvaatimusten käsittelemiseen. Nämä resurssit viittaavat henkilön uskomuksiin siinä, kuinka paljon hän voi itse vaikuttaa työympäristöönsä (Bakker & De Vries, 2021). Henkilökohtaiset resurssit kuten optimismi, itsetehokkuus ja resilienssi, ovat yhtä motivoivia, kuin työresurssit, sillä ne auttavat työntekijöitä saavuttamaan työelämään liittyviä tavoitteitaan (Bakker & De Vries, 2021). Nämä tekijät eivät ainoastaan tue työntekijöiden selviytymistä kuormittavista tilanteista, vaan ne myös vahvistavat työn imua ja motivoivat työntekijää sitoutumaan työhönsä, jolloin heidän hyvinvointinsa sekä työsuorituksensa

paranevat (Bakker & De Vries, 2021). Nämä tekijät auttavatkin selittämään, miksi motivaatio voi heikentyä esimerkiksi silloin, kun elämäntilanne kuormittaa ja henkilökohtaiset voimavarat ovat tilapäisesti vähentyneet. Samalla ne osoittavat, että motivaatio voidaan myös korjata: työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja voidaan vahvistaa esimerkiksi koulutuksen, valmennuksen ja työyhteisön avulla.

Näin JD-R-teoria yhdistää kaksi tutkimuskysymysten kannalta keskeistä näkökulmaa: yhtäältä se selittää, miksi motivaatio voi heikentyä erilaisissa elämäntilanteissa tai ympäristöissä vaatimusten ja resurssien epätasapainon vuoksi ja toisaalta se tarjoaa keinoja, joiden avulla motivaatiota voidaan vahvistaa työn ja henkilökohtaisen elämän resurssien kautta. Tämä tekee JD-R-teoriasta perustellun teoreettisen viitekehyksen hallinnollisissa tukitoiminoissa työskentelevien motivaatiotekijöiden tarkasteluun.

Kuvio 3 havainnollistaa JD-R-mallin sovellusta tässä tutkimuksessa. Siinä työn ja elämäntilanteen vaatimukset sekä työn ja henkilökohtaisen elämän resurssit vaikuttavat työntekijän motivaatioon kahden rinnakkaisen prosessin kautta. Terveyden heikkenemisen prosessi selittää, miksi motivaatio voi heikentyä eri elämäntilanteissa, kun taas motivaatioprosessi kuvaa, miten työn ja henkilökohtaiset voimavarat voivat vahvistaa motivaatiota ja palauttaa sen myös kuormittavien tilanteiden jälkeen.



Kuvio 3. Motivaation eri tasot (mukaillen Bakker & Demerouti 2007; 2017; 2024 sekä Schaufeli & Taris, 2014).

2.2.1 Työn voimavarat ja kuormitustekijät motivaation näkökulmasta

Kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn vaatimuksia, kuten korkeaa työkuormitusta, aikapaineita, emotionaalisia vaatimuksia ja työn epävarmuutta. Nämä ovat tekijöitä, jotka edellyttävät jatkuvaa ponnistelua ja siten voivat johtaa fysiologisiin sekä psykologisiin kustannuksiin (Schaufeli & Taris, 2014). Pitkään jatkuessaan tällaiset kuormitustekijät voivat vähentää työntekijän energiaa ja johtaa työuupumukseen, mikä heikentää sisäistä motivaatiota ja työn merkityksellisyyden kokemusta (Bakker & De vries, 2021).

Motivaation heikkeneminen ei kuitenkaan aina johdu yksinomaan työstä, vaan se voi johtua myös elämäntilanteen muutoksista. Henkilökohtaiset voimavarat selittävät myös sitä, miksi motivaatio heikkenee tietyissä elämäntilanteissa. Jos työntekijä käy läpi avioeron tai läheisen sairastumisen, hänen resilienssissä ja itsetehokkuutensa voivat väliaikaisesti heikentyä, mikä vähentää kykyä hyödyntää työn tarjoamia voimavaroja. Tällöin työn vaatimukset kuormittavat enemmän ja motivaatio työtä kohtaan laskee (Bakker & De Vries, 2021). Tämä selittää osaltaan sitä, miksi motivaatio voi heikentyä eri elämänti-

lanteissa tai ympäristöissä, kun vaatimukset ylittävät käytettävissä olevat resurssit, työntekijä kokee jatkuvaa kuormitusta ja väsymystä, vaikka työn vaatimukset pysyisivät samoina.

JD-R-malli erottaa toisistaan haastevaatimukset ja estevaatimukset. Haastevaatimukset, kuten vastuu sekä aikapaineet, voivat lisätä ponnistelua mutta ne voivat myös edistää oppimista ja osaamisen kehittymistä, mikä toimii motivaatiota vahvistavana tekijänä. Estevaatimukset sen sijaan, kuten epäselvät roolit työssä ja byrokratia, heikentävät suoraan motivaatiota estämällä työn tavoitteiden saavuttamista ja lisäämällä turhautumista (Schaufeli & Taris, 2014). Näin ollen motivaation heikkeneminen ei ole vain seurausta vaatimusten määrästä, vaan myös niiden laadusta. Tämä näkökulma on erityisen olennainen hallinnollisissa tukitoiminoissa, joissa estevaatimukset, kuten monimutkaiset prosessit ja epäselvä työnjako, voivat muodostua keskeiseksi motivaation esteeksi.

Työn resurssit, kuten autonomia, sosiaalinen tuki, palaute ja erilaiset kehittymismahdollisuudet toimivat keskeisinä voimavaratekijöitä, jotka tukevat työn tavoitteiden saavuttamista, vähentävät vaatimusten haitallisia vaikutuksia ja edistävät työntekijöiden kasvua sekä kehittymistä (Schaufeli & Taris, 2014). Motivaation näkökulmasta resurssit vaikuttavat kahdella tavalla, ne helpottavat työn vaatimusten hallintaa ja vastaavat psykologisiin perustarpeisiin, kuten autonomiaan, pätevyyteen ja yhteenkuuluvuuteen (Schaufeli & Taris, 2014). Kun nämä perustarpeet täyttyvät, työntekijät kokevat työn imua, joka ilmenee energisyytenä, omistautumisena ja uppoutumisena työhön (Schaufeli & Taris, 2014).

Motivaatiota voidaan kuitenkin vahvistaa sekä työn resurssien, että henkilökohtaisten voimavarojen avulla. Työntekijän autonomia, palaute ja sosiaalinen tuki vähentävät vaatimusten haitallisia vaikutuksia, kun taas esimerkiksi koulutuksella tai valmennuksella voidaan tukea optimismia ja resilienssiä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että resurssien lisääminen voi lieventää työn vaatimusten haitallisia vaikutuksia ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota (Schaufeli & Taris, 2014). Näin työnantaja voi vaikuttaa

siihen, että motivaatio palautuu myös kuormittavien elämäntilanteiden jälkeen. Tämä tekee JD-R-mallista käyttökelpoisen viitekehyksen hallinnollisissa tukitoiminoissa työskentelevien motivaatiotekijöiden tarkasteluun, sillä se huomioi sekä työn rakenteelliset ominaisuudet, että yksilön henkilökohtaiset voimavarat.

2.3 Hallinnolliset tukitoiminnot osana tutkimusaihetta

Organisaation toiminnot voidaan jakaa ydin- ja tukitoimintoihin, joista ydintoiminnot ovat niitä, joita tarvitaan tavoitteiden täyttämiseksi organisaatiossa, kun tukitoiminnot ovat sellaisia, joita tarvitaan siihen, että organisaatio voi keskittyä ydintoimintaansa (Niemi, 2024). Normaalisti esimerkiksi henkilöstö-, talous- ja tietohallinto katsotaan organisaation tukitoiminnoksi (Niemi, 2024). Hallinnon työntekijät siis edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista ainoastaan välillisesti mutta ilman niitä organisaatioiden toiminta ja tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuisivat merkittävästi (Szekeres, 2007; Wagenaar, 2004).

Hallinnollinen työ on pitkään jäänyt tutkimuksessa katveeseen, vaikka se muodostaakin merkittävän osan organisaatioiden toiminnasta (Wagenaar, 2004; Szekeres, 2004). Hallinnollisen työn erityispiirteet liittyvät sen käytännölliseen, kontekstisidonnaiseen ja vuorovaikutteiseen luoteeseen, jolloin työ ei ole pelkästään sääntöjen soveltamista, vaan jatkuvaa neuvottelua tilanteiden kanssa, joissa toimijat eli hallinnollisten tukitoimintojen työntekijän käyttävät hiljaista tietoa, kokemusta ja harkintaa (Wagenaar, 2004).

Wagenaar (2004) esittää, että hallinnollinen työ rakentuu neljästä keskeisestä elementistä: kontekstuaalisuudesta, tietämisestä, toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Hänen mukaansa hallinnon työ ei perustu pelkästään ennalta määrättyjen sääntöjen mekaaniseen noudattamiseen, vaan se edellyttää tilanteiden tulkintaa, joustavaa soveltamista sekä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Työ vaatii siten jatkuvaa käytännön harkintaa, jossa päätökset usein syntyvät vuorovaikutuksessa organisaation, kollegoiden ja asi-

akkaiden kanssa (Wagenaar, 2004). Szekeres (2004) tuo puolestaan esille tutkimuksessaan hallinnollisen työn näkymättömyyden ja sen, että hallintohenkilöstö jää usein muun henkilöstön varjoon, vaikka heidän työnsä on kriittistä organisaation toiminnalle.

Hallinnollisen työn tutkimus on viime vuosina lähtenyt siirtymään kohti käytäntölähtöistä ymmärrystä, jossa työntekijöiden toiminta nähdään tilanteisiin sidottuna, vuorovaikutteisena ja improvisaatiotakin vaativana (Wagenaar, 2004). Säännöt eivät toimi yksiselitteisinä ohjeina työlle, vaan ne jäsentävät tilannetta ja saavat merkityksensä työntekijän ymmärryksen kautta (Wagenaar, 2004).

Kryshtanovych ja muut (2022) laajentavat tätä näkökulmaa tarkastelemalla luovan uupumuksen vaikutuksia julkishallinnon opetusalan työntekijöihin. Kryshtanovych ja muut (2022) nostavatkin esiin sen, että emotionaalinen ja psykologinen kuormitus vaikuttaa suoraan työn luovuuteen ja tuottavuuteen, mikä korostaa työntekijän työmotivaation merkitystä.

Phong ja Dung (2024) puolestaan tarkastelevat toimistotyöntekijöiden työmotivaatiota yksityisen sektorin kontekstissa Intracom nimisessä yrityksessä, jossa esille nousi työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä ylennykseen tähtäävä koulutus, työn luonne, tulot ja työolot. Tässä tutkimuksessa näiden tekijöiden vaikutus tilastollisesti oli merkittävä, ja ne selittivät yli puolet työmotivaation vaihtelusta. Phongin ja Dungin (2024) tutkimuksen mukaan siis työmotivaatio syntyy sekä ulkoisista tekijöistä, kuten palkasta ja työolosuhteista, että sisäisitä tekijöistä, kuten halusta kehittyä ja osallistua päätöksentekoon.

Hallinnollisen työn käytäntöjä ja motivaatiotekijöitä on tutkittu mutta nykyinen tutkimus ei täysin selitä ilmiötä, jota tässä tutkielmassa tarkastellaan: hallinnollisten tukitoimintojen sisäisen motivaation haurautta ja uudelleen syttymistä työelämässä. Wagenaarin (2004) käytäntöteoria antaa arvokkaan näkökulman työn arkeen mutta se ei käsittele motivaation dynamiikkaa yksilötasolla. Szekeresin (2004) analyysi hallintohenkilöstön

näkymättömyydestä tuo esiin kulttuurisia ja rakenteellisia tekijöitä mutta ei nosta esiin yksilön kokemusta motivaatiosta.

Vaikka hallinnollisen työn käytäntölähtöinen tutkimus on tuonut esiin vahvasti sen monimuotoisuuden ja kontekstuaalisuuden (Wagenaar, 2004), nykyiset tutkimukset kohtaavat myös useita rajoitteita. Esimerkiksi Kryshtanovych ja muut (2022) toteavat, että heidän tutkimuksessaan syntyneen mallin luovan uupumisen vähentämiseksi on testattu vain Ukrainan koulutusalan kontekstissa, eikä sen sovellettavuutta muihin sektoreihin ole vielä arvioitu. Lisäksi heidän käyttämänsä menetelmät eivät kata kaikkia uupumuksen mahdollisia arviointitapoja, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä.

Phong ja Dung (2024) tunnistivat tutkimuksessaan neljä keskeistä rajoitetta, joita olivat vastaajien mahdollinen epärehellisyys kyselylomakkeissa, tutkimuksen kohdistuminen ainoastaan yhteen organisaatioon, rajallinen määrä tarkasteltuja motivaatiotekijöitä sekä laadullisen syväanalyysin puute, jolloin nämä tekijät voivat vaikuttaa tutkimuksessa saatujen tulosten luotettavuuteen ja sovellettavuuteen laajemmassa kontekstissa.

Vaikka hallinnon työarkea on alettu ymmärtää paremmin käytännönlähtöisten näkökulmien kautta, yksilön kokemus motivaatiosta jää usein sivuun. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää miten hallinnollisten tukitoimintojen työntekijät kokevat sisäisen motivaationsa, milloin se hiipuu ja miten se voidaan sytyttää uudelleen. Aiemmat tutkimukset tuovat esiin tärkeitä tekijöitä, kuten työn luonne, mahdollisuus kehittyä ja osallistua mutta ne eivät täysin vastaa tämän tutkimuksen tutkimusaukkoon eivätkä selitä motivaation henkilökohtaista dynamiikkaa.

2.4 Aikaisempi tutkimus sisäisen motivaation muutosherkkyydestä

Sisäinen motivaation on hyvin keskeinen tekijä yksilön hyvinvoinnin ja työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Se liittyy haluun toimia työn itsensä vuoksi, ei ulkoisten palkkioiden tai kontrollin ohjaamana (Deci & Ryan, 2000). Hallinnon kontekstissa sisäinen motivaatio voi olla kuitenkin erityisen hauras, kun byrokraattiset rakenteet, jatkuva arviointi

ja ulkoisten mittareiden korostuminen heikentää työntekijöiden kokemusta autonomiasta ja pätevyydestä.

Motivaatioon myönteisesti vaikuttavista tekijöistä on tehty aikojen saatossa paljonkin tutkimuksia (Jungert & muut, 2020; Yidong & Xinxin, 2012), mutta sisäistä motivaatiota heikentäviä tekijöitä on tutkittu huomattavasti vähemmän (Czaicki & muut, 2014; Fong & muut, 2018; Salamah, 2021; Mikkelsen & muut, 2017; Houtgraaf & Borst, 2025). Näitä tutkimuksia vertailemme seuraavaksi.

Fongin ja muiden (2018) laaja meta-analyysi tarkasteli 78 empiirisen tutkimuksen aineistoa ja selvitti, miten negatiivinen palaute vaikuttaa sisäiseen motivaatioon eri konteksteissa. Tutkimuksen keskeinen tulos oli, että negatiivisella palautteella ei ollut merkittävää vaikutusta sisäiseen motivaatioon verrattuna neutraaliin palautteeseen tai siihen, että palautetta ei saanut mutta se kuitenkin heikensi motivaatiota suhteessa positiiviseen palautteeseen.

Meta-analyysi nojautui itsemääräämisteoriaan (Deci & Ryan, 200), jonka mukaan sisäinen motivaatio vahvistuu silloin, kun yksilön kolme psykologista perustarvetta autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus tyydyttyvät. Negatiivinen palaute uhkaa näistä erityisesti pätevyyden tunteen kokemista, mikä voi heikentää motivaatiota (Fong & muut, 2018). Toisaalta tutkimuksessa havaittiin, että palautteen sisältö ja muoto vaikuttavat ratkaisevasti sen vaikutukseen, ohjeellinen ja rakentava palaute voi tukea motivaatiota, kun se tarjoaa konkreettista tietoa siitä, miten suoriutumista voi kehittää ilman kontrolloivaa sävyä.

Tutkimuksen vahvuutena on sen laajuus ja teoreettinen tarkkuus mutta sen sovellettavuus työelämään on rajallinen. Valtaosa tässä meta-analyysissä valikoiduista tutkimuksista oli tehty oppimisympäristöissä tai laboratorioissa, joissa sosiaalinen konteksti eroaa merkittävästi organisaatioiden arjesta. Hallinnollisten tukitoimintojen työntekijöiden

kohdalla negatiivisen palautteen vaikutuksia voisivat lisäksi vahvistaa hierarkkiset suhteet ja kontrollin kokemukset. Näin ollen Fongin ja muiden (2018) tuloksia voidaan pitää toki viitteellisinä siinä, miten arviointi ja palaute voivat joko ylläpitää tai vaihtoehtoisesti murentaa sisäistä motivaatiota erityisesti silloin, kun palautteen saaja kokee oman toimijuutensa rajoitetuksi.

Mikkelsen ja muiden (2017) analysoivat, miten paikallisten johtajien eri täytäntöönpanotoimet vaikuttavat työntekijöiden sisäiseen motivaatioon komentojärjestelmän kontekstissa. Tämä tutkimus perustuu motivaation syrjäyttämisteoriaan, jonka mukaan ulkoiset kontrolloivat interventiot voivat heikentää sisäistä motivaatiota, kun taas tukevat interventiot voivat vahvistaa sitä.

Tutkimus kohdistui Tanskan peruskouluihin, joissa otettiin käyttöön valtakunnallinen vaatimus oppilasohjelmien laatimisesta. Aineisto koostui kahdesta poikkileikkauskyselystä, joihin vastasivat rehtorit ja opettajat sekä hallinnollisista tiedoista (n= 1190 opettajaa, 32 koulua). Johtajien täytäntöönpanotavat luokiteltiin koviksi eli valvova ja pakottaminen sekä pehmeiksi eli keskustelu ja ehdotukset mutta myös sekamuotoisiksi näitä yhdistelemällä. Sisäistä motivaatiota mitattiin seitsemän väittämän indeksillä ja analyysimenetelmänä käytettiin monitasoista regressiota.

Tulokset osoittivat, että kovat täytäntöönpanotoimet korreloivat negatiivisesti sisäisen motivaation kanssa opettajilla, kun taas pehmeät toimet liittyivät korkeampaan motivaatioon. Tutkimuksessa havaittiin myös, että osa vaikutuksesta välittyi opettajien käsitysten kautta, jos oppilasohjelmat koettiin kontrolloivina, sisäinen motivaatio heikkeni. Tämä tukee ajatusta siitä, että johtajien toimitavat voivat joko lieventää tai voimistaa ulkoisten vaatimusten kielteisiä vaikutuksia.

Tutkimus ei mahdollista päätelmiä muuttujien välisistä vaikutussuhteista, sillä kyseessä on poikkileikkausaineisto, joka on tämän tutkimuksen rajoite. Lisäksi mittauksissa voi

esiintyä myös harhaa, sillä opettajien ja rehtorien arviot täytäntöönpanosta eroavat toisistaan. Konteksti on rajattu koulutusorganisaatioihin, mikä rajoittaa tulosten sovellettavuutta muihin hallinnon toimialoihin.

Houtgraaf ja Borst (2025) tarkastelevat sitä, että heikentääkö byrokratia virkamiesten sisäistä motivaatiota ja millä mekanismeilla tämä tapahtuu. Tämäkin tutkimus nojaa itsemääräämisteoriaan. Byrokratiaa lähestytään kahden ulottuvuuden kautta, formalisointi eli sääntöjen ja menettelytapojen määrä sekä keskittäminen eli päätöksenteon hierarkkisuus. Hypoteesit ennustivat, että molemmat ulottuvuudet heikentävät sisäistä motivaatiota turhauttamalla autonomiaa ja pätevyyttä.

Houtgraafin ja Borstin (2025) tutkimus toteutettiin poikkileikkauskyselynä Alankomaiden julkisella sektorilla, jossa vastaajien määrä oli 979. Aineisto kerättiin Flitspanelin kautta ja analyysimenetelmänä käytettiin yhtälömallinnusta Mplus-ohjelmistolla. Mittareina hyödynnettiin validoituja asteikkoja sisäiselle motivaatiolle (Tremblay & muut, 2009), formalisoinnille ja keskittämiselle (Lee & Choi, 2003) sekä autonomian ja pätevyyden turhautumiselle (Olafsen & muut, 2021).

Tutkimukset osoittivat, että formalisointi oli suoraan negatiivisesti yhteydessä sisäiseen motivaatioon, kun taas keskittämisen suora vaikutus oli odotuksia vastaisesti positiivinen. Molemmat ulottuvuudet kuitenkin heikensivät motivaatiota epäsuorasti pätevyyden ja autonomian turhautumisen kautta. Iän moderoivaa roolia ei havaittu, mikä haastaa tutkimuksessa oletuksen nuorempien työntekijöiden erityisestä haavoittuvuudesta. Tämä tutkimus tuo esiin, että byrokratian vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä, formalisointi voi samanaikaisesti lisätä selkeyttä, että epävarmuutta, mikä voi joillekin työntekijöille ollakin motivoivaa.

Tutkimuksen rajoitteena on sen poikkileikkausluonne, sillä se ei salli päätelmien tekemistä siitä, vaikuttaako toinen tekijä toiseen. Lisäksi itsearviointiin perustuva mittaus al-

tistaa yhteisen lähteen harhalle. Kontekstina on Alankomaiden julkinen sektori, mikä rajoittaa sen yleistettävyyttä muihin hallintokulttuureihin. Näin ollen tulokset tarjoavat osittaisen kuvan sisäisen motivaation hauraudesta ja sen dynamiikasta byrokratian keskellä.

Salamahin (2021) integroiva kirjallisuuskatsaus tarkasteli 126 artikkelia, joista lopulta 31 artikkelia valittiin, sillä ne täyttivät kaikki sisällyttämiskriteerit. Valitut artikkelit käsittelivät työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä. Katsaus toteutettiin Torracon (2005; 2016) ja Callahin (2010) kriteerien mukaisesti, mikä toi analyysiin metodologista systemaattisuutta sekä läpinäkyvyyttä.

Tutkimukset osoittivat, että sisäistä motivaatiota vahvistavat erityisesti työolosuhteet, joissa työntekijä pääsee kokemaan autonomiaa, pätevyyttä ja yhteisöllisyyttä. Näitä tukevat osallistava johtaminen, mahdollisuudet oppimiseen, merkityksellisyyden kokemus sekä palaute, joka korostaa kasvua ja kehittymistä. Vastaavasti tutkimuksessa huomattiin, että motivaatiota heikentävät tekijät liittyivät ulkoiseen kontrollointiin, epäoikeudenmukaisiin palkitsemisrakenteisiin ja kohtuuttomiin vaatimuksiin (Salamah, 2021).

Tutkimus on merkittävä, sillä se kokoaa yhteen hajanaista tutkimustietoa ja laajentaa tarkastelua yksilötason psykologisista mekanismeista organisaatiotason ilmiöihin. Rajoituksena on kuitenkin aineiston kontekstuaalinen painottuminen länsimaisiin, erityisesti yhdysvaltalaisiin organisaatioihin, joissa kulttuuriset käsitykset työstä ja motivaatiosta eroavat suuresti pohjoismaisista työympäristöistä. Lisäksi suurin osa tutkimuksista oli poikkileikkausluonteisia, mikä vaikeuttaa kausaalisuhteiden arviointia.

Salamahin (2021) katsaus tarjoaa kuitenkin arvokkaan viitekehyksen hallinnon työntekijöiden sisäisen motivaation tarkastelulle. Tutkimus osoittaa, että motivaation uudelleen syttyminen edellyttää rakenteita ja johtamiskäytäntöjä, jotka tukevat työntekijän kokemusta omasta vaikutusmahdollisuudestaan ja työn merkityksellisyydestä.

Czaickin ja muiden (2018) tutkimus edusti empiiristä lähestymistapaa ja toi uuden näkökulman ulkoisten kannustimien ja sisäisen motivaation suhteeseen. Satunnaistetussa kontrolloidussa kokeessa Tansaniassa tarkasteltiin, miten ruoka- ja käteiskannustimet vaikuttivat HIV-tartunnan saaneiden henkilöiden sisäiseen motivaatioon hoidon noudattamisessa. Tutkimukseen osallistui 469 henkilöä.

Itsemääräämisteoria muodosti myös tässä tutkimuksessa teoreettisen perustan. Sen mukaan ulkoiset kannustimet voivat tietyissä olosuhteissa sisäistyä ja muuttua sisäiseksi motivaatioksi, mikäli ympäristö tukee myös autonomiaa ja pätevyyttä. Tulokset tässä tutkimuksessa osoittivat, että sisäinen motivaatio kasvoi kaikissa tutkimusryhmissä, myös niissä, joissa osallistujat saivat ulkoisia kannustimia ja vaikutus säilyi kuusi kuukautta kannustinjakson päättymisen jälkeen (Czaicki & muut, 2018).

Tämä havainto haastaa sen yleisoletuksen, jonka mukaan ulkoiset palkkiot ja kannustimet heikentäisivät sisäistä motivaatiota. Tutkimuksen rajoituksena on kuitenkin sen kontekstuaalisuus. Tulokset tarjoavat viitteitä motivaation sisäistymisestä, mutta ne eivät ole suoraan yleistettävissä työelämän tilanteisiin. Tutkimus tarjoaa kuitenkin siitä huolimatta kiinnostavan vertailukohdan hallinnon työntekijöiden motivaation kannalta. Esimerkiksi ulkoiset tunnustuksen muodot, kuten julkinen kiitos tai organisaation sisäinen palkitseminen, voivat edistää mahdollisesti tietyissä olosuhteissa työn merkityksellisyyden kokemusta, jos ne koetaan sekä reiluiksi, että tukeviksi eikä kontrolloiviksi.

Näiden kolmen tutkimuksen perusteella sisäinen motivaatio näyttäytyy herkkänä mutta muovautuvana ilmiönä, johon vaikuttavat palautteen, johtamisen ja rakenteellisten olosuhteiden yhteisvaikutukset. Fongin ja muiden (2018) tutkimus korostaa sisäisen motivaation haavoittuvuutta tilanteissa, joissa palaute tunnetaan uhkaavana tai kontrolloivana. Salamahin (2021) katsaus laajentaa tämän näkökulman organisaatiotasolle osoittaen, että motivaation ylläpito edellyttää työympäristöä, joka tukee autonomiaa sekä ammatillista kehittymistä. Czaickin ja muiden (2018) empiirinen tutkimus osoittaa

puolestaan, että myös ulkoiset kannustimet voivat toimia sisäisen motivaation lähteenä, jos ne liitetään kokemukseen tuesta ja pätevyydestä.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella hallinnollisten tukitoimintojen sisäinen motivaatio on monisyinen ja herkkä ilmiö, joka rakentuu työn arjessa erilaisten psykologisten, organisatoristen ja sosiaalisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkastellut tutkimukset osoittavat, että sisäisen motivaation vahvistuminen tai heikkeneminen ei ole yksittäisen tekijän seurausta, vaan se muotoutuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa työn rakenteiden, johtamiskäytäntöjen ja työntekijöiden omien kokemusten kanssa.

Näiden viiden tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että motivaation hauraus liittyy usein sellaisiin tilanteisiin, joissa työntekijän autonomiaa, pätevyyttä tai yhteenkuuluvuutta uhataan. Negatiivinen palaute, tiukasti säännellyt toimintaympäristöt ja kontrolloivat johtamismenetelmät voivat heikentää sisäistä motivaatiota, jos ne kaventavat työntekijän kokemusta omasta vaikutusmahdollisuudesta tai ammatillisesta osaamisesta. Toisaalta rakentava, kannustava ja ohjeellinen palaute sekä osallistava johtaminen voivat kääntää nämä samat tilanteet kasvun ja oppimisen kautta mahdollisuuksiksi. Näin ollen siis motivaation ylläpito ei riipu pelkästään työympäristön ulkoisista puitteista, vaan siitä, että millä tavoin työntekijät kokevat itsensä tulevan nähdyiksi.

Katsauksen perusteella voidaankin myös päätellä, että sisäisen motivaation uudelleen syttyminen on mahdollista silloin, kun työntekijä saa mahdollisuuden palauttaa yhteyden työnsä merkitykseen ja omaan vaikutusvoimaansa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi niissä tilanteissa, kun organisaatiossa otetaan käyttöön sellaisia johtamiskäytäntöjä, jotka tukevat oppimista, yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden äänen kuulumista. Ulkoisilla kannustimilla saattaa olla myös myönteinen vaikutus, jos ne koetaan kannustuksena aidosta panoksesta eivätkä keinona ohjata toimintaa ulkoisesti.

3 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa esitellään tutkielman toteuttamiseen liittyvät metodologiset ratkaisut sekä niiden taustalla olevat perustelut. Metodologinen tarkastelu on olennainen osa tutkimusta, koska se antaa lukijalle kokonaiskuvan siitä, millä tavoin tutkimus on toteutettu ja kuinka luotettavina tutkimuksen tuloksia voidaan pitää. Luvun alussa kuvataan tutkimuksen menetelmää, jonka avulla tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan. Tämän jälkeen syvennytään aineistonkeruuseen, jossa menetelmänä käytettiin syvähaastatteluita. Menetelmä mahdollisti vapaamman ja syvällisemmän tiedon keräämisen hallinnollisissa tukitehtävissä työskentelevien kokemuksista motivaatiosta ja työhyvinvoinnista. Luvussa esitellään myös tutkimuksen kohderyhmä. Aineisto kerättiin satunnaisotannalla hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskenteleviltä henkilöiltä. Haastateltavien taustatekijöitä, kuten sukupuolta, ikää, työkokemuksen pituutta ja työtehtävien luonnetta, kerrotaan tarkemmin, jotta saadaan selkeämpi kuva haastateltavien profiilista. Tämä taustatieto auttaa ymmärtämään aineiston moninaisuutta ja tulosten sovellettavuutta muualle.

Metodologisen kuvan täydentämiseksi luvussa käydään läpi valittu aineistonanalyysimenetelmä. Luvun lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia. Luvun tavoitteena on tarjota lukijalle selkeä ja kattava käsitys siitä, miten tutkimus on toteutettu. Esittelemällä ja perustelemalla metodologiset ratkaisut, luodaan pohja tulosten ymmärtämiselle ja niiden luotettavuuden arvioimiselle.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Menetelmävalinta perustui tutkimuksen tavoitteeseen ymmärtää hallinnollisissa tukitehtävissä työskentelevien henkilöiden kokemuksia motivaatiosta ja työhyvinvoinnista heidän omasta näkökulmastaan. Laadullinen lähestymistapa on perusteltu silloin, kun halutaan tarkastella ilmiöitä yksilöllisten kokemusten, merkitysten ja tulkintojen kautta, eikä tyydytä pelkästään tilastollisiin yleistyksiin (Braun & Clarke, 2006). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen vahvuus on se, että sitä voidaan tarkastella sen omassa

kontekstissa ja tulkita monista eri näkökulmista. Sen tavoitteena ei ole löytää yhtä ainoaa oikeaa totuutta, vaan ymmärtää ilmiön monimuotoisuutta tutkittavien kokemusten ja näkökulmien kautta.

Hallinnollisia tukitoimintoja on aiemmassa tutkimuksessa tarkasteltu melko vähän, erityisesti työntekijöiden kokemusten ja motivaation näkökulmasta. Tämä tutkimus pyrkii paikkaamaan tätä aukkoa syvähaastatteluiden avulla. Menetelmänä syvähaastattelu soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa halutaan tavoittaa tutkittavien oma ääni ja saada esiin heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan ja käsityksiään (Kleinheksel & muut, 2020). Haastattelujen avulla pyrittiin rakentamaan syvällistä ymmärrystä siitä, miten hallinnollisissa tukitehtävissä työskentelevät henkilöt kokevat motivaation ja työhyvinvoinnin arjessaan. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden tuoda näkyväksi työntekijöiden omat äänet ja kokemukset, jotka voivat jäädä piiloon määrällisten mittareiden tai organisaatiotason raporttien taakse.

3.2 Tutkimuksen filosofiset olettamukset

Tämän tutkimuksen filosofinen viitekehys rakentuu fenomenologisen ja pragmatistisen tutkimusperinteeseen, jotka yhdessä määrittävät sen ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat. Fenomenologisen näkökulman mukaan todellisuutta ei voida tarkastella irrallaan yksilön kokemuksista, vaan se rakentuu juuri niiden kautta (Creswell & Poth, 2018). Tämä merkitsee sitä, että hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevien henkilöiden motivaatio ja työhyvinvointi eivät ole yksiselitteisiä tai ulkoisesti mitattavia ilmiöitä, vaan ne muotoutuvat yksilöllisten kokemusten, tulkintojen ja merkitysten kautta. Tässä tutkimuksessa ei oleteta, että motivaatio tai hyvinvointi olisi kaikille työntekijöille samanlaista tai universaalisti määriteltävissä oleva kokemus. Sen sijaan tutkitaan, millä tavoin nämä ilmiöt ilmenevät eri työntekijöiden arjessa ja miten ne kytkeytyvät työn sisältöihin ja päivittäisiin käytäntöihin.

Epistemologisesti tutkimus ankkuroituu pragmatismiin, joka korostaa tiedon rakentumista käytännön kokemusten ja vuorovaikutuksen kautta (Dewey, 1938, s. 37–38). Tämän näkemyksen mukaan tieto ei ole vain teoreettista, vaan se syntyy ja muokkaantuu toiminnan, kokemusten sekä kontekstin vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa tämä on huomioitu siten, että haastatteluaineistosta tuotettu tieto ymmärretään osana työntekijöiden käytännön kokemuksia, eikä sitä ajatella yksiselitteisenä tai irrallisena aineistona. Tutkimuksen tavoitteena ei ole luoda kaikille päteviä periaatteita vaan syventää ymmärrystä siitä, miten hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevät itse kokevat motivaationsa ja hyvinvointinsa työssä.

Fenomenologinen ja pragmatistinen lähestymistapa täydentävät toisiaan. Fenomenologia tuo esiin yksilöllisten kokemusten ja merkitysten ensisijaisuuden, kun taas pragmatismi painottaa näiden merkitysten käytännöllistä rakentumista ja toiminnallisuutta arjessa (Dewey, 1938). Tutkimuksen lähtökohtana on siten ymmärtää ilmiötä tutkittavien omien kokemusten kautta, kontekstisidonnaisesti ja tilannelähtöisesti, ilman pyrkimystä yleistettäviin tai "absoluuttisiin" totuuksiin.

3.3 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu syvähaastattelu. Haastattelut perustuivat etukäteen laadittuun kysymysrunkoon, joka loi keskustelulle johdonmukaisen pohjan. Tällä saatiin tasapaino haastattelujen systemaattisuuden ja joustavuuden välillä, mikä on erityisen tärkeää silloin, kun tavoitteena on ymmärtää yksilöllisiä kokemuksia ja antaa tilaa haastateltavien omille tarinoille (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelu jätti paljon tilaa avoimille ja tarkentaville kysymyksille. Samalla haastateltavat saivat nostaa esiin omia näkökulmiaan ja kokemuksiaan, joita haastattelija ei ollut osannut ennakolta huomioida. Jokaisen haastateltavan kohdalla haastattelu eteni omalla painotuksellaan ja esiin nousi eri teemoja sen mukaan, mitkä asiat he kokivat tärkeiksi ja, joita halusivat tuoda esille. Tämä on linjassa Kvalen ja Brinkmannin (2009) näkemyksen kanssa, jonka mukaan syvähaastattelu mahdollistaa ilmiöiden tarkastelun syvällisesti ilman liiallisia ja ennalta asetettuja rajoitteita. Haastattelujen kulku rakentuu

haastateltavien omasta näkökulmasta, joka. tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden löytää merkityksiä, joita ei olisi mahdollista saada määrällisillä tutkimusmenetelmillä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskenteleviä henkilöitä eri yrityksistä. Haastateltavat valittiin satunnaisella otannalla, mikä mahdollisti erilaisten näkökulmien, työympäristöjen ja taustatekijöiden huomioon ottamisen. Haastattelut toteutettiin kevään ja kesän 2025 aikana kasvokkain. Kasvokkain tapahtuva haastattelu tarjoaa mahdollisuuden havainnoida myös nonverbaalista viestintää, kuten eleitä, ilmeitä ja äänenpainoja, jotka syventävät ymmärrystä haastateltavan sanomisista (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 147). Lisäksi se mahdollistaa luottamuksellisemman ilmapiirin luomisen, mikä puolestaan rohkaisee haastateltavia kertomaan avoimemmin myös henkilökohtaisista ja arkaluonteisista kokemuksista (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 62). Tutkimuksen kannalta tämä oli merkittävää, koska tutkimus aihe on vahvasti sidoksissa henkilökohtaisiin kokemuksiin ja tunteisiin. Haastattelut nauhoitettiin, jotta ne voitiin litteroida ja analysoida tarkemmin myöhemmässä tutkimusvaiheessa. Nauhoitteiden avulla aineistoa oli mahdollista tarkastella myös toisen haastattelijan toimesta sekä mahdollisti havaintojen monipuolisemman tulkinnan.

3.4 Otanta

Tutkimukseen osallistui yhteensä 12 hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevää henkilöä eri yrityksistä. Haastateltavat valittiin satunnaisella otannalla, joka mahdollisti sen, että aineisto kattoi mahdollisimman monipuolisesti erilaisia työkokemuksia, -ympäristöjä ja elämäntilanteita (Hirsjärvi & muut., 2009). Tällä ratkaisulla yritettiin tavoittaa laajalti erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä hallinnollisen työn motivaatiosta ja työntekijöiden työhyvinvoinnista. Haastateltavat eivät siis muodostaneet tarkasti rajattua kohderyhmää, vaan valikoituivat tutkimukseen vapaaehtoisen osallistumisen pohjalta. Lisäksi otannan monipuolisuus oli tärkeä osa tutkimusta, koska se mahdollisti yhtenevien sekä poikkeavien kokemusten esiin nousemisen. Tämä myös lisää tietoisuutta siitä, miten työntekijöiden yksilölliset taustat, kuten ikä tai työkokemus voivat vaikuttaa

motivaatioon ja hyvinvoinnin kokemuksiin. Tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistää tuloksia kaikkiin työntekijöihin, mutta taustatekijöiden tarkastelun avulla se auttaa ymmärtämään aineistoa paremmin.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää huomioida, että haastattelija itse vaikuttaa siihen, miten aineisto syntyy ja miten sitä tulkitaan. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) huomauttavat, tieto ei koskaan synny täysin neutraalina kuvauksena todellisuudesta, vaan se rakentuu vuorovaikutuksessa tutkijan ja tutkittavien välillä. Tässä tutkimuksessa haastattelutilanteet muotoutuivat osittain jokaisen haastateltavan mukaan. Haastattelija pystyi vaikuttamaan siihen, mitä asioita tuotiin esiin ja millaisiin asioihin syvennyttiin.

Hallinnollisilla tukitoiminnoilla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä tehtäviä, jotka tukevat yrityksen liiketoimintaa, mutta eivät ole suorassa yhteydessä asiakkaalle tarjottaviin lopputuotteisiin tai -palveluihin. Tällaisiin tehtäviin kuuluvat esimerkiksi henkilöstöhallinnon, taloushallinnon, toimistopalveluiden ja sisäisen viestinnän tehtävät. Tilastokeskuksen (2025) toimialaluokituksen (TOL 2008) mukaan hallinnolliset tukipalvelut kattavat laajasti sellaiset palvelut, joita ei ole luokiteltu muihin toimialoihin, mutta jotka ovat välttämättömiä organisaation toiminnan jatkuvuudelle. Yleensä nämä tehtävät sisältävät päivittäisiä rutiinitehtäviä, jotka edellyttävät tarkkuutta ja vastuullisuutta, mutta jäävät helposti vähemmälle näkyvyydelle ja arvostukselle yritysten sisällä. Juuri tästä syystä hallinnollisten tukitoimintojen työntekijöiden motivaation tutkiminen on erityisen kiinnostavaa.

Otoksen koko vakiintui 12 haastateltavaan, koska haastattelujen edetessä aineisto saavutti saturaation. Aineiston saturaatiolla tarkoitetaan vaihetta, jossa uudet haastattelut eivät enää tuo merkittävästi uutta tietoa tai näkökulmia tutkimusongelman kannalta (Guest & muut, 2006, s. 59). Tämä osoittaa, että aineisto oli riittävän kattava tutkimuskysymysten tarkasteluun.

Taulukossa 1 kuvataan haastateltavien keskeisiä taustatekijöitä, kuten sukupuoli, ikä, työkokemus, työnkuva sekä onko työntekijä esihenkilöasemassa. Taulukon tarkoituksena on antaa yleiskuva osallistujista ja tutkimuksen kontekstista, eikä yleistää tuloksia laajempaan joukkoon.

Taustatekijä	**Jakauma**
Sukupuoli	Naiset: 91,7 % Miehet: 8,3 %
Ikäryhmä	20-29v: 33,3 % 30-39v: 41,7 % 40-49v: 16,7 % +50v: 8,3 %
Työkokemus	0-5v: 58,3 % 6-10v: 8,3 % 11-19v: 16,7 % +20v: 16,7 %
Työnkuva	Henkilöstöhallinto: 16,7 % Taloushallinto: 75 % Muu hallinnollinen tukitoimi: 8,3 %
Esihenkilöasema	Kyllä: 16,7 % Ei: 83,3 %

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

3.5 Analyysimenetelmä

Tutkimusaineisto analysoidaan teema-analyysin avulla, joka on yksi käytetyimmistä laadullisen aineiston analyysimenetelmistä (Braun & Clarke, 2006). Tutkimuksessa yritetään teema-analyysin avulla tunnistamaan ja tulkitsemaan haastatteluista tulleita keskeisiä havaintoja, jotka kuvaavat hallinnollisissa tukitehtävissä työskentelevien motivaatiota ja

työhyvinvointia. Menetelmä soveltuu tähän tutkimukseen, koska sen avulla voidaan yhdistää teorialähtöinen sekä aineistolähtöinen lähestymistapa (Nowell & muut, 2017, s. 4). Sen avulla voidaan myös tuoda esiin yksilöllisiä kokemuksia ja niitä yhdistäviä kokonaisuuksia.

Tutkimuksen analyysi aloitettiin molempien haastattelijoiden aineistoon perehtymisellä. Molemmat tutkijat kuuntelivat toistensa haastattelunauhoitteet kokonaiskuvan saamiseksi. Kaikki haastattelut myös litteroitiin tekoälyä hyödyntäen ja sen jälkeen litteroinnit tarkastettiin ja luettiin läpi aineiston oikeellisuuden varmistamiseksi. Tämän jälkeen molemmat tutkijat tekivät omista aineistoista muistiinpanoja havainnoista. Näissä muistiinpanoissa kiinnitettiin huomiota erityisesti ilmaisuihin, jotka liittyivät motivaation heikkenemiseen ja sen uudelleen rakentumisen -ilmiöön.

Seuraavassa vaiheessa tutkijat vertasivat havaintoja keskenään. Merkitykselliset ilmaukset ja ilmiöt ryhmiteltiin sisällöllisen samankaltaisuuden perusteella luokkiin. Keskustelujen ja vertailun avulla yhdistettiin päällekkäiset samankaltaisuudet sekä samalla rajattiin liian laajoiksi muodostuneita luokitteluja. Tällä varmistettiin, että aineistosta nousseet teemat kuvasivat haastateltavien kokemuksia, eikä yksittäisiä merkityksiä hukkunut liian laajoihin luokitteluihin. Näiden pohjalta muodostettiin Braun ja Clarken (2006) mukaisesti alustavia teemoja, joita tarkennettiin, rajattiin ja yhdisteltiin niin, että lopulliset teemat antoivat mahdollisimman selkeän kuvan haastatteluaineistosta. Aineistoista rajattiin pois päällekkäiset tai sisällöllisesti liian lähekkäin olevat teemat ja arvioimme niiden yhteyttä aineistoon. Rajausten jälkeen keskeiseksi nousseet teemat nimettiin niiden sisältöä kuvaavalla tavalla. Analyysin tuloksia havainnollistettiin myös haastateltavien suorilla sitaateilla, jonka avulla haluttiin tuoda esiin heidän yksilöllisiä kokemuksiansa ja näkökulmia.

Taulukossa 2 on kuvattu tutkimuksen pää- ja alateemat. Ensimmäinen pääteema on työn näkyvyyden ja arvostuksen puute, joka kuvasi kokemuksia siitä, että hallinnollisten tuki-

toimintojen työ jää usein näkymättömäksi yrityksissä. Toinen pääteema on työn yksipuolisuus, joka kuvasi arjen toistuvia ja kuormittavia tehtäviä, joiden vaihtelun ja kehittymismahdollisuuksien puute vähensi työn mielekkyyttä. Kolmas pääteema on ristiriitainen viestintä, joka liittyi epäselviin tavoitteisiin, ohjeisiin ja odotuksiin, jotka aiheuttivat epävarmuutta ja kuormittivat työn sujuvuutta. Neljäs pääteema on sosiaalinen tuki, joka korosti esihenkilöiden ja työyhteisön merkitystä motivaation ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Pääteema	**Alateemat**
1. Työn näkyvyys ja arvostus	- 1.1 Työn jääminen näkymättömäksi - 1.2 Onnistumisten ja työpanoksen vähäinen huomiointi - 1.3 Arvostuksen puute johdolta ja työyhteisöltä - 1.4 Palkkatason heikko vastaavuus työn vaatimuksiin nähden
2. Työn yksipuolisuus	- 2.1 Työn kuormittavuus - 2.2 Toistuvat työtehtävät - 2.3 Vähäiset kehittymismahdollisuudet - 2.4 Vaikutusmahdollisuuksien puute
3. Ristiriitainen viestintä	- 3.1 Työn tavoitteiden ja ohjeiden epäselvyys - 3.2 Ristiriitaiset odotukset ja vaatimukset - 3.3 Epävarmuus muutostilanteissa
4. Sosiaalisen tuen merkitys	- 4.1 Esihenkilön ja työyhteisön tuki ja luottamus - 4.2 Kokemus jaetusta vastuusta - 4.3 Yhteenkuuluvuuden tunne

Taulukko 2. Tutkimuksen pää- ja alateemat

Analyysin taustalla toimi teoriaohjaava lähestymistapa, jossa viitekehyksenä olivat itsemääräämisteoria (Deci & Ryan, 2000) ja työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Bakker & Demerouti, 2007). Itsemääräämisteorian (SDT) pohjalta analysoitiin kolmea psykologista perustarvetta, jotka ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Autonomia viittasi työntekijöiden kokemuksiin siitä, paljonko he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja sen järjestelyihin (Deci & Ryan, 2000). Kyvykkyyden tunne liittyi kokemuksiin osaamisesta ja mahdollisuudesta kehittyä työssä, kun taas sosiaalinen yhteenkuuluvuus kuvasi työyhteisön ja kollegoiden merkitystä (Deci & Ryan, 2000). Lisäksi aineistosta nousi vahvasti esiin työn näkyvyys ja arvostus, jotka heijastivat sitä, millä tavoin työntekijät kokivat oman työnsä merkityksen ja arvon yrityksessä.

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (JD-R) avulla nämä kokemukset asettuivat laajempaan viitekehykseen, jonka mukaan työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio rakentuvat tasapainosta työn vaatimusten ja voimavarojen välillä (Bakker & Demerouti, 2007). Aineistosta nousseet tekijät, kuten autonomia, arvostuksen kokemus ja sosiaalinen tuki, voidaan tulkita psykologisiksi ja sosiaalisiksi voimavaroiksi. Nämä voimavarat auttavat työntekijöitä jaksamaan kuormittavissa tilanteissa, ehkäisevät uupumusta ja vahvistavat työn merkityksellisyyttä sekä sitoutumista (Bakker & Demerouti, 2007). Analyysissa yhdistettiin aineistosta nousseet kokemukset ja teoreettinen viitekehys, jonka avulla pystyttiin jäsennellä hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevien motivaatiosta ja hyvinvoinnista.

3.6 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija pystyy vakuuttamaan lukijan tutkimuksensa uskottavuudesta ja perustelemaan selkeästi, miksi valitut lähestymistavat ja menetelmät soveltuvat tutkimusongelman ratkaisemiseen (Puusa & Juuti, 2020). Tutkijan tehtävä on myös osoittaa, että aineiston keruu, aineiston analyysi ja tulkinta on toteutettu järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti sekä niin, että tutkimuksen keskeiset löydökset tulevat oikein tarkastelluiksi (Puusa & Juuti, 2020).

Tässä tutkimuksessa hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevien työntekijöiden työhyvinvointia ja motivaatiota tutkitaan syvähaastatteluiden ja itseohjautuvuuden ja työnvaatimusten ja voimavarojen -teorioiden pohjalta. Tutkimuksessa on yritetty kuvata mahdollisimman tarkasti aineistonkeruun ja analyysin eri vaiheet tahattomien ja tiedostettujen virheiden estämiseksi. Tämä antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja seurata, miten johtopäätökset rakentuvat aineiston pohjalta (Hirsjärvi & muut., 2009, s. 231).

Laadullisessa tutkimuksessa sen luotettavuuteen liittyy erityisiä haasteita, koska tutkimuksessa on tutkittavien omia kokemuksia ja tutkijan tulkintoja. Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen keskeisiä arviointikriteereitä ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka vakuuttavasti tutkimus onnistuu välittämään haastateltavien omia kokemuksia ja kuinka hyvin lukija voi luottaa siihen, että tulokset on analysoitu huolellisesti ja johdonmukaisesti (Puusa & Juuti, 2020, Luku 5). Heidän mukaansa luotettavuus puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka tarkasti tutkimusprosessi ja käytetyt menetelmät on kuvattu, jotta tutkimuksen kulku olisi läpinäkyvää. Heidän mukaansa eettisyys taas tarkoittaa tutkijan vastuuta huolehtia haastateltavien anonymiteetistä ja oikeudenmukaisesta kohtelusta koko tutkimusprosessin ajan.

Tunnettuja validiteetti ja reliabiliteetti käsitteitä on Tuomi ja Sarajärvi (2018) kritisoineet, että ne soveltuvat paremmin määrällisiin tutkimuksiin. Kuitenkin niiden ajatusta pätevyyden ja johdonmukaisuuden arvioinnista voidaan soveltaa myös laadulliseen tutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 8.2). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta vahvistettiin muun muassa sillä, että kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tarkasti. Se mahdollistaa aineiston myöhemmän tarkastelun ja vähentää tulkintavirheiden tekemistä. Haastatteluiden jälkeen tutkijat keskustelivat havaintojen tulkinnasta ja kysymysten toimivuudesta. Havaintojen perusteella seuraavissa haastatteluissa pystyttiin kohdentamaan kysymyksiä tarkemmin sekä antaa tilaa ja syventyä enemmän niille aihealueille, jotka osoittautuivat merkityksellisiksi.

Haastattelumenetelmässä on kuitenkin omia rajoitteita. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2022, luku 3.1) tuovat esiin, haastatteluihin voi liittyä virhelähteitä, kuten haastateltavien taipumus antaa toivottuja vastauksia sekä haastattelijoiden kokemattomuus haastattelutilanteista. Tutkimuksessa yritettiin pienentää näitä riskejä luomalla haastateltaviin luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, jossa haastateltavat uskalsivat jakaa kokemuksiaan vapaasti. Lisäksi tutkijat tunsivat osan haastateltavista entuudestaan, mikä saattoi helpottaa luottamuksen syntymistä. Samalla se kuitenkin edellytti tutkijoilta tietoisuutta ja kriittisyyttä omasta roolista ja mahdollisista ennakko-oletuksista aineiston tulkinnassa.

Tutkimus perustuu 12 hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevän henkilön haastatteluun, eikä sen tuloksia voi suoraan yleistää koko perusjoukkoon. Tulokset kuitenkin tuovat esiin kokemuksia ja ilmiöitä, jotka voivat olla tunnistettavissa myös muissa samankaltaisissa työympäristöissä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tuloksia on verrattu aiempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi tutkimuksessa nousseet teemat on perusteltu konkreettisilla esimerkeillä aineistosta. Näin on varmistettu, että analyysi pohjautuu aineiston kokonaisuuteen eikä pelkästään yksittäisiin havaintoihin.

3.7 Tutkimuksen eettiset periaatteet

Tutkimuksen toteutuksessa on noudatettu Suomessa ihmistieteellisen tutkimuksen keskeisiä eettisiä ohjeita, jotka Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK, 2019) on määritellyt. Ohjeiden mukaan tutkijan pitää kunnioittaa tutkimukseen osallistuvien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta sekä varmistaa, ettei tutkimus aiheuta merkittävää haittaa tai riskiä osallistujille, heidän yhteisöilleen tai muille tutkimuksen kohteille. Tutkimuksen uskottavuus ja eettisyys kulkevat käsi kädessä, koska vain huolellisesti ja vastuullisesti toteutettu tutkimus pystyy tuottamaan luotettavia tuloksia (Puusa & Juuti, 2020).

Keskeinen eettinen periaate laadullisessa tutkimuksessa on tietoon perustuva suostumus (Kohonen & muut, 2019, s. 8). Tässä tutkimuksessa kaikille haastateltaville kerrottiin ennen haastatteluita tutkimuksen aihe, tarkoitus, anonymiteetti ja heidän oikeutensa

haastattelutilanteessa. Kaikille haastateltaville korostettiin, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja heillä on oikeus keskeyttää haastattelu milloin tahansa. Lisäksi he voivat jättää vastaamatta johonkin kysymykseen tai kertoa ettei kyseistä vastausta saa hyödyntää aineiston analysoinnissa. Samoin haastateltavilla oli mahdollisuus jälkikäteen perua haastattelun tai heidän tiettyjen vastausten hyödyntäminen tutkimuksessa. Osallistujille kerrottiin selkeästi, miten tutkimusaineistoa käsitellään, säilytetään ja hyödynnetään tutkimuksessa. Haastateltaville pyrittiin antamaan selkeä kuva tutkimuksen tavoitteista ja sisällöstä. Näin varmistettiin, että haastateltavat tiesivät konkreettisesti, mitä tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa ja miten heidän antamaa haastatteluaineistoa voidaan hyödyntää.

Tutkimuksen toteutuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota haastattelutilanteiden turvallisuuden ja luottamuksen tunteisiin. Haastattelut pyrittiin rakentamaan osittain avoimiksi keskusteluiksi, joissa haastateltavat pystyivät itse määritellä, mitä asioita he halusivat jakaa. Tutkimus käsittelee henkilökohtaisia teemoja, kuten motivaatiota ja työhyvinvointia, jolloin huomioitiin myös se, että osa kysymyksistä saattaa herättää haastateltavissa tunteita. Yksi haastatteluista jouduttiin keskeyttämään tilanteessa, jossa keskustelu herätti haastateltavassa voimakkaan tunteellisen reaktion. Tutkijan päätöksestä haastateltavan hyvinvointi asetettiin etusijalle ja haastattelu keskeytettiin, eikä siihen mennessä saatua haastatteluaineistoa ole hyödynnetty tutkimuksessa.

Haastateltavien anonymiteetti on turvattu poistamalla kaikki yksilöivät tiedot litteroinneista ja raporteista. Tulosten esittämisessä käytettiin suoria lainauksia, mutta niihin ei liitetty taustatietoja osallistujista. Tällä varmistettiin osallistujien anonymiteetin suoja. Tämä oli myös haastateltaville tärkeää, koska halusivat vastata kysymyksiin anonyymisti ja luottamuksellisesti. Lisäksi on huomioitava, että osa tutkijoista tunsi joitakin haastateltavia entuudestaan. Tämä korosti tutkijoiden velvollisuutta reflektoida omaa roolia tutkimuksessa ja tiedostaa tutkijoiden mahdollisia ennakko-oletuksia.

4 Tutkimuksen tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat motivaatioon ja työhyvinvointiin hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevillä henkilöillä. Tutkimus pohjautuu 12 laadulliseen syvähaastatteluun, joissa tarkasteltiin työn merkityksellisyyden kokemusta, motivaation heikkenemistä ja sen uudelleen rakentumista. Tutkimuksen analyysi toteutettiin teoriaohjaavaan teema-analyysin avulla.

4.1 Tutkimuksen keskeiset havainnot

Haastattelujen perusteella vaikuttaa sille, että hallinnollisissa tukitoiminnoissa motivaatio ja hyvinvointi eivät ole pysyviä ominaisuuksia, vaan ne ovat jatkuvassa muutoksessa. Ne näyttivät riippuvan tilanteesta, kontekstista ja henkilön omista kokemuksista tilanteissa. Kaikkien haastateltavien työnkuva oli samankaltainen, heidän kokemuksensa motivaation lähteistä ja sen heikkenemisen syistä olivat erilaisia. Itse työ koettiin usein arvokkaaksi, mutta haastatteluissa nousi toistuvasti esiin tunne näkymättömyydestä, ulkopuolisuudesta ja kehittymismahdollisuuksista yrityksessä.

Tässä tutkimuksessa yksi keskeisimmistä havainnoista oli se, että hallinnollisten tukitoimintojen työntekijöiden motivaatio rakentuu pienistä, arjessa toistuvista tekijöistä tai heikentyy niiden puuttumisesta. Näistä nousi esiin esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, palautteen saaminen ja työyhteisön tuki. Nämä vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka mielekkääksi työ koetaan. Toisaalta, jos nämä resurssit puuttuvat tai työn vaatimukset kasvavat liian suuriksi ilman työyhteisön tai esihenkilön tukea, syntyy riski motivaation heikkenemiselle. Haastatteluaineistosta tuli myös ilmi, että motivaatio ei yleensä katoa kokonaan, vaan se usein alkaa ensiksi hiipumaan tai muuttua passiivisemmaksi, jos työn olosuhteet eivät tue yksilön tarpeita. Motivaation heikentymistä voi olla joskus vaikea havaita. Aineistosta tuli ilmi, että työntekijät voivat silti edelleen tehdä työnsä hyvin, mutta he eivät tunne enää sisäistä sitoutumista tai tekemäänsä työtä mer-

kitykselliseksi. Tällaisessa tilanteissa haastateltavien mielestä työ alkaa tuntumaan rutiininomaiselta suorittamiselta, jossa vain yritetään selviytyä päivästä toiseen ilman mielenkiintoa.

Haastattelut osoittivat, että vaikka työ itsessään saattaa vaikuttaa rakenteeltaan vakaalta ja ennakoitavalta, sen psykologinen kuormitus voi vaihdella paljon. Sen mukaan, miten työntekijä hahmottaa oman asemansa ja merkityksensä yrityksessä. Näissä tilanteissa aineiston perusteella työn vaatimusten ja käytettävissä olevien resurssien välinen suhde nousee ratkaisevaksi tekijäksi motivaation ylläpitämisessä. Mikäli työ edellyttää jatkuvaa mukautumista, ongelmatilanteiden hallintaa tai nopeaa päätöksentekoa, työn kuormittavuus kasvoi. Tämän kaltaisissa tilanteissa työntekijät kertoivat tarvitsevansa tuekseen palautetta, vaikutusmahdollisuuksia ja tunteen työn arvostuksesta sekä merkityksellisyydestä.

Lisäksi haastatteluista nousi esiin, että työntekijät kokivat motivaationsa vahvistuvan erityisesti silloin, kun heidän panoksensa huomattiin ja heidän työnsä tuli näkyväksi osaksi yritystoimintaa. Useampi haastateltava kertoi, että pienetkin kiitokset ja tunnustukset tehdystä työstä lisäsivät merkityksellisyyden tunnetta ja antoivat voimaa jatkaa myös kiireisinä aikoina. Haastatteluissa tuli esiin myös sosiaalisen ympäristön vaikutus motivaatioon. Työtovereilta saatu tuki, avoin vuorovaikutus ja jaettu vastuu haasteissa koettiin tärkeäksi tekijäksi ja se auttoi työntekijöitä jaksamaan.

Tutkimustuloksia tarkastellaan tutkimuskysymysten avulla, jotka ovat miksi motivaatio heikkenee tietyissä elämäntilanteissa tai työympäristöissä sekä, miten työmotivaatio elpyy ja palautuu. Aineiston perusteella voidaan todeta, että motivaation rakentuminen ja säilyminen hallinnollisissa tukitoiminnoissa ei ole yksiselitteistä. Aineiston perusteella siihen vaikuttavat monet tekijät keskenään vuorovaikutuksessa. Ne liittyvät työntekijän omiin kokemuksiin sekä työn rakenteellisiin ominaisuuksiin ja työympäristön piirteisiin.

4.2 Miksi työmotivaatio heikkenee eri elämäntilanteissa tai -ympäristöissä?

Haastatteluaineiston perusteella voidaan tunnistaa useita motivaation heikkenemiseen liittyviä keskeisiä tekijöitä. Ne kytkeytyvät työympäristöön, elämäntilanteeseen ja työtehtävien sisältöön. Aineiston perusteella motivaation heikkeneminen näyttäytyy pikkuhiljaa etenevänä prosessina. Motivaatio ei kuitenkaan yleensä näyttänyt katoavan kokonaan, vaan osallistujien kokemuksissa se alkoi vähitellen hiipua ja muuttua passiiviseksi, kun heidän tarpeisiinsa ei vastattu. Haastatteluaineisto osoitti, että hallinnollisten tukitoimintojen työntekijät usein silti jatkavat työtehtäviensä hoitamista tunnollisesti, mutta heidän sisäinen sitoutumisensa, innostuksensa ja kokemus työn merkityksellisyydestä ovat heikentyneet. Tällöin työstä on tullut heille enemmän suorittamista ilman aitoa kiinnostusta tai halua kehittää sitä. Kuten eräs haastateltavista totesi:

> *”Kyl mä teen hommani huolellisesti ja niin kuin pitääki, mut jotenkin siitä on kadonnu kipinä, joka joskus on ollu näis hommis. Ennen sitä halus kehittää asioita ja oppii uutta näist hommista, mut ei oikee enää kiinnosta, ku tehä se pakollinen.”*

> *”Enemmän se on sit ollu sellasta velvollisuuden hoitamista, ku innostunutta tekemistä. Joskus mä mietin, että miks teen tätä, ku tuntuu ettei kukaan oikestaa huomaa tai ees välitä, vaikka tekisin työni, kuinka hyvin tai näkisin paljo vaivaa ja tekisin hirveesti ekstraa.”*

Haastatteluista noussut keskeinen teema oli kokemus työn näkyvyyden ja arvostuksen puutteesta. Aineiston perusteella voidaan todeta, että hallinnollisten tukitoimintojen työ jää helposti yrityksen taustalle, eikä sen merkitystä liiketoiminnalle osata tunnistaa. Monet haastateltavista kuvasivat, että heidän työnsä huomattiin yleensä vasta silloin, kun jotain oli mennyt väärin. Työssä onnistumiset jäivät haastateltavista usein huomiotta. Nämä loivat tunteen siitä, että oma työpanos oli näkymätön ja että työ nähtiin enemmän pakollisena toimintona. Moni kertoi haastatteluissa turhautuneensa siihen, että heidän

tekemänsä vastuulliset ja monimutkaiset työtehtävät eivät saaneet ansaitsemaansa huomiota sekä työn arvo jäi muiden tiimien silmissä näkymättömäksi. Toistuvina tämänkaltaiset kokemukset horjuttivat työntekijöiden tunnetta siitä, että heidän työpanoksensa olisi tärkeä ja arvostettu osa yritystoimintaa.

Aineiston perusteella motivaatioon vaikutti myös työn ja elämäntilanteiden yhteisvaikutus. Useampi haastateltava kertoi, että esimerkiksi sairastelun, perhetilanteen tai muiden henkilökohtaisten haasteiden aikana työn vaatimukset tuntuivat raskaammilta kuin normaalisti. Aineistosta nousi esiin tilanteita, joissa henkilön jaksaminen heikentyi yksityiselämän vuoksi ja pienetkin vastoinkäymiset työssä tuntuivat ylitsepääsemättömiltä. Eräs haastateltava kuvasi, että kotiin liittyvät huolet kulkivat väistämättä mukana työpaikalle, eikä työntekoon pystynyt panostamaan samalla tavalla kuin tavallisesti. Näissä tilanteissa myös työssä koettu motivaatio alkoi heikentyä nopeasti etenkin, jos työpaikalta ei saanut tukea tai ymmärrystä tilanteessa. Tämä osoittaa, että elämäntilanteen kuormitus ja työn vaatimukset voivat yhdessä vähentää työn hallittavuutta ja heikentää työssä jaksamista.

Tutkimuksen aineistossa nousi esiin kokemus työn yksipuoleisuudesta ja toistuvuudesta. Rutiininomaiset työtehtävät ovat iso osa hallinnollisten tukitoimintojen arkea, mutta jos niihin ei liity mahdollisuuksia oppia uusia asioita tai kehittyä työssä, työ alkoi monen haastateltavan mielestä tuntua pelkältä suorittamiselta. Vastaavia kokemuksia oli myös tilanteista, joissa työn tavoitteet tai ohjeistus olivat epäselviä. Se aiheutti turhautumista ja epävarmuutta siitä, mitä työntekijältä tarkalleen odotettiin. Näissä tilanteissa osa työntekijöistä kertoi panostaneensa vähemmän työhönsä, koska heidän mielestänsä sillä ei ollut pidemmällä aikavälillä merkitystä.

Aineiston perusteella motivaation heikentymiseen vaikutti myös sosiaalisen tuen puuttuminen ja työyhteisön negatiivinen ilmapiiri. Haastateltavat kertoivat tilanteista, joissa yhteis- tai esihenkilötyö tarjonnut riittävää tukea tai vuorovaikutus koettiin muuten etäiseksi. Tämän kaltaiset kokemukset veivät työmotivaatiota nopeasti alaspäin. Vaikka

itse työ saatettiin kokea mieluisaksi, huono työilmapiiri teki sen tekemisestä raskasta ja kuormittavaa. Moni haastateltavista totesi, että hyvä työporukka voi kompensoida monia muita haasteita, mutta vastaavasti huono ilmapiiri vei heti työnilon. Tämä korostaa sitä, että sosiaalinen ympäristö on tärkeä motivaatioon vaikuttava tekijä.

4.2.1 Työn näkyvyyden ja arvostuksen puute

Haastatteluista yksi keskeisimmistä motivaation heikkenemiseen liittyvistä teemoista oli kokemus työn näkyvyyden ja arvostuksen puutteesta. Haastatteluissa toistui monesti ajatus siitä, että hallinnolliset tukitoiminnot jäävät usein yrityksen sisällä näkymättömiksi, eikä niihin liity samanlaista arvostusta tai näkyvyyttä kuin esimerkiksi myynnin tehtäviin. Tämän on aiheuttanut haastateltavissa kokemuksen siitä, että oma työpanos ei ole tärkeä tai että sitä ei huomioida riittävästi. Moni haastateltavista kertoi, ettei yrityksen johdolta tule riittävästi arvostusta hallinnollisten tukitoimintojen työtä kohtaan, jonka vuoksi se jää myös muilla yrityksessä vähemmälle huomiolle. Muutama haastateltavista totesi työn arvostuksesta ja näkyvyydestä:

> *”Meidät nähdään lähinnä yrityksessä pelkkänä pakollisena kulueränä, koska meidän työ ei tuota suoraa rahallista hyötyä tai tuottoa. [...] Mut eihän ilman meitäkää yritys vois ees toimia.”*

> *“No siis tuntuu et meidän työtä pidetään iha itsestäänselvyytenä. Ku kaikki sujuu niin kuin pitää, kukaan ei kiinnitä siihen huomiota. [...] Sit ku yleensä missää projekteiskaa ei ikinä ajatella meitä tai et ne jutut vaikuttaa meihinki. Kaikilta muilta kyl kysellään, ehtiikö ne. Meistä on vaa oletus aina se, että kyl me ehitään ja hoidetaan.”*

Monesta haastattelusta välittyi, että motivaatio oli heikentynyt etenkin silloin, kun vaativaa työtä tehtiin vähäisillä resursseilla ja oma työ näyttäytyi organisaatiossa näkymättömänä. Useampi haastateltava toi esille kokemuksen siitä, että vaikka he hoitivat vas-

tuullisia ja monimutkaisia työtehtäviä, mutta niiden arvoa ei osattu liittää yrityksen menestykseen. Useat haastateltavista kokivat, ettei heidän työnsä ollut näkyvää ja sitä ei pidetty tärkeänä osana yrityksen liiketoimintaa. Tämänkaltaiset kokemukset heijastuivat motivaatioon ja myös työn merkityksellisyyden kokemukseen. Haastateltavat kokivat kuormittavana sen, että hallinnollinen työ nähtiin välttämättömänä taustatyönä, mutta samalla sen vaikutusta liiketoimintaan ei tunnistettu tai arvostettu. Eräskin haastateltavista kuvasi tilannetta:

> *”Mun työ huomataan vaan silloin, ku jotain menee pieleen tai tehään myöhässä, mut mun onnistumisia ei koskaa nosteta esille, nii kylhän se syö motivaatiota.”*

Tämä kokemus luo ristiriidan työn vaativuuden ja sen tunnustamisen välille. Työntekijät käyttivät paljon aikaa, vaivaa ja asiantuntemusta työtehtävien hoitamiseen, mutta ilman positiivista huomiointia ja arvostusta työpanos tuntui heistä näkymättömältä. Kuten eräs haastateltavista kuvasi:

> *”Ei sitä kukaan kuitenkaan huomaisi, vaikka tekisin töissä yhtään sen enemmän tai vähemmän. Kunhan asiat tulee ajallaan ja oikein, nii ei kukaa kiinnitä siihe sen enempää huomiota. Mut jos taas sattuu pieniki virhe, nii se kyl huomataan heti. [...] Monesti tuntuu, et tää oma työ on vaa sellasta taustalla pyörivää rutiinia, joka vain täytyy olla kunnossa, niin ja tietty virheetöntäki viä. [...] Mut nii harva tätä oikeesti ajattelee tai arvostaa. Sen takii täs on helposti kadottanu sen olon, et sillä omalla tekemisellä olisi jotaki merkitystä.”*

Rahallinen palkitseminen nousi esiin vain muutamassa haastattelussa ja nekin ohimenevinä huomiona, mikä taas viittaa siihen, ettei se ollut haastateltaville keskeinen motivaatiotekijä. Heidän mukaansa ulkoiset kannustimet, kuten palkka, nostavat hetkellisesti heidän suorituskykyänsä, mutta se ei yksistään riitä ylläpitämään pitkäaikaista motivaatiota. Useimmat haastateltavat kertoivat palkan ja muiden ulkoisten kannustimien ole-

van tärkeitä toimeentulon kannalta. Ne kuitenkin nähtiin enemmänkin työn perusedellytyksenä kuin varsinaisena motivaatiota ylläpitävänä tekijänä. Monet haastateltavista kokivat, että hallinnollisten tukitoimintojen palkkataso on epäreilu suhteessa työn vaativuuteen ja vastuuseen. Tässä palkka siis näyttäytyy heille enemmänkin arvostuksen mittarina kuin varsinaisena kannustimena. Yksi haastateltavista kuitenkin nosti palkan esiin nimenomaan esimerkkinä arvostuksen puutteesta. Haastateltavan mukaan työ on vastuullista ja edellyttää laajaa osaamista, mutta sen rahallinen korvaus ei vastaa työn vaativuutta. Tämä kokemus kertoo siitä, että vaikka rahallinen palkitseminen ei aineistossa noussut motivaation keskeiseksi lähteeksi, se voidaan kokea tärkeänä mittarina työn arvostuksen kokemuksessa. Sama haastateltava myös totesi:

> *"Ei se palkka minua yksistään motivoi, mutta kyllä sen silti pitäis kertoa, että tääki työ on arvokasta. Ku se arvostus ei näy palkassa eikä oikein missään muuallakaan, nii kyl se tuntuu siltä, ettei tällä työllä oo samanlaista merkitystä, ku muilla. [...] No kylhän sitä varmaan jokanen haluis tuntee, et se oma työpanos huomattas ja sillä olis arvoa."*

Tämä haastateltavan antama kommentti tuo esille tärkeän näkökulman aiheeseen. Palkka ei välttämättä ole varsinainen motivaation lähde, mutta se voi toimia merkityksellisenä viestinä työn arvosta ja siitä, miten yritys arvostaa työntekijöidensä panosta. Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että arvostuksen ja näkyvyyden puute heikentää motivaatiota pitkällä aikavälillä, koska se luo tunteen työn näkymättömyydestä ja merkityksettömyydestä.

4.2.2 Työn sisällön yksipuolisuus

Haastatteluista toinen merkittävä motivaation heikkenemiseen liittyvä teema oli elämäntilanteen ja työn vaatimusten yhteisvaikutus. Useassa haastattelussa nousi esiin, että tietyissä elämäntilanteissa kuten sairastelun aikana tai haastavissa henkilökohtaisen elämäntilanteissa työn vaatimukset saattoivat tuntua heistä ylitsepääsemättömiltä. Tämä näkyi motivaation heikkenemisenä, sillä omien voimavarojen katoaminen teki

työstä entistä raskaampaa sekä vaikeammin hallittavaa. Haastatteluissa korostui, kuinka elämäntilanteen kuormitustekijät heijastuvat herkästi työmotivaatioon. Voidaan ajatella, että ihminen tulee aina työpaikalle kokonaisuutena ja silloin hänen mukanansa ovat myös yksityiselämän huolet ja murheet. Niitä eivät kaikki eivät pysty sulkemaan työnsä ulkopuolelle. Esimerkiksi eräs haastateltava kuvasi asiaa näin:

> *"Kun on kotona huolia, en jaksa töissä samalla tavalla ponnistella ja silloin kaikki pienetkin asiat ja ihmisten sanomiset alkaa ärsyttää ja tuntuu ylitsepääsemättömiltä. Nii sillon sitä tekee vaan sen mitä on niinku pakko, eikä sitä oikein jaksa panostaa mihkää ylimääräseen. [...] Tulee vaa sellanen olo, ettei mikää oikeen etene mihkää ja kaikki tuntuu raskaalle."*

Useiden haastateltavien kokemuksissa toistui se, että elämäntilanteen kuormitus ja työn vaatimukset kasautuivat päällekkäin ja se teki työarjesta entistä haastavamman. Eli kun työntekijällä ei ollut riittävästi voimavaroja ja tukea työn ulkopuolelta, myös työn velvoitteet tuntuivat raskailta. Tästä voidaan päätellä, että elämäntilanteen kuormitukset ja työn sisällön yksipuolisuus muodostavat yhdessä merkittävän tekijän motivaation heikentymiselle. Niissä tilanteissa, kun työ ei tarjoa riittävästi mahdollisuuksia palautumiselle tai vastapainoa muille arjen haasteille, kuormitus alkaa kasaantumaan. Yksipuolinen työ voi näissä tilanteissa näyttäytyä pelkkänä suorittamisena, joka ei anna mahdollisuutta oppia uutta tai kehittää itseään. Tämä lisäsi aineiston perusteella kokemusta siitä, että työ on rutiininomaista ja merkitykseltään kapeaa.

Haastatteluissa korostui, että hallinnollisiin tukitoimintoihin liittyy paljon väistämättömiä rutiineja, kuten raportointia, järjestelmien käyttöä, tositteiden käsittelyä ja pakollista viranomaisilmoittamista. Nämä tehtävät koettiin usein välttämättömiksi ja osaksi työn perusluonnetta. Kuitenkin niiden jatkuessa päivästä ja kuukaudesta toiseen ilman mahdollisuutta vaikuttaa järjestelyihin tai aikatauluihin, ne tuntuivat monesta haastateltavasta pelkältä suorittamiselta. Tällöin työntekijät kuvasivat kokemusta siitä, että he toimivat niin kuin "liukuhihnalla", jossa jokainen tehtävä piti hoitaa mahdollisimman nopeasti ja

virheettömästi, mutta ilman mahdollisuutta tuoda esiin omia näkemyksiä. Aineistosta voidaan todeta, että jos arki täyttyy pelkistä rutiineista, joita työntekijä ei voi järjestellä tai toteuttaa omalla tavallaan, työn mielekkyys vähenee ja sisäinen motivaatio alkaa vähitellen hiipua. Eräs haastateltava kiteytti tallaisen:

> *”Sillon jos se työ koostuu pelkästään toistuvista tehtävistä, joihin ei voi ite yhtään vaikuttaa, niin se kyl alkais tuntua pelkältä automaattiselta naputtelulta ilman mitää sen syvempää merkitystä.”*

Haastatteluissa tuli selkeästi esiin kokemus siitä, ettei omaan työhön voinut paljon vaikuttaa. Osa haastateltavista kertoi, että työtehtävät, toimintatavat ja aikataulut määriteltiin ylemmällä tasolla, eikä heillä ollut oikein mahdollisuutta vaikuttaa niihin. Näissä tilanteissa työ koettiin helposti ulkoisesti ohjatuksi ja se vähensi työn mielekkyyttä. Eräs tämän kokenut haastateltava kommentoi asiaa näin:

> *"Kyllä se söi mun motivaatiota, ku kaikki päätettiin jossain muualla, eikä meillä ollu mahdollisuutta sanoa, miten nää työt käytännössä hoidetaan. Sillon alko tuntua, et me ollaan pelkkii työn suorittajia ilman omaa ääntä. [...] Oishan tommosis tilanteis kiva, et myös meitä olis kuunneltu, ku me kuitenki tehään nää asiat oikeesti käytännös nii osattais parhaite näistä asioista sanookki.”*

Useissa vastauksissa korostui, että vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys teki työstä yksipuolista ja mekaanista. Haastaviksi koettiin tilanteet, joissa toimintatavat muuttuivat tai oli muita epäselvyyksiä, mutta työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta kertoa omia näkökulmia aiheesta. Haastateltaville nämä tilanteet loivat epävarmuutta ja lisäsivät virheiden tekemisen pelkoa. Näiden seurauksena työntekijät alkoivat suhtautua työhönsä passiivisemmin ja tekivät työssä vain sen, mitä pyydettiin.

4.2.3 Ristiriitainen viestintä

Ristiriitainen viestintä muutostilanteissa tai muuten epävarmassa ilmapiirissä nousivat aineistosta esiin tekijöinä, jotka heikentävät motivaatiota hallinnollisissa tukitoiminnoissa. Haastatteluissa moni kertoi kokemuksista epävarmoissa tilanteissa, joissa yrityksen sisällä tapahtui muutoksia, mutta työntekijöitä ei informoitu niistä ajoissa tai heidän näkemyksiänsä huomioitu. Epävarmuus tulevaisuudesta heikensi työn ennakoitavuutta ja turvallisuuden tunnetta, mikä näkyi motivaation laskuna. Aineiston perusteella näissä tilanteissa motivaatio hiipui vähitellen, koska työntekijät kokivat tulevaisuuden arvaamattomaksi.

Haastatteluista tuli ilmi tilanteita, joissa työntekijä joutui jatkuvasti toimimaan ulkoisten ja epäselvien ohjeiden sekä osittain ristiriitaisten vaatimusten varassa. Haastatteluissa kuvattiin muutostilanteita, joissa esimerkiksi oman työn tavoitteet muuttuivat koko ajan ja projekteja, joissa ohjeistus oli epäselvää. Tällaisissa tilanteissa työntekijät kuvasivat menettävänsä hallinnan tunteen työstä. Tilanteet, joissa työn tavoitteet olivat epäselviä tai ohjeistus ristiriidassa, vähensi työn mielekkyyttä. Useampi haastateltava nosti esiin muutosneuvottelut ja niiden mukanaan tuoman epävarmuuden tulevaisuudesta. Silloin, kun työsuhteen jatkuminen ei ollut varmaa, niin myös motivaatio panostaa työhön väheni. Erään haastateltavan työpaikalla käytiin muutosneuvotteluita, joiden seurauksena hänen työsuhteensa tultiin päättämään. Hän kuvasi omaa tilannettaan seuraavasti:

> *”No jaa kannattaako mun nyt oikein niin paljon panostaa enää, kun tietää, että se (työpaikka) sieltä loppuu, että kyllähän se laskee motivaatiota, ku sä tiedät, et sulla ei oo periaattees enää tulevaisuutta kyseises firmas”*

Haastatteluista nousi myös esiin työn ristiriitoja, esimerkiksi epäselvät odotukset tai epäselvä viestintä, jotka heikensivät työntekijän motivaatiota. Tällöin työntekijä ei tiedä, mitä häneltä odotetaan, eikä hän voi kokea työssään onnistumisen tunnetta. Haastateltavista useampi kertoi, että häneltä odotettiin yhtä aikaa tarkkuutta ja nopeutta, mutta samalla resursseja ei lisätty tai hänelle annettu tukea työssä. Lisäksi tilanteeseen liittyi

pelko virheiden tekemisestä, koska epäselvät ohjeet, odotukset ja jatkuva kiire lisäsivät riskiä, ettei työ tulisi tehtyä oikein määräajassa. Tällainen pelko horjutti hänen kokemusta omasta osaamisesta ja loi jatkuvaa pelkoa arjen työtehtäviin. Eräät haastateltavista kuvasi turhautumistaan näin:

> *"Sanotaan, että ei saa tehdä mitään virheitä, mutta samaan aikaan painetaan päälle hirveellä kiireellä. Siinä tulee tunne, että ei sitä voi onnistua, vaikka yrittäisin kuinka kovasti. [...] Eihä se sit tunnu hyvältä, ku tietää, ettei koskaa voi oikei yltää sinne asti, mitä sulta odotettas."*

> *"Kyllä se nyt vaan sellases tilantees, jossa tulee tehtyä niinku jotaki virheitä ite, niin kyllähän siinä vähä tulee sellanen olo ja varsinki, jos ne omat virheet johtuu siitä, että me tiedetään, että meillä on kaikilla kiire ja meillä on kaikilla vähä liikaa töitä ja sit sä et pysty periaattees, sä teet kaikki sen kiireen tai niinku kiireessä, niin se vähä laskee kyl sitä motivaatiota, kun sä et voi tehä niitä asioita sillee niin hyvin, ku sä haluaisit tehä, koska sulla on ne deadlinet."*

Haastatteluissa tärkeiksi tekijöiksi nousi, miten avoimesti työyhteisössä viestittiin, kuinka selkeästi työn tavoitteet asetettiin ja millä tavalla muutostilanteita hoidettiin. Jos nämä jäivät puutteellisiksi, työntekijät kokivat turhautumista ja epävarmuutta siitä, ettei oma työ ollut hallittavaa tai ennakoitavaa. Aineiston perusteella nämä laskivat motivaatiota, koska työntekijöiden oli vaikeaa motivoitua työssä, jossa suunta ja tavoitteet olivat epäselviä.

4.3 Miten työmotivaatio elpyy ja palautuu?

Haastatteluaineiston perusteella voidaan päätellä, ettei motivaatio ei ole pysyvä tila hallinnollisten tukitoimintojen työntekijöillä. Aineiston mukaan se vaihtelee ja reagoi herkästi olosuhteisiin, työympäristöön sekä yksilön omiin kokemuksiin tilanteista. Haastatteluiden perusteella motivaatio voi heikentyä erilaisten tekijöiden seurauksena. Se voi

myös palautua ja vahvistua, jos työympäristö pystyy tarjoamaan työntekijälle oikeanlaista tukea sekä mahdollisuuksia työssä. Haastateltavat kuvasivat, että jo pienillä muutoksilla arjen käytännöissä, esihenkilön toiminnassa tai työyhteisön ilmapiirissä saattoi olla siihen suuri vaikutus. Nämä tekijät vaikuttivat siihen, kuinka mielekkääksi he kokivat työnsä. Aineiston perusteella voidaan todeta, että motivaatiota tukivat eniten tekijät, jotka loivat työntekijälle kokemusta arvostuksesta, mahdollistivat työn hallinnan ja kehittämisen sekä vahvistivat yhteisöllisyyden tunnetta.

Aineistosta nousi esiin, että motivaatio rakentuu pienistä ja arkisista asioista. Haastatteluissa ei nostettu esille palkitsemisjärjestelmiä tai merkittävistä muutoksista yrityksessä, vaan se, miten työntekijät kohdataan ja huomioidaan eri tilanteissa. Erityisesti korostui työntekijöiden työpanoksen näkyväksi tekeminen. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi palautteen ja tunnustuksen saamista omasta työstään. He kokivat sen lisäävän työn merkityksellisyyttä ja vahvistavan motivaatiota sekä sitoutumista yritykseen. Haastateltavat toivat myös esiin, että motivaation palautuminen vaatii usein enemmän aikaa. Motivaatio voi laskea äkillisesti, mutta sen rakentuminen takaisin kestää pidempään ja edellyttää oikeita tekoja työyhteisöltä, esihenkilöltä tai koko yritykseltä.

Haastattelut toivat selkeästi esiin, että työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä oli keskeinen tekijä motivaation vahvistumisessa. Esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien sisältöön, aikatauluihin ja työtapoihin loi vapauden tunnetta sekä tunnetta vaikutusmahdollisuudesta omaan työhön. Työntekijöiden mukaan tällaiset kokemukset tekivät työstä mielekkäämpää ja lisäsivät halua panostaa ja kehittää sitä. Pienilläkin asioilla, kuten työtehtävien järjestelyllä tai liukuvalla työajalla, oli suuri vaikutus arjen sujuvuuteen ja työn merkitykseen. Lisäksi työn kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet nousivat aineistosta esiin tekijöinä, jotka vahvistivat motivaatiota pidemmälläkin aikavälillä. Useat haastateltavat kertoivat, että mahdollisuus oppia uutta tai kehittyä antoi heille tunteen etenemisestä työssä. Projektit, koulutukset, mahdollisuus kokeilla erilaisia työskentelytapoja tai –tehtäviä koettiin motivoivina, koska ne toivat vaihtelua arkeen ja

tarjosivat mahdollisuuden laajentaa omaa osaamista. Siitä voidaan päätellä, että kehittymismahdollisuudet vahvistivat työntekijöiden luottamusta myös siitä, että heidän osaamistaan arvostetaan ja että heillä mahdollisuus kehittää osaamistaan.

Työyhteisön ilmapiiri, yhteisöllisyys ja sosiaalinen tuki olivat haastateltavien kokemuksissa merkittävässä asemassa. Haastateltavien mukaan hyvä työyhteisö ja luottamukseen perustuva ilmapiiri loivat turvallisuutta ja vähensivät stressiä kuormittavissa tilanteissa. Useat haastateltavat kertoivat, että hyvä työporukka voi pelastaa paljon ja saada jaksamaan myös silloin, kun työ oli raskasta. Yhteisöllisyys ei ilmennyt vain kuormituksen keventäjänä, vaan se saattoi myös lisätä innostusta. Tiimityö, esihenkilön tuki ja jaettu vastuu toivat työntekijöille tunteen siitä, että heidän panoksensa oli osa suurempaa kokonaisuutta, mikä lisäsi työn merkityksellisyyden tunnetta.

Haastatteluissa tuli myös esiin, että motivaatio rakentuu kaikilla ihmisillä vähän eri tavoin. Osalle merkityksellisintä oli arvostuksen saaminen ja kokemus työn näkyvyydestä, kun taas toiselle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Jollekin taas yhteisöllisyys, työyhteisön ja esihenkilön tuki. Kuitenkin kaikissa haastatteluissa tuli ilmi saman tyylisiä teemoja ja ne nivoutuivat toisiinsa. Tämä kertoo siitä, että yrityksessä pitäisi olla monipuolisia keinoja ja rakenteita, joilla pystytään vastaamaan työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin. Haastateltavat korostivat, että yksilölliset erot tulee huomioida, koska samat keinot eivät toimi kaikkiin. Toisille riittää pienikin kiitos oikealla hetkellä, kun taas toiset tarvitsevat enemmän tukea tai jatkuvaa palautetta.

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että motivaatio hallinnollisissa tukitoiminnoissa rakentuu kolmesta keskeisestä pääteemasta ja niiden alateemoista. Pääteemat ovat kokemus arvostuksesta ja näkyvyydestä, työn vaikuttamismahdollisuuksista sekä sosiaalisen tuen vahvistamisesta. Näiden toteutuessa työntekijät kokivat motivaationsa palautuvan ja vahvistuvan. Tulokset korostivat sitä, että motivaatio palautuu harvoin itsestään, vaan se vaatii aktiivisia tekoja ja huomiota päivittäisessä työssä.

4.3.1 Arvostuksen ja näkyvyyden vahvistaminen

Haastatteluaineiston perusteella yksi keskeisimmistä motivaatiota tukevista tekijöistä oli arvostuksen kokeminen ja oman työn näkyvyys yrityksessä. Monille haastateltaville ei tärkeää ollut mitkään muodolliset palkitsemiset, kuten tulospalkkiot tai palkankorotukset, vaan kokemus siitä, että heidän työpanostaan arvostetaan ja se huomataan arjessa. Haastatteluissa nousi merkityksellisinä keinoina palauttaa motivaatiota esimerkeiksi aito kiitos, henkilökohtainen palaute ja työn tärkeyden esiin tuominen. Nämä nousseet esimerkit korostavat sitä, ettei arvostuksen osoittaminen vaadi paljoa resursseja, vaan se rakentuu arjen jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Kuten eräät haastateltavat totesivat saamistaan palauttteista:

> *"Kun kerranki sain työstäni kiitosta ja esihenkilöni totes, että ilman mun työpanosta tää ei olis onnistunut, tuli sellainen tunne, että ehkä olenkin täällä oikeesti arvokas. [...] Eihä sekää lopulta ollu ku kiitos, mut se et mun työ huomattiin, nii se merkkas mulle paljo pidemmäks aikaa."*

> *"No mä innostun siitä, kun saa suoraa palautetta, lähinnä niinku esihenkilöiltä, ku sieltä vastataan, että kiitos tosi paljon, ku autat ja ihanaa kun suhun saa aina yhteyttä."*

Aineistosta nousi esiin tunnustuksen kokemisen tärkeys. Myös palautteen ja tunnustuksen laadulla on haastateltavien mielestä selkeä ero. Mekaaninen ja rutiininomainen palaute, jota saadaan esimerkiksi vain kehityskeskusteluissa, koettiin haastatteluissa riittämättömäksi. Kun taas henkilökohtainen ja aito huomiointi arjen keskellä koettiin motivoivana. Tämä korostaa sitä, että kyse ei ole vain palautteen määrästä, vaan ennen kaikkea sen laadusta ja merkityksellisyyden tunteen luomisesta työntekijälle. Silloin kun työntekijä saa sellaista palautetta, joka vahvistaa hänen ammattitaitoaan ja asemaansa työyhteisössä, hänen motivaationsa voi vahvistua. Tämän voidaan ajatella liittyvän tunnustuksen konkretisoitumiseen, eli siihen, että arvostus ei jää vain sanojen tasolle, vaan se näkyy käytännön teoissa ja kokemuksissa. Yksi haastateltavista muisteli tilannetta,

jossa hän sai yllättävän lahjan työyhteisöltä, ja koki sen vahvistavan tunnetta työnsä arvostuksesta. Hän muisteli tilannetta näin:

> *"Tulin kiireisenä päivänä pitkästä aikaa konttorille. Enkä osannu odottaa mitää, mut siis yhtäkkiä mun työkaverit tuli mun työhuoneeseen ja anto mulle mieluisan lahjan. Sillon tuli tunne, että mut todella huomattiin ja olin osa meidän tiimiä. Se oli oikeesti pieni asia, mutta niin suuri merkitys, ku siinä lahjassa oli nähty vaivaa ja ajateltu mua. Se on jääny mun mieleen ja tuo nytki niin ihanan fiiliksen, ku ajattelen sitä."*

Tässä tapauksessa lahja ei ollut rahallisesti mitenkään arvokas, mutta siinä oli mietitty hänen mieltymyksiänsä. Tällaiset kokemukset kertovat, miten syvällisesti henkilökohtainen ja aidosti kohdistettu tunnustus voi vaikuttaa motivaatioon. Tämän pohjalta voidaan todeta, että lahjan kaltaisilla eleillä ja huomionosoituksilla voidaan lisätä työntekijän jaksamista erityisesti silloin, jos arki koetaan raskaaksi tai yksitoikkoiseksi.

Haastatteluissa korostui, että työn arvostuksen ja näkyvyyden vahvistaminen ei rajoittunut pelkästään henkilökohtaiseen palautteeseen, vaan se ilmeni myös yrityksen sisäisissä käytännöissä julkisena arvostuksena. Haastateltavat kuvasivat, että heidän motivaatiotaan lisäsi, jos heidän työnsä tuloksia ja onnistumisia nostettiin esiin esimerkiksi tiimipalavereissa tai muussa sisäisessä viestinnässä. Tämä loi heille kokemusta siitä, että muutkin osastot tiedostavat hallinnollisten toimintojen merkityksen yrityksen kokonaisuudessa. Tästä voidaan päätellä, että työn näkyväksi tekeminen ei ainoastaan vahvistanut työntekijän kokemusta arvostuksesta, vaan se myös auttoi rakentamaan yhteisöllisyyttä ja ymmärrystä eri roolien välillä yrityksessä. Joten työntekijän kokemus siitä, että hänet ja hänen työnsä huomataan ja sitä arvostetaan, edistää palautumista sekä lisää voimavaroja työn vaatimuksista selviämiseen. Tämän vuoksi arvostuksen ja näkyvyyden lisääminen hallinnollisissa tukitoiminnoissa ei ole vain työntekijän kokemuksien kannalta tärkeää, vaan myös koko yrityksen.

4.3.2 Vaikutusmahdollisuuksien näkyväksi tekeminen

Toinen merkittävä motivaation palautumista tukeva tekijä hallinnollisissa tukitoiminnoissa oli mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja aikatauluihin. Autonomian kokemus nousi monessa haastatteluissa esiin. Haastatteluissa sillä tarkoitettiin työn sisällön järjestelyitä mielekkäämmäksi kuten, mahdollisuutta vaikuttaa työaikatauluihin ja -tapaan, jolla tehtävät toteutetaan sekä sitä, että omille ehdotuksille ja ideoille annettiin tilaa. Monien haastateltavien mielestä oli tärkeää, että heidän työskentelyynsä ja päätöksiin luotetaan. Työn itsenäisyyden vahvistaminen ei siis pelkästään tarkoittanut heille liukuvaa työaikaa, vaan myös sitä, että he saivat tuoda yritykseen omia mielipiteitään, näkemyksiään ja kokivat, että hänen ideansa otettiin huomioon. Eräs haastateltavista kertoi:

> *"No kun mä saan ite päättää, missä järjestyksessä ja millon mä teen mun työtehtäviä ja miten priorisoin niitä, niin työnteko tuntuu paljo mielekkäämmältä. Ei oo semmosta tunnetta, että koko ajan joku muu ohjais mun toimintaa tai olis hengittämäs niskaan tai kokoaja kyttääs mun tekemisiä."*

Lisäksi aineistosta nousi esiin, että autonomian vahvistuminen liittyy myös usein kokemukseen omasta osaamisesta ja sen kasvusta. Silloin, kun työntekijät saavat lisää vastuuta ja pystyvät vastaamaan haasteisiin omilla ehdoillaan, he myös kokevat osaavansa enemmän. Vastaavasti tilanteet, joissa työntekijöille annettiin vapautta kokeilla uusia toimintatapoja tai kehittää työprosesseja, he kokivat oppivansa uutta, vaikka työtehtävät pysyivätkin täysin samoina.

Tämä havainnollistaa sitä, miten tärkeää on, että myös rutiininomaisessa työssä työntekijöille tarjotaan pieniäkin vaikutusmahdollisuuksia vaikuttaa työnsä kulkuun. Pienilläkin valinnanmahdollisuuksilla, kuten työn aikatauluttamisella ja työtehtävien järjestelyllä, voi olla iso merkitys motivaation ylläpitämiseen ja hyvinvointiin. Haastatteluissa kuitenkin osa vastaajista kertoi myös arvostavansa rutiininomaisia ja yksinkertaisia työtehtäviä

osana arkea. Heidän mukaansa tällaiset työtehtävät toimivat hyvänä vastapainona vaativammille työtehtäville ja tarjosivat ”hengähdystauon”. Se auttoi heitä palautumaan ja keräämään voimavaroja vaativiin sekä soveltaviin tehtäviin.

Haastattelut osoittavat, että työntekijöiden autonomia ei rajoitu pelkästään yksilön vapauteen tehdä valintoja omassa työssään, vaan se on paljon laajempi kokemus. Se rakentuu työn omistajuudesta, mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön sekä luottamuksesta työntekijän ja yrityksen välillä. Työntekijät kokivat motivaationsa vahvistuvan, jos heille annetaan vastuuta ja vapauksia työn toteuttamiseen omilla ehdoillaan. Aineiston perusteella hallinnollisissa tukitoiminnoissa merkitsee kokemus luottamuksesta, vastuusta ja vaikutusmahdollisuuksista. Se saa työn tuntumaan merkitykselliseltä ja motivoi työntekijöitä antamaan parhaansa.

4.3.3 Sosiaalisen tuen vahvistaminen

Sosiaalisten suhteiden laatu ja työyhteisön ilmapiiri olivat keskeisiä tekijöitä motivaation uudelleenrakentamisessa hallinnollisen tukitoiminnon työssä. Erityisesti tiimityön sujuvuus, vertaistuki ja jaettu vastuun tunne koettiin merkityksellisiksi. Tällaiset keinot vähensivät kokemusta siitä, että työn haasteiden kanssa olisi yksin sekä se loi turvaa ja jatkuvuuden tunnetta arjen kovien vaatimusten keskellä. Haastatteluista tuli ilmi, että työn sosiaaliset ja yhteisöllisyyden tekijät, eivät olleet vain työn lisäarvoa, vaan monelle työntekijälle ratkaiseva motivaation lähde. Aineistosta korostui sosiaalisen tuen suojaava vaikutus kuormittavissa tilanteissa. Työtehtävien kasaantuessa tai yksityiselämän kuormittaessa, työntekijät kuvasivat pystyneensä jatkamaan, koska kokivat työkavereiden tukevan ja ymmärtävän heitä. Sosiaalinen tuki toimi tällöin puskurina, joka auttoi kestämään tilapäistä kuormitusta ja vahvisti tunnetta siitä, ettei ole yksin ongelman kanssa. Aineiston perusteella tämän kaltainen ”me-henki” lisäsi kokemusta työn hallittavuudesta, vaikka työn sisältö olisikin ollut vaativaa. Kuten muutamat haastateltavat kertoivat:

”Kun tiesin, että muut ovat samassa veneessä ja tsemppas toisia, se anto mulle voimaa jatkaa vaikka, kuinka väsytti. [...] Myös sillo vaikeena aikana me nauretiinki tiimin kaa yhes paljo enemmä ku normiarjes, nii se kans autto jaksamaan enemmä, siis iha se pelkkä nauru.”

“Koska kaikki puhallettiin niinku yhteen hiileen ja kaikki veny siinä tilantees, niin sit se ei myöskään tuntunu niin kuormittavalta, ku sit aikasemassa työelämässä on voinut olla se ainut joka venyy, niin sit se tuntuu tosi paskalta mut se ku meillä on töissä se ehkä kiteytyy siihen luottamukseen sen työyhteisön sisällä, että tietää ettei sielä ole sellaisia vapaamatkustajia.”

Tämänkaltainen "*yhdessä selvitään*" -henki osoittautui keskeiseksi voimavaraksi haastavina hetkinä. Lisäksi osa haastateltavista kertoi jopa motivoituneensa vielä enemmän haastavina hetkinä, koska niissä etenkin yhteishenki kasvoi ja korostui. Aineiston perusteella työyhteisön tuki voi kompensoida muita motivaatiotekijöitä, jotka hetkellisesti voivat puuttua. Tässä tapauksessa esimerkiksi sosiaaliset tekijät toimivat apuna työpaineita ja kyvyttömyyden tunnetta vastaan.

Haasteluista nousi esiin myös mielenkiintoinen ristiriita. Hyvä työyhteisö kompensoi muita puutteita, kuten matalaa palkkausta, niin huonoa työilmapiiriä ei puolestaan ollut korvattavissa muilla resursseilla. Tämän pohjalta voidaan todeta, että sosiaalisten suhteiden laadulla työyhteisössä on erityisen painava merkitys työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin. Haastatteluista myös ilmeni, että yhteisöllisyys ei synny yleensä työyhteisössä itsestään. Se vaatii yritykseltä, työkavereilta ja esihenkilöiltä panostusta, kuten epämuodollisia kohtaamisia, avointa viestintää ja esihenkilöiden aktiivista läsnäoloa arjessa. Haastatteluissa tuli esiin ajatus, että hyvä työporukka voi pelastaa paljon, kuten yksi haastelevista totesi:

”Vaikka työpaikka olis vähän mitä on, niin huipputyökaverit tekee työstä ku työstä siedettävää tai jopa mukavaa! Jos taas on työpaikka, jossa olis hyvä palkka ja muut edut kunnossa, mutta ilmapiiri olis siellä huono, no esim. työkaverit ilkeitä tai esihenkilö ei olis yhtää tukena, niin siä en kyl jaksais olla päivääkää."

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että yhteisöllisyys toimii suojaavana sekä vahvistavana tekijänä motivaatiolle. Se suojaa työntekijöitä liialliselta kuormitukselta, mutta tarjoaa emotionaalista tukea haastavissa tilanteissa. Yhteisöllisyys näyttäytyy etenkin tärkeänä juuri hallinnollisissa tukitoiminnoissa, joissa työ on itsenäistä ja saattaa vaikuttaa muuten näkymättömältä yrityksen sisällä. Yhteisöllisyyden tunteen avulla työntekijät kokivat, että heidän työpanoksensa olisi osa suurempaa kokonaisuutta. Lisäksi osa haastateltavista kertoi, että yhteisöllisyys ei ainoastaan helpottanut työstä selviytymistä, vaan sen avulla työntekijät myös ylittivät itsensä. He kuvasivat, että kannustava ilmapiiri, työkavereiden tuki ja yhdessä onnistumisen tunne saivat heidät ponnistelemaan enemmän kuin olisivat tehneet yksin. Aineiston pohjalta voidaan todeta, että yhteisöllisyys ei siis toimi pelkkänä tukena työyhteisölle, vaan myös resurssina, joka vahvistaa työntekijöiden kykyä haastavissa tilanteissa.

5 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksesta saatuja tuloksia suhteessa teoreettisiin viitekehyksiin ja aiempiin tutkimuksiin. Lisäksi tässä arvioidaan tutkimuksen merkitystä ja rajoitteita sekä kerrotaan tästä tehtäviä johtopäätöksiä yrityksille. Tarkastelussa keskeistä on ymmärtää, miksi hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevien sisäinen motivaatio on haavoittuvainen ja millaisissa tilanteissa se katkeaa. Lisäksi pohditaan, millaisin keinoin sisäistä motivaatiota voidaan elvyttää ja palauttaa.

5.1 Havainnot motivaation pysyvyydestä

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevien motivaatio on herkkä työn ja elämäntilanteen erilaisille tekijöille. Haastateltavat kuvasivat motivaation heikkenemistä etenkin silloin, kun työ on jäänyt näkymättömäksi tai arvostus työtä kohtaan on puuttunut. Nämä heidän kokemuksensa ovat yhteydessä siihen, että työntekijät eivät kokeneet työnsä arvoa osana yritystoimintaa vaan irrallisena toimintana. Näissä tilanteissa sisäinen motivaatio kärsii, koska työntekijä ei koe, että hänen työtään arvostetaan tai, että se on merkityksellistä.

JD-R-mallin näkökulmasta työn arvostuksen ja näkyvyyden puute voidaan myös tulkita voimavarojen puutteeksi (Bakker & Demerouti, 2007). Niissä tilanteissa työn merkityksellisyyden ja arvostuksen kaltaiset voimavarat eivät ole läsnä, niin työn vaatimukset kuormittavat enemmän ja sisäinen motivaatio kärsii. Työn merkityksellisyyden tutkimuksen mukaan merkityksen kokemus syntyy nimenomaan silloin, kun työ linkittyy osaksi suurempaa kokonaisuutta (Rosso & muut, 2010). Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio vahvistuu, kun yksilön psykologiset perustarpeet täyttyvät (Deci & Ryan, 2000). Sen mukaan, jos työntekijä ei koe olevansa osa merkityksellistä kokonaisuutta tai saa tunnustusta työstä, nämä perustarpeet jäävät vajaiksi, joka laskee sisäistä motivaatiota. Haastatteluiden havainnot tukevat myös aiempaa tutkimusta, jonka mukaan voimavaratekijät, kuten esihenkilön tuki ja työn merkityksellisyyden kokemus, voivat toimia suojaavina tekijöinä työn kuormittavuutta vastaan (Schaufeli & Taris, 2014).

Tuloksissa tuli myös ilmi, että yksipuoliset ja toistuvat työtehtävät heikensivät hallinnollisten tukitoimintojen työntekijöiden kyvykkyyden kokemusta. Silloin, kun työ ei antanut mahdollisuuksia oppia uutta tai kokea työssä onnistumisia, työntekijöiden sisäinen motivaatio heikentyi. JD-R-mallin näkökulmasta tämä ilmentää voimavarojen vähäisyyttä suhteessa työn vaatimuksiin (Bakker & Demerouti, 2007). Itsemääräämisteorian näkökulmasta tämä tarkoittaa kyvykkyyden tarpeen turhautumista (Deci & Ryan, 2000). Ilman mahdollisuuksia oppia uutta, kehittyä työssä ja kokea onnistumisia, työntekijä ei saa vahvistusta omalle osaamiselle, joka heikentää hänen sisäistä motivaatiotaan (Deci & Ryan, 2000).

Hallinnollisissa tukitoiminnoissa vaikutus- ja kehittämismahdollisuudet olivat tärkeitä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Itsemääräämisteorian mukaan autonomia eli työn itsenäisyys on yksi ihmisen perustarpeista ja sen toteutuminen vahvisti haastateltavien kokemusta työn mielekkyydestä (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017). Haastateltavat kuvasivat, että jo pienilläkin vaikutusmahdollisuuksilla esimerkiksi työtehtävien aikataulutuksella, tehtävien järjestelyllä tai uusien toimintatapojen ideoinnilla oli iso merkitys heidän motivaatioonsa. Toisaalta tilanteet, joissa ohjeistus tai työnkuva oli epäselvä tai ristiriitainen, ne koettiin kuormittavina. Sillä ne heikensivät hallinnan tunnetta ja työn ennustettavuutta. Tulosten perusteella autonomian vahvistuminen oli yhteydessä myös kyvykkyyden tarpeen täyttymiseen. Silloin, kun työntekijät saivat vastuuta ja tilaisuuksia kehittää työprosesseja, he kokivat osaavansa enemmän ja oppivansa uutta.

Yhteisöllisyyden ja sosiaaliseen tuen merkitys muodostuivat monelle haastateltavalle tärkeäksi sisäisen motivaation lähteeksi. Työyhteisön tuki ja hyvä ilmapiiri vähensivät kuormittavien tilanteiden raskautta ja loivat tunnetta siitä, ettei työssä tarvinnut selviytyä yksin. Sosiaalinen tuki toimi myös voimavarana vaatimusten lisääntyessä. Lisäksi se lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka on itsemääräämisteorian mukainen perustarve (Deci & Ryan, 2000). Samalla tuloksissa havaittiin, että hyvä ilmapiiri pystyi kompensoimaan muita motivaatiotekijöitä, kuten matalaa palkkausta. Taas huono työilmapiiri vei

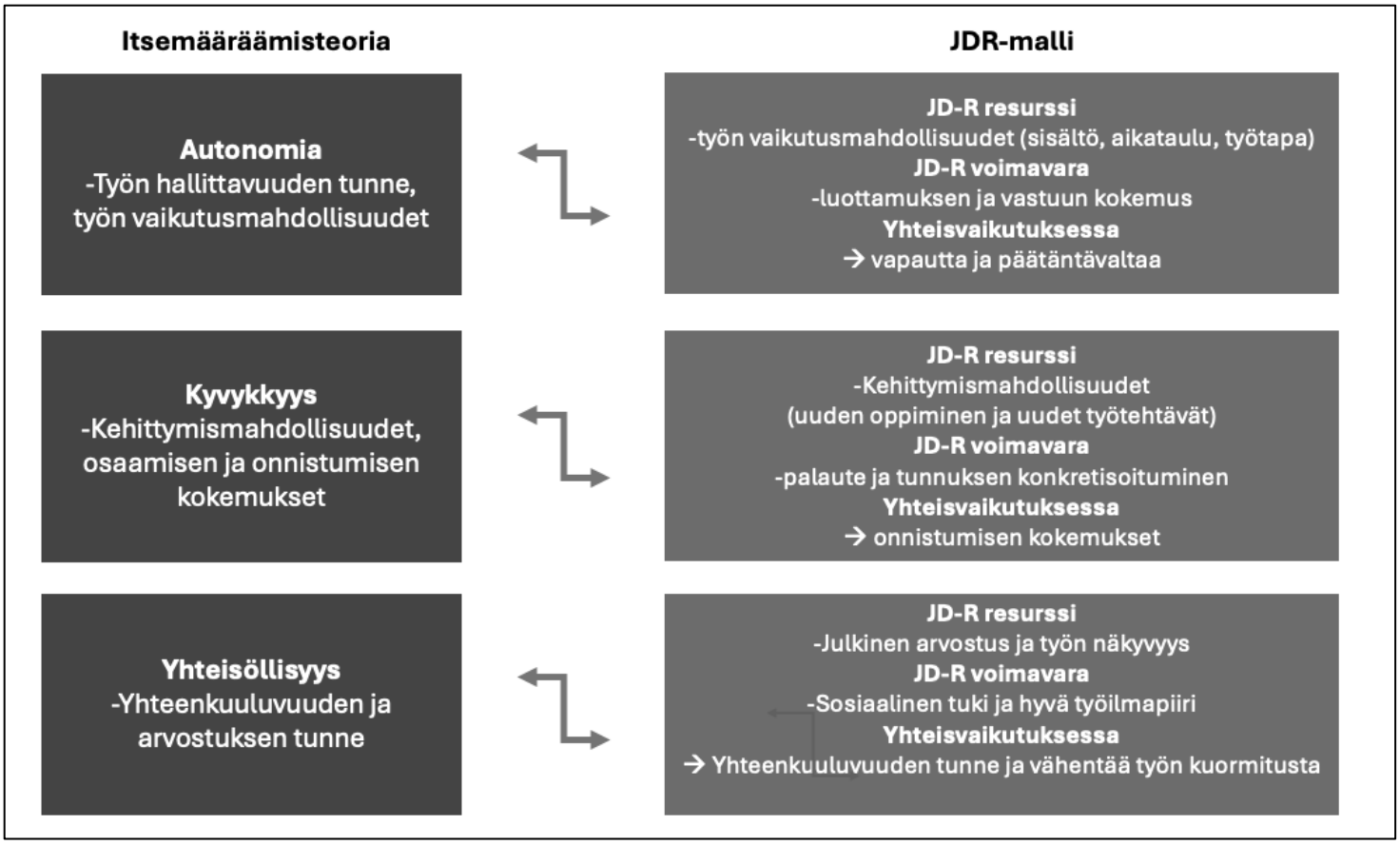
motivaation nopeasti, vaikka yrityksessä muut asiat olisivat olleet kunnossa. Haastattelut osoittivat myös, että yhteisöllisyys ei synny työyhteisössä itsestään, vaan se vaatii aktiivista panostusta yritykseltä, esihenkilöiltä ja jokaiselta työntekijältä.

Tuloksissa nousi myös esiin elämäntilanteiden vaikutus motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Haastavista elämäntilanteista kerrottiin esimerkkeinä perheen haasteet, kiireet tai omat, läheisen terveysongelmat, jotka heijastuivat motivaatioon työssä. Tämä kertoo siitä, että henkilön työ ja yksityiselämä muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden, jossa kuormitus toisella elämänalueella heikentää voimavaroja myös toisaalla. Tulosten perusteella ihmisen on hankala erottaa itseään työ- ja yksityiselämän välillä. JD-R-mallin mukaan ajateltuna yksityiselämän haasteet voivat vähentää työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja, jolloin työvaatimukset kuormittavat enemmän, jonka seurauksena motivaatio laskee (Bakker & Demerouti, 2007). Tämä selittää myös sitä, miksi osa haastelevistakin totesi, että sama työ voi tuntua eri ajankohtina tosi innostavalta tai vastaavasti toisena erittäin raskaalta riippuen henkilön elämäntilanteesta. Myös luottamuksella koetiin olevan merkittävä rooli työntekijöiden motivaation kannalta. Luottamuksen puute yritykseen esimerkiksi epävarmoissa muutosneuvottelutilanteissa sai myös motivaation rakoilemaan. Luottamuksen heikentyminen näkyi epävarmuutena, turhautumisena ja kokemuksena siitä, ettei oma työ ollut turvattu.

Tutkimustulosten perusteella hallinnollisissa tukitoiminnoissa motivaatiota vahvistavat tekijät muodostavat perustan sisäisen motivaation säilymiselle ja palautumiselle. Työn arvostaminen ja näkyväksi tekeminen tarkoittavat, että työntekijä kokee työpanoksensa tunnistetuksi ja aidosti tärkeäksi osaksi yritystoimintaa. Työn hallinnan kokemus lisää työn mielekkyyttä, koska se antaa mahdollisuuden vaikuttaa työtehtävien järjestelyihin ja toteutustapaan. Yhteisöllisyys ja sosiaalinen tuki puolestaan vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tarjoavat emotionaalista turvaa haastavissakin tilanteissa. Saatu palaute ja luottamus rohkaisevat työntekijöitä kantamaan vastuuta ja ottamaan uusia haasteita vastaan. Oppimis- ja kehitysmahdollisuudet tukevat kyvykkyyden kokemusta ja an-

tavat tilaa ammatilliselle kasvulle. Työn ja yksityiselämän tasapaino täydentää kokonaisuutta tukemalla jaksamista ja henkilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Kun nämä edellä mainitut tekijät toteutuvat samanaikaisesti, sisäinen motivaatio ei ainoastaan palaudu hetkellisesti, vaan myös vahvistuu ja johtaa pysyvämpään sitoutumiseen. Tulosten perusteella hallinnollisissa tukitoiminnoissa motivaation ylläpitäminen rakentuu laajemmasta kokonaisuudesta, eikä vain yksittäisistä toimenpiteistä.

Kuvio 4 havainnollistaa, miten itsemääräämisteorian psykologiset perustarpeet kytkeytyvät JD-R-mallin voimavaroihin ja tukevat näin toisiaan. Autonomian tarve toteutuu, kun työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön, aikatauluihin ja työtapoihin. Tämä vastaa JD-R-mallin resurssitekijöitä, jotka lisäävät hallinnan tunnetta sekä voimavaroja luottamuksen ja vastuun kokemuksesta. Kyvykkyyden tarve vahvistuu kehittymismahdollisuuksien, palautteen ja onnistumisten kautta, jotka toimivat JD-R-mallissa voimavaroina työn vaatimuksia vastaan. Yhteisöllisyyden tarve puolestaan täyttyy työn arvostuksen, näkyvyyden ja sosiaalisen tuen avulla. Ne luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toimivat tärkeinä suojaavina voimavaroina. Näin itsemääräämisteoria ja JD-R-malli täydentävät toisiaan, ja niiden yhdistelmä selittää, miksi tietyt tekijät vahvistavat sisäistä motivaatiota hallinnollisissa tukitoiminnoissa.



Kuvio 4. Itsemääräämisteorian ja JD-R-mallin yhdistyminen tutkimusaineistossa (mukaillen Deci & Ryan, 2000 sekä Bakker & Demerouti, 2007).

5.2 Tutkimuksen tuottama hyöty

Tämä tutkimus tuottaa uutta ymmärrystä hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevien motivaatiosta. Tutkimus nostaa esiin sisäisen motivaation haavoittuvuuden. Motivaatio ei ole työntekijän pysyvä ominaisuus, vaan se elää arjen kokemusten, työn rakenteiden ja elämäntilanteiden mukana. Tämä tutkimus avaa teoreettista keskustelua siitä, miksi sisäinen motivaatio katkeaa ja millaisin edellytyksin se voi syttyä uudelleen työssä, joka on usein näkymätöntä ja rutiininomaista.

Aiemmat tutkimukset (Fong & muut, 2018; Mikkelsen & muut, 2017; Houtgraaf & Borst, 2025; Salamah, 2021; Czaicki & muut, 2018) ovat korostaneet, että sisäinen motivaatio

on herkkä työympäristön palautteelle, johtamiskäytännöille ja rakenteellisille olosuhteille. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä näkemystä, mutta tuovat lisäksi esiin hallinnollisen tukitoiminnon työn erityispiirteet. Työn näkymättömyyden, toistuvuuden ja sidonnaisuuden yrityksen prosesseihin, jotka tekevät motivaatiosta erityisen haavoittuvan. Fongin ja muiden (2018) havainto siitä, että kontrolloiva tai negatiivinen palaute heikentää sisäistä motivaatiota, näkyi myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa työn arvostuksen puute johti kokemukseen merkityksettömyydestä ja vähensi motivaatiota.

Johtamiskäytäntöjen vaikutus motivaatioon nousi esiin myös Mikkelsenin ja muiden (2017) tutkimuksessa, jonka mukaan tukevat ja luottamusta rakentavat johtamistavat vahvistavat sisäistä motivaatiota, kun taas kontrolloivat käytännöt heikentävät sitä. Tämä havainto vahvistui myös hallinnollisen tukitoiminnon kontekstissa. Mahdollisuus järjestellä omaa työtä lisäsi hallinnan ja autonomian tunnetta, kun taas tiukka valvonta ja määritetyt toimintatavat koettiin rajoittavina.

Byrokratia ja formalisointi heikentävät autonomiaa ja pätevyyden tunnetta (Houtgraaf & Borst, 2025). Tämä havainto sai tukea myös tämän tutkimuksen tuloksista, jos työ määrittyi tiukasti prosessien ja sääntöjen kautta, työntekijät kokivat itsenäisyyden vähenemistä. Tässä tutkimuksessa havaittiin myös tilanteita, joissa osalle selkeät prosessit ja rutiinit lisäsivät turvallisuuden ja hallinnan tunnetta, joka tuki motivaatiota. Näin ollen byrokratian vaikutus ei näyttäytynyt suoraan kielteisenä, vaan se riippui henkilöstä, työn luonteesta ja työntekijän omasta kokemuksesta.

Sisäistä motivaatiota vahvistavat työolosuhteet, jotka tukevat mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen (Salamah, 2021). Tämä tutkimus täydentää hänen havaintojaan osoittamalla, että myös hallinnollisessa työssä tärkeä motivaation tekijä on kehittymismahdollisuudet. Lisäksi Czaickin ja muiden (2018) mukaan reilut ja tukevat ulkoiset kannustimet voivat vahvistaa sisäistä motivaatiota. Tässä tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, että palkka ei lisännyt motivaatiota, vaan se toimi perusedellytyksen. Palkka

ei ollut motivaatiota määrittävä tekijä, vaan sen koettiin vahvistavan muita motivaatiotekijöitä, kun se oli riittävällä tasolla. Palkka nähtiin myös osoituksena työn arvostuksesta.

Empiirisesti tutkimus tekee näkyväksi hallinnollisten tukitehtävien arkiset, mutta ratkaisevat motivaatiotekijät. Tulokset osoittavat, että motivaatio rakentuu melko pienistä, mutta toistuvista kokemuksista. Tutkimus täsmentää Deci ja Ryanin (2000) itsemääräämisteorian autonomian, yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyden tarpeiden roolia. Tutkimustulosten havainnot "liukuhihnamaisesta" työstä tai mahdollisuudesta järjestellä työtä omalla tavalla konkretisoivat sitä, miten itsemääräämisen perustarpeet ja JD-R-mallin resurssit ja vaatimukset korostuvat juuri hallinnollisissa tukitoiminnoissa (Bakker & Demerouti, 2007; Deci & Ryan, 2000). Samalla tulokset osoittivat perustarpeiden keskinäisen vahvistussuhteen ja täydentävän toisiaan. Esimerkiksi, kun työntekijä pystyi itse päättää, missä järjestyksessä tekee työtehtävät, sen koettu autonomian tunne myös vahvisti kyvykkyyden tunnetta. Omien valintojen kautta tulleet onnistumiset koettiin omiksi saavutuksiksi, joka vahvisti kyvykkyyden kokemusta.

5.3 Tutkimuksen rajallisuus

Vaikka tämä tutkimus tarjoaa tärkeitä havaintoja hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevien motivaatiosta ja hyvinvoinnista niin siihen liittyy kuitenkin useita rajallisuuksia, jotka ovat tärkeitä huomioida, kun tarkastelee tuloksia ja niiden soveltuvuutta. Tutkimuksen rajallisuudet liittyvät otannan kokoon ja monipuolisuuteen, tutkijoiden ja haastateltavien väliseen tuttavuuteen sekä tutkimuksen kontekstiin.

Ensimmäiseksi tutkimuksen otos oli melko pieni ja tutkimuksen sukupuolijakauma oli epätasapainoinen. Haastatteluihin osallistui 12 henkilöä, joista 11 oli naisia ja yksi oli mies, mutta kyseinen toimiala on kuitenkin naisvaltainen. Tämä naispainottuneisuus voi kuitenkin vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia ja näkökulmia tutkimuksessa nousi esiin. Motivaatio muotoutuu henkilökohtaisten kokemusten ja tuntemusten kautta, joten su-

kupuolella voi olla näihin vaikutusta. Lisäksi vain kaksi haastateltavaa työskenteli esihenkilöasemassa. Heidän näkemyksensä voivat rakentua eri tavalla kuin työntekijöiden, joilla ei ole esihenkilön vastuita. Esihenkilöasema voi esimerkiksi vahvistaa kokemusta autonomiasta ja vaikuttamismahdollisuuksista, mikä heijastuu myös motivaatiota koskeviin kuvauksiin. Laajempi ja tasapainoisempi otanta olisi voinut tuottaa erilaisia havaintoja tutkimuksen tuloksissa ja tuottaa monipuolisemman kuvan ilmiöstä.

Toiseksi tutkimuksen aineisto kerättiin pääosin taloushallinnon tehtävissä työskenteleviltä. Haastateltavista yhdeksän työskenteli taloushallinnon tehtävissä, kaksi henkilöstöhallinnon ja yksi muissa hallinnollisten tukitoimintojen tehtävissä. Näin ollen tuloksissa korostuu rutiininomaiset työtehtävät, määrämuotoiset prosessit ja aikataulupaineet. Mikäli mukana olisi ollut enemmän muista rooleista, tulokset olisivat voineet tuoda ilmi erilaisia motivaatiotekijöitä. Tämä rajaus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen löydökset eivät ole suoraan yleistettävissä muihin ammatillisiin aloihin ilman lisätutkimusta. Lisäksi tutkijat itse työskentelivät samalla alalla, mikä toi aineistoon syvempää kontekstin tuntemista. Samalla se kuitenkin saattoi kaventaa näkökulmia ja vähentää tulosten sovellettavuutta erilaisissa työympäristöissä.

Kaikki haastateltavat työskentelivät yksityisellä sektorilla, jossa työt usein painottuvat tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Julkisella sektorilla motivaatiotekijät voivat rakentua toisin. Eri työpaikkojen yrityskulttuurit voivat poiketa toisistaan ja sen takia samat motivaatiotekijät voivat näyttäytyä eri tavoin.

Kolmanneksi tutkimukseen saattoi vaikuttaa se, että tutkijat ja haastateltavat tunsivat toisensa jo entuudestaan. Tuntemisen voi kuitenkin nähdä kaksijakoisena. Toisaalta se saattoi lisätä haastattelutilanteiden luottamusta ja rohkaista osallistujia kuvaamaan kokemuksiaan avoimemmin. Toisaalta se saattoi myös estää joidenkin arkaluontoisten asioiden käsittelyä, jos haastateltavat eivät kokeneet, että voivat tuoda esiin erilaisia henkilökohtaisia näkemyksiä. Tästä syystä tutkijan ja haastateltavan välinen suhde on voinut osittain ohjata aineistoa.

Lisäksi tutkimus oli luonteeltaan poikkileikkaava, eli tutkimus perustuu haastatteluhetkellä kuvattuihin kokemuksiin. Tämä rajoittaa mahdollisuuksia tarkastella motivaation ja hyvinvoinnin muutoksia pidemmältä aikajaksolta. Esimerkiksi elämäntilanteen, organisaatiomuutosten tai eri uravaiheiden vaikutuksia ei voitu tässä tutkimuksessa suoraan analysoida. Pidemmän aikavälin tutkimuksella voitaisiin tuottaa syvempää ymmärrystä siitä.

Nämä rajallisuudet rajaavat tulosten yleistettävyyttä muuhun kontekstiin, mutta eivät vähennä tutkimuksesta saatua tietoa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa tilastollista yleistettävyyttä, vaan syventää ymmärrystä yksilöiden kokemuksista (Hirsjärvi & muut, 2009). Tästä näkökulmasta tutkimus tarjoaa ymmärrykseen siitä, miten motivaatio rakentuu hallinnollisissa tukitoiminnoissa, jossa työn näkyvyys ja arvostus eivät ole itsestään selviä. Silti jatkotutkimuksissa olisi hyödyllistä laajentaa aineistoa eri työrooleihin, sukupuoli- ja ikäryhmiin sekä myös esihenkilöasemassa oleviin. Näin voitaisiin arvioida, missä määrin tässä tutkimuksessa nousseet tekijät ovat yleistettävissä laajemmin. Jatkotutkimuksissa voisi myös hyödyntää määrällisiä tutkimusmenetelmiä, joiden avulla voisi laajemmin tarkastella motivaation palautumista ja sen yhteyttä muihin tekijöihin. Lisäksi pitkittäistutkimuksilla voitaisiin tarkastella, ovatko tässä tutkimuksessa kuvatut kokemukset pitkäkestoisia ilmiöitä vai hetkellisiä tuntemuksia ja, onko tutkimusajankohta vaikuttanut tähän.

5.4 Käytännön suositukset

Tutkimuksen tulokset tarjoavat yritykselle käytännöllisiä keinoja vahvistaa hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevien työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia. Seuraavilla tekijöillä yritykset voivat käytännössä motivoida hallinnollisten tukitoimintojen työntekijöitä ja ennaltaehkäistä motivaation hiipumista.

Esihenkilöiden tulisi panostaa johdonmukaiseen ja rakentavaan palautteeseen sekä luottamuksen osoitukseen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että ainoastaan palaute ei vah-

vista kyvykkyyden kokemusta, vaan se toimii myös tunnustuksena työn merkityksellisyydestä. Etenkin hallinnollisissa tukitoiminnoissa työn arvostus ei synny itsestään ja sen näkyväksi tekeminen on tärkeää. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, aikatauluihin ja toteutustapoihin tukee heidän autonomiansa kokemusta. Vaikka hallinnollisiin tukitoimintoihin liittyy pakollisia rutiineja, pienetkin joustot, kuten mahdollisuus päättää työajoista, -järjestyksestä tai ehdottaa uusia toimintatapoja, lisäävät työn mielekkyyttä. Lisäksi työprosesseja voidaan kehittää siten, että työntekijöiden oma toimijuus pääsisi paremmin esille.

Tutkimuksessa korostui, että motivaatiota heikensi kokemus työn näkymättömyydestä. Yritysten tulisi tunnustaa ja viestiä selkeämmin hallinnollisten tukitoimintojen merkitys koko yritystoiminnan kannalta. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi työn tulosten näkyväksi tuomista ja sitä, että työntekijät saisivat enemmän palautetta työstänsä muilta yrityksen työntekijöiltä. Sosiaalinen tuki ja yhteenkuuluvuuden tunne toimivat merkittävinä voimavaroina etenkin haastavina aikoina. Työyhteisöissä tulisi panostaa yhteishengen rakentamiseen epämuodollisten ja myös muodollisten käytäntöjen kautta. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi yhteiset projektien läpikäynnit, kollegan auttaminen ja epämuodolliset kohtaamiset kahvitauoilla. Tulosten perusteella yhteisöllisyys voi kompensoida muita puutteita työssä, mutta huonoa työilmapiiriä ei mikään muu resurssi kykene täysin korvaamaan.

Kyvykkyyden kokemuksen ylläpitämiseksi yritysten tulisi tarjota mahdollisuuksia oppia ja kehittää osaamista myös hallinnollisissa tukitoiminnoissa. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi uusien järjestelmien käyttöönottokoulutuksia, kehittämisprojekteihin osallistumista tai mahdollisuutta kokeilla uusia työskentelytapoja. Lisäksi työntekijöille tulisi luoda urapolkuja ammatilliseen kasvuun ja etenemiseen työssä. Elämäntilanteet nousivat haastatteluissa myös tärkeäksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Yritysten tulisi tukea ja helpottaa työn sekä vapaa-ajan yhteensovittamista. Joustavat työajat, mahdollisuus etätyöhön ja työn kuormituksen kohtuullistaminen kiireaikojen jälkeen vahvistavat työntekijöiden palautumista.

Tutkimus tuottaa lisäarvoa myös yrityksen päätöksentekoon. Se osoittaa, että hallinnollisten tukitoimintojen työtehtävät eivät ole vain taustaprosesseja, vaan ne kytkeytyvät yritystoiminnan sujuvuuteen, laatuun ja joustavuuteen. Tästä esimerkiksi, jos kirjanpidon tehtäviä ei hoidettaisi asianmukaisesti, kuten laskujen maksamista, viranomaisilmoituksia tai tilinpäätöksiä seurauksena olisi nopeasti asiakkaiden, toimittajien ja viranomaisten tyytymättömyys ja yrityksen maineen heikentyminen. Samoin, mikäli palkanlaskenta ei toimisi kunnolla ja työntekijät saisivat palkan väärin, se heikentäisi työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista ja luottamusta. Näin ollen hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevien hyvinvointi ja motivaatio ovat ratkaisevia tekijöitä koko yrityksen toimivuuden kannalta. Silloin kun tämä työntekijäryhmä voi hyvin ja kokee työnsä merkitykselliseksi, he tuottavat yritykselle huomattavaa lisäarvoa varmistamalla toiminnan jatkuvuuden, laadun ja luotettavuuden.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yritysten kannattaa nähdä hallinnollisten tukitoimintojen työntekijät tärkeänä voimavarana, joiden hyvinvointi ja motivaatio ovat yhteydessä koko toiminnan laatuun ja sujuvuuteen. Käytännön suositukset painottuvat esihenkilötyöhön, työn joustavuuteen, arvostuksen ja työyhteisöön. Näiden luominen tai vahvistaminen ei vaadi suuria investointeja, mutta edellyttää tarkastelua työyhteisön käytäntöihin ja toimintatapoihin.

5.5 Johtopäätös

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hallinnollisissa tukitoiminnoissa työskentelevien motivaatio ja työhyvinvointi rakentuvat arkisista mutta merkityksellisistä kokemuksista. Sisäinen motivaatio ei heikkene yhdessä hetkessä, vaan vähitellen erilaisten kokemusten ja työn olosuhteiden yhteisvaikutuksesta. Erityisesti tilanteet, joissa työntekijä ei saa riittävästi tunnustusta, mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä tai tukea työyhteisöltään, horjuttavat työn merkityksellisyyden tunnetta. Näissä tilanteissa työn psykologiset peruspilarit: kokemus omasta vaikutusmahdollisuudesta, osaamisesta ja kuulumisesta yhteisöön joutuvat koetukselle. Kun nämä tarpeet jäävät täyttymättä, sisäinen motivaatio alkaa hiljalleen hiipua.

Tulokset korostavat, että motivaatio on herkkä peili työn arjelle: pienetkin muutokset vuorovaikutuksessa, johtamisessa tai työn rakenteissa voivat joko vahvistaa tai heikentää työn imua. Työn arvostuksen ja näkyvyyden puute heikentää kokemusta työn merkityksellisyydestä, kun taas saatu palaute ja tunnustus vahvistavat sitä. Myös vaikutus- ja kehitysmahdollisuuksien puute nousi keskeiseksi tekijäksi, joka rapauttaa työntekijän halua ponnistella työnsä eteen.

Yhteisöllisyys ja sosiaalinen tuki osoittautuivat ratkaiseviksi voimavaroiksi, jotka suojaavat motivaatiota kuormitustilanteissa. Hyvä työilmapiiri, työyhteisön tuki ja avoin vuorovaikutus auttavat työntekijöitä palautumaan ja säilyttämään kokemuksen siitä, että he eivät ole yksin. Kun työntekijät kokivat olevansa osa toimivaa yhteisöä, heidän motivaationsa vahvistui ja työn imu palautui. Sen sijaan sosiaalisen tuen puute näkyi nopeasti turhautumisena ja vetäytymisenä.

Motivaatio rakentuu siis jatkuvasta tasapainosta työn vaatimusten ja käytettävissä olevien voimavarojen välillä. Tutkimuksen perusteella motivaatio voi heikentyä nopeasti, mutta sen palautuminen on hitaampi prosessi, joka edellyttää johdonmukaista tukea, palautumismahdollisuuksia ja arvostavaa vuorovaikutusta. Tämä tekee motivaation johtamisesta esihenkilötyön herkän ja vaativan osa-alueen: se edellyttää kykyä tunnistaa varhaiset merkit psykologisten tarpeiden kuormittumisesta ja puuttua niihin ennen kuin sisäinen motivaatio ehtii sammua.

Kaiken kaikkiaan tutkimus osoittaa, että hallinnollisen työn motivaatio on dynaaminen ja haavoittuva ilmiö. Se ei ole yksilön ominaisuus, vaan suhde työn ja työyhteisön välillä; suhde, jota voidaan joko vahvistaa tai rikkoa. Kun työn olosuhteet tukevat työntekijän psykologisia tarpeita ja tarjoavat riittävästi voimavaroja, sisäinen motivaatio ei ainoastaan palaudu, vaan voi myös kasvaa aiempaa vahvemmaksi. Siksi työntekijöiden kuormitustekijöiden käsittely ja sosiaalisen tuen vahvistaminen eivät ole vain hyvinvointitekoja, vaan keskeisiä keinoja organisaation motivaatiopääoman ylläpitämisessä.

Lähteet

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2024). Jod Bemands-Resources Theory: Frequently Asked Questions. Journal od Occupational Healt Psychology, 29 (3), 188-200. https://doi.org/10.1037/ocp0000376

Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self- regulation: new explanations and remedies for job burnout. Anxiety, stess and coping, vol. 34 (1), 1-21. https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Baumeister, R. F. (2015). Toward a general theory of motivation: Problems, challenges, opportunities, and the big picture. *Motivation and Emotion, 40*(1), 1–10. https://doi.org/10.1007/s11031-015-9521-y

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Creswell, J. W., Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Czaicki, N., Dow, W.H., Njau, P.F., & McCoy, S. (2018). Do incentives undermine intrinsic motivation? Increases in intrinsic motivation within an incentive-based intervention for people living with HIV in Tanzania. *PLoS ONE, 13*(6). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196616

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 18(1), 105–115. https://doi.org/10.1037/h0030644

Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Dewey, J. (1938). Logic: The theory of inquiry. Henry Holt and Company.

Goodboy, A. K., Martin, M. M. & Bolkan, S. (2017). Workplace bullying and work engagement: A self-determination model. *Communication Research Reports*, 34(3), 272–282. https://doi.org/10.1080/08824096.2017.1286476

Downes, P.E., Reeves, C.J., McCormick, B.W., Boswell, W.R., & Butts, M.M. (2021). Incorporating Job Demand Variability Into Job Demands Theory: A Meta-Analysis. *Journal of Management,* 47 (6), 1630-1656. https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0149206320916767

Engidaw, A.E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 10*(43). https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1

Fong, C.J., Patall, E.A., Vasquez, A.C., & Stautberg, S. (2018). A Meta-analysis of negative feedback on intrinsic motivation. *Educational Psychology Reviw, 31*, 121-162. https://doi.org/10.1007/s10648-018-9446-6

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. Field Methods, 18(1), 59–82.

Guo, M. (2023). Motivation at work: An analysis from the self-determination theory perspective. *SHS Web of Conferences, 180*, 03017. https://doi.org/10.1051/shsconf/202318003017

Hakanen, J., Seppälä, P., & Peeters, M.C.W. (2017). High Job Demands, Still Engaged and Not Burned Out? The Role of Job Crafting. International Society of Behavioral Medicine, 24, 619–627. https://doi.org/10.1007/s12529-017-9638-3

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos].). Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2015). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uudistettu painos). Tammi.

Houtgraaf, G., & Borst, R.T. (2025). Does bureaucracy demotivate public servants? An assessment of psychological mechanisms and the moderating role of age. *Public Management Review.* https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2504723

Jungert, T., Schattke, K., Proulx, F.A., Taylor, G., & Koestner, R. (2021). Whose autonomy support is more effective? Managers or Co- Workers? An experimental comparison of source and occupational context on intrinsic motivation. *Can J Adm Sci,* 38, 209-223. https://doi.org/10.1002/cjas.1598

Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B. & Osterman, U. (2018). How colleagues' motivation influences one's own motivation at work: The role of basic psychological need satisfaction. *Applied Psychology: An International Review, 67*(1), 3–24. https://doi.org/10.1111/apps.12107

Kaltiainen, J., Suutala, S., & Hakanen, J. (2025). Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä. Työterveyslaitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/152106/TTL-978-952-391-228-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kim, S. (2023). *Longitudinal process of employee well-being: Cross-lagged relationships among domain satisfactions and subjective well-being*. Human Resource Development Quarterly, 34(4), 369–387.

Kleinheksel, A., Rockich-Winston, N., Tawfik, H., & Wyatt, T. R. (2020). Demystifying Content Analysis. American journal of pharmaceutical education, 84(1), 7113-137. https://doi.org/10.5688/ajpe7113

Kohonen, I., Kuula-Luumi, A., & Spoof, A-K. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf Viitattu 19.3.2025.

Kryshtanovych, M., Akimova., L., Akimov, O., Parkhomenko-Kutsevil, O., & Omarov, A. (2002). Features of creative burnout among educational workers in public administration system. *Creativity Studies, 15*(1), 116-129. https://doi.org/10.3846/cs.2022.15145

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing. SAGE Publications.

Lehtivuori, A. (2025). Luento: Motivaatio ja sen tukeminen 6.3.2025. Vaasan Yliopisto.

Maake, G. (2024). Assesment of motivational level in the workplace: Evidence from administrative employees. *International Journal of Business, Ecosystem and Strategy, 6*(3), 106-116. https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i3.497

Mark-Tavger, I., Eitam, B., Hemed, E. & Karsh, N. (2022). Motivation. *Experimental Brain Research, 240*(5), 1471–1476. https://doi.org/10.1007/s00221-022-06345-3

Martela, F. & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio: Löydä tekemisen vapaus ja ilo. PS-kustannus.

Mikkelsen, M.F., Jacobsen, C.B., & Andersen, L.B. (2017). Managing employee motivation: Exploring the connections between managers enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation. *International Public Management Journal, 20*(2), 183-205. DOI: 10.1080/10967494.2015.1043166

Määttä, S., Saarinen, M. & Martela, F. (2023). *Itsemääräämisteoria ymmärrettäväksi*. PS-kustannus.

Niemi, E. (2024). Kokonaisarkkitehtuuri: Oppaasi organisaation muutosmatkalla. Alma Talent Oy.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. International Journal of Qualitative Methods, 16(1), 1–13. https://doi.org/10.1177/1609406917733847

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.). SAGE Publications.

Puusa, A., & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Phong, D.A., & Dung, D.N.P. (2024). Factors Affecting the Work Motivation of Office Employees: Survey at Intracom Group. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-024

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). *On the meaning of work: A theoretical integration and review.*Research in Organizational Behavior, 30, 91–127. https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist, 55(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Press.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology, 61*, 101860. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory. In Advances in Motivation Science (Vol. 7, pp. 111–156). Elsevier. https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001

Salamah, M. (2021). Factors that enhance of undermine Worker´s intrinsic motivation. *Organization Development Journal.* https://www.researchgate.net/publication/370944378

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources model: Implications for improving work and health. Teoksessa G. F. Bauer & O. Hämmig (toim.), Bridging occupational, organizational and public health (s. 43–68). Springer.

Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. Scand J Work Environ Healt, 36(5), 422-429. https://doi.org/10.5271/sjweh.3076

Sonnentag, S., Tay, L., & Shoshan, H.N. (2022). A review on healt and well-being at work: More than stressors and strains. Personnel Psychology, 76, 473–510. https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/peps.12572

Stockkamp, K., Van Beek, I., Bakker, A. B., & Zacher, H. (2023). Intrinsic motivation as a double-edged sword: Investigating its relation with work well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being, 15*(3), 796–817.

Szekeres, J. (2007). The invisible workers. *Journal of Higher Education Policy and Management,* 26(1), 7-22. https://doi.org/10.1080/1360080042000182500

Tilastokeskus. (2025). Hallinto- ja tukipalvelut liike-elämälle. Noudettu osoitteesta 29.7.2025 https://stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/toimiala_1_20080101/code/82

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi. Https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-04-0011-8

Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H. & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination

theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review, 11*(3), 240–273. https://doi.org/10.1177/20413866211006173

Wagenaar, H. (2004). "Knowing" the Rules: Administrative Work as Practice. *Public Administration Reviw, 64*(6), 643-655. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00412.x

World Health Organization. (1948/2020). *Constitution of the World Health Organization*. https://www.who.int/about/governance/constitution Viitattu 29.9.2025.

Yidong, T. & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence employees innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. J Bus Ethics, 116, 441-455. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7

Liitteet

Liite 1. Päähaastattelukysymykset

1. Kerro työpäivästäsi laajasti, mitä teet työksesi? Miltä tuntuu tulla töihin tavallisena työpäivänä?
2. Mistä asioista innostut töissä? Mistä asioista huomaat, että sinun työsi on arvokasta ja että sitä arvostetaan. Anna konkreettisia esimerkkejä.
3. Miten kuvailisit omaa työhyvinvointiasi tällä hetkellä? Mitkä tekijät siihen mielestäsi vaikuttavat? Anna konkreettisia esimerkkejä.
4. Mitkä tekijät ovat haavoittaneet motivaatiotasi tässä tai aiemmassa työssäsi? Millaisissa tilanteissa se on haavoittunut ja miksi?
5. Miten motivaatiosi on tullut takaisin eli mitä konkreettisia asioita silloin tapahtui?

Liite 2. Sitaattitaulukko

Pääteema	Alateema	Esimerkkisitaatti aineistosta
1. Työn näkyvyys ja arvostus	**1.1** Työn jääminen näkymättömäksi	*"Ei sitä kukaan kuitenkaan huomaisi, vaikka tekisin töissä yhtään sen enemmän tai vähemmän. Kunhan asiat tulee ajallaan ja oikein, nii ei kukaa kiinnitä siihe sen enempää huomiota. Mut jos taas sattuu pieniki virhe, nii se kyl huomataan heti."*
	1.2 Onnistumisten ja työpanoksen vähäinen huomiointi	*"Mun työ huomataan vaan silloin, ku jotain menee pieleen tai tehään myöhässä, mut mun onnistumisia ei koskaa nosteta esille, nii kylhän se syö motivaatiota."*
	1.3 Arvostuksen puute johdolta ja työyhteisöltä	*"No siis tuntuu et meidän työtä pidetään iha itsestäänselvyytenä... Kaikilta muilta kyl kysellään, ehtiikö ne. Meistä on vaa oletus aina se, että kyl me ehitään ja hoidetaan."*
	1.4 Palkkatason heikko vastaavuus työn vaatimuksiin nähden	*"Ei se palkka minua yksistään motivoi, mutta kyllä sen silti pitäis kertoa, että tääki työ on arvokasta. Ku se arvostus*

		ei näy palkassa eikä oikein missään muuallakaan...”
2. Työn yksipuolisuus	**2.1** Työn kuormittavuus	*“...kun sä et voi tehä niitä asioita sillee niin hyvin, ku sä haluaisit tehä, koska sulla on ne deadlinet.”*
	2.2 Toistuvat työtehtävät	*“Sillon jos se työ koostuu pelkästään toistuvista tehtävistä, joihin ei voi ite yhtään vaikuttaa, niin se kyl alkais tuntua pelkältä automaattiselta naputtelulta ilman mitää sen syvempää merkitystä.”*
	2.3 Vähäiset kehittymismahdollisuudet	*“...Ennen sitä halus kehittää asioita ja oppii uutta näist hommista, mut ei oikee enää kiinnosta, ku tehä se pakollinen.”*
	2.4 Vaikutusmahdollisuuksien puute	*“Kyllä se söi mun motivaatiota, ku kaikki päätettiin jossain muualla, eikä meillä ollu mahdollisuutta sanoa, miten nää työt käytännössä hoidetaan.”*
3. Ristiriitainen viestintä	**3.1** Työn tavoitteiden ja ohjeiden epäselvyys	*“...tulee tunne, että ei sitä voi onnistua, vaikka yrittäisin kuinka kovasti... ettei koskaa voi oikein yltää sinne asti, mitä sulta odotettas.”*

	3.2 Ristiriitaiset odotukset ja vaatimukset	*"Sanotaan, että ei saa tehdä mitään virheitä, mutta samaan aikaan painetaan päälle hirveellä kiireellä."*
	3.3 Epävarmuus muutostilanteissa	*"No jaa kannattaako mun nyt oikein niin paljon panostaa enää, kun tietää, että se (työpaikka) sieltä loppuu, että kyllähän se laskee motivaatiota..."*
4. Sosiaalisen tuen merkitys	**4.1** Esihenkilön ja työyhteisön tuki ja luottamus	*"No mä innostun siitä, kun saa suoraa palautetta... esihenkilöiltä, ku sieltä vastataan, että kiitos tosi paljon, ku autat ja ihanaa kun suhun saa aina yhteyttä."*
	4.2 Kokemus jaetusta vastuusta	*"Koska kaikki puhallettiin niinku yhteen hiileen ja kaikki veny siinä tilantees, niin sit se ei myöskään tuntunu niin kuormittavalta... se kiteytyy siihen luottamukseen sen työyhteisön sisällä, että tietää ettei sielä ole sellaisia vapaamatkustajia."*
	4.3 Yhteenkuuluvuuden tunne	*"Kun tiesin, että muut ovat samassa veneessä ja tsemppas toisia, se anto mulle voimaa jatkaa…"*

Liite 3. Ilmoitus tekoälyn hyödyntämisestä tutkielmassa

Tämän tutkielman valmistelussa on hyödynnetty OpenAI:n ChatGPT 5 -kielimallia. Tekoälyä on hyödynnetty Vaasan Yliopiston 27.6.2023 hyväksytyn ohjeistuksen mukaisesti.

Tässä tutkielmassa kielimalleja on käytetty seuraaviin asioihin:

ChatGPT 5:

- Yksittäisten lauseiden kääntämiseen englannista suomeksi
- Haastatteluaineiston litterointiin
- Tutkielman rakenteen ja kulun hahmotteluun
- Kieliasun ja lauserakenteiden hiomiseen
- Sanavalintojen parantamiseen
- Itse tuotetun tekstin sujuvoittamiseen

Kaikki tekoälyä hyödyntäen tuotettu sisältö on tarkistettu, muokattu ja hyväksytty kirjoittajien toimesta.