



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Katariina Honkanen

**Sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyys
työntekijän organisaatioon sitoutumisen
vahvistajana**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kandidaatin tutkielma
Kauppatieteiden kandidaatin ohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Katariina Honkanen		
Tutkielman nimi:	Sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyys työntekijän organisaatioon sitoutumisen vahvistajana		
Tutkinto:	Kauppätieteiden kandidaatti		
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot		
Työn ohjaaja:	Laura Urrila		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	49

TIIVISTELMÄ:

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää millä eri tekijöillä organisaatio voi tukea työntekijän sisäistä motivaatiota ja työn merkityksellisyyttä, sekä miten nämä elementit voivat vahvistaa organisaatioon sitoutumista. Työvoima on organisaation tärkein tuotannon tekijä, joten osaavat, motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät ovat välttämätön osa organisaation selviytymistä ja menestymistä. Lisäksi työn luonteen muuttuminen, ja työntekijöiden vaihtuvuus ovat ajankohtaisia aiheita ja lisäävät tarvetta ymmärtää niitä keinoja, joilla työntekijöiden motivaatiota ja organisaatioon sitoutumista voidaan vahvistaa. Sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyys ovat avainasemassa tässä prosessissa.

Aiheesta on tehty systemaattinen kirjallisuuskatsaus, joka perustuu pääasiassa vertaisarvioituihin tieteellisiin artikkeleihin. Aihetta on tutkittu muun muassa Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian, Herzbergin kaksifaktoriteorian, Lips-Wiersman ja Morrisin työn merkityksellisyyden mallin sekä Bakkerin ja Demeroutin JD-R mallin kautta. Tämän tutkielman keskeisimpinä löydöksinä ovat ne eri tavat, joilla organisaatio voi tukea sisäistä motivaatiota, työn merkityksellisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Organisaatio voi tukea sisäistä motivaatiota muun muassa autonomialla, yhteenkuuluvuudella, sopivasti haastavilla työtehtävillä, oikeanlaisella viestinnällä ja palautteella. Organisaatio voi tukea työn merkityksellisyyttä tukemalla kasvua ja kehitystä, luomalla yhteenkuuluvuutta, antamalla vaikutusvaltaa ja luomalla suurempaa merkitystä. Sitoutumista voidaan tukea sopivasti haastavilla tehtävillä, koulutuksella, osallistamisella ja palautteella. Sisäisen motivaation, työn merkityksellisyyden ja organisaation sitoutumisen tukemisen elementit ovat usein samankaltaisia. Kun organisaatiossa keskitytään tukemaan sisäistä motivaatiota ja työn merkityksellisyyttä, vahvistetaan samalla myös organisaatioon sitoutumista.

Tämän kirjallisuuskatsauksen keskeisenä tuloksena on, että sisäinen motivaatio, työn merkityksellisyys ja organisaatioon sitoutuminen ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Tämän tutkielman perusteella voidaan todeta, että työn merkityksellisyyden kokemus lisää työntekijän sisäistä motivaatiota, ja että vahva sisäinen motivaatio puolestaan vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta. Lisäksi voidaan todeta, että sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyys lisäävät organisaatioon sitoutumista.

AVAINSANAT: Sisäinen motivaatio, työn merkityksellisyys, sitoutuminen, organisaatio

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkielman rakenne	7
1.3	Tutkielman keskeiset käsitteet	8
2	Sisäinen motivaatio	10
2.1	Itseohjautuvuusteoria	12
2.2	Herzbergin kaksifaktorigen teoria	14
2.3	Palkitsemisen vaikutus sisäiseen motivaatioon	15
3	Työn merkityksellisyys	17
3.1	Lips-Wiersmanin ja Morrisin malli merkityksellisyydestä	18
3.2	Työn ominaisuuksien malli	20
3.3	Merkityksellisyyden luominen	21
4	Sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyys sitoutumisen vahvistajana	23
4.1	Sisäinen motivaatio sitoutumisen edistäjänä	24
4.2	Merkityksellisyyden rooli sitoutumisessa	26
4.3	Organisaation toimet sitoutumisen edistämiseksi	29
4.4	Sitoutumisen vahvistaminen	33
4.5	JD-R -malli motivaation selittäjänä	35
5	Johtopäätökset	38
5.1	Pohdinta	38
5.2	Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	41
	Lähteet	43

Kuviot

Kuvio 1. Säätytyylien kaavio.	11
Kuvio 2. Malli merkityksellisyydestä.	19
Kuvio 3. Motivointipotentiaali MPS.	21
Kuvio 4. Välittävät ja moderoivat roolit PMS:n ja työntekijän käyttäytymisen välisessä suhteessa.	32
Kuvio 5. Organisaatioon sitoutumisen ulottuvuudet.	34
Kuvio 6. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli.	37
Kuvio 7. Dynaaminen suhde sisäisen motivaation, työn merkityksellisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välillä.	41

1 Johdanto

Työelämä on muuttunut yhä dynaamisemmaksi ja monimuotoisemmaksi. Tämän kehityksen myötä on entistä tärkeämpää keskittyä työntekijöiden motivaatioon, työn merkityksellisyteen ja organisaatioon sitoutumiseen, sillä nämä tekijät vaikuttavat merkittävästi organisaation toimintaan. Työntekijöiden sitoutuminen on keskeinen osa liiketoiminnan menestystä (Bhuvanaiah & Raya, 2015, s. 93). Sitoutuminen on noussut tärkeäksi organisaatiotutkimuksessa, koska sitoutuminen lisää työntekijän suotuisaa käyttäytymistä organisaatiossa, mikä puolestaan tukee organisaation pysyvyyttä ja suorituskykyä (Chalofsky & Krishna, 2009, s. 190). Sitoutuminen yhdistyy moniin työelämän ilmiöihin, ja sen syvällisempi ymmärtäminen edellyttää myös motivaation ja työn merkityksellisyyden tarkastelua.

Kiinnostus työntekijöiden sitoutumista kohtaan on nostanut esille sen haastavuuden (Bhuvanaiah & Raya, 2015, s. 93). Työntekijöiden sitoutuminen on ollut jo pitkään tutkimuksen kohteena, sillä organisaatiot ovat yrittäneet löytää ratkaisua, joka motivoisi kaikkia työntekijöitä sitoutumaan maksimaalisesti (Varma, 2024, s. 101). Varman (2024, s. 101) mukaan ongelmana on, että aihetta lähestytään väärästä näkökulmasta, sillä organisaatiot yrittävät löytää kaikille sopivaa ratkaisua tähän kompleksiseen ongelmaan. Organisaatioiden tulisi huomioida yksilölliset erot. Varman (2024, s.101) mukaan sitoutuminen ei ole tavoite, vaan keino päästä tavoitteeseen, joka on optimaalinen yksilön suorituskyky.

Organisaatioiden yksi tärkeimmistä haasteista nykypäivänä on työntekijöiden motivoiminen yhä laajempiin ja proaktiivisiin rooleihin, sillä työvoima on koko ajan enemmän kehittyvää ja vähemmän perinteistä (Chalofsky & Krishna, 2009, s. 199). Organisaatioiden on kehitettävä uusia tapoja, joilla säilyttää motivoitunut työvoima (Chalofsky & Krishna, 2009, s. 200). Bhuvanaiahin ja Ryanin (2015, s. 94) mukaan motivaatiolla on merkittävä rooli sitoutumista edistävänä tekijänä. Nwannebuifen ja muiden (2020, s. 15) mukaan työntekijät ovat tärkein ja arvokkain tuotannontekijä. He painottavat, että organisaation

on kiinnitettävä erityistä huomiota työntekijöidensä motivaatioon, sillä se vaikuttaa suoraan heidän suorituskyykyynsä ja tuottavuuteensa, millä on vaikutusta organisaation kilpailukykyyn. Nimenomaan sisäisellä motivaatiolla on merkittävä vaikutus tuottavuuteen, ja sisäisen motivaation avulla voidaan myös ennustaa tuottavuutta, sillä sisäisesti motivoitunut työntekijä todennäköisesti suoriutuu parhaalla mahdollisella tavalla (Nwannebuife ja muut, 2020, s. 15).

Työn merkityksellisyys on olennainen tekijä, joka tukee sisäistä motivaatiota, ja lisäksi vahvistaa sitoutuneisuutta ja suorituskyykyä. Merkityksellisyyden luominen on ihmisille perustavanlaatuaista, ja sitä käsitellään monilla eri tieteenaloilla (Lips-Wiersma & Morris, 2009, s. 502). Johtamistutkimuksessa merkityksellisyyttä on käsitelty keskittymällä siihen, miten tarjota ja hallita merkityksellisyyttä, kun taas humanistisessa kirjallisuudessa merkityksellisyys nähdään ihmisen luontaisena ja synnynnäisenä piirteenä, eikä sitä tarvitse ihmiselle tarjota erikseen (Lips-Wiersma & Morris, 2009, s. 491). Tämä näkökulmaero laajentaa ymmärrystä merkityksellisyydestä ilmiönä, jota voidaan lähestyä sekä yksilön sisäisen kokemuksen että organisaation toiminnan kautta.

Sisäistä motivaatiota, työn merkityksellisyyttä ja organisaatioon sitoutumista on tutkittu jo pitkään, ja aihe on edelleen ajankohtainen alati muuttuvassa työelämässä. Jo 2000-luvun alussa Chalofskyn (2003, s. 80) on korostanut, että merkityksellisen työn vaikutusta yksilön suoritukseen ja organisaation tehokkuuteen pitäisi tutkia lisää, samoin kuin merkityksellisyyden ja arvojen välistä suhdetta sekä sisäisen motivaation tasoja. Lisäksi Lips-Wiersman ja Morris (2009, s. 509) ovat todenneet, että johtamisen, organisaatiokulttuurin, erilaisten motivaatiokäytäntöjen ja merkityksellisen työn suhteita toisiinsa tulisi tutkia enemmän. Vaikka sisäistä motivaatiota, työn merkityksellisyyttä ja organisaatioon sitoutumista on tutkittu paljon, niiden välisten yhteyksien tutkimiselle on edelleen tarvetta. Tämä tutkielma pyrkii vastaamaan tähän tarpeeseen yhdistämällä nämä kolme elementtiä: sisäisen motivaation, työn merkityksellisyyden ja organisaation sitoutumisen.

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää millä eri tekijöillä organisaatio voi tukea työntekijän sisäistä motivaatiota ja työn merkityksellisyyttä, sekä tutkia niitä keinoja, joilla sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyys voivat vahvistaa organisaatioon sitoutumista. Tutkimusongelmana on se, millä tavoin työntekijän sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyys rakentuvat organisaatiossa, ja millä tavoin nämä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen. Aihetta tarkastellaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

1. Millä tavoin organisaatio voi tukea sisäistä motivaatiota?
2. Millä tavoin organisaatio voi tukea työn merkityksellisyyttä?
3. Miten sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyys voivat vahvistaa työntekijän organisaatioon sitoutumista?

Tutkimuskysymyksiin on vastattu systemaattisella kirjallisuuskatsauksella, jota varten on käytetty seuraavia tietokantoja: ABI Inform Complete (ProQuest), Academic Search Elite (EBSCO), SCOPUS (Elsevier), Business Source Ultimate (EBSCO). Hakusanoina on käytetty pääasiassa: *meaningfulness, intrinsic motivation, motivation, engagement, commitment, employee* ja *organization*. Sitoutuminen käsitteenä on ollut haastava, sillä sitä kuvataan englanniksi eri termeillä. Tietokantahauissa on käytetty myös *work engagement* -termiä, jota tavallisesti käytetään kuvaamaan työn imua, mutta joissakin lähteissä sitä on käytetty kuvaamaan organisaatioon sitoutumista. Rajauksena on pääasiassa käytetty englanninkielisiä vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu viidestä luvusta. Ensimmäinen luku koostuu johdannosta, jossa käsitellään tutkielman aihe, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Toinen, kolmas ja neljäs luku muodostavat tutkielman perustan. Toisessa luvussa keskitytään sisäiseen motivaatioon, käsitellään sisäisen motivaation muodostumista, sekä organisaation merkitystä sen

tukemisessa. Kolmannessa luvussa keskitytään työn merkityksellisyyteen, siihen mistä elementeistä se muodostuu, ja miten organisaatio voi tukea työn merkityksellisyyden syntymistä. Tutkielman neljäs luku tuo yhteen sisäisen motivaation ja työn merkityksellisyyden sitoutumisen näkökulmasta. Luvussa käsitellään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen sisäisen motivaation ja työn merkityksellisyyden näkökulmasta. Viimeisenä luku viisi päättää tutkielman johtopäätöksiin. Pohdinnassa vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, jonka jälkeen esitetään tutkimuksen rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimusaiheille.

1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

Sisäinen motivaatio on yksi suurimmista positiivisen potentiaalisen ilmiöistä, jonka avulla ihmisellä on luontainen taipumus tavoitella uusia asioita ja haasteita, laajentaa ja käyttää kykyjään, sekä tutkia ja oppia uutta (Ryan & Deci, 2000, s. 70). Sisäinen motivaatio on käyttäytymistä, jonka taustalla on yksilön oma kiinnostus, käyttäytymisen itsessään tuoma nautinto ja tyytyväisyys (Ryan, 1995, s. 406–407). Sisäisen motivaation taustalla on vapaus ja autonomia, sillä se ilmenee toiminnassa, kuten tutkimisessa ja haasteiden etsimisessä tilanteissa, joissa ei ole ulkoista palkkiota (Deci ja muut, 1999, s. 658). Sisäinen motivaatio energisoi ja ylläpitää toimintaa, sekä tuo luontaista tyydyttymistä toiminnassa, joka on valittu vapaasta tahdosta (Deci ja muut, 1999, s. 658).

Työn merkityksellisyys tarkoittaa sitä kuinka merkityksellisenä, arvokkaana ja kannattavana ihminen näkee työnsä yleisesti (Hackman & Oldham, 1976, s. 256). Martela ja Pessi (2018, s. 11) näkevät merkityksellisyyden koostuvan kolmesta eri ulottuvuudesta: merkittävyydestä eli siitä onko työ tekemisen arvoista, itsensä toteuttamisesta sekä laajemmasta tarkoituksesta. Laajemmalla tarkoituksella tarkoitetaan, että työn tulee edistää ja palvella jotain suurempaa hyvää, jotain, jota yksilö arvostaa, jotain sellaista, joka palvelee muuta kuin yksilön omia etuja eli esimerkiksi palvelee muita ihmisiä (Martela & Pessi, 2018, s. 6). Työn merkityksellisyys on sidoksissa suurempaan kokonaisuuteen, tapaan,

jolla ihmiset elävät elämäänsä, se on tarkoituksen, arvojen sekä elämässä tavoiteltavien suhteiden ja toimintojen kokonaisuus (Chalofsky & Krishna, 2009, s. 197).

Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että missä määrin työntekijä on sitoutunut ja omistautunut antamaan parhaansa organisaation hyväksi (Varma, 2024, s. 102). Varman (2024, s. 102) mukaan sitoutuminen ei ole yksin työntekijän hallinnassa, vaan esimerkiksi johtamismenetelmillä ja työntekijälle annettavilla resursseilla on suuri vaikutus siihen, miten työntekijä suhtautuu organisaatioon ja kuinka paljon hän on valmis ponnistelemaan sen vuoksi. Sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: affektiiviseen sitoutumiseen, jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen (Allen & Meyer, 1990, s. 1). Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa emotionaalista kiintymystä, samaistumista organisaatioon ja siihen osallistumista. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen perustuu kustannuksiin, jotka syntyisivät, jos työntekijä lähtisi yrityksestä. Normatiivinen sitoutuminen perustuu velvollisuuden tunteeseen pysyä organisaatiossa. Organisaatioon sitoutuminen voidaan jakaa myös kolmeen tekijään: 1. organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksyminen ja niihin uskominen, 2. halu tehdä työtä organisaation puolesta, 3. vahva halu ylläpitää organisaatioon kuulumista (Mowday ja muut, 1979, s. 226).

2 Sisäinen motivaatio

Motivaatio on energiaa, suuntaa, sinnikkyyttä ja ekvifinaalisuutta (equifinality) (Deci & Ryan, 2000, s. 69). Ekvifinaalisuus tarkoittaa, että samaan lopputulokseen pääsee useampaa eri reittiä (Hunter ja muut, 2023, s. 37). Motivaatio on biologisen, kognitiivisen ja sosiaalisen säätelyn ytimessä, ja on tämän vuoksi ollut keskeinen ja pitkäaikainen kysymys psykologian alalla (Ryan & Deci, 2000, s. 69). Ihmisillä on luontaisesti sisäisiä motivaatiotaipumuksia: tutkimusten avulla on todettu, että tämän taipumuksen ylläpito ja parantaminen vaativat ympäristöltä tukevia olosuhteita, sillä sisäinen motivaatio voi häiriintyä melko helposti olosuhteiden myötä (Ryan & Deci, 2000, s. 69). Kognitiivisen arvioinnin teorian (CET) mukaan sisäistä motivaatiota helpottaa tai heikentää tietyt sosiaaliset- ja ympäristötekijät, esimerkiksi palaute, viestintä ja palkinnot lisäävät osaamisen tunteita toiminnan aikana, ja voivat lisätä sisäistä motivaatiota kyseistä toimintaa kohtaan (Ryan & Deci, 2000, s. 70). Sisäistä motivaatiota voidaan myös kasvattaa optimaalisilla haasteilla, pystyvyyttä edistävällä palautteella, sekä eliminoimalla alentava palaute (Ryan & Deci, 2000, s. 70).

Ryanin (1995, s. 406) mukaan motivaatio voidaan kuvata erilaisten säätelytyylien jatkumona, jota on kuvattu kuviossa 1. Jatkumon ääripäissä ovat amotivaatio eli motivaation puute sekä sisäinen motivaatio. Jatkumossa eritellään säätelyprosessit ja selittävät prosessit, mitkä jaotellaan vielä erikseen sisäisen tai ulkoisen lähteen luomaksi sekä suhteessa autonomian kokemukseen. Autonomia tarkoittaa työn vapautta ja itsenäisyyttä, esimerkiksi työn aikatauluttamisessa sekä työn suorittamistapojen valinnassa (Hackman & Oldham, 1976, s. 258). Jatkumon vasen puoli kuvaa ulkoista motivaatiota kuten ulkoista säätelyä, jolloin käyttäytyminen perustuu palkkioihin ja rangaistuksen välttämiseen, sekä introjisoitua säätelyä eli sisäistettyä pakkoa, jolloin toiminta perustuu syyllisyyden ja ahdistuksen välttelyyn sekä itsetunnon ylläpitoon. Sekä ulkoinen säätely että introjisoitu säätely perustuvat ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisessa säätelyssä ei koeta lainkaan autonomiaa, ja introjisoidussa säätelyssä autonomian kokemus on heikko. Omaksuttu eli identifioitu säätely perustuu tietoiseen arvostukseen, tavoitteisiin sitoutumiseen sekä

itsensä hyväksymiseen. Sisäistetty motivaatio eli integroitu säätely perustuu tietoisuuteen, hierarkkiseen synteisiin ja kongruenssiin. Jatkumon oikeassa reunassa on sisäinen motivaatio, joka kuvastaa tilaa, jossa toiminta perustuu täysin sisäisen motivaation ohjaamaksi kiinnostuksen ja nautinnon myötä, ilman, että sitä on ulkoisesti määritelty tai ohjattu. Sekä identifioinnin että integraation taustalla ovat sisäiset tekijät. Identifioidussa säätelyssä autonomian kokemus on kohtalainen, kun taas integraatiossa ja sisäisessä motivaatiossa se on vahva (Ryan, 1995, s. 406–407).

Tavoitteelliset toiminnot eroavat sen mukaan, missä määrin ne ovat autonomisia tai itseohjautuvia, sen mukaan miten ne toteutetaan täysin tahdonalaisesti ja vapaavalintaisesti (Deci & Ryan, 2000, s. 237). Sisäinen motivaatio ja hyvin sisäistetty ulkoinen motivaatio ovat autonomisen ja itsemääritellyn käyttäytymisen perusta, kun taas, jos ihminen tuntee itsensä pakotetuksi tiettyyn toimintaan, pidetään käyttäytymistä kontrolloituna (Deci & Ryan, 2000, s. 237). Ulkoiset ja introjisoidut säätelyt ovat prosesseja, joiden kautta käyttäytymistä kontrolloidaan (Deci & Ryan, 2000, s. 237). Itseohjautuvuusteorian mukaan autonomiaan perustuva käyttäytyminen johtaa positiivisempiin lopputuloksiin käyttäytymisen laadun sekä terveyden ja hyvinvoinnin kannalta verrattuna kontrolloituu käyttäytymiseen (Deci & Ryan, 2000, s. 243).

SÄÄTELY-PROSESSIT	AMOTIVAATIO =MOTIVAATION PUUTE	ULKOINEN SÄÄTELY	INTROJISOITU SÄÄTELY	IDENTIFIOITU SÄÄTELY	INTEGRAATIO	SISÄINEN MOTIVAATIO
OMINAIS-PIIRTEET	<ul style="list-style-type: none"> • Passiivisuus • Henkinen kuormitus • Matala koettu pätevyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Tottelevaisuus • Palkkion tavoittelu • Rangaistuksen välttely 	<ul style="list-style-type: none"> • Syyllisyys • Ahdistus • Välttely • Itsetunnon ylläpito 	<ul style="list-style-type: none"> • Arvojen tiedostaminen • Tavoitteisiin sitoutuminen • Itsensä hyväksyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tietoisuus • Hierarkkinen • Synteesi • Kongruenssi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiinnostus • Nautinto
TOIMINNAN KOETTU SYY	Ei henkilökohtainen	Ulkoinen	Ulkoinen	Sisäinen	Sisäinen	Sisäinen
KOETTU AUTONOMIA	Ei lainkaan	Ei lainkaan	Heikko	Kohtalainen	Vahva	Vahva

Kuvio 1. Säätelytyylien kaavio (Ryan, 1995, s. 406).

2.1 Itseohjautuvuusteoria

Sisäinen motivaatio perustuu itseohjautuvuusteoriaan, jonka mukaan sosiaalisen kehityksen ja hyvinvoinnin edistämiseksi on kolme välttämätöntä perustarvetta: pätevyys, yhteenkuuluvuus ja autonomia (Kordbacheh ja muut, 2014, s. 13). Tilanteet, jotka tukevat edellä mainittuja perustarpeita, vahvistavat sisäistä motivaatiota (Kordbacheh ja muut, 2014, s. 13). Nämä perustarpeet ovat välttämätön osa optimaalista kehitystä, ja jos yksikin niistä jää huomioimatta, aiheuttaa se kielteisiä seurauksia, eli psyykinen terveys edellyttää kaikkien kolmen perustarpeen tyydyttämistä (Deci & Ryan, 2000, s. 229). Itseohjautuvuusteoria perustuu oletukseen, jonka mukaan ihmiset ovat aktiivisia, kasvuun suuntautuneita, joilla on luonnollinen taipumus integroida psyykkiset elementit yhtenäiseksi minäkäsitykseksi. Lisäksi teorian mukaan ihmisille on luontaista integroida itsensä laajempiin sosiaalisiin rakenteisiin, toisin sanoen ihmisillä on luontainen taipumus osallistua heitä kiinnostaviin aktiviteetteihin, harjoitella kyvykkyyksiään, luoda yhteyksiä sosiaalisissa yhteisöissä, ja yhdistää psyykkiset ja ihmissuhteisiin liittyvät kokemukset yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (Deci & Ryan, 2000, s. 209).

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen kolme psykologista perustarvetta on yleismaailmallisia eli kulttuurista riippumattomia, kuitenkin on otettava huomioon, että eri kulttuureissa vallitsevat erilaiset arvot ja tavoitteet, jolloin keinot perustarpeiden tyydyttämiseen voivat vaihdella kulttuurien välillä (Deci & Ryan, 2000, s. 246). Eri kulttuureissa tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että tulokset ovat olleet päinvastaisia itseohjautuvuusteorian olettamien lopputulosten kanssa, esimerkiksi autonomian kokemisen muodot ovat vaihdelleet verrattaessa amerikkalaista ja itäaasialaista kulttuuria. (Deci & Ryan, 2000, s. 247). Amerikkalaisessa kulttuurissa ihmiset tuntevat olonsa vapaaehtoisiksi ja itsenäiseksi, kun he saavat tehdä omia päätöksiä, kun taas joissakin itäaasialaisissa kulttuureissa ihmiset voivat tuntea itsensä enemmän vapaaehtoisiksi ja itsenäisiksi, kun he hyväksyvät ja toteuttavat arvoja, jotka ovat samanlaisia ihmisten kanssa, joihin he samaistuvat.

Decin ja Ryanin (2000, s. 209) mukaan pätevyys, yhteenkuuluvuus ja autonomia ovat kuitenkin mahdollisia vain, jos ympäristö tukee niitä. Sisäinen motivaatio on yksi luonnollisista prosesseista, joka toimii parhaiten silloin, kun ympäristö tukee näitä kolmea perustarvetta (Deci & Ryan, 2000, s. 209). Suora seuraus itseohjautuvuusteorian näkökulmasta on, että ihmiset pyrkivät tavoittelemaan tavoitteita, alueita ja suhteita, jotka mahdollistavat tai tukevat heidän tarpeitaan, ja jos he onnistuvat löytämään kyseisiä mahdollisuuksia, he kokevat positiivisia psykologisia lopputulemia (Deci & Ryan, 2000, s. 230). Deci ja Ryan (2009, s. 230) pitävät tarpeita synnynnäisinä eikä opittuina, ja tämän vuoksi ne antavat elämälle motivoivaa sisältöä. Koska ihmiset ovat luontaisesti taipuvaisia toimimaan sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössään, ja olemaan aktiivisia, ei heitä tarvitse pakottaa tai työntää toimimaan (Deci & Ryan, 2000, s. 230). Deci ja Ryan (2000, s. 230) kuitenkin painottavat, että ihmisten käyttäytymisen ei tarvitse kohdistua tietoisesti itse tarpeiden tyydyttämiseen, vaan toiminta voi keskittyä mielenkiintoiseen toimintaan tai tärkeään tavoitteeseen, kunhan ympäristö tukee myös tarpeiden täyttymistä, sillä muuten voi tulla haitallisia vaikutuksia kuten motivaation heikkenemistä.

Tarpeiden tyydyttämättä jättäminen liittyy hyvinvoinnin puutteeseen ja tarpeiden korvikkeiden kehittämiseen (Deci & Ryan, 2000, s. 233). Kokemukset pätevydestä ja autonomiasta ovat välttämättömiä sisäiselle motivaatiolle ja kiinnostukselle, mutta ne eivät yksin riitä sisäisen motivaation syntymiselle, sillä sisäisesti motivoitunut toiminta ei välttämättä kohdistu näiden perustarpeiden tyydyttämiseen itsessään eikä perustarpeiden tyydyttämiseen suunnattu käyttäytyminen ole välttämättä sisäisesti motivoitunutta, sillä sisäisestä motivaatiosta johtuvaa käyttäytymistä tehdään vapaasti mielenkiinnon vuoksi (Deci & Ryan, 2000, s. 233). Jotta tämä mielenkiinto pysyy yllä, on pätevyyden ja autonomian tarpeiden kuitenkin myös tyydytettävä (Deci & Ryan, 2000, s. 233). Tämän vuoksi autonomian ja pätevyyden tarpeiden määrittely sisäisen motivaation kannalta on ensisijaista, koska se mahdollistaa sisäistä motivaatiota heikentävien ja vahvistavien olosuhteiden ja tehtävien ominaisuuksien ennustamisen (Deci & Ryan, 2000, s. 233).

2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin (1987, s. 9) kaksifaktoriteorian mukaan työlle luontaisia kasvu- ja motivaatiotekijöitä eli motivaattoreita ovat saavutus, tunnustus saavutuksesta, työn sisältö ja mielekkyys, vastuullisuus, kasvu ja eteneminen. Kun taas tyytymättömyyden välttäviä tekijöitä eli hygieniatekijöitä ovat ulkoiset tekijät, kuten palkka, asema, turvallisuus, työolosuhteet, ihmissuhteet, valvonta, yrityksen politiikka ja hallinta. Motivaattoreilla on pidemmän aikavälin vaikutus työntekijöiden asenteisiin verrattuna hygieniatekijöihin (Herzberg, 1987, s. 13). Tutkimuksen mukaan motivaattorit olivat ensisijainen tyytyväisyyden syy, ja hygieniatekijät pääasiallinen tyytymättömyyden syy: työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä 81 % oli motivaattoreita, kun taas tyytymättömyyteen vaikuttavista tekijöistä 69 % oli hygieniatekijöitä. Herzberg (1987, s. 9) erottaa tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden työtä kohtaan toistensa vastakohtista. Hänen mukaansa tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys, vaan työtyytyväisyyden puuttuminen, ja tyytymättömyyden vastakohta ei ole tyytyväisyys, vaan se, ettei ole työtytymättömyyttä. Herzbergin (1987, s. 6) mukaan ihmiset, jotka ovat motivoituneita, etsivät enemmän työtunteja, eivät vähemmän.

Kaksifaktoriteorian peruselementit näkyvät myös työn rikastamisessa. Herzbergin (1987, s. 10) mukaan työn rikastamisen periaatteita on useita, ja riippuen näistä periaatteista lopputuloksena ovat erilaiset motivaatiotekijät. Hänen mukaansa esimerkiksi työntekijän vallan lisääminen eli vapauden antaminen motivoi työntekijää vastuun, saavutuksen ja tunnustuksen kautta, kun taas, jos työntekijälle annetaan erikoistehtäviä, joiden avulla heistä tulee asiantuntijoita, niin motivaatiotekijöinä ovat vastuu, kasvu ja eteneminen. Työn rikastamisen periaate saattaa liittyä vain yhteen motivaatiotekijään, kuten työntekijän kokemaan sisäiseen tunnustukseen, joka syntyy esimerkiksi, kun hänelle annetaan vapaus laatia jaksottaisia raportteja ilman esimiehen tarkistusta (Herzberg, 1987, s. 10). Motivaatiotekijänä kyseessä on kasvu ja oppiminen, kun esimerkiksi työntekijälle annetaan uusia vaikeampia tehtäviä (Herzberg, 1987, s. 10). Tämän mukaan motivaatiotekijänä toimivat siis vastuu, tunnustus, sisäinen tunnustus, saavutus, kasvu, oppiminen ja eteneminen. Kyseessä voi olla myös henkilökohtainen saavutus, esimerkiksi silloin, kun

poistetaan joitakin kontrolleja samanaikaisesti, kun työntekijän vastuu säilyy (Herzberg, 1987, s. 10).

Käyttäytymistietelijöiden mukaan ryhmän tunteisiin, yksittäisten työntekijöiden asenteisiin sekä organisaation sosiaaliseen ja psykologiseen ilmapiiriin pitäisi kiinnittää huomiota (Herzberg, 1987, s. 9). Nämä tekijät tukevat yhtä tai useampaa hygieni- ja motivaattoritarvetta, jolloin niiden huomioonottaminen henkilöstöjohtamisessa näkyy ihmishuuhdekasvatuksena, jonka tarkoitus on lujittaa terveitä asenteita työntekijöissä ja vahvistaa organisaatiokulttuuria, joka tukee inhimillisiä arvoja (Herzberg, 1987, s. 9–10). Näiden toimien avulla oikeiden asenteiden uskotaan johtavan tehokkaaseen työhön ja organisaatorakenteeseen.

2.3 Palkitsemisen vaikutus sisäiseen motivaatioon

Sisäisen motivaation ja palkitsemisen suhdetta toisiinsa on tutkittu paljon. Decin ja muiden (1999, s. 627) meta-analyysitutkimuksessa tutkittiin ulkoisten palkkioiden vaikutusta motivaatioon. Tutkimuksen mukaan, kun aineelliset palkkiot olivat yhdistettynä mielenkiintoiseen tehtävään, sillä oli merkittävä negatiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon, varsinkin jos palkkio oli sidottu suoritukseen (Deci ja muut, 1999, s. 653). Tutkimuksessa tarkasteltiin myös palkkioiden vaikutusta tehtävää koettua kiinnostusta kohtaan. Löydösten mukaan, kun tehtävä oli vapaavalintainen, palkkio vähensi kiinnostusta tehtävää kohtaan. Sen sijaan tilanteessa, jossa palkkio oli odotettavissa ja sidoksissa tehtävän suorittamiseen, kiinnostus ei muuttunut tutkittavien raporteissa olennaisesti. Kognitiivisen arvioinnin teorian mukaan sanallisten palkintojen merkitys on huomattava, ja niiden enustetaan lisäävän sisäistä motivaatiota, mutta sanallisessa palkitsemisessä on otettava huomioon, että joskus sanalliset palkitsemiset voivat heikentää sisäistä motivaatiota, jos ihmiset muuttavat käyttäytymistä sen perusteella, että he haluavat tunnustusta ja hyväksyntää (Deci ja muut, 1999, s. 629). Palautteen antamistavalla ja motiivilla on myös merkitystä (Deci ja muut, 1999, s. 627). Tutkimuksessa havaittiin, että ohjaava palaute aiheutti sisäisen motivaation laskua verrattuna informatiiviseen palautteeseen.

Aineellinen palkkio ei kuitenkaan aina heikennä sisäistä motivaatiota, esimerkiksi kun palkkio on odottamaton, palkkio ei ole sidoksissa suoritukseen tai palkkion yhteydessä on annettu informatiivinen palaute, joka ohjaa ja auttaa parantamaan tai ymmärtämään jotain asiaa (Deci ja muut, 1999, s. 658). Vaikka odottamattomat palkkiot eivät lähtökohdaisesti ole haitallisia sisäiselle motivaatiolle, on hyvä huomioida se vaara, että ihmiset saattavat alkaa odottamaan näitä odottamattomia palkkioita, jolloin niistä voi tulla haitallisia (Deci ja muut, 1999, s. 656). Suoritukseen sidoksissa olevien palkkioiden käyttömahdollisuudet ovat rajalliset, sillä niitä käytetään, kun kyseessä on tarve palkkiolle, kuten palkan maksamisesta työstä, tällöin perimmäisenä tarkoituksena ei ole jakaa informaatiota tai motivoida suorituskykyä (Deci ja muut, 1999, s. 656).

Herzbergin (1987, s. 6–7) mukaan ulkoisissa palkkiossa on se ongelma, että ihmiset pitävät niitä helposti itsestäänselvyytenä, ja odottavat näiden palkkioiden kasvavan aina ajan myötä. Yksi selittävä syy sille, miksi palkkiot vähentävät sisäistä motivaatiota, on se, että palkkiot voivat heikentää ihmisten kykyä ottaa vastuuta omasta motivoinnistaan ja kyvystä ohjata toimintaansa ilman ulkoisia kannustimia (Deci ja muut, 1999, s. 659). Tutkimukset ovat osoittaneet, että kaikki aineelliset palkkiot eivät heikennä sisäistä motivaatiota, mutta on voitu osoittaa, että strategiat, jotka keskittyvät ensisijaisesti aineellisiin palkkioihin voivat vaarantaa ihmisten luontaista sisäistä motivaatiota heikentämällä sitä (Deci ja muut, 1999, s. 659). Motivaationa palkinnot ja uhat heikentävät autonomiaa ja aiheuttavat siten epäoptimaalisia tuloksia, kuten sisäisen motivaation ja luovuuden vähenemistä sekä huonompaa ongelmanratkaisua (Deci & Ryan, 2000, s. 234). Organisaatioiden pitäisi ymmärtää, ja ottaa huomioon ne tosiasialliset keinot, joilla sisäistä motivaatiota voidaan tukea.

3 Työn merkityksellisyys

Yksi organisaatioiden tärkeimmistä haasteista on työntekijöiden motivoiminen yhä laajempiin ja ennakoivampiin rooleihin, merkityksellisyys on osa tätä haastetta (Chalofsky & Krishna, 2009, s. 200). Mayn (2004, s. 33) tutkimuksen mukaan sopivien työntekijöiden valinta tiettyihin työtehtäviin lisää merkityksellisyyttä, ja tämän vuoksi työntekijöiden henkilökohtaisista haluista ja toiveista on otettava selvää, jotta he voivat ilmaista itseään paremmin, ja näin ollen tuntea lisää merkityksellisyyttä. Yleisen oletuksen mukaan ihmisiä motivoivat arvot, jotka perustuvat tulokseen tai lopputulemaan, kuitenkin merkityksellisyys on syvemmin sisäistä kuin nämä arvot, mikä ilmenee tyytyväisyyden kolmella eri tasolla: ulkoinen, sisäinen ja vielä jokin syvempi taso. (Chalofsky & Krishna, 2009, s. 194). Tässä sisäisen motivaation tasossa on kyse työn merkityksellisyydestä yksilölle (Chalofsky & Krishna, 2009, s. 194). Yksi vakiintuneimmista tavoista luoda merkityksellistä työtä on tehdä työtehtäviä, joilla on positiivinen vaikutus muihin (Robertson ja muut, 2024, s. 2440). Tehtävät, joiden eteen joutuu näkemään vaivaa, tuntuvat merkityksellisemmiltä (Campbell ja muut, 2025, s. 17). Tehtävä ei saa kuitenkaan olla liian vaivalloinen, koska silloin se tuntuu vähemmän merkitykselliseltä (Campbell ja muut, 2025, s. 16).

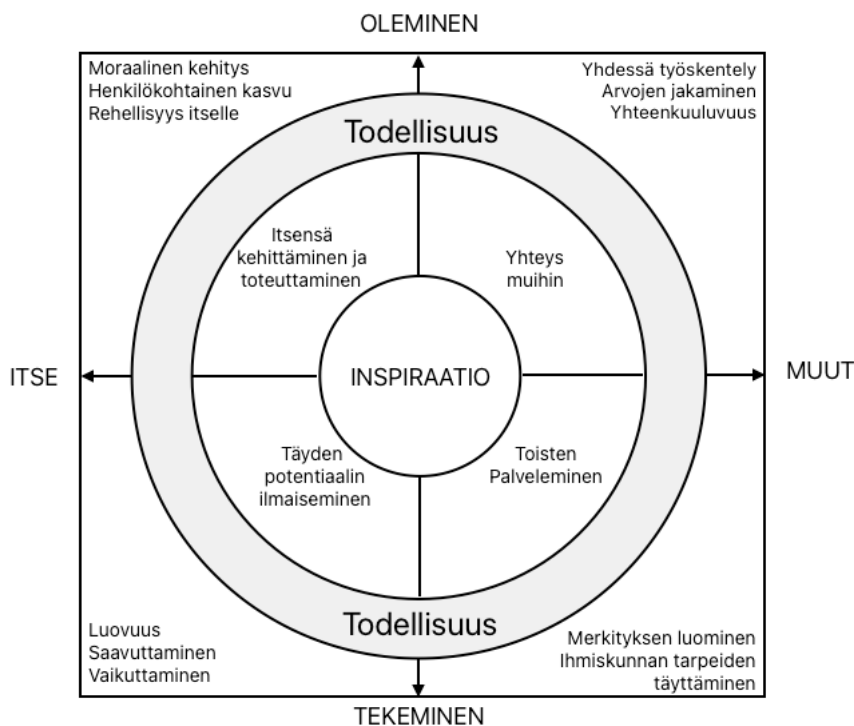
Elämän täyttymys tulee osittain siitä, että ihmisten toiminnalla on vaikutus ja merkitys toisiin ihmisiin (Chalofsky & Krishna, 2009, s. 196). Jotta ihminen voi löytää työnsä merkityksellisyyden on tärkeää, että hän voi tuoda itsestään kaikki ulottuvuutensa työpaikalle: mielen, kehon, tunteet, hengen ja sielun (Chalofsky & Krishna, 2009, s. 195). Chalofskyn ja muiden (2009, s. 195) mukaan ihmisiä ohjaa usein pelko hylkäämisestä, ennakkoluuloista tai väärinkäsityksistä, ja sen vuoksi he eivät tuo työpaikalle kaikkia ulottuvuuksia itsestään. He myös toteavat, että ennen kuin ihminen voi tuoda itsensä ulottuvuuksineen työpaikalle, pitää ihmisen olla tietoinen omista arvoistaan, uskomuksistaan ja tarkoituksestaan elämässään. Tämän itsetietoisuuden lisäksi pitää olla jatkuva pyrkimys saavuttaa omaa potentiaaliaan, ja uskoa omaan kykyynsä saavuttaa oma potentiaalinsa. Chalofskyn ja muiden (2009, s. 1969) mukaan oman elämän tarkoituksen olemassaolon ja työn tarkoituksen välillä on yhteys.

Nuzlan ja muiden (2024, s. 1) tutkimuksen mukaan organisaatio voi lisätä kilpailuetuaan toimimalla sosiaalisesti vastuullisella tavalla (CSR), sillä se lisää työntekijöiden sitoutumista, merkityksellisyyttä ja luovuutta työtä kohtaan. Heidän mukaansa organisaation kannattaisi suunnitella vastuullisuusohjelmia, jotka edistävät työntekijöiden oikeuksia ja etuja, sillä ne voivat parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta (Nuzla ja muut, 2024, s. 20). Yhteiskuntavastuu luo työntekijälle vahvaan tunteen merkityksestä ja sitoutumisesta, minkä mahdollistaa sitoutumisen innovatiiviseen käyttäytymiseen (Nuzla ja muut, 2024, s. 20). Rodriguesin ja muiden (2024, s. 3513) mukaan sosiaalisen vastuullisuuden politiikat ja käytännöt organisaatioissa eivät itsessään vaikuta työntekijöiden kokemaan työn merkityksellisyyteen. Heidän mukaansa vaikutus merkityksellisyyteen syntyy, kun organisaation sosiaalinen vastuullisuus on osallistavaa, se koetaan osaksi organisaatiota ja se näkyy päivittäisessä elämässä. Eli merkityksellisyyden tunne vahvistuu niiden käytäntöjen kautta, joilla sosiaalisen vastuullisuuden politiikat ja käytännöt toteutuvat, ja kuinka ne koetaan yksilötasolla.

3.1 Lips-Wiersmanin ja Morrisin malli merkityksellisyydestä

Lips-Wiersmanin ja Morrisin (2009, s. 496–503) tutkimuksen myötä syntyi dynaamisempi malli Lips-Wiersmanin aiempaan malliin pohjautuen, joka kuvaa merkityksellisen työn ja elämän elementtejä, ja niiden suhteita toisiinsa. Tämä malli on esitetty kuviossa 2. Malli koostuu neljästä pääelementistä: itsensä kehittäminen ja toteuttaminen, yhteys muihin, täyden potentiaalin ilmaiseminen ja toisten palveleminen. Itsensä kehittäminen ja toteuttaminen tarkoittaa moraalista kehitystä, henkilökohtaista kasvua ja rehellisyyttä itseä kohtaan. Yhteys muihin tarkoittaa yhdessä työskentelemistä, arvojen jakamista ja yhteenkuuluvuutta. Täyden potentiaalinen ilmaiseminen tarkoittaa luovuutta, saavuttamista ja vaikuttamista. Toisten palveleminen tarkoittaa positiivisen merkityksen ja eron luomista sekä ihmiskunnan tarpeiden täyttämistä, jolloin yksilö pystyy näkemään yhteyden hänen työnsä ja suuremman tarkoituksen välillä. Jotta merkityksellisyys pysyisi yllä, on näiden neljän elementin oltava tasapainossa (Lips-Wiersma & Morris, 2009, s. 505).

Mallin keskellä on inspiraatio, jolla viitataan moneen eri asiaan, kuten esimerkiksi tarkoitukseen tai visioon, jota kohti ihminen pyrkii sekä ihmisen luontaiseen haluun kehittää itseään ja parantaa muiden olosuhteita (Lips-Wiersma & Morris, 2009, s. 506). Näistä edellä luetelluista pääelementeistä itsensä kehittäminen ja toteuttaminen sekä yhteys muihin kuuluvat olemiseen, kun taas tekemiseen kuuluu täyden potentiaalinen ilmaiseminen ja toisten palveleminen. Nämä neljä pääelementtiä jaetaan vielä itseen ja muihin: itseen kuuluu itsensä kehittäminen ja toteuttaminen sekä täyden potentiaalinen ilmaiseminen, kun taas muihin kuuluu yhteys muihin sekä toisten palveleminen (Lips-Wiersma & Morris, 2009, s. 503). Näiden ulottuvuuksien välisten jännitteiden ymmärtäminen ja hallitseminen yhdessä neljän pääelementin kanssa luo merkityksellisyyttä ajan kanssa (Lips-Wiersma & Morris, 2009, s. 505).



Kuvio 2. Malli merkityksellisyydestä (Lips-Wiersma & Morris, 2009, s. 503).

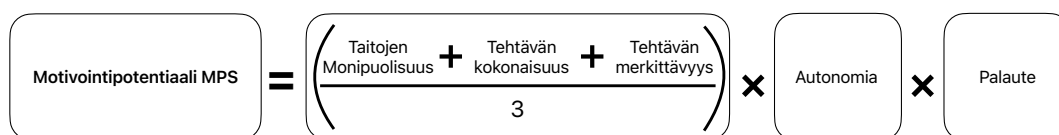
Lips-Wiersman ja Morris (2009, s. 506–508) painottavat, että merkityksellisyyden kokemus syntyy, kun ihminen pystyy hyväksymään epätäydellisyyden itsessään, ympäristössään ja työssään. Heidän mukaansa todellisuuden ymmärtäminen, ja sen vuorovaikutus inspiraation kanssa on loputon jatkumo, jossa luodaan ja toteutetaan merkityksellisyyttä. Tutkimuksessa on tehty havainto, jonka mukaan merkityksellisyyden kokonaisvaltainen kokeminen syntyy, kun työntekijät ovat nähneet nämä merkityksellisyyden lähteet rinnakkain. Tämän myötä merkityksellisyyden kokonaisuus on heille näkyvä, ja yhtäläisyydet muiden kanssa voidaan tunnistaa, mikä lisää ymmärrystä siitä, miten muut priorisoivat merkityksellisyyden lähteitä (Lips-Wiersma & Morris, 2009, s. 501).

3.2 Työn ominaisuuksien malli

Hackman ja Oldham (1976, s. 257) ovat määritelleet kolme työn ulottuvuutta, joilla voidaan lisätä työntekijän kokemaa työn merkityksellisyyttä. Ensimmäiseksi ihminen kokee lähes poikkeuksetta merkityksellisyyttä, kun työtehtävät ovat sellaisia, jotka vaativat monenlaista osaamista ja toimintaa, ja jotka haastavat ihmistä. Toiseksi suoritettavan tehtävän kokonaisuudella on merkitystä, jos työntekijä esimerkiksi kokoaa kokonaisen tuotteen tai palvelun, hän kokee työnsä merkityksellisemmäksi. Kolmanneksi työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi riippuen siitä, miten merkittävää hänen työnsä on muiden ihmisten elämän kannalta joko organisaation sisällä tai sen ulkopuolella, esimerkiksi lentokoneen jarrujen muttereiden kiristäjä kokevat työnsä todennäköisesti merkityksellisemmäksi kuin ne, jotka pakkaavat paperiliittimiä laatikoihin, vaikka taitovaatimukset olisivat täysin samat.

Työn ominaisuuksien mallin mukaan työn sisäinen motivaatio on korkeimmillaan, kun vähintään yksi, mutta mielellään kaikki edellä mainituista työn merkityksellisyyden ydinulottuvuuksista, eli taitojen monipuolisuus, tehtävän kokonaisuus ja merkittävyys, täyttyvät, sekä lisäksi työ tarjoaa korkean autonomian ja palautteen (Hackman & Oldham, 1976, s. 258). Palautteen avulla yksilö saa suoraa ja selkeää tietoa hänen

suoriutumisensa tehokkuudesta (Hackman & Oldham, 1976, s. 258). Näiden kaikkien tekijöiden summaa voidaan tarkastella motivointipotentiaalin (MPS) avulla, joka on esitetty kuviossa 3. Kuvioista voidaan todeta, että, jos autonomia tai palaute saa 0 pistettä, niin MPS arvo on nolla. Tämän mallin mukaan sisäinen motivaatio tarvitsee aina sekä autonomiaa että palautteen tuekseen. Kuvion avulla voidaan todeta, että vaikka jokin aiemmin esitetyistä työn ulottuvuuksista saisi arvokseen nolla, niin MPS arvo ei laske nolnaan. Työn ominaisuuksien mallin mukaan sisäisen motivaation lisäksi lopputuloksena on lisäksi korkealaatuiset työsuoritukset, korkea työtyytyväisyys sekä matala henkilöstön vaihtuvuus. Organisaatioiden kannattaisi keskittyä työn ydinulottuvuuksiin, koska sillä on laajoja positiivia vaikutuksia työntekijöihin.



Kuvio 3. Motivointipotentiaali MPS (Hackman & Oldham, 1976, s. 258).

3.3 Merkityksellisyyden luominen

Lips-Wiersma ja Morris (2009, s. 508) suosittelevat neljää tapaa merkityksellisyyden luomiseen. Ensimmäiseksi, jotta työ voi olla aidosti merkityksellistä, sen on perustuttava ymmärrykseen siitä, että merkityksen luominen on ihmisyyteen sisäänrakennettu. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi vision, arvojen ja periaatteiden ei pitäisi tulla organisaatiossa vallan asemassa olevilta, vaan niiden pitäisi muodostua kollektiivisesti kaikilta organisaation jäseniltä. Tällaisen kollektiivisen sitoutumisen on perustuttava ymmärrykseen siitä, että merkitys on merkityksellistä vasta, kun se luodaan, eli merkityksellisyys on rakennettava, sitä ei voi vastaanottaa tai löytää. Toiseksi tutkimustulosten mukaan, kun korkeampia pyrkimyksiä tuodaan esille, yksilöt etsivät automaattisesti ristiriitoja, epäyhteneväisyyksiä ja epäaitoja ilmaisuja. Lips-Wiersmanin ja Morrisin (2009, s. 508) mukaan näiden jännitteiden käsittely on tärkeää, ja niiden käsittelemiseen pitäisi luoda

merkityksellisiä tapoja. Kolmanneksi monimuotoisuuden lisääntyessä on tärkeää kunnioittaa eroja, ja samalla tuoda esiin yhteisiä inhimillisiä pyrkimyksiä, sillä inhimillisten pyrkimysten kokemus edistää merkityksellisyyttä. Neljänneksi palkitseminen, turvallisuus ja tasapaino eri elämän roolien välillä ovat moraalisia kysymyksiä, jotka muokkaantuvat terveissä työpaikoissa ja yhteiskunnassa. Tämän vuoksi merkityksellisyyden näkökulmasta nämä neljä elementtiä on otettava huomioon niin johtamisessa kuin organisaatiokulttuurissa.

4 Sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyys sitoutumisen vahvistajana

Chalofsky ja Krihna (2009, s. 196) toteavat, että työn tekeminen on muuttunut historian aikana paljon, minkä myötä organisaatiot ovat havainneet, että organisaatioiden on luotettava työntekijöiden kykyyn tehdä itsenäisesti päätöksiä työn suorittamisesta. Heidän mukaansa työntekijöille on annettava enemmän autonomiaa, joustavuutta ja valtuutuksia sekä mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen, riskinottoon ja luovuuteen (Chalofsky & Krishna, 2009, s. 196). Organisaatioiden tulee ottaa huomioon sellaiset tekijät, jotka lisäävät työntekijöidensä sitoutumista (Yunyi ja muut, 2024, s. 12). Organisaatioiden, jotka haluavat olla kestäviä ja menestyviä pitkällä aikavälillä, on kiinnitettävä huomiota siihen, miten vetää puoleensa ja kasvattaa tehokkaita ja sitoutuneita työntekijöitä (Chalofsky & Krishna, 2009, s. 200).

Merkityksellisyys on liitetty moniin tärkeisiin sitoutumisen elementteihin, kuten työtyytyväisyyteen, sisäiseen työmotivaatioon ja vaihtuvuuteen, sekä käyttäytymisen tekijöihin kuten suorituskykyyn ja poissaoloihin, minkä vuoksi johtajien pitäisi pyrkiä edistämään merkityksellisyyttä tehokkaalla työn suunnittelulla (May ja muut, 2004, s. 33). Kordbachehin ja muiden (2014, s. 16) tutkimuksen mukaan merkityksellisyys ennustaa sisäistä motivaatiota, eli henkilöt, jotka pitävät työtään merkityksellisempänä ovat todennäköisesti sisäisesti motivoituneimpia. Tutkimuksen mukaan myös merkityksellisyys ennustaa työntekijöiden sitoutumista: työntekijät, jotka pitävät työtään merkityksellisempänä, ovat todennäköisesti sitoutuneimpia. Kordbachehin ja muiden (2014, s. 13) mukaan merkityksellisyys keskittyy työn tarkoitukseen yksilölle eikä tyytyväisyyteen, joka tulee tehtävästä suoriutumisen jälkeen.

Thomas ja Velthouse (1990, s. 666) kuvaavat voimaantumista (empowerment) kognitiivisen mallin mukaan, jonka mukaan voimaantuminen koostuu vaikutuksen tunteesta, merkityksellisyydestä, kyvykkyydestä ja valinnanvapaudesta. Heidän mukaansa näillä neljällä elementillä on sisäistä motivaatiota lisäävä vaikutus. Thomas ja Velthouse (1990,

s. 676) toteavat, että ympäristö ja yksilön oma tulkintatapa yhdessä vahvistavat voimaannuttamisen vaikutusta. Voimaannuttaminen voidaan nähdä myös energisoimisena (Thomas & Velthouse, 1990, s. 667). Bhardwaj ja muut (2025, s. 471) toteavat, että voimaantumisen on merkittävä ja myönteinen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen. Heidän mukaansa sellaisessa organisaatiossa, joissa on voimaannuttava työympäristö, työntekijät luovat vahvoja suhteita organisaatioon. Työntekijöiden sitoutuminen on ratkaisevaa oppimiskulttuurin jatkuvuuden ylläpitämisessä organisaatiossa, sillä sitoutuneet työntekijät investoivat aikaansa ja ovat valmiita näkemään vaivaa oppimisessa, mikä mahdollistaa organisaation kasvun ja menestyksen (Bhardwaj ja muut, 2025, s. 471).

Bhardwajin ja muut (2025, s. 472) suosittelevat organisaation johdon kehittämään strategioita, joiden avulla työntekijöitä voimaannutetaan sekä rakenteellisesti että psykologisesti. He painottavat, että on tärkeää kuunnella työntekijöitä ja ottaa huomioon heidän panoksensa päätöksenteossa. Johtajien tulisi luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat kehittää sekä osaamistaan että uralla etenemistään, jotta työntekijöiden voimaantuminen ja sitoutuminen lisääntyisivät (Bhardwaj ja muut, 2025, s. 472). Avainasemassa on luoda kulttuuri, joka edistää luottamusta, avoimuutta ja vastuunottoa, jotta työntekijöiden osallistamisen tunne vahvistuisi (Bhardwaj ja muut, 2025, s. 472).

4.1 Sisäinen motivaatio sitoutumisen edistäjänä

Joe-Akunne ja muiden (2025, s. 450) tutkimuksen mukaan sisäisellä motivaatiolla on merkittävä yhteys organisaatioon sitoutumisessa. Heidän mukaansa tätä yhteyttä välittää työilmapiiri ja työntekijöiden välinen yhteistyö sekä tuki. Organisaation sosiaaliset suhteet, mukaan lukien edellä mainitut työilmapiiri ja työntekijöiden välinen yhteistyö ja tuki, ovat merkittävä edellytys organisaatioon sitoutumiseksi, ja johtajien pitäisi aktiivisesti ylläpitää sosiaalisten suhteiden toimivuutta ja sisäistä motivaatiota (Joe-Akunne ja muut, 2025, s. 464). Joe-Akunnan ja muiden (2025, s. 464) mukaan sisäiset motivaatiotekijät, kuten tunnustus, toimiva vuorovaikutus ja suotuisa ilmapiiri, ovat ratkaisevassa asemassa organisaation ja sen työntekijöiden tulosten kannalta, erityisesti

sitoutumisen osalta. Korkea sitoutuminen ja työmotivaatio ovat välttämättömiä tuottavan ja suorituskykyisen työvoiman ylläpitämiseksi (Admit & Fujie, 2024, s. 1319). Joe-Akunne ja muut (2025, s. 464) ehdottavat, että organisaatioiden kannattaisi vähentää hierarkiaa ja ottaa käyttöön yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta lisääviä ja syventäviä aktiviteetteja.

Phamin ja muiden (2023, s.2279) löydösten mukaan sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio vahvistavat ulkomaalaisten työntekijöiden kulttuuriin sopeutumista, mikä puolestaan lisää heidän sitoutumistaan organisaatioon. Pham ja muut (2023, s. 2279) ehdottavat, että organisaatioiden tulisi ottaa huomioon strategioissaan ja käytännöissään ulkomaalaiset työntekijät: koulutuksen, vuorovaikutuksen, oikeanlaisten kannustinjärjestelmien ja viestinnän avulla johtajat voivat luoda työntekijöissään sisäistä motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Pham ja muut (2023, s. 2279) kannustavat organisaatioita rakentamaan kannustinjärjestelmiä, jotka yhdistävät sekä sisäiset että ulkoiset kannustimet. Sillä heidän mukaansa sisäiset tarpeet motivoivat työntekijöitä itsensä toteuttamisessa, taitojen kehittämisessä ja tiedon hankinnassa, kun taas ulkoiset kannustimet motivoivat heitä sijoittamaan enemmän vaivaa ja energiaa heidän työhönsä ja organisaatioon.

Työntekijän sitoutumista voidaan mitata myös organisaatiossa pysymisen perusteella. Pandemian myötä monet yritykset kokivat työvoimapulaa, jonka vuoksi erityisesti nuoremman sukupolven työntekijöiden pysymisen varmistaminen organisaatioissa on noussut keskeiseksi kilpailueduksi (Lee ja muut, 2022, s. 398). Tämän vuoksi Leen ja muut (2022, s. 385) ovat tutkineet työntekijöiden eri sukupolvien X, Y ja Z vaikutusta motivaatioon ja pysyvyyteen (employee retention). He saivat selville, että ainoa tekijä, joka vaikutti työntekijöiden pysyvyyteen kaikissa sukupolvissa, oli transformatiivinen johtaminen, tämän vuoksi organisaatioiden tulisi painottaa johtamisen merkittävää roolia työntekijöiden sitoutumisen lisäämisessä riippumatta sukupolvesta. Heidän mukaansa eri sukupolvet kuitenkin motivoituvat erilaisista tekijöistä. Tämä korostaa tarvetta ottaa nämä tekijät huomioon työntekijöitä motivoitaessa, sillä tutkimustulosten mukaan sisäisellä

motivaatiolla ja työntekijöiden pysyvyydellä on merkittävä tilastollinen yhteys. X-sukupolven kohdalla työn ja elämän tasapaino oli ainoa tekijä, joka vaikutti sisäiseen motivaatioon. Sen sijaan Y-sukupolven kohdalla autonomia oli merkittävä tekijä, ja Z-sukupolvelle autonomian lisäksi myös yritysvastuu (CSR) nousi keskeiseksi tekijäksi sisäistä motivaatiota tutkittaessa. Tehokas johtamistyyli, joka on sekoitus transformatiivista ja transaktionaalista johtamista, vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden sitoutumisen kehittämiseen organisaatiossa (Afshari, 2020, s. 157).

Djalilin ja muiden (2017, s. 12) tutkimuksessa on tutkittu budjetointiin osallistamisen vaikutusta johdon suorituskykyyn, ja tarkastellaan, että toimiko organisaation sitoutuminen ja motivaatio välittävinä tekijöinä budjetoinnin ja johtamissuorituksen välillä. Heidän tutkimuksensa löydös on, että budjetointiin osallistuminen, organisaation sitoutuminen ja motivaatio vaikuttivat yhdessä johdon suorituskykyyn. Djalil ja muut (2017, s. 22) toteavat myös, että budjetointiin osallistuminen vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen ja motivaatioon. Budjetointiin osallistaminen voi lisätä uskollisuutta ja tunnetta organisaatioon kuulumisesta, mikä lisää työntekijöiden motivaatiota toimia parhaansa mukaan organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Djalil ja muut, 2017, s. 21). Työntekijöiden osallistaminen budjetointiin, ja siihen panostaminen edistivät tehokkuutta ja tuloksellisuutta työtehtävien suorittamisessa (Djalil ja muut, 2017, s. 19).

4.2 Merkityksellisyden rooli sitoutumisessa

Yunyin ja muiden (2024, s. 11) tutkimuksen mukaan työn merkityksellisyydellä on olennainen rooli työntekijöiden sitoutumisen lisäämisessä. Tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että työntekijät sitoutuvat paremmin, kun he saavat työskennellä ilmapiirissä, joka edistää työn merkityksellisyyttä, psykologista turvallisuutta ja saatavuutta. Chalofskyn ja Khrisnan (2009, s. 197) mukaan ihminen tietää, jos he tekevät hyvää ja merkityksellistä työtä, koska se työ tuntuu hyvältä, ja kyse on silloin omaan arviointikykyyn ja intuitioon luottamisesta. Merkityksellinen työ ei tarkoita vaan työtä, josta maksetaan palkkaa, se tarkoittaa kokonaisuutta ja tapaa, jolla ihminen elää elämänsä: tarkoituksen, arvojen,

ihmissuhteiden ja tekemisen yhteensovittamista (Chalofsky & Krishna, 2009, s. 197). Työn rikastaminen ja työn roolin sopivuus vaikuttavat työssä sitoutumiseen työn merkityksellisyyden kokemisen kautta (May ja muut, 2004, s. 30). Mayn ja muiden (2004, s. 11) tutkimuksessa on tutkittu merkityksellisyyttä, turvallisuutta ja saatavuutta, ja näiden suhdetta sitoutumiseen. Tutkimustuloksena on, että työn merkityksellisyydellä on vahvin suhde sitoutumiseen.

Ihmiset arvostavat työaikojen joustavuutta, työn ja vapaa-ajan tasapainoa, ja näiden puuttuessa saattavat vaihtaa työpaikkansa sellaisiin uravaihtoehtoihin, joissa on joustavimmat mahdollisuudet (Chalofsky & Krishna, 2009, s. 197). Työntekijät, jotka pelkäävät työpaikkansa menettämistä, saattavat kokea työn merkityksellisyyden vähenemistä, koska heidän kokemuksensa työn merkityksellisyydestä ja tarkoituksesta heikkenee (Stander & Rothmann, 2010, s. 7). Standerin ja Rothmannin (2010, s. 7) mukaan pelko työpaikan menettämisestä vaikuttaa myös kompetenssin ja vaikutusmahdollisuuksien heikkenemiseen, sillä se uhkaa uskoa omiin taitoihin, kykyihin ja vaikutusvaltaan ympäristössä. Työntekijän kokemus omasta pätevyydestä lisää sitoutuneisuutta työhön, vaikka työntekijällä olisi pelko työpaikan menetyksestä (Stander & Rothmann, 2010, s. 7).

Kun työntekijöillä on oikeat taidot ja kyvyt, ja heille tarjotaan tarvittavat resurssit, he tuntevat työnsä merkitykselliseksi, ja ovat erittäin sitoutuneita työhönsä (Robinson, 2023, s. 477). Robinsonin (2023, s. 481) mukaan organisaatioiden pitäisi tarjota työntekijöille oikeanlaiset resurssit, työympäristö sekä tukea heidän ammatillista sopivuuttansa työhön ja edistää merkityksellisyyttä, jotta työntekijät sitoutuisivat paremmin. Robinsonin (2023, s. 477) tutkimuksen mukaan työn merkityksellisyydellä on ratkaiseva rooli sopivuuden kokemuksen (fit perception) ja sitoutumisen välisessä positiivisessa suhteessa, sillä sopivuuden kokemus lisää sitoutumista osittain merkityksellisyyden kokemuksen kautta.

Albrechtin ja Sunin (2012, s. 291) mukaan työntekijöiden sitoutumista lisää merkityksellisyyden kokemus, velvollisuudentunne organisaatiota kohtaan sekä positiivinen mieliala.

Geldenhuisin ja muiden (2014, s. 1) tutkimuksen löydösten mukaan työn merkityksellisyydellä, työn imulla ja organisaatioon sitoutumisen välillä on positiivinen suhde: työn merkityksellisyys ennustaa työn imua, ja nämä kaksi elementtiä yhdessä ennustavat organisaatioon sitoutumista. Heidän mukaansa työnantajien tulisi tunnistaa työntekijöidensä sitoutumismallit, jotta he voisivat luoda organisaation tavoitteita tukevia strategioita, jotka tukevat myös työntekijöiden sitoutumista, jolloin työntekijöistä tulee luovempia, sekä halukkaita kasvuun ja haasteiden kohtaamiseen.

Kimin ja Parkin (2024, s. 601) tutkimuksen mukaan työn merkityksellisyyden, työntekijän sitoutumisen työhön, työn muokkaamisen ja työuraan sitoutumisen välillä on positiivisia yhteyksiä. Uraan sitoutumista voidaan vahvistaa työn merkityksellisyyden, työntekijän sitoutumisen ja työn suunnittelun avulla (Kim & Park, 2024, s. 613). Uraan sitoutuminen on merkittävää organisaation kannalta, sillä se vähentää aikomusta irtisanoutua, joten se edesauttaa organisaatiota säilyttämään työntekijänsä (Li & Xie, 2022, s. 16). Kim ja Park (2024, s. 603) käyttävät yhtenä teoreettisena viitekehyksenä JD-R-mallia, sillä se selittää miten työntekijöiden käsitys heidän työnsä merkityksellisyydestä voi parantaa työntekijöiden sitoutumista työssään. Toisena teoreettisena viitekehyksenä on SCCT eli sosiaaliekognitiivinen urateoria, jota tarkastelee, kuinka henkilökohtaiset tekijät kuten työn merkityksellisyys ja sitoutuminen, sekä kontekstuaaliset tekijät kuten työn muokaus, voivat tukea urakehitystä ja lisätä sitoutumista omaan uraan.

Kimin ja Parkin (2004, s. 610) löydösten mukaan merkityksellinen työ vaikutti positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen, työn muokkaamiseen ja uran sitoutumiseen. Työn muokaus voi edistää työntekijöitä sitoutumaan uraansa motivoimalla heitä pitämään kiinni uratavoitteistaan ja urapolustaan (Kim & Park, 2024, s. 611). Kim ja Park (2024, s. 613) ehdottavat, että organisaatioiden tulisi kehittää ja helpottaa käytäntöjä, jotka auttavat työntekijöitä lisäämään työn merkityksellisyyttä. Sen lisäksi organisaatiot voivat tukea työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta luomalla joustavan ja tukevan organisaatiokulttuurin. Jotta organisaatiot voisivat edistää nykyiseen työhön kohdistuvaa työn merkityksellisyyttä, pitäisi heidän laatia selkeä ja pitkän aikavälin visio ja missio sekä

kehittää joustavat työn suunnittelun menetelmät ja rakentaa kunnioittava ympäristö sosiaaliselle vuorovaikutukselle (Kim & Park, 2024, s. 613). Kim ja Park (2024, s. 613) painottavat, että työntekijöiden yksilölliset erot on otettava huomioon työn johtamisessa ja työn muotoilun suunnittelussa, jotta työntekijöitä voidaan jatkuvasti tukea. He rohkaisevat organisaatioita motivoimaan työntekijöitä olemaan syvemmin sitoutuneempia uraansa esimerkiksi osallistamalla työntekijöitä työn muokkaamiseen.

4.3 Organisaation toimet sitoutumisen edistämiseksi

Työntekijät ovat avainasemassa organisaation kasvulle, kehitykselle, vakaudella ja menestykselle, jolloin johdon velvollisuus on varmistaa, että työntekijät ovat ja pysyvät riittävän motivoituneina (Nwannebuife ja muut, 2020, s. 14). Vaikka motivaatio on yksilöllinen ja henkilökohtainen prosessi, siihen vaikuttaa merkittävästi kontekstuaaliset ja organisatoriset tekijät, minkä vuoksi on tärkeää huomioida yksilöllisten tekijöiden lisäksi ne organisaatiotason tekijät, jotka vaikuttavat motivaation syntymiseen ja kehittymiseen (Chalofsky & Krishna, 2009, s. 191). Nwannebuifen ja muiden (2020, s. 14) tutkimuksen mukaan johtajien pitäisi laittaa työntekijöiden tunteminen ja ymmärtäminen etusijalle. He ehdottavat, että esimiesten tulisi luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta ja suotuisaa ilmapiiriä, osallistaa työntekijöitä päätöksentekoprosesseihin, varmistaa asianmukaiset terveys- ja turvallisuustoimet sekä räätälöidä henkilökohtaisesti palkkioita ja resursseja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden täyttämiseksi.

Lahjakkaiden työntekijöiden houkuttelemisen ja heidän pitämisenä organisaatiossa on haaste, johon organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota (Bhuvanaiah & Raya, 2015, s. 92). Henkilöstöhallinnon tavoitteena pitäisi olla toimivimman kannustinjärjestelmän kehittäminen, ja tarkoin määriteltyjen työolojen rakentaminen, joka mahdollistaa työntekijöiden tehokkuuden (Herzberg, 1987, s. 9). Stander ja Rothmann (2010, s. 7) suosittelivat organisaatioita implementoimaan toimintaansa sellaisia keinoja ja toimenpiteitä, joilla pystytään voimaannuttamaan työntekijöitä. Näiden keinojen ja toimenpiteiden pitäisi keskittyä työn merkityksellisyyteen, kyvykkyyteen, itseohjautuvuuteen ja

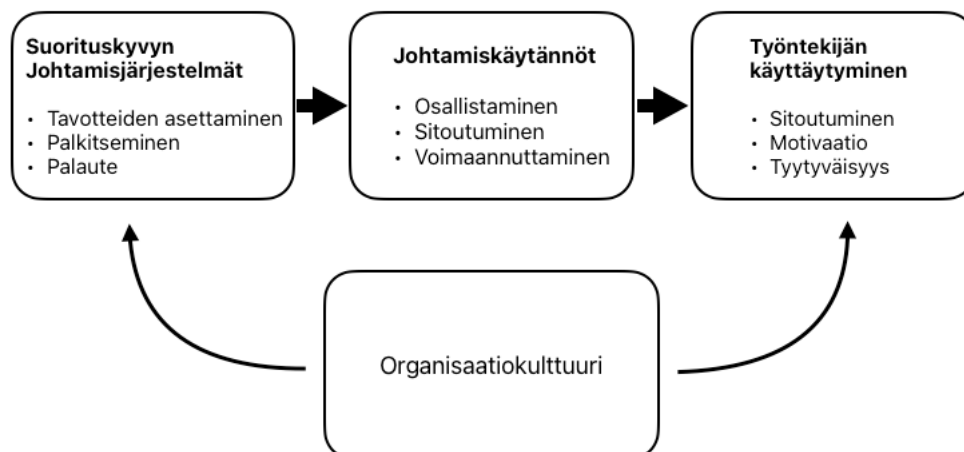
vaikutusmahdollisuuksin. Bhuvanaiahin ja Rayan (2015, s. 92) toteavat, että työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ja laadukkaaseen suorituskykyyn edellyttää painopisteen siirtymistä taloudellisista keinoista kuten palkoista ja kannustineduista psykologisiin tekijöihin. Heidän mukaansa sitoutuminen on ylläpitoa vaativa jatkumo, joka on mahdollista saavuttaa johdon vaikutuksella, ymmärtämällä työntekijöiden mieltymyksiä ja tarjoamalla heille oikeanlainen työympäristö, joka vahvistaa motivaatiota sitoutua työtöihin ja organisaation.

Morrisonin ja muiden (2007, s. 112) mukaan johtajien ei pitäisi luottaa pelkästään ulkoisiin motivaation keinoihin, vaan heidän pitäisi tutkia työntekijöiden sisäisen motivaation lähteitä. Johdon pitäisi tarjota sellainen kulttuuri, joka tukee sisäistä motivaatiota sekä kehittää menetelmiä, joiden avulla arvioida ja tukea sisäistä motivaatiota (Morrison ja muut, 2007, s. 112). Heidän mukaansa jatkuva tuottavuus ja korkea moraalit on tultava itse työn merkityksellisyydestä ja tarkoituksesta yksilölle. Organisaation pitäisi luoda sellainen ympäristö, jossa työntekijät voivat löytää oman merkityksellisyytensä työhön (Morrison ja muut, 2007, s. 109). Morrisonin ja muiden (2007, s. 109) mukaan ympäristön luominen alkaa kulttuurisella muutoksella, jossa vaikutetaan moraalit ja vaihtuvuuden sisäisten eikä ulkoisten motivaatiotekniikoiden avulla. Tämän muutoksen jalkauttaminen sisältää sellaisten toimintatapojen ja menettelyiden käyttöönottoa, jotka edistävät mielekästä työtä, antavat vahvan ja johdonmukaisen viestin sekä tarjoavat koulutusmahdollisuuksia merkityksellisyyden löytämiseen. Morrison ja muut (2007, s. 109) tarkoittavat vahvalla ja johdonmukaisella viestinnällä työntekijälähtöistä viestintää, jossa toimitusjohtaja selittää työntekijöille organisaation missiota ja visiota. Heidän mukaansa työntekijöitä pitää auttaa löytämään yhteys organisaation missioon ja visioon, koska he pysyvät yleensä uskollisina ja tuottavina, kun he ovat yhteydessä missioon ja visioon sekä ymmärtävät heidän oman roolinsa sen toteuttamisessa. Työntekijöiden vaihtuvuus vähenee, kun he pitävät itseään organisaatiota koossa pitävinä voimina (Morrison ja muut, 2007, s. 109).

Morrisonin ja muiden (2007, s. 109) mukaan työympäristön muutos ei voi tapahtua ilman koulutusta. Heidän mukaansa koulutusta tarvitaan ensimmäiseksi johdon tueksi, jotta johtoa voidaan valmistaa sekä ymmärtämään että tulemaan mestareiksi työn merkityksellisyden tunnistamisessa. Morrison ja muut (2007, s. 109) toteavat myös, että lisäksi työntekijät tarvitsevat tietoa siitä, miten työssä luodaan merkityksellisyyttä ja miten he ovat yhteydessä organisaatioon. Lips-Wiersmanin ja Morrisin (2009, s. 509) painottavat, että työn merkityksellisyys tulee luoda yksilön toimesta, mutta johtajuudella ja organisaatiokulttuurilla on myös vaikutus työn merkityksellisyyteen (Lips-Wiersma & Morris, 2009, s. 508).

Admit ja Fujie (2024, s. 1310) ovat löytäneet merkittävän korrelaation johtajuuden, työntekijöiden sitoutumisen ja työmotivaation vaikutuksesta työntekijän suorituskyykyyn. He toteavat, että organisaatioiden pitäisi parantaa työmotivaatiota, sitoutumista ja työilmapiiriä työtyytyväisyyden ja työntekijöiden suorituksen parantamiseksi. Heidän mukaansa tehokas johtamistyyli voi edistää työntekijöiden sitoutumista ja työmotivaatiota, sillä kun johtajat tarjoavat selkeää ohjausta, tukevat työntekijöiden kehitystä ja luovat positiivisen ympäristön, työntekijät kokevat todennäköisemmin korkeaa motivaatiota ja sitoutumista työhönsä, jolloin seurauksena on korkea suoriutuminen.

Suorituskyvyn johtamismenetelmät (PMS) on keskeinen työkalu työntekijöiden käyttäytymisen muokkaamisessa organisaatiossa, tarjoten merkittävän järjestelmän työntekijöiden suorituskyykyyn, tuottavuuden ja johtamiseen (Dvorakova & Striteska, 2024, s. 139). Dvorakova ja Striteska (2024, s. 139) ovat selvittäneet nimenomaan erilaisia tapoja, joilla PMS vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen, erityisesti työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja tyytyväisyyteen. PMS:n ja työntekijän käyttäytymisen välinen suhde on esitetty kuviossa 4. Dvorakovan ja Striteskan (2024, s. 139) mukaan ensisijaiset keinot työntekijöiden käyttäytymisen vaikuttamiseen ovat selkeät tavoitteet, oikein asetetut palkkiot ja tehokas palaute. Suorituskeskeinen organisaatiokulttuuri auttaa luomaan tehokkaan PMS:n, joka vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden käyttäytymiseen (Dvorakova & Striteska, 2024, s. 142).



Kuvio 4. Välittävät ja moderoivat roolit PMS:n ja työntekijän käyttäytymisen välisessä suhteessa (Dvorakova & Striteska, 2024, s. 143).

Johtopäätöksissä Dvorakova ja Striteska (2024, s. 143) toteavat, että organisaatioiden tulisi siirtyä kontrollikeskeisestä lähestymistavasta valmentavaan malliin, jossa oppimista ja kehittymistä korostetaan koko prosessin ajan. Sen lisäksi he korostavat, että organisaatioiden tulisi ottaa käyttöön oikeudenmukaisia ja läpinäkyviä käytäntöjä sekä rakentaa tukea antava strategian kanssa linjassa oleva organisaatiokulttuuri, jotta työntekijöiden sitoutumisen vahvistaminen onnistuisi.

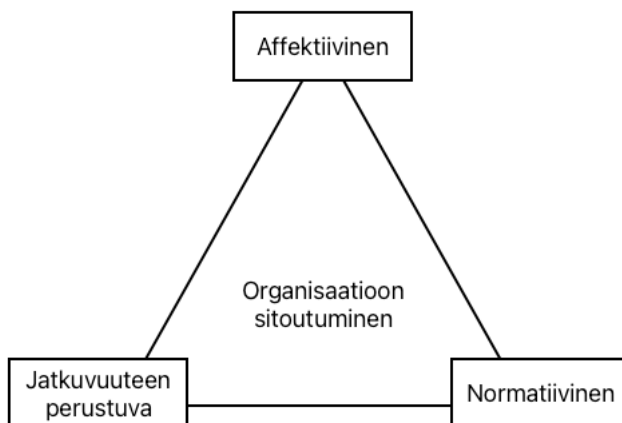
Suorituskyvyn korostamisessa kannattaa olla varovainen, koska jos suorituskyky laiteetaan kaiken muun edellä, työntekijät menettävät työnsä merkityksen vähitellen, mikä vaikuttaa asenteisiin, käyttäytymiseen ja yleiseen mielenterveyteen (Chalofsky, 2003, s. 80). Chalofskyn (2003, s. 80) esittää kolme huomioitavaa asiaa. Ensimmäiseksi työn muokkaamista (job crafting) on hyödynnettävä ja kehitettävä niin, että painopiste ei ole enää siinä, että työntekijä sovitetaan työlle, vaan työ pitää sovittaa työntekijälle. Toiseksi yksilön, ryhmän ja organisaation arvoja on tarkasteltava ja kohdistettava uudelleen. Kolmantena ensiarvioisen tärkeää on, että organisaatiolla olla merkityksellistä työtä kunnioittavat ja tukevat strategiset suunnitelmat, suoritusarvioinnit ja missiot.

4.4 Sitoutumisen vahvistaminen

O'Reilly (2008, s. 93) määrittelee sitoutumisen yksiön psykologiseksi siteeksi organisaatiota kohtaan, joka kattaa yhteenkuuluvuuden tunteen, lojaaliuden organisaatiota kohtaan sekä samanlaiset arvot organisaation kanssa. O'Reilly (2008, s. 93) jakaa sitoutumisen kolmeen eri vaiheeseen: sopeutumiseen, samaistumiseen ja sisäistämiseen. Ensimmäisessä vaiheessa eli sopeutumisessa ihminen hyväksyy toisten vaikutuksen saadakseen heiltä jotain, esimerkiksi palkkaa. Toisessa vaiheessa samaistumisessa yksilö hyväksyy tämän vaikutuksen jatkumisen, jotta se voi ylläpitää tyydyttävän suhteen organisaatiossa. Tässä vaiheessa yksilö alkaa kokemaan ylpeyttä organisaatioon kuulumiseen. Viimeisessä vaiheessa eli sisäistämisessä yksilö kokee organisaation itsessään palkitsevana ja yhteneväisenä omien arvojen kanssa. Sitoutumisen kehityskaaren ymmärtäminen auttaa hahmottamaan miten organisaatiot luovat sitoutumista (O'Reilly, 2008, s. 93).

Affektiivista sitoutumista voidaan vahvistaa sopivasti haastavalla työllä, roolien, odotusten ja tavoitteiden selkeydellä, johdon vastaanottavaisuudella, tiimin yhteisöllisyydellä, organisaation luotettavuudella, osallistamisella päätöksentekoon ja organisaation toimintaan, säännöllisellä ja rakentavalla palautteella sekä henkilökohtaisella merkityksellisyydellä eli työntekijöiden kokemuksella siitä, että heidän työllään on suurempi merkitys organisaatiolle (Allen & Meyer, 1990, s. 17). Allenin ja Mayerin (1990, s. 18) mukaan jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista voidaan vahvistaa kuudella eri tavalla: taidoilla eli esimerkiksi erityisosaamisella, jota on vaikea hyödyntää muualla. Koulutuksella, sillä tietynlainen koulutus voi olla hyödyllistä vain tietyssä työpaikassa. Lokalisoinnilla, jos työntekijä joutuisi muuttamaan vaihtaakseen työpaikkaa, sitoutuminen organisaatioon on korkeampaa. Itseinvestoimisella eli mitä enemmän työntekijä käyttää aikaa ja vaivaa organisaatioon, sitä suurempi kynnyks on vaihtaa organisaatiota. Eläkkeellä, jos organisaatio tarjoaa eläke-etuja. Vaihtoehdoilla, sillä jos työntekijällä ei ole tarjolla muita työpaikkavaihtoehtoja, niin jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen on korkeampaa (Allen & Meyer, 1990, s. 18).

Normatiivista sitoutumista vahvistaa esimerkiksi se, että omat vanhemmat ovat olleet pitkäaikaisia työntekijöitä samassa organisaatiossa (Allen & Meyer, 1990, s. 4). Normatiivisessa sitoutumisessa kyse on työntekijän uskomuksesta heidän omasta vastuustaan organisaatiota kohtaan (Allen & Meyer, 1990, s. 3). Affektiivinen ja normatiivinen sitoutuneisuus ovat erotettavissa toisistaan, mutta ne korreloivat keskenään merkittävästi, kun taas jatkuvuuteen perustuva sitoutuneisuus on suhteellisen riippumaton näistä kahdesta muusta ulottuvuudesta (Allen & Meyer, 1990, s. 6). Joe-Akunnen ja muiden (2025, s. 453) mukaan työilmapiiri ja työntekijöiden välinen yhteistyö ja tuki parantavat työtyytyväisyyttä ja vähentävät lähtöaikomuksia, mikä myös vähentää myös jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen liittyviä kustannuksia. Heidän mukaansa normatiivinen sitoutuminen vahvistuu toimivien ihmissuhteiden myötä organisaatiossa, sillä ne edistävät yhteisiä arvoja ja eettistä käyttäytymistä työntekijöiden keskuudessa, mikä vahvistaa työntekijöiden velvollisuudentunteita ja uskollisuutta. He vahvistavat kaikki kolme sitoutumisen ulottuvuutta: affektiivisen, normatiivisen ja jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen. Nämä ulottuvuudet on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Organisaatioon sitoutumisen ulottuvuudet (Joe-Akunne ja muut, 2025, s. 454).

Varma (2024, s. 102) luettelee neljä sitoutumista edistävää tekijää: palkitse, vältä huonosti suoriutuvia työntekijöitä, huomio rutiinien heikentävä vaikutus sitoutumiseen sekä jaa tietoa työntekijöiden sitoutumiseksi. Palkitsemisella tarkoitetaan tunnustamista

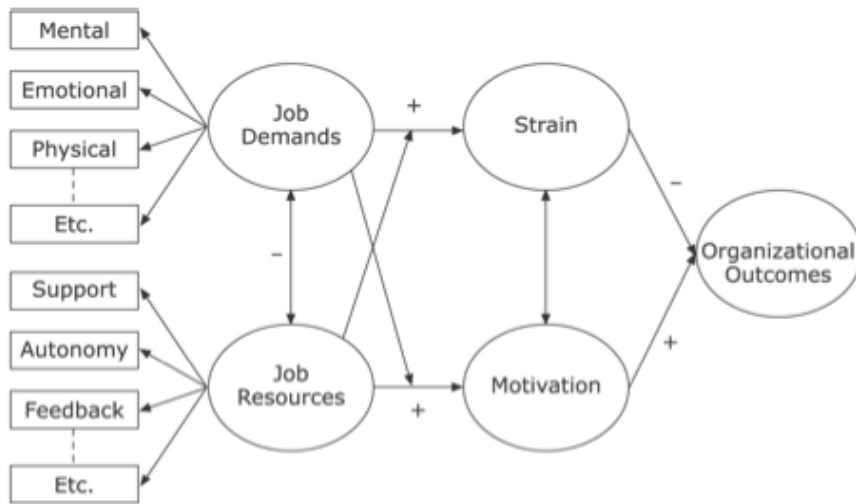
työntekijöiden saavutuksista, se voi olla aineellista tai aineetonta palkitsemista, tärkeintä on, että organisaatiossa on oikein ajoitetut, oikeudenmukaiset, avoimet ja objektiiviset politiikat saavutusten tunnustamiseen. Huonosti suoriutuvilla työntekijöillä tarkoitetaan sellaisia työntekijöitä, joilla ei ole aikomustakaan sitoutua yritykseen, vaan he tekevät töitä vain saadakseen kuukausittaisen palkan. Tällaiset työntekijät vahingoittavat organisaatiota ja heikentävät myös muiden työntekijöiden motivaatiota, joten tällaisia työntekijöitä tulisi välttää. Tällaisten työntekijöiden estämiseksi Varma (2024, s. 102) suosittelee varmistamaan, että rekrytointi ja valintajärjestelmät on valittu tarkoin, jotta organisaatioon palkataan vain sellaisia työntekijöitä, jotka ovat valmiita suoriutumaan maksimaalisesti. Rutiinien heikentävä vaikutus sitoutumiseen tarkoittaa sitä, että rutiininomainen työ voi heikentää sitoutumista, kun taas poikkeustilanteet ja hätätilanteet voivat kasvattaa sitoutumista. Eli esimerkiksi, työntekijä on sitoutuneempi, jos työntekijän oma työpaikka, ja sen tulevaisuus riippuu työntekijän panoksesta ja ponnisteluista. Varman (2024, s. 103) mukaan organisaatiokulttuuri voi auttaa ylläpitämään sitoutumista myös normaaleissa oloissa, mutta jotkut yritykset luovat keinotekoisia kriisejä lisätäkseen työntekijöiden sitoutumista, vaikka se ei ole suositeltava strategia. Tiedon jakaminen työntekijöiden sitoutumisen lisäämiseksi tarkoittaa relevantin tiedon antamista työntekijöille erityisesti siitä, miten heidän työnsä vaikuttaa organisaation strategiaan ja tulokseen, ja kuinka tärkeää heidän panoksensa on organisaatiolle. Varma (2024, s. 104) painottaa, että tätä tukee se, miten työntekijöitä kohdellaan.

4.5 JD-R -malli motivaation selittäjänä

Bakker ja Demerouti (2007, s. 309) ovat luoneet JD-R -mallin henkilöstöhallinnon työkaluksi, jonka avulla voidaan parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja suorituskykyä. JD-R -malli perustuu ajatukseen, jonka mukaan työstressi voidaan jakaa kahteen kategoriaan: työn vaatimuksiin ja työn resursseihin (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Työn vaatimukset sekä työn resurssit kattavat työtehtävien fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset puolet. Työn vaatimuksia ovat esimerkiksi korkea työpaine, epäsuotuisa fyysinen ympäristö ja emotionaalisesti vaativat asiakkaat. Bakkerin ja Demeroutin (2007,

s. 312) mukaan työn vaatimukset eivät välttämättä ole negatiivisia, mutta niistä voi tulla stressitekijöitä. Työn resurssit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: ne ovat toimivia työtehtävien tavoitteiden saavuttamiseksi, vähentävät työn vaatimuksia ja niihin liittyviä fysiologisia ja psykologisia kustannuksia tai stimuloivat henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä. Työn resursseja ovat esimerkiksi palkka, uramahdollisuudet, esihenkilöiden tuki, ilmapiiri, osallistuminen päätöksentekoon, autonomia, palaute, taitojen vaihtelu ja roolien selkeys. Resurssit eivät ole tarpeellisia vain työn vaatimusten takia, vaan ne ovat tärkeitä myös itsessään (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312).

JD-R -mallin mukaan on kaksi erilaista psykologista prosessia, jota vaikuttavat työstressin ja motivaation kehittymiseen (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313). Nämä prosessit on esitetty kuviossa 6. Perehdytään pelkästään motivaation kehittymiseen liittyvään prosessiin. Bakkerin ja Demeroutin (2007, s. 313) mukaan JD-R -mallin toinen prosessi on luonteeltaan motivoiva, jonka mukaan työvoimaresursseilla on motivoiva rooli, ja ne johtavat korkeaan sitoutumiseen, alhaiseen kynnisyteen ja erinomaiseen suoritukseen. Työvoimaresursseilla voi olla joko sisäinen motivoiva rooli, koska ne edistävät työntekijöiden kasvua, oppimista ja kehittymistä, tai niillä voi olla ulkoinen motivoiva rooli, koska ne ovat keskeisiä työtavoitteiden saavuttamisessa. Oikea palaute edistää oppimista, mikä lisää työpätevyyttä, kun taas päätöksenteon vapaus edistää autonomiaa ja sosiaalinen tuki yhteenkuuluvuuden tarvetta (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313). JD-R -malli mukaan työn resurssit vaikuttavat erityisesti motivaatioon ja työhön sitoutumiseen, kun työn vaatimukset ovat korkeat (Bakker & Demerouti, 2007, s. 315).



Kuvio 6. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313).

5 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia millä keinoilla organisaatio voi tukea sisäistä motivaatiota ja työn merkityksellisyyttä, sekä miten sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyys voivat vahvistaa organisaatioon sitoutumista. Tämän tutkielman tutkimuskysymykset olivat: 1. Millä tavoin organisaatio voi tukea sisäistä motivaatiota? 2. Millä tavoin organisaatio voi tukea työn merkityksellisyyttä? 3. Miten sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyys voivat vahvistaa työntekijän organisaatioon sitoutumista? Tämän tutkielman keskeisenä tuloksena on, että sisäinen motivaatio, työn merkityksellisyys ja organisaatioon sitoutuminen muodostavat toisiinsa liittyvän kokonaisuuden. Tutkielman keskeisin löydös on, että panostamalla sisäiseen motivaatioon ja työn merkityksellisyyteen, organisaatio edistää samalla myös työntekijän organisaatioon sitoutumista.

5.1 Pohdinta

Organisaatiolla on useita keinoja tukea työntekijän sisäistä motivaatiota. Vaikka sisäinen motivaatio perustu yksilön omaan kiinnostukseen, on organisaation tuella merkittävä vaikutus. Tämän tutkielman tutkimuskysymykseen 1 liittyen voidaan todeta, että itseohjautuvuusteorian kolme perustarvetta pätevyys, autonomia ja yhteenkuuluvuus, sekä kaksifaktoriteorian motivaattorit tunnustus, saavutus, työn sisältö, kasvu ja vastuullisuus luovat perustan sisäiselle motivaatiolle, ja tarjoavat organisaatiolle keinoja sisäisen motivaation vahvistamiseen (Ryan ja Deci 2000; Herzberg 1987). Näiden tekijöiden avulla voidaan tukea työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja sitoutumista, jotka ovat välttämättömiä tuottavan ja tehokkaan työvoiman ylläpitämisessä (Admit ja Fujie, 2024). Lisäksi tämän tutkielman tutkimuskysymyksen 1 näkökulmasta voidaan todeta, että esimerkiksi sopivan haastavat tehtävät, oikeinlainen palaute ja viestintä, sosiaalinen tuki ja vaikutusmahdollisuudet ovat tehokkaita tapoja tukea työntekijän sisäistä motivaatiota.

Työn merkityksellisyyden tukemisessa on keskeistä luoda ympäristö, jossa työntekijät pystyvät kokemaan merkityksellisyyttä. Tutkimuskysymykseen 2 liittyen voidaan todeta,

että merkityksellisyys perustuu suurempaan tarkoitukseen: työn tulisi tarjota mahdollisuus vaikuttaa muihin positiivisesti (Robertson ja muut, 2024). Muiden palveleminen on keskeinen osa työn merkityksellisyyttä. Lisäksi tutkimuskysymykseen 2 liittyen organisaatio voi edistää työn merkityksellisyyttä esimerkiksi työn rikastamisella ja yhteisöllisyyteen panostamalla. Työn rikastaminen ja työn roolin sopivuus vaikuttavat myös työssä sitoutumiseen työn merkityksellisyyden kautta. Organisaation tulee luoda ympäristö, jossa yksilöt voivat kehittyä, onnistua, jakaa arvoja, luoda merkitystä ja yhteenkuuluvuutta. Myös sosiaalisen vastuullisuuden myötä organisaatio voi lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta ja organisaatioon sitoutumista, mutta sen vaikutus syntyy vasta, kun vastuulliskäytännöt ovat aidosti osallistavia ja näkyvät konkreettisesti organisaation toiminnassa (Nuzla ja muut, 2024; Rodrigues ja muut, 2024). Yksi keino työn merkityksellisyyden kokemiseen on organisaatioiden vastuullisuusohjelmat.

Organisaatio voi vahvistaa työntekijän organisaatioon sitoutumista tukemalla sisäistä motivaatiota ja työn merkityksellisyyttä. Tämä ilmiö liittyy suoraan tutkimuskysymykseen 3. Suorituskyvyn johtamismenetelmillä (PMS) voidaan tukea työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja tyytyväisyyttä selkeiden tavoitteiden, palkkioiden, palautteen sekä oikeudenmukaisen ja valmentavan organisaatiokulttuurin avulla (Dvorakova & Striteska, 2024). Lisäksi rekrytointi on noussut yhdeksi keskeiseksi tekijäksi työntekijöiden sitoutumisen varmistamisessa, sillä huolellisesti suunnitellut rekrytointi- ja valintaprosessit auttavat varmistamaan, että organisaatioon palkataan motivoituneita ja suorituskykyisiä työntekijöitä (Varma, 2024). Myös oikeat organisaation tarjoamat resurssit, työntekijän taidot ja kyvyt luovat sitoutuneisuutta.

Tutkimuskysymykseen 3 liittyen ilmapiirin vaikutus korostuu. Työilmapiirillä on merkittävä vaikutus sisäiseen motivaatioon, työn merkityksellisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Työilmapiiri välittää sisäisen motivaation ja työn merkityksellisyyden vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen (Yunyun ja muut, 2024; Joe-Akunne ja muut, 2025). Keskeisiä välittäviä tekijöitä ovat työntekijöiden välinen yhteistyö ja tuki (Joe-Akunne ja muut, 2025). Ilmapiiriin kehittämiseen tulisi panostaa yhtä vahvasti kuin muihin

strategisiin tavoitteisiin. Yksi keino on työntekijöiden voimaannuttaminen, jonka avulla voidaan luoda luottamukseen, avoimuuteen ja vastuunottoon perustuva työympäristö, jossa työntekijöitä osallistetaan ja heidän osaamisensa kehittymistä tuetaan (Bhardwaj ja muut, 2025).

Organisaation tuki työntekijän sisäisen motivaation, työn merkityksellisyyden ja organisaation sitoutumisen vahvistamisessa on keskeinen tekijä organisaation menestykselle. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että työntekijät ovat yksilöitä (Kim ja Park, 2024). Työntekijöiden tunteminen on avainasemassa, sillä yksilöt motivoituvat ja tuntevat merkityksellisyyttä eri asioista. Tästä syystä sisäisen motivaation, työn merkityksellisyyden ja sitoutumisen välinen yhteys ei ole yksinkertainen, eikä se ole aina ennustettavissa. Organisaatiokulttuurilla on tärkeä rooli tässä dynaamisessa suhteessa. Tutkimuskysymykseen 3 viitaten osallistava ja joustava organisaatiokulttuuri, joka huomioi yksilölliset tarpeet ja sitouttaa työntekijät yhteiseen visioon ja missioon, vahvistaa työn merkityksellisyyttä ja sitoutumista (Kim ja Park, 2024). Organisaation tuki, joka huomio yksilölliset tarpeet sisäisen motivaation, työn merkityksellisyyden ja sitoutumisen vahvistamisessa, edistää organisaation menestymismahdollisuuksia ja kestäväää kilpailuetua.

Sisäistä motivaatiota, työn merkityksellisyyttä ja organisaatioon sitoutumista edistävät tekijät ovat päällekkäisiä, mikä liittyy suoraan tutkimusongelman tarkasteluun. Tätä ilmiötä selittää se, että nämä elementit ovat keskenään dynaamisessa vuorovaikutuksessa ja vahvasti sidoksissa toisiinsa. Korkea sisäinen motivaatio vahvistaa työn merkityksellisyyttä, ja työn merkityksellisyys puolestaan vahvistaa sitoutumista. Lisäksi sekä sisäisellä motivaatiolla että työn merkityksellisyydellä on vahva yhteys sitoutumiseen. Tätä dynaamista suhdetta on pyritty havainnollistamaan kuviolla 7, joka on laadittu tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella. Kuviossa sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyys muodostavat perustan, ja niitä tukemalla lopputuloksena on organisaatioon sitoutuminen. Kolmion keskelle on sijoitettu keskeisiä tekijöitä, jotka vahvistavat sisäistä motivaatiota, työn merkityksellisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Kuviossa nuolet kuvaavat sisäisen motivaation, työn merkityksellisyyden ja organisaatioon sitoutumisen dynaamista

vuorovaikutusta, ja osoittavat, että näiden kolmen ulottuvuuden suhde ei ole yksisuuntainen, vaan ne vahvistavat toisiaan jatkuvasti. Lisäksi kuviossa yksilölliset tarpeet on esitetty kolmion taustalla vaikuttavana tekijänä sen jokaisella sivulla. Yksilölliset tarpeet vaikuttavat siihen, mitkä kolmion keskelle sijoitetuista keskeisistä tekijöistä korostuvat ja missä järjestyksessä ne painottuvat.



Kuvio 7. Dynaaminen suhde sisäisen motivaation, työn merkityksellisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välillä.

5.2 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkielma on rajattu sisäiseen motivaatioon ja työn merkityksellisyyteen, eikä tutkielmassa tarkastella esimerkiksi ulkoista motivaatiota tai kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita. Lisäksi aihetta tarkastellaan suurimmaksi osaksi ennalta päätettyjen teorioiden näkökulmasta, kuten itseohjautuvuusteorian ja kaksifaktoriteorian kautta, mikä saattaa kaventaa muiden näkökulmien ja tulkintojen huomioimista. Koska kyseessä on kirjallisuuskatsaus, tutkielma ei sisällä empiiristä aineistoa, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Käytetty aineisto painottuu länsimaiseen kontekstiin, mikä voi vaikuttaa tulosten

soveltuvuuteen eri kulttuureissa. Nämä rajoitteet ovat tärkeitä tiedostaa johtopäätöksiä tarkasteltaessa.

Sisäisen motivaation, työn merkityksellisyyden ja organisaatioon sitoutumisen tutkimus tarjoaa laajasti mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Tulevissa tutkimuksissa olisi hyödyllistä rajata aihe joko sisäisen motivaation tai työn merkityksellisyyden vaikutukseen organisaatioon sitoutumisessa, jotta aihetta voitaisiin syventää ja tarkentaa. Lisää tutkimusta tarvitaan esimerkiksi johtamistyylien vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon. Globalisoituneessa työelämässä monikulttuuriset tiimit ja kansainväliset organisaatiot yleistyvät koko ajan lisää. Tämän vuoksi jatkossa olisi tärkeää tutkia, miten kulttuurierot vaikuttavat sisäisen motivaation, työn merkityksellisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välisiin suhteisiin. Kuten Deci ja Ryan (2000, s. 246) toteavat: perustarpeiden tyydyttämisen keinot riippuvat kulttuurista. Työn liikkuvuuden lisääntyessä, olisi merkittävää lisätä tietämystä eri kulttuurien ja ulkomaalaisten työntekijöiden sisäisestä motivaatiosta, työn merkityksellisyydestä ja organisaatioon sitoutumisesta. Näin voitaisiin lisätä ymmärrystä kulttuurisesti monimuotoisista työyhteisöistä.

Lähteet

- Admit, D. G. & Fujie, A. T. (2024). The effect of leadership, employee commitment, and work motivation, on employees' performance. *Journal Research of Social Science, Economics & Management*, 3(6), 1313-1322. <https://doi.org/10.59141/jrs-sem.v3i6.606>
- Afshari, L. (2020). Motivating toward organizational commitment: A cross-comparative perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(2), 141–157. <https://doi.org/10.1177/1470595820914643>
- Albrecht, S. & Su, M. (2012). Job resources and employee engagement in a Chinese context: The mediating role of job meaningfulness, felt obligation and positive mood. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 4(4), 227–292. <https://doi.org/10.1504/IJBEM.2012.049823>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- 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>
- Bhardwaj, P., Sharma, H. & Savita, U. (2025). Linkage between empowerment, commitment and organizational citizenship behavior in Indian retail sector. *Learning Organization*, 32(3), 459–478. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0104>

- Bhuvanaiah, T. & Raya, R. P. (2015). Mechanism of Improved Performance: Intrinsic Motivation and Employee Engagement. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(4), 92–97.
- Campbell, A. V., Wang, Y. & Inzlicht, M. (2025). Experimental evidence that exerting effort increases meaning. *Cognition*, 257, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2025.106065>
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69–83. <https://doi.org/10.1080/1367886022000016785>
- Chalofsky, N. & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 155–260. <https://doi.org/10.1177/1523422309333147>
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- 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. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Djalil, M. A., Indriani, M. & Muttaqin. (2017). The Influence of Organizational Commitment and Motivation in the Relationship between Budget Participation and Managerial Performance (Empirical Study on Provincial Government Agencies (SKPA) of Aceh Province, Indonesia). *BRAND: Broad Research in Accounting, Negotiation & Distribution*, 8(1), 12–24.

- Dvorakova, A. & Striteska, M. K. (2024). The Role of Employee Engagement, Empowerment and Culture in Effective Performance Management. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 20(1), 139–146.
- Geldenuys, M., Łaba, K. & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *South African Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 17–32.
- Hunter, S., Doctor, A. C., Allen, M. & Ligon, G. S. (2023). Equifinality and the Key Role it Plays in Understanding the Future of Leadership. *Journal of Character and Leadership Development*, 10(3), 35–42. <https://doi.org/10.58315/jcld.v10.282>
- Joe-Akunne, C. O., Etodike, C. E., Ani, K. J., Obiorah, C. A. R. & Madubueze, M. H. C. (2025). Does Interpersonal Facilitation mediate the relationship between Intrinsic Motivation and Organizational Commitment of Private Sector Employees? *African Journal of Business and Economic Research*, 20(1), 449–470. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2025/v20n1a19>
- Kim, E.-J. & Park, S. (2024). Linking work meaningfulness, engagement and job crafting to career commitment. *Baltic Journal of Management*, 19(5), 601–621. <https://doi.org/DOI:10.1108/BJM-02-2024-0077>

- Kordbacheh, N., Shultz, K. S. & Olson, D. A. (2014). Engaging Mid and Late Career Employees: The Relationship Between Age and Employee Engagement, Intrinsic Motivation, and Meaningfulness. *Journal of Organizational Psychology*, 14(1), 11–25.
- Lee, C. C., Lim, H. S., Seo, D. J. & Kwak, D.-H. A. (2022). Examining employee retention and motivation: The moderating effect of employee generation. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(4), 385–402. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2021-0101>
- Li, Y. & Xie, W. (2022). Linking Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior to Turnover Intention: Effects of Servant Leadership and Career Commitment. *Public Personnel Management*, 51(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/0091026020985907>
- Lips-Wiersma, M. & Morris, L. (2009). Discriminating Between ‘Meaningful Work’ and the ‘Management of Meaning’. *Journal of Business Ethics*, 88, 491–511. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0118-9>
- Martela, F. & Pessi, A. B. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

- Morrison, E. E., Burke III, G. C. & Greene, L. (2007). Meaning in motivation: Does your organization need an inner life? *Journal of Health and Human Services Administration*, 30(1), 98–115.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1978). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nuzla, M. N. F., Neruja, S. & Arulrajah, A. A. (2024). The Mediating Effects of Meaningfulness and Work Engagement in the Relationship between Internal Corporate Social Responsibility Perception and Employee Creative Behaviour. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 14(2), 1–28.
- Nwannebuife, A. S., Chucks, O. D., Oluseye, O. O. & Onayemi, O., (2020). Empirical Examination of Intrinsic Motivation as a Predictor of Organizational Productivity. *The International Journal of Business & Management*, 8(9), 173–180.
<https://doi.org/10.24940/theijbm/2020/v8/i9/BM2009-055>
- O'Reilly, C. (2008). Corporations, Culture, and Commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 50(2), 85–101.
<https://doi.org/10.2307/41166436>
- Pham, T. L., Huang, Y.-F. & Thac, D.-V. (2023) Self-determined motivation, cross-cultural adjustment and organizational commitment: a study of foreign low-skilled workers in a development economy. *Personnel Review*, 52(9), 2265-2283).
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0558>

- Robertson, K., Hannah, D. & Lautsch, B. (2024). Harm, Then Good? How Work Meaningfulness Emerges from Doing Harm. *Journal of Management Studies*, 61(6), 2437–2466. <https://doi.org/10.1111/joms.12986>
- Robinson, J. (2023). Fit Perception and Engagement: The Mediating Role of Work Meaningfulness. *Vision*, 27(4). <https://doi.org/10.1177/0972262921999866>
- Rodrigues, S., Proença, T. & Ferreira, M. R. (2024). Insights into employee perspectives on corporate social responsibility policies and practices: Embeddedness, participation, and meaningfulness through work. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4). <https://doi.org/10.1002/csr.2753>
- Ryan, R. M. (1995). Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397–427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- 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>
- Stander, M. W. & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.849>
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/AMR.1990.4310926>
- Varma, A. (2024). Employee Engagement: A Different Perspective. *NHRD Network Journal*, 17(3), 101–105. <https://doi.org/10.1177/26314541241278429>

Yunyi, C., Kartar Singh, J. & Kularajasingam, J. (2024). The influence of workforce diversity and job meaningfulness on employee engagement and organizational citizenship behaviors. *Human Systems Management*, 43, 1–15.
<https://doi.org/10.3233/HSM-220184>