



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Viivi Viisanen

Sisäisen motivaation vaikutus työssä suoriutumiselle

Johtamisen akateeminen yksikkö
Johtamisen kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden
kandidaattiohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Viivi Viisanen		
Tutkielman nimi:	Sisäisen motivaation vaikutus työssä suoriutumiselle		
Tutkinto:	Kauppätieteiden kandidaatti		
Koulutusohjelma:	Kauppätieteiden kandidaattiohjelma		
Opintosuunta:	Johtaminen ja organisaatiot		
Työn ohjaaja:	Annemari Vanhaviitakoski		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	34

TIIVISTELMÄ:

Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia vaikutuksia sisäisellä motivaatiolla on työssä suoriutumiseen. Tutkielma käsittelee Decin & Ryanin itseohjautuvuusteoriaa ja sen vaikutuksia sisäisen motivaation syntyyn. Lisäksi käsitellään sisäisen motivaation ilmentymää, työn imua ja sen ulottuvuuksia.

Ongelmaa tutkitaan kirjallisuuskatsauksen muodossa, joka sisältää tutkimuskirjallisuutta aiheeseen liittyen. Tutkimuskirjallisuus liittyy teoreettisen viitekehyksen lisäksi sisäiseen motivaatioon, työn imuun ja työssä suoriutumiseen.

Tutkielma tarkastelee sisäisen motivaation merkitystä osana työntekijän suoriutumista työssään niin tehtäväkohtaisesti kuin kontekstuaalisessa näkökulmassa. Kirjallisuuden kautta tarkastellaan myös työssä suoriutumisen ulottuvuuksia eli tehokkuutta, oppimista ja työhyvinvointia. Sisäisen motivaation on tutkittu vahvistavan näitä ulottuvuuksia. Työssä suoriutumista tutkiessa on huomioitava, että suoriutumiseen vaikuttaa myös muu ympäristö ja yksilön persoonalliset erot.

Kirjallisuuskatsauksen johtopäätöksenä todetaan, että itseohjautuvuusteorian perustarpeet, tunne autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta toimivat välittävänä tekijänä kohti sisäistä motivaatiota. Sisäisen motivaation ja työn imun yhteydet työssä suoriutumisen piirteisiin ovat moniulotteisia. Käsitteiden väliset yhteydet ovat epäsuoria, mutta olemassa. Toisaalta yhteyksiä tutkittaessa on huomattu, että yhteydet kulkevat myös toiseen suuntaan.

AVAINSANAT: sisäinen motivaatio, työssä suoriutuminen, työn imu

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkielman rakenne	6
1.3	Tutkielman keskeiset käsitteet	7
2	Sisäinen motivaatio ja sen syntyminen	8
2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	8
2.2	Psykologiset perustarpeet	9
2.2.1	Autonomia	9
2.2.2	Kyvykkyys	10
2.2.3	Yhteenkuuluvuus	10
2.3	Työn imu	11
2.4	Työn imun kaksijakoisuus	13
3	Sisäisen motivaation vaikutus työssä suoriutumiseen	15
3.1	Työssä suoriutumisen määritelmä	15
3.2	Työtehokkuus	16
3.3	Oppiminen ja kehittyminen	18
3.4	Työssä suoriutumisen vahvistuminen työn imun kautta	20
3.5	Työhyvinvointi	22
4	Johtopäätökset	24
4.1	Tutkimuskysymysten analysointi	24
4.2	Ehdotukset jatkotutkimuksille	29
	Lähteet	30

Kuviot

Kuvio 1 Sisäiseen motivaatioon liittyvät työn perustunteet (mukaihen Martela ja muut, 2015) 12

Kuvio 2 Sisäisen motivaation ja työn imun syntyminen itseohjautuvuusteorian kautta 13

1 Johdanto

Työntekijän henkilökohtaisen, itsestä lähtevän motivaation, eli sisäisen motivaation merkitys korostuu nykyisessä, jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Taloudellinen epävarmuus, digitalisaation kasvu ja sitä kautta modernin työympäristön jatkuva hajautuminen haastavat organisaatioita ja työntekijöitä uudella tavalla (Gagné ja muut, 2022, s.378–381). Työntekijöiden sitoutumisen ylläpitämiseen ja työssä suoriutumiseen eivät välttämättä enää riitä pelkät ulkoiset kannustimet, kuten palkka (José ja muut, 2025, s.9). Ulkoisiin palkkioihin perustuvan motivoinnin on tutkimuksissa havaittu voivan jopa heikentää työntekijän sisäistä motivaatiota (José ja muut, 2025, s. 9; Deci ja Ryan, 2000, s. 234).

Etä- ja hybridityön lisääntyminen on muuttanut sekä työntekijöiden välistä vuorovaikutusta että esihenkilö–alaisyhteistyä. Työskentely eri paikoissa ja eri aikoihin on muuttanut myös saatavilla olevaan tuen ja sosiaalisuuden määrään. Decin ja Ryanin (2000, s.227) mukaan tunne yhteenkuuluvuudesta, pystyvyydestä ja autonomiasta ovat ihmisen perustarpeita ja niiden täytyminen keskeistä sisäisen motivaation syntymisessä. Näiden merkitys korostuu erityisesti nykyisessä työympäristössä, jossa työntekijöiltä edellytetään aiempaa enemmän itseohjautuvuutta ja oma-aloitteisuutta.

Taloudellisesti haastavat ja epävarmat ajat ajavat yrityksiä vähentämään investointejaan, joka näkyy myös uusien työntekijöiden rekrytoinnin vähenemisenä. Lisäksi digitalisaation ja automaation lisääntyminen muuttaa organisaatioiden resurssirakenteita ja voi sitä kautta henkilöstötarvetta (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s.5). Tästä huolimatta organisaatioiden tavoite on kuitenkin selkeä; voiton tuottaminen. Työntekijät ovat organisaatioille keskeinen tuotannontekijä ja arvonluoja, ja tätä kautta heidän työpanoksellaan on suora yhteys organisaation suorituskykyyn (Ositadimma ja muut, 2025, s.65). Työntekijöiltä odotetaan tehokasta ja tuottavaa suoriutumista myös tilanteissa, joissa käytettävissä olevat resurssit ovat rajallisia (Ositadimma ja muut, 2025, s.65).

Keskeinen kysymys onkin, kuinka työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistään organisaation vaatimalla tavalla, kun pelkät ulkoiset kannustimet eivät yksin enää riitä tukemaan työmotivaatiota. Vastauksia tähän kysymykseen voidaan löytää tarkastelemalla sisäistä motivaatiota sekä sen kokemiseen liittyviä tekijöitä. Tässä tutkielmassa tarkastellaan mikä sisäinen motivaatio on, miten se syntyy ja miten se edistää työntekijän työsuorituksia.

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa perehdytään sisäisen motivaation syntymisen piirteisiin ja näiden syntymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi kirjallisuuskatsaus tarkastelee sisäisen motivaation erilaisia muotoja osana työssä suoriutumista. Kirjallisuuskatsaus tutkii yhteyksiä työntekijätasolla.

Tutkielmassa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä sisäinen motivaatio on?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat sisäisen motivaation syntymiseen?
3. Miten sisäinen motivaatio edistää työssä suoriutumista?

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu neljästä pääluvusta ja niiden alaluvuista. Ensimmäinen pääluku pitää sisällään johdannon, jossa esitellään tutkielman tausta, tavoite, tutkimuskysymykset sekä keskeiset käsitteet. Lisäksi siinä perustellaan aiheen ajankohtaisuutta työelämän näkökulmasta. Toinen ja kolmas pääluku muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehyksen esitellen ongelmaa teoreettisesta näkökulmasta. Luvuissa vastataan tutkimuskysymyksiin ajankohtaisen tutkimuskirjallisuuden perusteella. Tutkielman neljännessä pääluvussa kootaan yhteen tutkielman keskeiset havainnot ja esitellään vastaukset tutkielman tutkimuskysymyksiin. Luvussa esitetään myös ehdotuksia jatkotutkimuksille.

1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

Sisäisellä motivaatiolla (Intrinsic Motivation) tarkoitetaan ihmislähtöistä motivaatiota. Viitalan (2019) mukaan organisaatiossa työntekijän sisäinen motivaatio voi näkyä työntekijän omana tahtona kehittyä, oppia ja edetä urallaan. Se peilautuu yksilön omiin arvoihin sekä henkilökohtaisesti merkityksellisiin ja konkreettisiin tavoitteisiin (Salmela-Aro ja Nurmi, 2017).

Itseohjautuvuusteoria (Self-Determination Theory) on Richard Ryanin ja Edward Decin (2000) kehittämä teoria, jonka mukaan ihmisen toimintaa ohjaavat sekä ulkoiset kontrolloidut motiivit että sisäiset autonomiset motiivit (Wang ja Briand, 2025, s.16-18). Teorian keskiössä on kolme psykologista perustarvetta; automia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Ryan ja Deci, 2000, s.227). Näiden tarpeiden täyttymisen nähdään tukevan työntekijän suoriutumista työssä ja olevan yhteydessä korkeampaan sisäiseen motivaatioon ja sitä kautta tuottavuuden kasvuun (Gagné ja Hewett, 2025, s.43; José ja muut, 2025, s.9). Tässä tutkielmassa itseohjautuvuusteoria toimii keskeisenä teoreettisena viitekehystenä sisäisen motivaation tarkastelulle.

Työn imulla (Work Engagement) tarkoitetaan tilaa, jolloin yksilö kokee työsuorituksessaan tarmoa, omistautumista ja uppoutumista (Knight ja muut, 2017, s.793). Se yhdistetään työntekijän kokemaan kasvavaan motivaatioon omaa työskentelyään kohtaan (Kim ja Hyun, 2017, s.705).

Työssä suoriutumisella (Job Performance) tarkoitetaan työntekijän toimintaa, jolla on yhteys ja vaikutus koko organisaation suorituskyykyyn (Campbell & muut, 1990, s.314). Työssä suoriutumista tarkastellaan usein kahdesta eri näkökulman kautta; yksittäinen tehtäväkohtainen suoriutuminen sekä kontekstuaalinen suoriutuminen (Borman ja Motowidlo, 1997, s.99-100).

2 Sisäinen motivaatio ja sen syntyminen

Tässä pääluvussa tarkastellaan sisäistä motivaatiota käsitteenä ja tutkitaan sen syntymisen kannalta merkittäviä tekijöitä. Sisäisen motivaation tarkastelun tueksi käsitellään myös ulkoista motivaatiota. Näiden erottelu auttaa hahmottamaan tutkielman keskeistä teemaa paremmin.

Luvussa nojataan itseohjautuvuusteoriassa (Self-Determination Theory) esitettyihin kolmeen psykologiseen perustarpeeseen, joiden kokemiseen sisäisen motivaation katsotaan perustuvan. Luvussa tarkastellaan myös työn imua, jota voidaan kuvata sisäisen motivaation tärkeänä ilmenemismuotona. Luku toimii kirjallisuuskatsauksena sisäisen motivaation ja sen syntyminen vaikuttaviin tekijöihin. Luku vastaa tutkielman ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen.

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Itseohjautuvuusteoria jakaa motivaation sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Martelan ja Jarenkon (2015) mukaan sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa ohjaavaa motivaatiota, jossa tekeminen koetaan itsessään kiinnostavaksi, mielekkääksi ja palkitsevaksi. Perusajatuksena on ihmisen sisäinen halu toimia aktiivisesti (Deci ja Ryan, 2000, s.233). Sisäisen motivaation taustalla on ihmisen oma mielenkiinto suoritettavasta toiminnasta kohtaan (Gagné ja Deci, 2005, s.331). Työelämässä sisäinen motivaatio näyttäytyy työntekijän henkisenä ja fyysisenä sitoutumisena työtehtäviin kohtaan (Deci ja Ryan, 2000, s.233).

Sisäisen motivaation vastakohtana on ulkoinen motivaatio (Extrinsic Motivation), jossa ulkoiset tekijät, kuten palkka, ohjaavat ihmisen toimintaa (José ja muut, 2025, s.9). Martelan ja muiden (2015) mukaan perinteinen hierarkiaan ja käskytykseen perustuva organisaatio hyödyntää näistä ainoastaan ulkoista motivaatiota. Tällöin tekeminen toimii välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseen (Martela ja muut, 2015).

2.2 Psykologiset perustarpeet

Aiemmassa tutkimuksessa on perehdytty siihen, kuinka nimenomaan sisäinen motivaatio ja siihen liittyvät tarpeet liittyvät työntekijöiden suorittamiseen organisaatiossa (Van den Broeck ja muut, 2016, s.1196). Itseohjautuvuusteorian mukaan (Deci ja Ryan, 2000, s.229) ihmisen sisäinen motivaatio perustuu kolmen tarpeen saavuttamiselle; autonomialle eli mahdollisuuksiin vaikuttaa, kykenevyydelle ja yhteenkuuluvuudelle.

Itseohjautuvuusteorian esittämät tarpeet nähdään ihmisessä "sisäänrakennettuina", eikä ulkopuolelta opittuna (Deci ja Ryan, 2014, s.14). Perustarpeet ovat ikää tai sukupuolta katsomatta samat jokaisella ihmisellä (Behzadnia ja FatahModares, 2022, s.62), vaikka esimerkiksi tarpeiden täyttymiseen liittyvät määrät ovat ihmiskohtaisia. Itseohjautuvuusteoriaa on sovellettu myös työelämän näkökulmaan ja onnistuneena liitetään usein organisaation pitkäaikaiseen hyvinvointiin (Deci ja Ryan, 2014, s.13).

2.2.1 Autonomia

Organisaatiossa tunne autonomiasta ja vaikuttamismahdollisuuksista, näkyy esimerkiksi mahdollisuudessa vaikuttaa omiin työtehtäviin, niiden määrään tai esimerkiksi työn suorittamisen aikoihin (Abdel-Rahim ja muut, 2026). Koska sisäisesti motivoitunut työntekijä suorittaa tarmokkaasti tehtäviä, jotka kokee innostaviksi, on sisäinen motivaatio autonomian perikuva (Gagné ja Deci, 2005, s.233).

Autonomian tarve saatetaan sekoittaa siihen, että työntekijällä olisi tarve työskennellä vastoin ohjeita, täysin oman harkinnan mukaan (Van den Broeck ja muut, 2016, s. 1198). Viitalan (2019) mukaan työhyvinvointi kuitenkin kasvaa, kun työntekijällä on edes osittain päätäntävalta työskentelyyn liittyvistä asioista.

Mahdollisuudet autonomiaan organisaatiossa voidaan nähdä myös yhtenä tekijänä kohti parempaa työn imua (Van den Broeck ja muut, 2008, s.278-280). Työn imulla

tarkoitetaan työntekijän sitoutuvuutta työhönsä ja sitoutuvuuden tuomaa turvaa ja vähenevää yhteyttä esimerkiksi työuupumukseen (Derbis ja Jasinski, 2018, s.3). Työn imu on yhteydessä myös tuottavuuteen (Derbis ja Jasinski, 2018, s.2).

2.2.2 Kyvykkyys

Kyvykkyys näkyy organisaatiossa työntekijän henkilökohtaisena tunteena omasta pystyvyydestään suorittamiensa työtehtävien suhteen (Viitala, 2019). Vaikka työntekijän täytyy tarpeen täyttämiseksi saada konkreettisia onnistumisen tunteita, sisäisesti motivoitunut yksilö yleisesti myös hakeutuu haastavien tilanteiden ääreen (Viitala, 2019; Van den Broeck ja muut, 2016, s.1197). Näin ollen myös uusien asioiden, kykyjen ja taitojen oppiminen voidaan nähdä osana pystyvyyden tunnetta.

Haasteet tarpeen täyttymisestä organisaatiossa voi näkyä esimerkiksi perehdytysvaiheessa, kun työntekijä opettelee uusia asioita ja tarvitsee onnistumisen tunteita haasteiden parissa (Viitala, 2019). Sen lisäksi, että perehdytysvaiheessa uusi työntekijä tarvitsee onnistumisen tunteita, kaipaa tämä myös kokemuksia uusien taitojen kehittymisestä (Van den Broeck ja muut, 2016, s.1198-1199). Van den Broeck ja muut (2016, s.1208-1209) korostavat, että tuen ja palautteen saamisen lisäksi työntekijä haluaa kokea hallitsevansa omia työtehtäviään. Perehdytysvaiheessa vasta harjoitteleva työntekijä ei välttämättä siis saavuta täyttä tunnetta kyvykkyyydestä.

2.2.3 Yhteenkuuluvuus

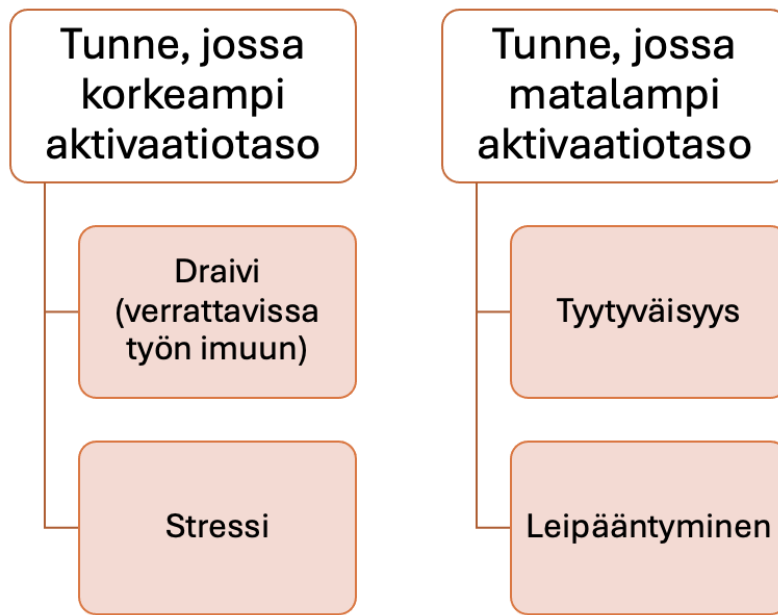
Kolmas organisaatiota koskeva, työntekijän sisäistä motivaatiota ajava tarve on tunne yhteenkuuluvuudesta, jossa työntekijä kaipaa yhteyksiä ja suhteita muihin organisaatiossa (Viitala, 2019). Organisaatiossa yhteenkuuluvuuden tunne korostuu esimerkiksi yksilön tarpeena kokea olevansa osana ryhmää, eli esimerkiksi tiimin jäsen (Van den Broeck ja muut, 2016, s.119). Tunne organisaatioon kuulumisesta luo usein paremmin suoriutuvia, tuottavampia työntekijöitä organisaatiolle (José ja muut, 2025, s.2).

2.3 Työn imu

Schaufeli ja muut (2002, s.73) esittelevät työn imun tyypillisinä ulottuvuuksina työntekijän tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen omia työtehtäviä ja muuta organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa kohtaan. Työn imu on pitkäaikainen, lähtökohtaisesti positiivinen mielentila, jota työntekijä kokee suorittaessaan tehtäviään (Schaufeli ja muut, 2002, s.73).

Tutkimuksissa työn imusta on käytetty termejä "Work Engagement" tai "Job Engagement". Työn imu käsitteenä sivuaa myös sitoutumisen käsitettä, sillä työn imua kokevat työntekijät tuntevat pystyvyyttä työtehtäviä ja niistä suoriutumista kohtaan (Schaufeli ja muut, 2002, s.73).

Martela ja muut (2015) kuvaavat sisäisen motivaation yhteyttä työn imun tunteeseen neljän perusulottuvuuden kautta: leipääntyminen, stressitila, tyytyväisyys ja draivi (työn imu). Jaon perustana on ajatus siitä, että nämä työssä suoritukseen liittyvät tunnetilat jaetaan kahteen ; matalan ja korkean aktiivisuuden suorittamiseen (Martela ja muut, 2015). Koska työn imun keskeisiä piirteitä ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen, nähdään työn imu korkean aktiivisuustason tunteena (Martela ja muut, 2015 ; Schaufeli, 2002, s. 73). Työn imun tunne ei kuitenkaan ole pelkästään passiivinen tunne aktiivisuudesta, vaan sen piirteisiin sisältyy työntekijän jatkuva halu käyttää erilaisia voimavaroja työskentelynsä organisaatiossa (Bakker ja Oerlemans, 2019, s.417).



Kuvio 1 Sisäiseen motivaatioon liittyvät työn perustunteet (mukailen Martela ja muut, 2015)

Kim ja Hyun (2017, s.705) esittelevät työn imun vaikutuksena kasvavan motivaation työskentelyä kohtaan. Työn imu ja sisäinen motivaatio kulkevat siis vastavuoroisesti molempiin suuntiin ; myös työn imu voi kasvattaa sisäistä motivaatiota. Tarmokkuus luo työntekijään energisyyttä ja omistautuminen nähdään merkityksen tunteina työtä kohtaan (Schauffeli, 2002, s.74). Knightin ja muiden (2017, s. 792) mukaan työtehtäviin uppoutumisella on positiivisia vaikutuksia työssä suoriutumiseen.

Työn imua tarkastellaan usein työhyvinvoinnin kautta. Työntekijät, jotka ovat motivoituneita, osaavia ja hyvinvoivia, luovat kestävää tuottavuutta ja ovat halukkaita tuottamaan organisaatiolle monipuolista menestystä (Ositadimma ja muut, 2025, s.66). Oksan ja muiden (2021) mukaan naiset kokivat keskimäärin miehiä enemmän työn imun tunnetta.



Kuvio 2 Sisäisen motivaation ja työn imun syntyminen itseohjautuvuusteorian kautta

2.4 Työn imun kaksijakoisuus

Vaikka sisäistä motivaatiota ja tämän synnyttämää työn imua luonnehditaan usein positiivisiksi ilmiöiksi, on saatavilla olevasta kirjallisuudesta löydettävissä viitteitä myös ilmiöiden varjopuolista. Di Stefanon ja Gaudiinon (2019, s.329) mukaan toisinaan työn imusta ja pakonomaisesta työskentelystä on löydetty samankaltaisuuksia, vaikka ne ovat käsitteinä keskenään täysin eri.

Työn imun ja pakonomaisen työskentelyn välisiä yhteyksiä löydettiin erityisesti työntekijän uppoutumista ja omistautumista tutkiessa (Di Stefano ja Gaudiino, 2019, s. 329). Di Stefano ja Gaudiino (2019, s. 331) luonnehtivat työhön uppoutumisen piirteitä hyvin samankaltaisiksi pakonomaista työtä tekevän työntekijän kanssa. Kuten työhön uppoutuva, myös pakonomaista työtä tekevä työntekijä suorittavat monotonisesti työtehtäviään esimerkiksi ajasta huolimatta.

Sonnetagin ja muiden (2010, s. 972) työntekijän omistautuessa työlleen ja korkeaa uppoutumista kokiessa, jää työasiat toisinaan mieleen myös vapaa-ajalla. Psykologiseksi irroittautumiseksi kutsutaan tilannetta, jossa työntekijä pystyy vapaa-ajalla olla ajattelematta aktiivisesti työhön liittyviä asioita (Sonnetag ja muut, 2010, s.972). Vapaa-ajalla työasioiden pohtiminen on työntekijälle kuluttavaa ja voi heikentää työn imun syntyä (Sonnetag ja muut, 2010, s. 972). Toisaalta Sonnetag ja muut (2010, s. 972) korostavat, että kääntöpuolena työasioiden pohtiminen työajan ulkopuolella voi johtaa korkeampaan työn imuun, sillä se kertoo työntekijän motivaatiosta suorittaa tehtäviään.

Nerstad ja muut (2019, s. 12) toteavat, että vaikka esimerkiksi korkeaa työn imua kokevat työntekijät ovat taipuvaisia työuupumukselle, on tilanteessa huomioitava kontekstuaaliset tekijät. Schaufeli ja muut (2008, s.192) korostavat, että työn imun ja työuupumuksen osittain samanlaisista piirteistä huolimatta käsitteet on pidettävä toisistaan erikseen. Sen sijaan pakonomaisen työskentelyn piirteitä voidaan nähdä yhteydessä sekä työn imuun että työuupumukseen (Schaufeli ja muut, 2008, s. 192). Myös Di Stefano ja Gaudiino (2019, s.336) tulevat johtopäätökseen siitä, että käsitteet ovat toistensa kanssa osittain samanlaisia. Pakonomaisen työskentelyn ja työn imun välillä on siis yhteyksiä, eikä työn imu ilmiönä ole välttämättä aina positiivinen. Työn imu muodostaa paradoksin, jossa toimii osittain positiivisena ja osittain negatiivisena tekijänä (Sonnetag ja muut, 2010, s. 972).

3 Sisäisen motivaation vaikutus työssä suoriutumiseen

Tässä pääluvussa perehdytään sisäisen motivaation tekijöihin, jotka voidaan tunnistaa työssä suoriutumista edistävinä tekijöinä. Luvussa pohditaan myös sisäisen motivaation synnyttämän työn imun vaikutuksia työntekijän suoriutumiseen. Luku vastaa tutkielman kolmanteen tutkimuskysymykseen.

3.1 Työssä suoriutumisen määritelmä

Edopkolorin ja muiden (2022, s.29) mukaan työssä suoriutumisella tarkoitetaan työntekijän pystyvyyttä suorittaa työtehtäviä. Se tarkoittaa työtehtävien hoitamista niin, että organisaatio saavuttaa määritetyt tavoitteet. Usein työssä suoriutumisessa painotetaan työntekijän käyttäytymistä, eikä suoranaisesti tämän saavuttamia tuloksia (Koopmans ja muut, 2013, s.7).

Yrityksen henkilöstömäärän merkitys pienenee, mikäli yksittäiset työntekijät eivät selviydy heille määritellyistä tehtävistä tavoitteiden mukaisesti (Viitala, 2021). Näin ollen henkilöstömäärä voi olla suuri, mutta tulokset ja tehokkuus eivät korreloi määrän mukana. Tuloksellisuuden ja tehokkuuden kontekstissa tutkitaan usein myös tuottavuutta. Työntekijän tuottavuus tarkoittaa työntekijän työpanosta, jossa tehtyä työtä arvioidaan sekä laadullisesti että määrällisesti (Ositadimma ja muut, 2025, s.66).

Työssä suoriutumista on mahdollista mitata erilaisista näkökulmista. Edopkolor ja muut (2022, s.29) esittelevät työssä suoriutumiseen liittyvät kaksi ulottuvuutta; tehtäväkohtainen suorittaminen (task performance) sekä kontekstuaalinen suorittaminen (contextual performance). Osana tehtäväkohtaista suorittamista työntekijä suorittaa ydintyötehtäviä, jotka kuuluvat välittömästi tämän työnkuvaan (Borman ja Motowidlo, 1997, s.99-100). Tehtäväkohtaiseen suorittamiseen liittyy siis tiettyyn titteliin olennaisesti liittyvät työtehtävät ja niiden suorittaminen. Viitalan (2021) mukaan työssä suoriutumisen arvioinnissa on huomioitava, että työntekijälle on asetettu realistiset tavoitteet.

Kontekstuaalisella suorittamisella tarkoitetaan ydintyötehtävien ulkopuolelle jääviä tekijöitä ja tehtäviä, jotka ovat kuitenkin osana organisaation toimintaa (Borman ja Motowidlo, 1997, s.100). Edopkolorin ja muiden (2022, s.37) mukaan kontekstuaaliset tehtävät nähdään organisaation toimintaa kehittävinä tekijöinä. Kontekstuaalista suorittamista voidaan tutkia myös yksilötasolla, esimerkiksi tarkastelemalla työntekijän toimintaa organisaatiossa sosiaalisella tasolla, kuten vuorovaikutuksena muun henkilöstön kanssa (Borman ja Motowidlo, 1997, s.99-100).

3.2 Työtehokkuus

Behzadnian ja FatahModaresin (2022) mukaan perustarpeiden riittävällä täyttymisellä on positiivisia vaikutuksia esimerkiksi suorittamisessa. Tunne autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta toimivat siis motivaation edistäjinä. Itseohjautuvuusteorian mukaan autonomisesti motivoituneet työntekijät suoriutuvat työtehtävistään laadukkaammin, oppivat tehokkaammin ja sitoutuvat työhönsä vahvemmin kuin kontrolloidusti motivoituneet työntekijät (Deci ja muut, 2017, s.20).

Autonomian tarve saatetaan sekoittaa siihen, että työntekijällä olisi tarve työskennellä vastoin ohjeita, täysin oman harkinnan mukaan (Van den Broeck ja muut, 2016, s. 1198). Viitalan (2019) mukaan työhyvinvointi kuitenkin kasvaa, kun työntekijällä on edes osittain päätäntävalta työskentelyyn liittyvistä asioista. Mahdollisuudet autonomiaan organisaatiossa voidaan nähdä myös yhtenä tekijänä kohti parempaa työn imua.

Työntekijän tarmokkuudella tarkoitetaan energistä suorittamista (Schaufeli ja muut, 2002, s.74). Dunlopin ja Scheepersin (2023, s.443) mukaan tarmokkuus liitetään työntekijän omaan haluun suoriutua työtehtävistään hyvin ja panostaa tehtäviin. Knight ja muut (2017, s.793) mainitsevat tarmokkuuden olevan osana työntekijän sinnikästä ja pitkäjänteistä suoriutumista työtehtävistään. Tarmokas työntekijä uskaltaa kohdata työssään myös haastavia tilanteita. Koska sisäisesti motivoitunut työntekijä suorittaa tarmokkaasti tehtäviä, jotka hän kokee innostaviksi, on sisäinen motivaatio autonomian perikuva (Gagné ja Deci, 2005, s.233).

Kun tarmokkuus nähdään fyysisenä ominaisuutena, on omistautumisessa kyse enemmän emotionaalisesta näkökulmasta (Dunlop ja Scheepers, 2023, s.443). Omistautuminen näkyy työntekijän toiminnassa erilaisina emotionaalisin tunteina kuten merkityksellisyytenä ja intoa omaa työtään kohtaan (Dunlop ja Scheepers, 2023, s.443; Schaufeli ja muut, 2002, s.74). Työtehtävien lisäksi omistautuminen näkyy usein työntekijän positiivisena suhtautumisena työskentelemäänsä organisaatiota kohden.

Cerasolin ja muiden (2014, s.982) meta-analyysin mukaan sisäinen motivaatio on vahvasti yhteydessä erityisesti työn laatuun. Ulkoiset kannustimet taas ennustivat pikemminkin työn määrää kuin laatua (Deci ja muut, 2017, s.34). Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat todennäköisemmin sitoutuneita työtehtäviinsä, minkä seurauksena työssä suoriutuminen ja työtehokkuus voivat parantua (McAnally ja Hagger, 2024, s.2).

Toisaalta perustarpeiden vajaa täytyminen tai riittämättömyys ovat yhteydessä matalampaan suoritustasoon tai jopa työhyvinvoinnin heikkenemiseen (Behzadnia ja FatahModares, 2022). Myös Deci ja Ryan (2000, s. 229) kertovat, että perustarpeiden täytyminen on merkittävä osa motivaation syntyä, eikä riitä, että ainoastaan osa tarpeista täyttyy.

Itseohjautuvuusteorian mukaan autonominen motivaatio lisää käyttäytymisen pitkäjänteisyyttä sekä edistää myönteisiä työelämävaikutuksia, kuten parempaa työssä suoriutumista ja työhyvinvointia (McAnally ja Hagger, 2024, s.3–4). Itseohjautuvuusteoriaan perustuvien interventioiden on havaittu parantavan työntekijöiden työssä suoriutumista, työtyytyväisyyttä sekä työtehtäviin sitoutumista autonomisen motivaation vahvistumisen kautta (McAnally ja Hagger, 2024, s.6-10). Autonomisesti työtehtäviä suorittava työntekijä kokee sisäistä motivaatiota, sillä kokee työnsä kiinnostavaksi ja merkitykselliseksi (Gagné ja Deci, 2005, s.233).

3.3 Oppiminen ja kehittyminen

Ryan & Deci (2000, s.68-70) mukaan sisäinen motivaatio on keskeinen tekijä sekä oppimisen että työntekijän kehittymisen kannalta, koska silloin henkilö itse suuntaa toimintaa oman kiinnostuksensa, uteliaisuutensa ja tekemisen mielekkyyden perusteella. Itseohjautuvuusteorian mukaisesti toiminta perustuu ihmisen luontaiseen haluun oppia uutta, haastaa itseään ja kehittää omia kykyjään (Salmela-Aro ja Nurmi, 2017). Oppiminen rakentuu siis yksilön omaan kokemukseen oppimisen merkityksellisyydestä ja kiinnostavuudesta, ei ulkoisten palkkioiden varaan.

Sisäisen motivaation merkitys oppimiselle nähdään etenkin siinä, että se ylläpitää yksilön aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta tiedon omaksumista kohtaan. Ryan ja Deci (2000, s. 69–70) kuvaavat sisäistä motivaatiota ihmisen luontaisena haluna kokeilla, tutkia ja oppia uutta. Tällainen oma-aloitteinen toiminta vahvistaa syvällistä oppimista, oppijan tähdätessä todella hallitsemaan ja kehittämään osaamistaan sen sijaan, että pyrkisi ainoastaan mekaanisesti suoriutumaan tehtävästä (Salmela-Aro ja Nurmi, 2017). Sisäinen motivaatio tuo laadullista oppimista tehokkaammin kuin ulkoisesti säädelty toiminta, jossa tavoite on keskittyä yleensä enemmän lopputulokseen kuin itse oppimisprosessiin (Ryan ja Deci, 2000, s.69–71).

Myös oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta on erityisen tärkeää sisäisen motivaation vahvistuminen ympäristöissä, jotka tukevat yksilön psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Deci ja Ryan (2000, s.227–230) korostavat, että oppimisen kannalta tämä tarkoittaa yksilön saavuttamaa kokemusta onnistumisesta ja kehitymisestä sekä tunnetta siitä, että hän pystyy itse vaikuttamaan omaan toimintaansa ja työhönsä. Näiden toteutuessa oppiminen ei jää pakolliseksi velvollisuudeksi vaan siitä voi tulla pitkäkestoinen omaehtoinen kehitysprosessi ja sisäinen motivaatio toimii myös laajemman henkilökohtaisen kehittymisen perustana (Deci & Ryan, 2000, s.228–230).

Sisäisen motivaation vaikutus pystytään näkemään myös siinä, millä tavalla yksilö lähestyy oppimistilanteita. Guay ja muut (2000, s.175–177) kuvaavat tilannesidonnaista

sisäistä motivaatiota siinä hetkessä koettuna motivaationa, joka linkittyy tekemisen kiinnostavuuteen ja siitä saatavaan mielihyvään. Heidän mukaansa sisäinen motivaatio yhdistyy positiivisiin tunteisiin ja elinvoimaisuuteen, jotka edelleen tukevat oppimista ja aktiivisuutta osallistumisessa (Guay ja muut, 2000, s.175–177). Oppimisen kannalta tämä on olennaista, sillä myönteinen kokemus vahvistaa halua jatkaa, syventää ja kehittää omaa osaamista edelleen (Guay ja muut, 2000, s.175–177).

Nykyinen toimintaympäristö edellyttää jatkuvaa oppimista, kykyä muutokselle ja uusien asioiden omaksumista. Gagné ja muut (2022, s.378–381) toteavatkin, että muuttuvan työelämän vaatimuksia onkin kognitiiviset ja emotionaaliset taidot, joiden ylläpitämien ja kehittäminen on todennäköisempää silloin, kun toiminnan perustana on itseohjautuva motivaatio. Gagnén ja muiden (2022, s.378-381) mukaan taloudellinen epävarmuus, jatkuva muutos ja työtehtävien lisääntyvä monimutkaisuus korostavat oppimista, jossa yksilöllä on oma halu kokeilla, mukautua ja edelleen kehittää omaa toimintaansa. Tämä rekentuu vahvemmin sisäisen motivaation kuin ulkoisesti kontrolloidun toiminnan varaan (Gagné ja muut, 2022, s.378–381).

Sisäisen motivaation yhteyttä kehittymiseen voidaan tarkastella myös oppimisresurssien hyödyntämisen kautta. Van den Broeck ym. (2011, s. 581–609) tarkastelevat sisäistä työarvo-orientaatiota yksilön henkilökohtaisena voimavarana. He pystyvät osoittamaan sisäisiin arvoihin painottuvan orientaation vahvistavan työn resurssien myönteisiä vaikutuksia hyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen kontekstissa (Van den Broeck ja muut, 2011, s.581–609). Johtopäätöksenä he toteavat, että yksilön arvostaessa omia oppimisen mahdollisuuksiaan ja kehittymistä itsessään, hän pystyy hyödyntämään myös ympäristössä tarjottuja mahdollisuuksia tehokkaammin (Van den Broeck ja muut, 2011, s.581–609).

3.4 Työssä suoriutumisen vahvistuminen työn imun kautta

Työn imulla tarkoitetaan työntekijän sitoutuvuutta työhönsä ja sitoutuvuuden tuomaa turvaa ja vähenevää yhteyttä esimerkiksi työuupumukseen (Derbis ja Jasinski, 2018, s.3). Työn imu on yhteydessä myös tuottavuuteen (Derbis ja Jasinski, 2018, s.2).

Työn imun ulottuvuudet, eli omistautuminen, uppoutuminen ja tarmokkuus toimivat välittävinä tekijöinä parempaan työssä suoriutumiseen, mutta yhteydet ovat moniulotteisia. Shimazun ja muiden (2018 s.1) mukaan työn imua vahvasti kokevalla henkilöllä on kuitenkin todennäköisemmin parempi työssä suoriutumisen taso, kun esimerkiksi vain vähän tai keskiverroksi työn imua kokevalla henkilöllä. Edopkolor ja muut (2022, s.30) korostavat, että työn imun kokemukseen organisaatiossa kannattaa panostaa nimenomaan siitä syystä.

Uppoutuminen on kognitiivinen tila, jossa työntekijä keskittyy syvään työtehtäviinsä (Knight ja muut, 2017, s.793). Työhön uppoutunut työntekijä suorittaa työtehtäviään niin, että saattaa esimerkiksi unohtaa ajan kulumisen (Kim ja Hyun, 2017, s.708). Dunlopin ja Scheepersin (2023, s.443) mukaan uppoutuminen on positiivinen tila, eikä pakonomainen. Uppoutumisen tilassa työskentelyn lopettaminen tuntuu hankalalta. Uppoutumisen lyhytaikaisena tilana on 'flow'-tila, jolla on uppoutumisen kanssa samanlaisia piirteitä, kuten syvä keskittyminen tehtäviin (Schaufeli ja muut, 2002, s.75).

Dunlopin ja Scheepersin (2023, s.443) mukaan työntekijän uppoutumisen tilaan vaikuttaa työntekijän henkilökohtainen tarve autonomian tunteesta. Bakker ja Oerlemans (2019, s.429) korostavat myös, että ne työntekijät, jotka pääsevät itse vaikuttamaan työtehtäviinsä, kokevat etenkin pitkällä aikavälillä helpommin työn imua. Kirjallisuudessa tätä kuvataan käsittellä 'Job Crafting' (Bakker ja Oerlemans, 2019, s. 417). Myös Di Stefano ja Gaudiino (2019, s.330) viittaavat ajatukseen siitä, että työn imua kokevat työntekijät suorittavat työtehtäviään omaehtoisesti, eli toiminta on yksilölähtöistä. Myös tämä voidaan nähdä autonomian toteutumisenä, kun toiminta ei perustu ulkoisiin vaatimuksiin.

Mikäli työntekijä kokee vahvaa työn imua ja työtehtäviin uppoutumista, voi työasioihin liittyvistä ajatuksista irtautuminen tuntua hankalalta. Sonnetag (2012, s.115) korostaa työstä irtautumisen vaikuttavan erityisesti työntekijän hyvinvointitasolla, jolloin vapaa-ajalla työn unohtava työntekijä pystyy seuraavana päivänä suoriutumaan paremmin. Toisaalta vapaa-ajalla työtehtävien unohtamista tutkitaan eri tasoilla. Esimerkiksi ne työntekijät, jotka vapaa-ajallaan kokevat erityisen vahvaa työtehtävistä irroittautumista, joutuvat työtehtävien pariin palatessa nähdä uppoutumisen tunteen syntymiseen enemmän vaivaa (Sonnetag, 2012, s.115).

Wulandarin ja muiden (2025, s.5005–5006) mukaan tutkiessa työn imua, organisaatiolla on mahdollisuudet arvioida työntekijöiden suorituskykyä. Työn imua tuntevat työntekijät ovat organisaatiolle tuottavampia. Konkreettisina tekijöinä on esimerkiksi alhaisempi riski sairaspöissaoloihin ja pienempiin virheisiin työtehtävissä (Shimazu ja muut, 2018, s.2).

Työssä suoriutumiseen vaaditaan tehtävään soveltuvaa tietotaitoa (Edopkolor ja muut, 2022, s.30). Tarvittava tietotaito on oleellinen osa työn imua, jotta työntekijällä on resurssit kokea uppoutumista osana työtehtävien suoriutumista. Edopkolorin ja muiden (2022, s.30) mukaan riittävän tietotaidon omaava työntekijän kokemus työn imusta on yhteydessä parempaan työssä suoriutumista.

Omistautuminen on tärkeää organisaation suorituskyvyn kannalta (Dunlop ja Scheepers, 2023, s.443). Työntekijän organisaatiota kohtaan tuntema innostus voidaan nähdä myös itseohjautuvuusteorian yhteenkuuluvuuden ulottuvuutena. Owens ja muut (2016, s.35) kuvailevat organisaatioita kokonaisuuksiksi, joissa työskentelee työntekijöitä, jotka ovat toisiinsa sidoksissa.

3.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on hyvinvointia, jota työntekijä kokee työskennellessään osana organisaatiota. Hyvinvointi parantaa työntekijän työssä suoriutumista ja kasvattaa organisaation suorituskykyä. Schaufelin ja muiden (2008, s.173-203) mukaan työhyvinvointiin sisältyy piirteitä työn imusta, mutta se sisältää myös motivaation laadun tarkastelua. Työn imu nähdään alhaisempana todennäköisyytenä esimerkiksi masennukseen ja ahdistukseen (Shimazu ja muut, 2018, s.2).

Työntekijä, joka kokee työnsä mielekkääksi, kiinnostavaksi ja itselleen merkitykselliseksi, käsittelee myös työn kuormittavuutta paremmin (Debris ja Jasinski, 2018, s.2-4). Aktiivisesti toimiva, sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee työnsä tärkeäksi. Hän pystyy ylläpitämään korkeampaa psykologista hyvinvointia kuin ulkoisilla kannustimilla (esim. palkalla) motivoitu työntekijä (Ryan ja Deci, 2000, s.68–71). Myös Zeng ja muut (2022, s.2) tekivät saman tutkimushavainnon, että sisäinen motivaatio vaikutti positiivisesti työn imuun, kun taas ulkoinen motivaatio ei vaikuttanut siihen merkittävästi.

Itseohjautuvuusteorian näkökulmasta korkea työtehokkuus ei tarkoita ainoastaan työn määrää, vaan erityisesti laadukasta, pitkäjänteistä ja hyvinvointia tukevaa suoriutumista (Deci ja muut, 2017, s.38-39). Myös Zeng ja muut (2022, s.2) tekivät saman tutkimuksessaan havainnon siitä, kuinka sisäinen motivaatio vaikutti positiivisesti työn imuun, kun taas ulkoinen motivaatio ei vaikuttanut siihen merkittävästi.

Sisäisen motivaation positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin näkyvät myös työuupumuksen ehkäisyssä ja yleisesti työssä jaksamisessa. Zeng ja muut (2022, s.3) viittaavat työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (JD–R-malli), jossa henkilökohtaiset voimavarat voivat toimia työhyvinvoinnin vahvistajana ja suojana työn kuormittavuuden tunnetta vastaan. Tutkimuksessa sisäinen motivaatio nähtiin henkilökohtaisena voimavarana, joka avulla työntekijä pystyy ylläpitämään positiivista suhtautumista työhön myös haastavissa työolosuhteissa (Zeng ja muut, 2022, s.3). Lisäksi tutkimuksessa

havaittiin, että matala työn imu oli yhteydessä suurempaan vaihtuvuusaikeeseen ja heikompaan työhyvinvointiin (Zeng ja muut, 2022, s.3).

Sisäinen motivaatiota voidaan pitää työhyvinvoinnin kannalta erityisen merkittävänä, sillä sen vaikutukset ovat usein pitkäkestoisempia kuin ulkoisten motivaatiotekijöiden. Vaikka erilaiset ulkoiset kannustimet kuten esimerkiksi palkka tai työajat voivat lisätä tyytyväisyyttä, niiden vaikutus jää usein lyhytaikaiseksi (Deci ja muut, 2017, s.34-35). Ulkoiset kannustimet eivät yksin riitä ylläpitämään työn imua tai kokonaisvaltaista hyvinvointia pitkällä aikavälillä (Zeng ja muut, 2022, s.9–10).

4 Johtopäätökset

Tutkielman viimeinen pääluku yhdistää kirjallisuudesta löydetyt tutkimukset ja tulokset. Tutkielman tavoitteena oli vastata kysymykseen; miten sisäinen motivaatio toimii työsuorituksen edistäjänä. Tutkielman tavoitetta tutkitaan viimeisessä pääluvussa tutkimuskysymysten kautta.

4.1 Tutkimuskysymysten analysointi

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä pureuduttiin siihen, mikä sisäinen motivaatio on ja miten se voidaan määritellä. Sisäinen motivaatio voidaan ymmärtää yksilön omasta henkilökohtaisesta sisäisestä halusta, kiinnostuksesta ja merkityksellisyyden kokemuksesta syntyvänä motivaationa, jossa itse tekeminen tai toiminta koetaan palkitsevana (Gagné ja Deci, 2005, s.331). Toisin kuin ulkoisessa motivaatiossa, jossa toimintaa ohjaavat ulkoapäin kontrolloidut elementit, kuten palkka, sisäisessä motivaatiossa korostuu yksilön oma halu aktiiviseen toimintaan (Martela ja muut, 2015; Deci ja Ryan, 2000, s.233).

Sisäisen motivaation voidaan katsoa muodostuvan erityisesti itseohjautuvuusteoriassa esitettyjen psykologisten perustarpeiden ; autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus, täyttymisestä (Deci ja Ryan, 2000, s.228). Ne muodostavat perustan yksilön kokemalle mielekkäälle ja omaehtoiselle työlle (Deci ja Ryan, 2014, s. 14).

Tutkimustuloksiin ja kirjallisuuteen perustuen voidaan siis sanoa, että sisäinen motivaatio syntyy yksilön psykologisten perustarpeiden täyttymisestä. Organisaation kontekstissa työtehtävät koetaan itsessään aidosti mielekkäiksi ja kiinnostavaksi, ilman, että niihin on kiinnitetty ulkoisia kannustimia, kuten raha tai muut edut (Martela ja muut, 2015). Työntekijät ovat oma-aloitteisempia, sitoutuneempia, kehittymishaluisempia sekä kyvykkäitä saavuttamaan työn imun tunteen. Sisäisen motivaation merkitys korostuu nykyorganisaatioissa muutosten ja digitalisaation seurauksena, kun

työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa valmiutta adaptoitua muutoksiin, tehdä muutoksia, kehittyä ja kehittää (Gagné ja muut, 2022, s.378-380).

Toisena tutkimuskysymyksenä tarkasteltiin sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Itseohjautuvuusteorian mukaisesti sisäinen motivaatio rakentuu autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden ja niiden täyttymisen varaan (Deci ja Ryan, 2000, s.233). Perustarpeiden täytyminen vaikuttaa positiivisesti yksilön mahdollisuuksiin pysyä motivoituneena myös haastavissa tilanteissa (Behzadnia ja FatahModares, 2022, s.77).

Autonomialla voidaan nähdä olevan merkittävä vaikutus sisäisen motivaation syntymiseen (Van den Broeck, 2008, s.288). Työntekijän oma mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin, työaikatauluihin ja työskentelytapoihin antaa tunteen siihen, että työskentely perustuu työntekijän omaan tahtoon eikä ulkoiseen pakeroon tai ulkoa määrättyyn muuhun kannustimeen (Viitala, 2019). Työ koetaan mielekkäämmäksi ja vahvempi sitoutuminen työhön tulee luonnostaan. Myös Gagnén ja Decin (2005, s.233) mukaan sisäisesti motivoituneen työntekijän aktiivisuus kasvaa tilanteissa, joissa hän kokee voivansa toteuttaa itseään ja määrittää hänelle sopivat työtavat.

Toinen merkittävä sisäisen motivaation syntymiseen vaikuttava tekijä on kyvykkyyden tunne. Kyvykkyyden tunne antaa työntekijälle kokemuksen oman työn hallinnasta, osaamisesta ja pystyvyydestä sen toteuttamisessa (Deci ja muut, 2017, s.22). Se lisää halua oppia uutta ja kehittää itseään aktiivisesti (Viitala, 2019). Sisäisesti motivoitunut työntekijä hakeutuu usein myös omatoimisesti haastavimpien tehtävien pariin ja on valmis kehittämään itseään pitkällä aikavälillä (Van den Broeck ja muut, 2016, s.1197). Tämä vahvistaa myös pysyvyyttä organisaation näkökulmasta.

Myös yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa merkittävästi sisäisen motivaation muodostumiseen. Työntekijän kokemus yhteenkuuluvuudesta työyhteisössä lisää sitoutumista niin yksilö kuin organisaatiokin tasolla. (Van den Broeck ja muut, 2016, s.

1199). Viitalan (2019) mukaan työntekijät tarvitsevat tätä kokemusta yhteisöllisyydestä ja sitä, että heidän työpanoksensa koko tiimille ja organisaatiolle on merkityksellinen. Lisäksi Owensin ja muiden (2016, s.38) tutkimus korostaa vuorovaikutuksen ja sosiaalisen kanssakäymisen merkitystä työn imun syntymisessä, mikä edelleen voidaan todeta vahvistavan sisäisen motivaation rakentumista.

Tarkastellessa asiaa siis organisaation kontekstissa, autonomia ja kyvykkyys näkyvät työntekijän mahdollisuutena oma-aloitteeseen ja itseohjautuvaan työskentelyyn, jota leimaa kokemus omasta pystyvyydestä. Yhteenkuuluvuus näkyy puolestaan tarpeena kuulua osaksi sosiaalista työyhteisöä (Van den Broeck ja muut, 2016, s.1196–1198; Viitala, 2019).

Sisäisen motivaation syntymiseen vaikuttavat myös työn imun tunteen saavuttaminen sekä muut positiiviset kokemukset työstä. Työn imun kolme eri ilmenemismuotoa ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli ja muut, 2002, s. 73–74). Työnsä merkitykselliseksi ja kiinnostavaksi kokeva henkilö kokee saavansa työstä myös enemmän energiaa ja sitoutuminen omaan tekemiseen lisääntyy (Kim ja Hyun, 2017, s. 705). Työn imu voidaan siis nähdä sisäisen motivaation seurauksena mutta samaan aikaan myös sen vahvistajana.

Olemassa oleviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen viitaten voidaan sanoa, että sisäisen motivaation syntymiseen vaikuttavat erityisesti psykologisten perustarpeiden täyttyminen sekä mahdollisuus tehdä merkitykselliseksi koettua työtä (Deci ja Ryan, 2017, s.38-39). Organisaatioissa sisäinen motivaation syntyä edistää ympäristö, joissa työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan toimintaansa, kokee onnistumista ja tuntee kuuluvansa osaksi sosiaalista yhteisöä (Van den Broeck ja muut, 2016, s.1220). Tämän lisäksi työn imun kokemukset voivat vahvistaa sisäistä motivaatiota entisestään.

Kolmannen tutkimuskysymyksen kautta selvitettiin sitä, miten sisäinen motivaatio edistää työssä suoriutumista. Sisäisen motivaation voidaan todeta edistävän työssä

suoriutumista useampien toisiinsa liittyvien ja toisia tukevien tekijöiden kautta. Sisäinen motivaatio ilmenee työntekijän oma-aloitteisuutena ja aktiivisuutena tehdä työnsä hyvin, jatkuvasti kehittää osaamistaan sekä sitoutua työtehtäviinsä ja oppimiseensa pitkäjänteisesti.

Autonomisesti motivoituneiden työntekijöiden voidaan nähdä suoriutuvan työtehtävistään laadukkaammin, oppivan tehokkaammin ja sitoutuvat työhönsä vahvemmin kuin ulkoapäin kontrolloidut ja ulkoisesti motivoituneet työntekijät (Deci ja muut, 2017, s. 20). Sisäisesti motivoituneilla työntekijöillä on myös enemmän aikaa ja henkisiä resursseja työtehtäviensä suorittamiseen laadukkaasti (Gagné ja Deci, 2005, s. 233).

Työssä suoriutumisen näkökulmasta korostuu erityisesti työn imun merkitys. Työn imu ilmenee työntekijän tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena työtehtäviinsä (Schaufeli ja muut, 2002, s.73–75). Tarmokkuuden nähdään erityisesti lisäävän työntekijän energisyyttä. Se myös tuo tekemiseen pitkäjänteisyyttä ja pitemmälle suuntautuvaa suunnitelmallisuutta. Omistautuminen luo siteen työn merkityksellisyyden kokemukselle ja uppoutuminen mahdollistaa normaalia syvemmän keskittymisentason saavuttamisen työtehtävän suorittamisessa (Dunlop & Scheepers, 2023, s.443; Knight ja muut, 2017, s.793).

Cerasolin ja muiden (2014, s.982) meta-analyysin mukaan sisäinen motivaatio oli erityisen vahvasti yhteydessä työn laadulliseen suorittamiseen. Ulkoiset kannustimet nähtiin linkittyvän enemmän työn määrää kuin laatua (Deci ja muut, 2017, s.34). Työhön sitoutuminen nähdään selkeästi vahvempana sisäisesti motivoituneilla työntekijöillä, jolla on suora positiivinen vaikutus työtehokkuuteen ja yleiseen työssä suoriutumiseen (McAnally ja Hagger, 2024, s.2).

Työn imusta puhuttaessa on hyvä ottaa huomioon myös tutkimuksissa ja kirjallisuudessa havaitut viitteet sen varjopuolista. Di Stefanon ja Gaudiinon (2019, s.329) mukaan työn

imusta on löydetty yhteyksiä ja samankaltaisuuksia pakonomaisen työskentelyn kanssa, vaikka käsitteet keskenään eroavatkin toisistaan merkittävästi. Myös Di Stefano ja Gaudiino (2019, s.336) tulevat johtopäätökseen siitä, että käsitteet ovat toistensa kanssa osittain samanlaisia. Toisena varjopuolena vahvasti työllensä omistautuneella henkilöllä tunnistettiin vaikeutta irroittautua työstä ja työasioista vapaa-ajalla (Sonnetag ja muut, 2010, s.972). Toisaalta taas tämä nähtiin myös johdannaisena työn imuun työntekijän motivaation ja halun kautta suorittaa tehtävä (Sonnetag ja muut, 2010, s.972).

Ryanin ja Decin (2000, s.68–71) mukaan sisäinen motivaatio ohjaa ja ylläpitää työntekijän aktiivisuutta. Sisäinen motivaatio luo työntekijälle halun ymmärtää, hallita ja kehittää omaa osaamistaan (Gagné ja muut, 2022, s.378–381). Näin ollen se voi johtaa oma-aloitteisuuteen ja kiinnostukseen uuden oppimiseen. Se ei tapahdu ulkoa päin tulevan motivoinnin tuloksena vaan sitä ohjaa oma sisäinen halu (Gagné ja muut, 2022, s.378–381). Nykyisessä, jatkuvan muutoksen kourissa olevassa työelämässä tämä korostuu entisestään (Viitala, 2021). Työntekijältä vaaditaan jatkuvaa oppimista, mukautumista ja uusien taitojen omaksumista (Gagné ja muut, 2022, s.378–381).

Tutkimuksessa ja kirjallisuudessa korostettiin, kuinka sisäinen motivaatio on yhteydessä työhyvinvointiin. Sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi, jonka vuoksi pystyy käsittelemään paremmin työn kuormittavuutta (Deci ja Ryan, 2000, s.68-71). Deci ja Ryan (2000, s.68-67) korostavat, kuinka tällainen työntekijä pystyy myös pitämään yllä korkeampaa psykologista hyvinvointia. Sisäinen motivaatio ja työn imu ovat tutkimuksien mukaan yhteydessä myös alhaisempaan työuupumukseen ja työtehtävien sekä työpaikan vaihtamisriskiin (Zeng ja muut, 2022, s.2-3). Vaikka ulkoiset kannustimet voivat lisätä hetkellistä tyytyväisyyttä, niiden vaikutus työhyvinvointiin ja työn imuun jää usein lyhytaikaiseksi sisäiseen motivaation verrattuna (Zeng ja muut, 2022, s.9-10).

4.2 Ehdotukset jatkotutkimuksille

Moni tutkimuksista on toteutettu nimenomaan työntekijätasolla, jossa tutkitaan sisäisen motivaation vaikutuksia kyseisen työntekijän työssä suoriutumiseen. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista painottaa tutkimuksessa johtamisen näkökulmaa. Olisi kiinnostavaa tutkia, mikä on osaamisen johtamisen rooli jatkuvasti muuttuvassa organisaatioympäristössä ja miten sitä voisi kehittää huomioiden samalla työntekijän yksilölliset ominaisuudet ja vahvuudet.

Toinen kiinnostava näkökulma olisi se, kuinka organisaatiossa voitaisiin johtaa yksilöiden sisäistä motivaatiota niin, että työssä suoriutuminen olisi niin henkisesti kuin fyysisesti tehokasta ja kestävä. Tällaisessa tutkimuksessa tulisi myös huomioida yksilön persoonallisuutta, ominaisuuksia sekä vahvuuksia. Tutkimus korostaisi johtamisen näkökulman lisäksi yksilöiden eroavaisuuksia ja erilaisten ympäristöjen vaikutusta sisäisen motivaation syntyyn. Molempiin tutkimuksiin olisi myös mahdollista yhdistää erilaisten johtamistyylien tutkimisen. Johtamistyylien kautta olisi mahdollista arvioida sitä, mikä johtamistyyli saavuttaa todennäköisimmin kestävimmän suorituskyvyn, organisaatio ja ympäristö huomioiden.

Lähteet

- Abdel-Rahim, H., Khattab, A. & Hong, P. (2026). Beyond flexibility: a multi-theoretical mediated model of work arrangement autonomy and employee performance. *International Journal of Organizational Analysis*. 1–25. DOI: 10.1108/IJOA-05-2025-5533
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.
- Bakker, A.B. & Oerlemans, W.G.M. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of vocational behavior*, 112, 417–430. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.12.005
- Behzadnia, B. & FatahModares, S. (2022). A self-support approach to satisfy basic psychological needs during difficult situations. *Motivation and Emotion*, 47(1), 61–83. DOI: 10.1007/s11031-022-09968-9
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. DOI: 10.1207/s15327043hup1002_3
- Campbell, J.P., McHenry, J.J. & Wise, L.J. (1990). Modeling Job Performance In A Population Of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 231–379. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x
- Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M. & Ford, M.T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta Analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. DOI: 10.1037/a0035661
- 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. DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. & Ryan, R. (2014). *The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace*.
- 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>

- Derbis, R. & Jasinski, A. (2018). Work satisfaction, psychological resiliency and sense of coherence as correlates of work engagement. *Cogent Psychology*, 5:1. <https://doi.org/10.1080/23311908.2018.1451610>
- Di Stefano, G. & Gaudiino, M. (2019). Workaholism and work engagement: how are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European journal of work and organizational psychology*, 28(3), 329–347. DOI: 10.1080/1359432X.2019.1590337
- Dunlop, R. & Scheepers, C.B. (2023). The influence of female agentic and communal leadership on work engagement: vigour, dedication and absorption. *Management Research Review*, 46(3), 437-466. DOI: 10.1108/MRR-11-2021-0796
- Edopkolor, J.E., Chukwuemeke, H.E. & Osifo, K.E. (2022). Knowledge Management and Job Performance of Business Studies Teachers: The Mediating Effect of Work Engagement. *Management Review: An International Journal*, 17(1), 27–64.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-466. DOI: 10.1002/job.332
- Gagné, M., Parker, S.K., Griffin, M.A., Dunlop, P.D., Knight, C., Klonek, F.E. & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and Shaping the Future of Work with Self-Determination Theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378-392. DOI: 10.1038/s44159-022-00056-w
- Gagné, M. & Hewett, R. (2025). What Leaders Get Wrong About Employee Motivation. *MIT Sloan Management Review*, 66(3), 42–45. Noudettu 19.2.2026 osoitteesta <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/3174844961/70D6238948FB4E7CPQ/1?accountid=14797&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Hagger, M.S. & McAnally Star, K. (2026). Self Determination Theory and Workplace Outcomes: A Meta-Analysis. *Stress and Health*, 42(1), e70151. DOI: 10.1002/smi.70151
- José, D., Palma-Moreira, Ana. & Au-Yong-Oliveira M. (2025). Organizational Culture and Perceived Performance: Mediation of Perceived Organizational Support and Moderation of Motivation. *Administrative Sciences*, 15(8), 307. <https://doi.org/10.3390/adams15080307>

- Kim, W. & Hyun, Y.S. (2017). The impact of personal resources on turnover intention – The mediating effects of work engagement. *European Journal of Training and Development*, 41(8), 705–721. DOI: 10.1108/EJTD-05-2017-0048
- Knight, C., Patterson, M. & Dawson Jeremy. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 792–812. DOI: 10.1002/job.2167
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, H., de Vet, H.C.W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <http://dx.doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, L. (2015). Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? *Talentum*.
- McAnally, K. & Hagger, M.S. (2024). Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428. DOI: 10.3390/bs14060428
- Nerstad, C.G.L., Wong, S.I. & Richardsen, A.M. (2019). Can Engagement Go Awry and Lead to Burnout? The Moderating Role of the Perceived Motivational Climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 1–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph16111979>
- Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Hakanen, J.J. & Oksanen, A. (2021). Professional Social Media Usage and Work Engagement Among Professionals in Finland Before and During the COVID-19 Pandemic: Four-Wave Follow-Up Study. DOI: 10.2196/29036
- Ositadimma, I.F., Obiezekwem, C.J., Soba, U.J. & Njoagwu, C.F. (2025). Human capital development and employee productivity: Highlighting the potentials for improvement. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 14(2), 65–72.

- Owens, B.P., Baker, W.E., Sumper, D.M. & Cameron, K.S. (2016). Relational Energy at Work: Implications for Job Engagement and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35–49. DOI: 10.1037/apl0000032
- 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>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzáles-romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of happiness studies*, 3(1), 71–92. DOI: 10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied psychology*, 57(2), 173–203. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kubota, K., Watanabe, K. & Kawakami, N. (2018). Is too much work engagement detrimental? Linear or curvilinear effects on mental health and job performance. *PLoS ONE*, 13(12), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0208684>
- Sonnentag, S. (2012) Psychological Detachment From Work During Leisure Time: The Benefits of Mentally Disengaging From Work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114–118. DOI: 10.1177/0963721411434979
- Sonnentag, S., Binnewies, C. & Mojza, E.J. (2010). Staying Well and Engaged When Demands Are High: The Role of Psychological Detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 965–976. DOI: 10.1037/a0020032
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (2017). *Mikä meitä liikuttaa : motivaatiopsykologian perusteet*. PS-kustannus.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). *Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä*. Noudettu 15.4.2026 osoitteesta
http://netpaper.lonnberg.fi/tem/arvoa_synnyttava_liiketoiminta/mobile/index.html#p=1

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The Role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22(3), 277–294.
- Van den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C.H. & Rosen, C.C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229.
- Viitala, R. (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorian ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorian ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Wang, Z. & Briand, M. (2025). Understand the Changes in Motivation at Work: Empirical Studies Using Self-Determination Theory-Based Interventions. *Behavioral Sciences*, 15(7), 864. <https://doi.org/10.3390/bs15070864>
- Wulandari, A.G., Susita, D. & Effendi, M.S. (2025). The Impact of Work Engagement on Job Performance: Exploring the Mediating Role of Innovative Work Behavior in the Public Sector. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 23(1), 5005–5017. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2025-23.1.00399>
- Zeng, D., Takada, N., Hara, Y., Sugiyama, S., Ito, Y., Nihei, Y. & Asakura, K. (2022). Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Work Engagement: A Cross-Sectional Study of Nurses Working in Long-Term Care Facilities. *Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1284. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031284>