

## Menestystekijänä motivaatio

Sanna Virtanen

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten ko.

19.4.2015



<b>Tekijä tai tekijät</b> Sanna Virtanen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2011
<b>Raportin nimi</b> Menestystekijänä motivaatio	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 23 + 1
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Taru-Lotta Gumse	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työmotivaatiota, selvittää motivaation ominaisuuksia ja tunnistettavuutta. Tavoitteena oli tutkia, millaisia näkemyksiä työssään rekrytoivilla on asiasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin helmikuussa 2015 ja tutkimusmenetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua. Tutkimusryhmän muodostivat kolme esimiesasemassa työskentelevää henkilöä, jotka vastaavat työpaikkansa rekrytoinnista.</p> <p>Tutkimuksen mukaan motivoituneissa ihmisissä on tunnistettavissa joitakin samoja piirteitä, kuten innostuneisuus, tietynlainen älykkyys ja hyvinvointi. Sitoutumiskyky ja kiinnostuneisuus ovat edellytyksiä sille, että motivaatio kohdistuu oikein. Motivoituneet henkilöt ovat halukkaita oppimaan ja näin motivaatiolla on pätevyyttä suurempi merkitys. Motivaation arvioiminen on vaikeaa ja edellyttää kokemusta. Johtamistyyli vaikuttaa työntekijöiden motivoituneisuuteen. Hyvä esimies osaa muuttaa johtamistyyliään tarpeen mukaan.</p>	
<b>Asiasanat</b> motivaatio, rekrytointi, työ	

Degree Programme for Multilingual Management Assistants

<p><b>Authors</b> Sanna Virtanen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2011</p>
<p><b>The title of thesis</b> Motivation as the Key to Success</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 23+1</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Taru-Lotta Gumse</p>	
<p>The purpose of this bachelor's thesis was to study work motivation, examine the attributes of motivation and clarify the possibilities to identify motivation. The target was to research the visions of the recruiting professionals.</p> <p>Qualitative research was conducted in February 2015, the research method being group interview. The target group of the research was comprised of three managers who are also in charge of the recruiting at their workplaces.</p> <p>According to the research results, there are some similar characters in motivated individuals, such as excitement, certain intelligence and well-being. Commitment and attraction towards work are essential to work motivation. Motivated persons are willing to learn and therefore motivation is more valuable than competence. Evaluating motivation is challenging and demands experience. The managing style affects the motivation level of the employees. A good manager knows that it is necessary to change managing style when needed.</p>	
<p><b>Key words</b> motivation, recruiting, career</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn tarkoitus, tavoite ja hyöty .....	1
1.2	Työn rakenne .....	1
1.3	Työn rajaus .....	1
2	Motivaatio – motiivien aikaansaama tila .....	3
2.1	Motivaatioprosessi .....	3
2.2	Tilanne- ja yleismotivaatio .....	4
2.3	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	5
2.4	Työn imu .....	5
2.5	Sisäisen motivaation merkitys .....	5
2.6	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät .....	6
2.7	Arvot .....	7
2.8	Tahto .....	7
2.8.1	Tahto ja itsesäätely .....	7
2.8.2	Tosiin kohdistuvat orientaatiot ja tyylirakenteet .....	8
2.9	Tunneäly .....	8
2.10	Tyytyväisyys ja suoritus .....	9
3	Motivaatio osana rekrytointia .....	10
3.1	Miksi motivaatio? .....	10
3.2	Innostusperustainen rekrytointi .....	10
3.3	Työmotivaation selvittäminen .....	11
3.4	Työpaikan vaihdon syyt .....	11
3.5	Työympäristön vaikutus motivaatioon .....	12
3.6	Henkilökemia .....	12
3.7	Työhistoria .....	13
3.8	Työpaikanvaihtotiheys .....	13
3.9	Persoonallisuus .....	14
3.10	Vertailun haasteet .....	14
4	Motivaation vahvistaminen johtamalla .....	15
4.1	Johtamisen perustyyli: tehtäväkäyttäytyminen ja ihmissuhdekäyttäytyminen ..	15

4.2	Sisäisen motivaation johtaminen.....	15
4.3	Vapauden johtaminen .....	16
4.4	Virtauksen johtaminen.....	16
4.5	Motivoimisperiaatteita.....	17
4.6	Johtamisen säätely.....	17
5	Näkemyksiä motivaatiosta.....	18
5.1	Motivaatio.....	18
5.2	Rekrytointi.....	21
5.3	Johtaminen.....	23
	Lähteet.....	24
	Liitteet .....	25

# 1 Johdanto

Jokaisen yrityksen keskeinen menestystekijä on osaava ja motivoitunut henkilöstö (Honkaniemi ym. 2007, 16). Motivoituneet työntekijät saavuttavat todennäköisemmin heille asetut tavoitteet ja näin palvelevat yrityksen tarpeita (Forsyth 2006, 7.) Vaikka myös ammattitaito on merkittävä tekijä hyvien tulosten saamiseksi, motivaatiolla on ratkaisevampi merkitys; ammattitaitoa voidaan lisätä oppimalla, motivaatio taas lisää oppimista. (Peltonen & Ruhotie 1989, 9.) Proaktiivisuus, itsensä kehittäminen ja luovuus ovat ominaisuuksia, joita tarvitaan niillä aloilla, joilla uudet työpaikat ja talouskasvu ovat. Motivaatio on perusta näille ominaisuuksille. (Eduskunta 2014, 9–10.)

## 1.1 Työn tarkoitus, tavoite ja hyöty

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella motivaation merkitystä työssä menestymiseen. Motivoituneisuudella en tarkoita niin sanottua erityistä motivaatiota, joka on sidonnainen olosuhteisiin ja asioihin, kuten etuuksiin tai työn haastavuuteen, vaan niin sanottua yleistä motivaatiota, joka jokaisella ihmisellä on, toisilla se on vahvempi ja toisilla heikompi. (Niermeyer & Seyffert 2004, 14–15.)

Työni tavoitteena on selvittää motivaation ominaisuuksia ja sen tunnistettavuutta. Työn hyöty on oman osaamiseni ja ymmärrykseni kasvattaminen.

## 1.2 Työn rakenne

Luvussa kaksi käsittelen motivaatioprosessia, motivaation muotoja ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Luvussa kolme keskityn motivaation selvittämiseen rekrytointitilanteessa. Luvussa neljä esittelen lyhyesti motivaatiota tukevia johtamismenetelmiä. Luvussa viisi käyn läpi tutkimuksen tulokset.

## 1.3 Työn rajaus

Työssä keskityn henkilöstöjohtamisen alueista rekrytointiin ja motivaatioon, suunnittelu, organisointi, kouluttaminen ja seuranta jäävät työni ulkopuolelle.

Rekrytoinnin osalta keskityn työssäni vain motivaatioon, en rekrytointimenetelmiin kuten soveltuvuusarviointiin.

Työn ulkopuolelle jäävät yleiset motivaatioteoriat, kuten Maslowin motivaatioteoria, sillä se, miksi ihmiset ovat ylipäättään motivoituneita, ei ole tutkimukseni kannalta oleellista. Lisäksi mainittakoon, ettei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä kokoavaa motivaatioteoriaa, joka määrittäisi ja yhdistäisi kaikki motivaatioprosessiin liittyvät tekijät (Ruohotie 1998, 50).

Työssäni en niinkään keskity siihen, miten saada ihmiset motivoitumaan esimerkiksi palautteella ja palkinnoilla, vaan siihen, mistä motivaatio kumpuaa ja millaiset ihmiset ovat motivoituneita luonnostaan.

## 2 Motivaatio – motiivien aikaansaama tila

Motivaatio on tila, johon liittyy mm. viireys, aktiivisuus, ahkeruus, kiinnostus ja suuntautuminen. Motivaation seurauksena yksilö käyttäytyy jollakin tavalla ja käyttäytyminen suuntautuu jotakin päämäärää kohti. Motiivit, muun muassa tarpeet, halut ja vietit, ohjaavat motivaatiota. (Ruohotie 1998, 36–37.) Motivaatio itsessään ei siis ole ominaisuus, vaan prosessin tulos, johon vaikuttavat ihmisen ominaisuudet (Niermeyer & Seyffert 2004, 12).

Motivaatiota voidaan selittää usealla eri tavalla. Erilaisissa määritelmässä on kuitenkin havaittavissa samat ominaisuudet (Ruohotie 1998, 36–37), joiden avulla motivaatiota voidaan kuvailla:

- energiavoimaan viittaava viireys, joka ajaa yksilöä käyttäytymään jollakin tavalla
- yksilön käyttäytymisen suuntautuminen jotakin tiettyä päämäärää kohti
- ympäristön vaikutus, joka vahvistaa yksilön suuntaa, tai saa hänet suuntaamaan toimintansa muualle.

### 2.1 Motivaatioprosessi

On olemassa useita teorioita, joilla motivaatiota on pyritty kuvaamaan.

Motivaatioteoriat voidaan jakaa (Peltonen & Ruohotie 1989, 33) kolmeen pääryhmään:

- odotusarvoteoriat
- yllyketeoriat
- tarveteoriat.

Teoriaryhmät täydentävät toisiaan ja muodostavat motivaation käsitteen. Motivaatioon kuuluu niin käyttäytymistä säätelevät ulkoiset tekijät, reagoiminen ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin kuin käyttäytymisen sisäiset syyt. (Peltonen & Ruohotie 1989, 33.)

Keskeinen tekijä suorituksissa on aikomus toimia. Motivaatio määrää sen, kuinka paljon ja kuinka lujasti yksilö haluaa ponnistella suoriutuakseen tehtävästä. Yleisesti



voidaan sanoa, että mitä voimakkaampi aikomus yksilöllä on toimia, sitä todennäköisemmin hän suoriutuu tehtävästä. (Ruohotie 1998, 54.)

Intensiivisesti ajattelevat ihmiset, jotka ovat kiinnostuneet ymmärtämään asioita sitoutuvat helposti ongelmanratkaisuun ja myös ratkovat ongelmia. Sitoutuminen ratkaisee sen, kuinka kovasti henkilö työskentelee tavoitteiden eteen ja miten innokas hän on pitämään kiinni tavoitteista kohdatessaan vastoinkäymisiä.

Tehokkuususkomukset eli itseluottamus ja usko omiin kykyihin vaikuttavat henkilökohtaisten tavoitteiden valintaan. Ihmisillä, jotka asettavat haasteellisia tavoitteita on yleensä vahva itseluottamus ja haasteelliset tavoitteet myös lisäävät itseluottamusta. Sekä tehokkuususkomuksiin, että suoritukseen vaikuttaa myös henkilön valmius. (Ruohotie 1998, 54–55.)

## **2.2 Tilanne- ja yleismotivaatio**

Motivaatio voidaan jakaa kestoltaan erilaisiin motivaatiotiloihin. Motiivien ollessa tilannesidonnaisia ja kestoltaan rajattuja puhutaan tilannemotivaatiosta. Pysyvää, mahdollisesti koko elämän jatkuvaa motivaatiota ja kiinnostusta kutsutaan yleismotivaatioksi. (Viitala, 2004, 153.)

Tilannemotivaatiossa ärsykkeet virittävät joukon motiiveja jotka aikaansaavat toimintaa, joka suuntautuu jotakin tiettyä tavoitetta kohti. Yleismotivaatio kuvaa henkilön käyttäytymisen yleistä suuntaa ja vireyttä. Yleismotivaatio vaikuttaa tilanne motivaatioon siten, että yleisesti motivoitunut henkilö on myöntyväisempi esimerkiksi tekemään kompromisseja tai vaihtoehtoisia työtehtäviä. (Ruohotie 1998, 41.)

Yleismotivaatiota on usein käytetty asenteen synonyymina. Sanojen välillä voidaan kuitenkin nähdä eroja. Asenne on suhteellisen pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muutettavissa. Motivaatio liittyy yleensä vain yhteen tilanteeseen kerrallaan. Asenteen vaikuttaessa toiminnan laatuun, motivaatio vaikuttaa enemmän siihen, millä vireydellä toiminta tehdään. Motivaation muutokset eivät välttämättä edellytä muutoksia saman alueen asenteissa. Motivaatiosta puhuttaessa tulisi korostaa sen dynaamista ja tilannesidonnaista luonnetta. Asenne puolestaan tarkoittaa yksilön tapaa tuntea, ajatella

ja toimia. Se kuvastaa joidenkin kohteiden arvostamista ja toisten väheksymistä. (Ruohotie 1998, 41–42.)

### **2.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio**

Sisäisen motivaation lähteet kumpuavat ihmisestä itsestään ja käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä. Ihminen toimii omasta tahdostaan ja kokee iloa ja tyydytystä toiminnastaan. Sisäinen motivaatio on pitkäkestoista, jopa pysyvän motivaation lähde, ja sen vuoksi sisäiset palkkiot ovat usein tehokkaampia kuin ulkoiset. (Suomen Terveysliikuntainstituutti Oy 2011.)

Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä. Koska ulkoisen motivaation lähteet ovat lähtöisin jostakin muusta kuin itse toiminnasta, ihminen ei koe iloa toiminnastaan eikä toiminta perustu hänen omaan motivaatioonsa. Ulkoisen motivaation palkkiot ovat yleensä lyhytkestoisia, kuten hyvän arvosanan saavuttaminen. (Suomen Terveysliikuntainstituutti Oy 2011.)

### **2.4 Työn imu**

Innostus on tunnetila, jossa korkea aktivaatio yhdistyy positiiviseen tuntemukseen. Työnteon yhteydessä tätä tunnetilaa kuvataan työn imuksi tai flow-tilaksi. Työnimu koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Tarmokkuus tarkoittaa sitä, että yksilö on täynnä energiaa ja hänellä on voimaa selättää haasteet. Omistautuminen on vahvaa sitoutumista tehtävään, joka on lähtöisin ajatuksesta, että tehtävä on merkittävä, inspiroiva ja vaivan arvoinen. Tehtävään uppoutuminen kumpuaa tarmokkuudesta ja omistautumisesta ja tarkoittaa syvällistä keskittymistä työtehtävään. (Eduskunta 2014, 19.)

### **2.5 Sisäisen motivaation merkitys**

Tulevassa työelämässä voittajia ovat ne yritykset, jotka onnistuvat valjastamaan työntekijöidensä sisäisen motivaation tuottavaan työhön (Eduskunta 2014, 10). Sen lisäksi, että sisäisesti motivoitunut henkilö nauttii työstään ja sen tarjoamista mahdollisuuksista itseilmaisuuksiin, sisäisesti motivoituneet henkilöt voivat paremmin.

Innostumisella on merkittäviä terveysvaikutuksia ja sisäisesti motivoituneet henkilöt kokevat esimerkiksi 125 % harvemmin burnoutin. Sisäinen motivaatio kasvattaa hyvinvointia, onnellisuutta ja innostusta työhön. (Eduskunta 2014, 10.)

Yrityksille työntekijöiden innostus ja hyvinvointi on kilpailuvaltti. Sen lisäksi, että hyvät työolosuhteet ovat etu rekrytoitaessa parhaita työntekijöitä, sisäisesti motivoituneet henkilöt ovat luovampia, proaktiivisempia ja sitoutuneempia työhön. Motivoituneet työntekijät saavat myös enemmän aikaan ja tuloksen laatu on parempaa. (Eduskunta 2014, 10.)

Innostunut työntekijä panostaa tekemiseen kaiken energiansa ja on mukana tekemisessä koko persoonallaan, kun ulkoisesti motivoitunut työntekijä tekee sen, mitä tarvitaan. Innostuneet työntekijät ovat aloitteellisempia ja halukkaampia oppimaan uutta sekä kehittämään taitojaan. Innostuksen seurauksena sisäisesti motivoitunut työntekijä jaksaa pidempään, sillä ulkoisesti motivoitunut suorittaminen on henkisesti raskaampaa. Innostus on aktiivinen myönteinen tunne, joka avartaa mieltä ja sen seurauksena työntekijät ovat avoimempia uudelle informaatiolle ja löytävät luovampia ratkaisuja. (Eduskunta 2014, 25–26.)

## **2.6 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät**

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on yritetty selvittää jo vuosikymmenten ajan. Monet tutkimukset osoittavat, että motivaatio syntyy kolmen tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta. Nämä ryhmät ovat työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö. Oleellista on myös työntekijän elämänvaihe. (Viitala 2004, 151.)

Motivaation kannalta oleellisia persoonallisuuden osa-alueita ovat mielenkiinnonkohteet ja harrastukset, asenteet itseä ja työtä kohtaan sekä tarpeet; liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Aito mielenkiinto työtä kohtaan on yksi tärkeimmistä tekijöistä motivaation syttymiselle. Mielenkiinnon tai arvostuksen puute sen sijaan heijastuu helposti asenteissa, joka pahimmillaan johtaa negatiivisuuden kierteeseen; arvostuksen puute johtaa usein heikkoihin työsuorituksiin, joista työntekijä saa huonoa palautetta ja asenteet synkistyvät entisestään. Asenteilla

itseä ja omaa kyvykkyyttä kohtaan on myös vaikutus motivaatioon. Terve itsetunto ja luottamus omaa pystyvyyttä kohtaan aikaan saavat päämäärätietoisen ja luottavan otteen työhön, joka usein johtaa hyviin tuloksiin. Hyvät tulokset palkitsevat ja vahvistavat motivaatiota. Koska asenteet, varsinkin itseä kohtaan, kehittyvät läpi elämän ja lapsuuden kokemuksilla on niihin vahva vaikutus, on niiden muuttaminen ongelmallista. (Viitala 2004, 151–152.)

## **2.7 Arvot**

Arvot ja tavoitteet kuvastavat sitä, millaiseen suhteeseen ihminen pyrkii ulkomaailman kanssa. Arvot kertovat toiminnan tavoitelluista päämääristä ja kytkeytyvät elämän eri osa-alueisiin koskeviin suunnitelmiin ja tavoitteisiin. McClellandin suoritusarvoteorian mukaan muun muassa halu osoittaa oma erinomaisuus, vastuunkanto omista tekemisistä ja rohkeus ryhtyä innovatiiviseen toimintaan ovat arvoja, joilla on yhteys menestymiseen. Teoria sitoo yhteen omatoimisuuden kasvattamisen, persoonallisuuden kehittämisen ja siinä ilmenevän voimakkaan suoritusmotiivin.

(Ruohotie 1998, 53–54.)

## **2.8 Tahto**

Motivaatio ja tahto ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Motivaatioon liittyy useita yksilöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön tapaan asetella tavoitteita ja halukkuuteen osallistua oppimista ja ponnisteluja vaativiin tehtäviin. Näihin tekijöihin kuuluvat saavutusorientaatiot, joita ovat yksilölliset suoritusarpeet, epäonnistumisesta aiheutuvat pelot, tavoitteet ja niihin liittyvät ajankäyttösuunnitelmat. Tavoitteiden valintaan ja motivaatioon liittyvät myös itseen kohdistuvat orientaatiot: minäkäsitys, omanarvontunne ja tehokkuususkomukset sekä arvot, asenteet ja mielenkiinnon kohteet. Nämä ohjaavat toimintaamme kohti asiasisältöjä, tehtäviä ja menettelytapoja. (Ruohotie 1998, 44.)

### **2.8.1 Tahto ja itsesäätely**

Tavoitteeseen pyrkimisen elementit auttavat yksilöä suunnitelmien ja aikomusten toteuttamisessa ja ovat näin sidoksissa tahtoon. Yksilöllisiä eroja syntyy muun muassa

henkilön kyvyssä hallita häiritseviä tekijöitä sekä kyvyssä hallita resursseja ajallisesti järkevällä ja tehokkaalla tavalla. Eroja syntyy myös siinä, mitä yksilöt pitävät järkevänä ja kuinka pitkään he ovat valmiita työskentelemään jonkin päämäärän saavuttamiseksi. (Ruohotie 1998, 44.)

Itsesäätelyn osa-alueita ovat muun muassa tietoisuus, yritys ja sinnikkyys. Näiden oletetaan vaikuttavan kognitiivisiin kykyihin, tunteisiin ja muihin henkilökohtaisiin ja tilannesidonnaisiin tekijöihin. (Ruohotie 1998, 44–45.)

### **2.8.2 Tosiin kohdistuvat orientaatiot ja tyylirakenteet**

Ihmiset ovat alttiita ulkoisille vaikutteille ja pyrkivät käytöksellään vaikuttamaan toistensa toimintoihin. Tähän tahdon alueeseen kuuluvia tekijöitä kutsutaan tosiin kohdistuviksi orientaatioiksi, johon liittyy muun muassa käsitteet suostuteltavuus, empatia ja sosiaalinen kompetenssi. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi erilaisena suhtautumisena ihmisiin ja uusiin tilanteisiin. Eroja syntyy myös siinä, kuinka oman suhtautumisen annetaan vaikuttaa päätöksen tekoon sekä pyrkimyksissä vaikuttaa muihin ihmisiin ja vaikutteiden vastaanottamisessa muilta. (Ruohotie 1998, 45.)

Ihmisen oma henkilökohtainen tyyli ohjaa hänen tekemisiään. Kuitenkin myös ulkoiset tekijät ohjaavat yksilön valintoja ja tapoja. Nämä kaksi tekijää yhdessä ratkaisevat henkilökohtaisen tyylin, joka näkyy monissa yksilön kognitiivisissa taidoissa, strategioissa ja menettelytavoissa. (Ruohotie 1998, 45.)

### **2.9 Tunneäly**

Tunteet ovat keskeinen osa motivaatiota. Ihmisen on luonnollista toimia tunteidensa mukaan, ei niiden vastaisesti. Onnistuneen toiminnan taustalla on siis sekä järki, että tunteet. Tutkimuksissa on todettu, että työntekijöiden tunneäly on merkittävä tekijä yrityksen menestymisessä. Henkilöt, joilla on korkea tunneäly kykenevät päätöksiä tehdessään kuuntelemaan omien ja muiden tunteiden lähettämiä viestejä ja ovat näin kykeneväisiä toimimaan sopusointuisemmin ja tekemään parempia päätöksiä pitkällä aikavälillä. Tunneälyn osatekijät ovat tietoisuus itsestä, itsensä johtaminen, itsensä motivoiminen, sitoutuminen ja empatia. (Niermeyer & Seyffert 2004, 20–21.)

## 2.10 Tyytyväisyys ja suoritus

Tyytyväisyys ja motivaatio kumpuavat eri lähteistä. Tyytyväisyys syntyy usein seurauksena palkkioista kun taas motivaatio on riippuvainen muun muassa palkkioihin koskevista odotuksista. Tyytyväisyystutkimuksissa on usein oletettu tyytyväisyyden olevan yhteydessä suoritukseen. Useilla tutkimuksilla on myös osoitettu, että vanha uskomus siitä, että yksilön ollessa tyytyväinen hän on motivoitunut työssään, ei yleisesti pidä paikkansa. Palkkioiden määrä ei kasvata suoraan tyytyväisyyttä, vaan henkilö kokee suurimman tyytyväisyyden silloin, kun hänet palkitaan suorituksista, joista hän itse kokee ansaitsevansa palkkion. Myös sisäiset palkkiot kasvattavat tyytyväisyyden määrää, kuten onnistumisen, edistymisen ja vastuun kokemukset. Motivoituneet henkilöt saavuttavat todennäköisemmin heille asetetut tavoitteet ja ovat näin tyytyväisiä, mikä puolestaan edelleen lisää tai ylläpitää motivaatiota.

(Ruohotie 1998, 46–47.)

### **3 Motivaatio osana rekrytointia**

Rekrytointi ja uusien työntekijöiden palkkaaminen on yritykselle aina investointi, johon kuluu rahaa. Tämän vuoksi huolellinen henkilövalinta on vaivan arvoista (Honkaniemi ym. 2007, 23). On arvioitu, että hyvä työntekijä on vähintään kaksi kertaa niin tuottava kuin huono työntekijä samassa tehtävässä (Honkaniemi ym. 2007, 23).

#### **3.1 Miksi motivaatio?**

Työhaastattelussa varmistetaan henkilön ammattitaito sekä saadaan käsitys henkilökohtaisista ominaisuuksista; toimintatavoista, sosiaalisesta käyttäytymisestä ja motiiveista. Haastattelijan omat tavoitteet, asennoituminen ja arvostukset ratkaisevat, mihin hän haastattelussa keskittyy; persoonallisuuteen ja motivaatioon vai ammattitaitoon. Mikäli motivaatiota ei oteta huomioon, on mahdollista, että palkatuksi tulee henkilö, joka ei ole kykeneväinen yhteistyöhön. Myös, mikäli motivaatiota ei tarkastella, rajataan arvioinnista ulos se dynamiikka, jonka vaikutuksesta useimmiten huipputulokset syntyvät. Pelkästään pätevyyttä tutkimalla voi vahingossa luoda organisaation, jossa ei synny yhdessä tehtyä rakentavuutta, vaan pahimmillaan pyrkyryyttä ja kliinistä spesialiteettia. Motivaatio vaikuttaa suorituskyykyyn, työviihtyvyyteen sekä sitoutumiseen ja on näin ollen niin merkittävä tekijä, että rekrytointi-ilmoituksiin liitetään usein teksti ”Toimenkuva voidaan räätälöidä kykyjesi ja mieltymyksesii mukaisesti.” (Markkanen 2009, 44–46, 77.)

#### **3.2 Innostusperustainen rekrytointi**

Koska osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti, ei pätevyyksien vertaileminen kandidaattien kesken ole järkevää. Osaamistaso saattaa kertoa halusta oppia, muttei välttämättä kerro mitään henkilön omasta halusta kehittää ammattitaitoaan jatkossa. Merkittävää on hakijan innostuneisuus toimialaa ja hakemaansa tehtävää kohtaan. Innostunut ihminen on halukas täyttämään osaamisaukkonsa nopeasti. Jatkuvasti muuttuva ja uusia osaamistarpeita luova työelämä tukee yksilön sisäistä motivaatiota ja kyykykyyden kasvua. (Eduskunta 2014, 40.)

Innostusperustainen rekrytointi edellyttää, että työnhakija on tunnistanut omat kiinnostuksen kohteensa ja vahvuutensa sekä osaa kertoa niistä. Puolestaan rekrytoijan täytyy osata kysyä vahvuuksista ja kiinnostuksen kohteista sekä tunnistaa, milloin haastateltavan vastaukset perustuvat aitoon innostukseen ja milloin työnhakija sanoo, mitä uskoo haastattelijan haluavan kuulla. (Eduskunta 2014, 41.)

### **3.3 Työmotivaation selvittäminen**

Ihmisen toimintaan, joka suuntautuu kohti jotakin päämäärää, liittyy aina motivaatio. Motivoituneisuus on yksi persoonallisuuden ulottuvuus ja väistämättä aina osa rekrytointia. Työhaastattelussa eri ihmiset perustelevat eri tavalla motivoituneisuuttaan ja kiinnostustaan työpaikkaa kohtaan. Työmotivaatio muodostuu niin ulkoisista, helposti määriteltävistä motiiveista, kuin sisäisistä, osaksi tiedostamattomista tunneperäisistä motiiveista. Rekrytointihaastattelussa (Markkanen 2009, 57) työmotivaatiota selvitetään kolmesta näkökulmasta:

- Suuntautuminen, mikä sai henkilön hakemaan työpaikkaa
- Toiminnan vaikuttimet, mikä motivoi työssä eli missä suorituskyky on maksimissaan
- Sitoutuminen, mikä saa pysymään ja jatkamaan työtehtävässä.

Motivaation määrän selvittäminen on aina hankalaa, erityisesti toimintakyvyn ja sitoutumisen osalta. Haastattelijan on otettava huomioon työhistoriaan kiteytyvän motivaation lisäksi siitä seuranneet lopputulokset. (Markkanen, 2009, 57–58.)

### **3.4 Työpaikan vaihdon syyt**

Modernin motivaatiotutkimuksen keskeinen ajatus on, että motivaatio on relaatio, joka kohdistuu johonkin asiaan. Rekrytointitilanteessa keskeinen kysymys työmotivaation kannalta on, työntääkö jokin asia ihmiset liikkeelle, vai vetääkö jokin asia heitä puoleensa. Toisin sanoen, kumpuaako motivaatio työpaikan vaihtamiseen uuden tehtävän houkuttelevuudesta, vai epätyytyväisyydestä nykyisessä työpaikassa. (Markkanen 2009, 59).



Työn luonne ja vaatimukset jätetään usein huomiotta tarkasteltaessa työmotivaatiota. Erilaiset ihmiset sopivat erilaisiin tehtäviin ja näin ollen toisen inhoama työ on toisen unelmatyö. Hakiessaan työpaikkaa henkilö olettaa pääsevänsä toteuttamaan pyrkimyksiään ja tavoitteitaan tässä tehtävässä. Haastattelijan tulee tuntee tehtävän tarjoamat mahdollisuudet ja selvittää hakijan motivoituneisuus kyseistä tehtävää kohtaan arvioimalla haastateltavan tavoitteita ja näkemyksiä. (Markkanen, 2009, 59.)

### **3.5 Työympäristön vaikutus motivaatioon**

Työmotivaatioon vaikuttavat useat tekijät henkilön työympäristössä. Lukemattomien pikku asioiden lisäksi vaikuttavia asioita ovat henkilöstöpolitiikka, johtamistyyli, työtehtävän sisältö, resurssien organisointi, työvälineet, urakehitysohjelmat sekä palkitsemisjärjestelmä. Haastattelijan on selvitettävä, haluaako työpaikkaahakeva henkilö tehdä juuri sitä, mikä tässä toimenkuvassa on keskeistä, onko hänen motivaationsa suuntautunut työtehtävän kannalta katsottuna oikein. (Markkanen 2009, 61–62.)

Motivaation tulkitseminen CV:stä saattaa johtaa usein väärin johtopäätöksiin. Useiden työpaikan vaihdosten taustalla ei välttämättä ole motivaatiopula. Vuosia kestänyt työura ilman ylennyksiä ei myöskään välttämättä kerro huonoista työsuorituksista vaan voi mahdollisesti johtua esimerkiksi juuri henkilön jatkuvasta motivaatiosta työtehtäväänsä kohtaan. Jatkuva oppiminen, ympäristöihin tutustuminen ja kokemusten hankkiminen saattaa olla toisille urakehitystä merkittävämpää. Onkin alettu puhumaan niin sanotusta subjektiivisesta urakäsityksestä, jonka mukaan henkilö itse määrittää tavoitteet ja kriteerit uralleen. Tämä on oleellista esimerkiksi asiantuntijatehtävissä, joissa uralla eteneminen ja pitkäaikaisuus eivät ole keskeisessä asemassa. (Markkanen 2009, 61–62.)

### **3.6 Henkilökemia**

Henkilökemialla tarkoitetaan yhteydenomaista tunnekosketusta, niin sanotusti samalla aaltopituudella olemista. Käytännössä se muodostuu sanojen ja kehonkielen tulkinnan lisäksi signaaleista, jotka muodostavat tunneyhteyden kahden henkilön välille. Henkilökemia saattaa olla palkkaamispäätöksessä niin sanottu viimeinen niitti. Työskentelyn sujuvuuden kannalta on usein järkevämpää palkata henkilö, joka on

tarpeeksi pätevä ja mukava kuin henkilö, joka on erittäin pätevä ja hankala. Kun henkilökemiat kohtaavat, syntyy varmemmin rakentavia tuloksia. (Markkanen 2009, 63–65.)

Henkilökohtaisten ominaisuuksien ja motivaation ilmentymänä syntyy yksilön tapa hyödyntää kykyjään. Lisäksi ne ohjaavat sitä, mihin henkilö kohdistaa toimintansa. Henkilökemia on kiinteästi yhteydessä paitsi esimiessuhteeseen, myös työssä viihtyvyyteen, mielialoihin ja itsensä toteuttamiseen vuorovaikutusympäristössä. Henkilökemia on tärkeä osa jokaista työympäristöä, tiimiä ja työntekijöiden välisiä suhteita. (Markkanen 2009, 65.)

### **3.7 Työhistoria**

Työpaikanvaihtotilanteessa henkilö tuo työhaastattelussa esille uuteen tehtävään liittyviä kiinnostavia tekijöitä, nykytyön heikkouksia tai molempia. Lisäksi haastattelijä saattaa kysyä aiempien työpaikanvaihdosten syitä. Haastattelijan on oltava erittäin tarkkana tällaisten kysymysten kanssa, sillä haastateltavan perustellessaan työpaikan vaihtoja, heijastuu vastauksissa merkittävällä tavalla hänen persoonallisuutensa. Erilaiset tarkastelutavat nykyiseen ja haettavaan työhön saattavat kertoa erilaisesta suhtautumisesta työhön ja työnantajaan. Toisaalta, nykyisestä työstä johtuvat syyt vaihtaa työpaikkaa saattavat olla hyvin perustellut ilman, että henkilö on niin sanotusti väärin asennoitunut tai luonteeltaan aina tyytymätön. (Markkanen 2009, 66.)

### **3.8 Työpaikanvaihtotiheys**

Voiko motivaatiota ennustaa menneisyydestä? Usein työpaikkaa vaihtava henkilö saattaa vaikuttaa sitoutumiskyvyttömältä, varsinkin jos työpaikkaa on vaihdettu useammin kuin kahdesti lyhyen aikavälin sisällä. Vastaavasti pitkä ajanjakso samassa työpaikassa tulkitaan usein kyynä pitkään sitoutumiseen, jonka oletetaan pätevän uudessakin työssä. Tällaisten nopeiden johtopäätösten sijaan haastattelijan tulisi keskittyä siihen, mikä on motivoinut hakijaa edellisissä työpaikoissa sekä missä työpaikassa hän on viihtynyt parhaiten/huonoiten. On myös muistettava, että aiemmat työnhallinnan kokemukset ja epätasapaino nykyisen työn vaatimusten ja omien edellytysten välillä saattaa johtaa henkilön vaihtamaan työpaikkaa useastikin lyhyen

aikavälin sisällä. Vaikka henkilön työsuhteiden kestosta ei voi tehdä tarkkoja päätelmiä, työhistoria on yhteydessä yksilön tavoitteisuuden perspektiiviin ja luontaiseen temperamenttiin. (Markkanen 2009, 72–73.)

### **3.9 Persoonallisuus**

Osa rekrytointihaastattelua on ihmisen persoonallisuuden tarkastelu. Yksilön arvot, kokemukset ja mieltymykset vaikuttavat myös hänen käyttäytymiseensä työpaikalla. Vaikka henkilön ammatillinen taito on olennaista, tärkeää on se, miten yksilö kykenee soveltamaan osaamistaan, se, että hänellä on välineet uuden oppimiseen ja kyky uudistaa ja kehittää itseään. Persoonallisuus, ihmisen olemisen ydin, on näiden kykyjen määrittävä tekijä. Haastattelijan tulisi selvittää onko henkilöllä motivaatiota itsensä kehittämiseen ja uudistamiseen sekä onko henkilön asenne esimiehen johtamistapaan sopiva. Näin varmistetaan, että tehtävään palkataan henkilö, jolla on avaimet kokonaisvaltaiseen työssä onnistumiseen ammatillisen osaamisen lisäksi myös toimintatapojen ja vuorovaikutusvalmiuksien osalta. (Markkanen 2009, 74–76.)

### **3.10 Vertailun haasteet**

Henkilökohtaisten ominaisuuksien ja motivaation vertaileminen eri henkilöiden kesken on vaikeaa. Koska objektiivinen vertailu on mahdotonta, syntyy päätös arvoperusteisten tulkintojen pohjalta. Työyhteisöön sopivuuteen vaikuttavia tekijöitä kuten toimiminen organisaatiossa, ammattitaidon soveltaminen, informaation käsitteleminen, kanssaihmiin suhtautuminen ja niin edelleen, selvitetään yhteenvetoja tekemällä ja vihjeitä tulkitsemalla. Näin saadaan kokonaiskuva hakijan sopivuudesta, jonka selvittäminen on paljon pätevyyden selvittämistä hankalampaa. (Markkanen, 2009, 78–81.)

Vaikka haastattelijalla asettaisikin painopisteen ammatilliseen pätevyyteen, välittyä hänelle tietoa myös henkilön persoonallisuudesta ja haastattelijalla peilaa niitä omiin toiminta- ja asennoitumistottumuksiinsa. Ihmisen rajallisen tiedonkäsittelyn ja muistin kapasiteetista johtuen, haastattelijalla tiedostamattaan kategorisoi ja tekee yleistyksiä, jotka helpottavat päätöksentekoa inhimillisten tekijöiden arvioimisessa. (Markkanen, 2009, 78–81.)

## **4 Motivaation vahvistaminen johtamalla**

Esimiehen johtamistapa vaikuttaa voimakkaasti työntekijän motivaatioon. Tehokkaassa johtamisessa luodaan edellytykset sille, että työntekijä voi toimintansa kautta saavuttaa omat tavoitteensa. Ei kuitenkaan ole olemassa yhtä parasta johtamistyyliä, mutta voidaan sanoa, että paras johtamistyyli on riippuvainen kulloinkin vallitsevasta tilanteesta. (Peltonen & Ruohotie 1989, 62, 91.)

### **4.1 Johtamisen perustyyli: tehtäväkäyttäytyminen ja ihmissuhdekäyttäytyminen**

Tutkimuksissa johtamisen vaikutuksesta motivaatioon on todettu, että työryhmän toimivuuteen ja kiinteeseen vaikuttavat sekä esimiehen ihmissuhdekäyttäytyminen, että tehtäväkäyttäytyminen. Ihmissuhdekäyttäytyminen lisää työntekijöiden itseluottamusta ja pätevydentunnetta, mikä luo aktiivisen yhteistoiminnan edellytykset ja auttaa saavuttamaan organisaation tavoitteet. Tehtäväkäyttäytyminen vaikuttaa työryhmän toimivuuteen selkiyttämällä suoritustavoitteita, poistamalla turhauttavia esteitä ja suuntaamalla työryhmän toimintaa niin, että työn suorittaminen helpottuu. (Peltonen & Ruohotie 1989, 62–63.)

### **4.2 Sisäisen motivaation johtaminen**

Työpaikat voivat vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota tukemalla yksilön autonomiaa, mahdollistamalla taitojen kehittymistä sekä selkeyttämällä toiminnan merkitystä. Sisäisen motivaation johtamisen tavoitteena on auttaa työntekijää löytämään sisäiset vahvuutensa ja voimavaransa sekä suunnata hänet käyttämään niitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Eduskunta 2014, 36.)

Sisäisen motivaation johtamisessa tulee ottaa huomioon sekä ohjaaminen, että ohjaamatta jättäminen. Esimiehen tulee ohjata työntekijää niin, ettei hän poista tältä kokemusta toiminnan omaehtoisuudesta. Mikäli työntekijä kokee tekemisen alkusyyntä olevan ulkoisissa palkkioissa, ei toiminta ole enää sisäistä. Vapaus tehdä omia valintoja ja valtaa toteuttaa ne, sekä vastata seurauksista ovat sisäistä motivaatiota tukevia kokemuksia. Sisäisen motivaation johtaminen edellyttää hyviä sosiaalisia taitoja, sillä eri

ihmiset tarvitsevat erilaisia toimenpiteitä kokeakseen saman kokemuksen. Mahdollistava johtaminen on sisäistä motivaatiota tukeva johtamisteoria, jossa oleellista on työntekijän kyvykkyydenkasvun mahdollistaminen. Toinen aiheeseen liittyvä johtamistapa on responsiivinen johtajuus, jossa johtaja muuttaa omaa johtamistyyliään työntekijän tarpeiden mukaan. (Eduskunta 2014, 36–37.)

### **4.3 Vapauden johtaminen**

Vapauden johtamisessa tuetaan henkilön omaehtoisuutta ja autonomiaa, jota pidetään tärkeänä tekijänä sisäisen motivaation syntymiseen. Itsemääräämisen tunne puolestaan pitää yllä sisäistä motivaatiota. Käytännössä tämä tarkoittaa ihannetapauksessa sitä, että työntekijä saisi tehdä mitä haluaa ja miten haluaa. Kuitenkin, jo pelkästään vaikuttamalla siihen, miten vapaasti työntekijä saa tavoitella annettua tavoitetta, autonomian kokemus kasvaa ja vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Eduskunta 2014, 37.)

Keinoja tukea työntekijän vapauden kokemusta on monia. Demokraattinen johtamistyyli, vapaa tiedonjakelu ja työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon ovat paitsi keinoja tukea autonomian kokemusta, niiden on osoitettu nostavan työtyytyväisyyttä ja luottamusta johtoa kohtaan. Vapauden tukeminen tarkoittaa sitä, että työntekijää autetaan oivaltamaan omat vahvuutensa ja kiinnostuksen kohteensa sekä mahdollistamaan näitä tukeva toiminta. (Eduskunta 2014, 37.)

### **4.4 Virtauksen johtaminen**

Virtauksen johtamisessa olennaista on ihmisen perustarve nauttia omasta osaamisestaan ja aikaansaamisestaan sekä tarve kehittyä paremmaksi. Tärkeää on haasteiden tarjoamisen ja aikaansaamisen kokemuksen mahdollistaminen. Puitteet työnteolle on oltava sellaiset, jossa pystyy toimimaan tehokkaasti ja mielekkäästi. Työpaikan olosuhteilla, kuten valaistus, ergonomia ja äänet, on valtava vaikutus siihen, miten voi keskittyä työtehtäviin. (Eduskunta 2014, 41–42.)

## 4.5 Motivoimisperiaatteita

Esimiehen tulee hyväksyä se tosiasia, että vaikka yritys on rekrytoinut työntekijän saavuttaakseen omat tavoitteensa, työntekijä tulee yritykseen tyydyttääkseen omia tarpeitaan. Haasteena on muuttaa oman edun ajattelusta alkanut työsuhde molempia osapuolia tyydyttäväksi. Esimiehen on hyvien tulosten aikaansaamiseksi omattava kykyjä motivointiin sekä olla halukas soveltamaan tehokkaiksi todettuja menetelmiä työssään. (Peltonen & Ruohotie 1989, 89,91.)

Esimiehen tulisi työssään ottaa huomioon (Peltonen & Ruohotie 1989, 89–90) seuraavat näkökohdat:

- työsuorituksen tehostaminen motivaatiota ja valmiutta lisäämällä
- kannusteiden sääteleminen tarpeiden tyydyttämiseksi ja työtavoitteiden saavuttamiseksi
- tärkeiden kannusteiden tarjoaminen riippumatta siitä, mikä on suorituksen taso
- työtehtävien rikastuttaminen
- ihmisten erilaisuuden huomioon ottaminen
- tyytymättömyyden liittyminen heikkoon motivaatio- ja suoritustasoon
- oman motivaation yhteys työntekijöiden motivaatioon.

## 4.6 Johtamisen säätely

Menestyvä johtaja ottaa huomioon toiminnassaan säätelyperiaatteet, joihin kuuluvat tilanteen huomioon ottaminen, optimaalisuus sekä vaihtelu. Tilanteen huomioon ottaminen on tärkeää paitsi kysymyksessä olevan tilanteen kannalta, myös siltä kantilta, että tilanne saattaa muuttua ja siihen on osattava varautua. Optimaalisuudessa on kyse siitä, että mikä tahansa toimenpide tehoaa vain johonkin rajaan asti. Vaihtelu tarkoittaa sitä, että menetelmien teho saattaa parantua vaihtelun johdosta, ”vaihtelu virkistää”. (Peltonen & Ruohotie 1989, 94.)

## 5 Näkemyksiä motivaatiosta

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimustulokset (Esimies1, Esimies2 & Esimies3, 2015.) teemoittain, joita ovat motivaatio, rekrytointi ja johtaminen. Kohderyhmän muodostavat kolme esimiesasemassa työskentelevää henkilöä, jotka kaikki ovat vastuussa rekrytoinnista. Haastateltavat työskentelevät kaupan- sekä ravintola-aloilla ja rekrytoivat työntekijöitä tehtäviin, jotka eivät välttämättä edellytä koulutusta. Haastatelluilla on esimies- ja rekrytointi kokemusta 5-12 vuotta. Aineisto kerättiin ryhmähaastattelun avulla. Haastattelukysymykset ohjasivat keskustelua ja tarpeen mukaan antoivat tilaa lisäkysymyksille.

### 5.1 Motivaatio

Vastaajat kokivat, että työnhakijan asenteet ja arvot kertovat henkilön sopivuudesta kyseiseen työtehtävään sekä työympäristöön ja antavat suuntaa motivoituneisuuteen. Kuitenkin näiden asioiden selvittäminen työhaastattelussa on jokseenkin vaikeaa ja ne ilmenevät paremmin vasta työsuhteen alettua. Rekrytointitilanteessa asenteet ja arvot voivat tulla esiin poissulkevana seikkana, mutta niin sanottuja hyviä arvoja ja oikeita asenteita on vaikeampi tunnistaa. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että sellaisia puutteellisia/vääriä työsuorituksia, jotka ovat riippuvaisia arvoista tai asenteista on kaikkein vaikeinta ja joskus jopa tuskallista korjata.

Arvoista puhuttaessa tulivat esiin myös teema eri kulttuureista ja uskonnoista sekä stereotyyppioista. Eräs vastaaja mainitsi, että hänellä ei ole mitään yhtä ehdotonta poissulkevaa tekijää, mutta tietynlaisten asioiden yhdistyessä tai esimerkiksi ääriaatteet saattavat tuoda mukanaan sellaisia elementtejä, jotka haittaavat omaa tai muiden työntekoa. Eräs vastaaja kertoi, että hänellä on tietynlaisia, hyviä ja huonoja, stereotyyppioita erilaisista ihmisistä liittyen asenteisiin ja arvoihin. Nuo ihmisryhmät koostuvat paitsi olemuksesta, ulkonäöstä, alkuperästä, uskonnosta, mutta myös ”tietynlaisesta fiiliksestä”, joka ihmisestä välittyy. Hän kertoo, että on varsin tietoinen tällaisesta kategorisoinnista, jota hän suorittaa, mutta on omien sanojensa mukaan varsin oikeassa, ja tämä on tullut testattua myös kantapäähän kautta.

Ihmisillä, joilla on hyvin erilaiset arvot kuin minulla on usein myös erilainen käsitys työstä ja näin motivaatio ei ole sillä tasolla, jota edellytän.

Sellainenkin klassikko kuin haastattelusta myöhästyminen on tullut testattua; kerran palkkasin henkilön, joka myöhästyi haastattelusta ja oli muutenkin jotenkin välinpitämätön, mutta vaikutti muuten sopivalta. Myöhästely töistä jatkui aina niin kauan, kunnes hänelle tehtiin työsuhdepurku.

Palkkasin kerran henkilön, josta en ollut varma, mutta silloin oli hirveä henkilökuntapula ja tarvitsin kerralla useamman työntekijän. Jotenkin en vielä koeajalla tajunnut, kuinka hidaskäyttö hän oli, ehkä ajattelin sen johtuvan vielä siitä, että hän oli uusi. Työsuorituksessa ei sinänsä ollut mitään moitittavaa, hän oli vain hidaskäyttö. Ensimmäisessä kehityskeskustelussa tartuin asiaan ja hän ilmoitti minulle suoraan päin naamaa olevansa laiska eikä muuksi muutu. Siinä sitten oltiin sen asian kanssa kaksi ja puoli vuotta kunnes hän itse irtisanoutui.

Hyvinvoinnin ja onnellisuuden koettiin olevan tärkeitä ominaisuuksia varsinkin asiakaspalvelutehtävissä. Näitä ominaisuuksia vastaajat eivät kuitenkaan varsinaisesti arvioi, vaan ne ovat seikkoja, jotka tulevat haastattelussa mahdollisesti esille. Oletuksena on, että henkilö on hyvinvoiva, ellei se erikseen käy esille toisin. Erityisen onnelliset, ”aurinkoiset” henkilöt erottuvat edukseen. Eräs vastaaja mainitsi, että puuttuminen sellaisiin henkilökohtaiseen hyvinvointiin liittyviin asioihin, jotka vaikuttavat työntekoon, on erittäin kiusallista varsinkin työntekijän kannalta. Tällaisia asioita ovat muun muassa alkoholin käyttö ja henkilökohtainen hygienia.

Kyllä se näkyy työssä, jos muuten perusterve ihminen ei pidä itsestään huolta tavalla taikka toisella. Ei silloin jaksa eikä varsinkaan halua jaksaa.

Tehtäviin, joissa ollaan tekemisissä asiakkaiden kanssa, pyrin palkkaamaan ”aurinkoisia” ihmisiä. Sellainen ominaisuus edellyttää henkilön omaa hyvinvointia.

Sitoutumiskyvyn ja kiinnostuksen arvioinnin koettiin olevan erityisen hankalaa varsinkin kun kaikki vastaajat palkkaavat usein myös henkilöitä ensimmäiseen/ensimmäiseen merkittävään työsuhteeseen. Näiden ominaisuuksien koettiin vaikuttavan henkilön yleiseen motivoituneisuuteen työtä kohtaan. Eräs vastaaja mainitsi, että on kokenut, että jos henkilö on kiinnostunut työnantajan joustavuudesta



muun muassa työaikoja kohtaan, henkilö on usein myös itse joustava ja sitoutumiskykyinen. Toisaalta, vaikei hän olisi kiinnostunut edellä mainituista asioista, se ei välttämättä kerro päinvastaista. Se, että henkilöllä on jotain kysyttävää haettavaan työhön liittyen, koettiin positiivisena asiana, joka kertoo yleisestä kiinnostuneisuudesta. Tässäkin kuitenkin kysymättömyys ei välttämättä kerro päinvastaista. Vastajat mainitsivat, että luonnollisesti sellainen henkilö, joka ei ole kiinnostunut työnteosta tai sitoutunut työpaikkaansa ei koe tarvetta suoriutua työstään mitenkään erityisen hyvin.

Jos mietin meidän tämän hetkistä esimiestiimiä, niin ne ovat kaikki aloittaneet minun aikamani työntekijöinä. Ne ovat olleet kiinnostuneita työstä ja sitoutuneita. Osa niistä ei ole ollut erityisen hyvä työssään, mutta niistä on sitten tehty niitä tähtipelaajia, kun ne ovat kerran halunneet.

Kerran yksi tyttö ilmoitti heti haastattelussa, että jos tulee palkatuksi, hän haluaa edetä mahdollisimman nopeasti esimiestehtäviin, vaikei hänellä aikaisempaa kokemusta ollut. Vaikken hänelle voinut sellaista luvata, se tahto ja motivaatio näkyivät työsuorituksessa ja hänestä tehtiin seuraava vuoropäällikkö.

Vastajat kokivat, että hyvä itseluottamus saattaa liittyä motivoituneisuuteen tai päinvastoin. Motivoituneilla ihmisillä, jotka kykenevät toteuttamaan itseään toivomallaan tavalla on usein hyvä itseluottamus ja korkeat tavoitteet. Joskus kuitenkin liika itseluottamus saattaa hämärtää henkilön itsekäsitystä niin, että se nakertaa motivoituneisuutta. Korkeat tavoitteet kertovat motivaatiosta, mutta se on eri asia, onko motivaatio vain teoreettista, vai näkyykö se myös käytännössä. Matalat tavoitteet puolestaan eivät aina tarkoita sitä, etteikö työntekijä olisi motivoitunut, hän saattaa vain olla tyytyväinen asemaansa juuri nyt.

Alkuaikoina, kun tein paljon enemmän virheellisiä palkkauspäätöksiä, palkkasin nuoren tytön, joka oli erittäin itsevarma, ehkä jopa hieman röyhkeä. Ajattelin, että hän on varmasti kova tekemään töitä ja niin hän olikin, kun häntä itseään huvitti.

Itseasiassa, koen, että ne ovat juuri ne asiat, jotka ovat vieneet minua eteenpäin urallani.

Vastajat kokivat, että edellä mainitut ominaisuudet, kuten innostus ja kiinnostus kertovat parhaiten motivaatiosta. Tilannekohtaisesti erilaiset ominaisuudet henkilössä

saattavat kertoa motivoituneisuudesta, kuten tietynlainen määrätietoisuus, rauhallisuus tai jopa havaittavissa oleva jännittäminen. Vastaajat kertoivat, että yleensä kaikkein motivoituneimmat työntekijät ovat fiksuja, ymmärtäviä, joustavia ja asiallisia.

Vastaajat kokivat, että heidän alallaan motivaatio on ehdottomasti tärkeämpää kuin pätevyys, joillakin muilla aloilla se ei välttämättä ole niin isossa osassa. Varsinkin asiakaspalvelutehtävissä menestyminen edellyttää hyvää motivaatiota. Yleinen mielipide oli, että menestyminen työssä edellyttää motivaatiota, pätevyyden voi hankkia matkalla.

Joissain tapauksissa, kun on tarvittu uusi ihminen ihan lennosta, niin silloin sitä motivaatiota ei ole katsottu niin paljon, kun ei ole ollut aikaa ja rahaa kouluttamiseen.

En edes palkkaisi ihmistä jolla on täydellinen CV ja todistukset, sillä sellaisilla henkilöillä on ärsyttävä tapa jumittaa pikkuasioihin, kun kaiken pitää olla täydellistä ja harkittua.

Jos minun täytyisi valita pätevän ja motivoituneen hakijan välillä, valitsisin motivoituneen. Pätevät ihmiset, joilta puuttuu motivaatio, eivät ole loppupeleissä niin hyviä työssään. Motivoituneet ihmiset ovat valmiita oppimaan, eikä taitojen puute ole este.

## 5.2 Rekrytointi

Vastaajat kokivat, että rekrytointi vaatii hyvää ihmistuntemusta ja kokemusta. He kaikki myönsivät tehneensä useita virheellisiä palkkauspäätöksiä varsinkin uransa alku vaiheilla. Eräs vastaaja kertoi usein vaihtaneensa taktiikkaa palkkauspäätösten suhteen. Esimerkiksi kerran, rekrytoidessaan useita henkilöitä samoihin työtehtäviin, hän päätti palkata mahdollisimman erilaisia ihmisiä, joka toisaalta näkyi positiivisena erilaisuutena työpaikalla, mutta toisaalta osa palkatuista työntekijöistä koitui virheellisiksi palkkauspäätöksiksi. Vastaajat kokivat, että motivaation arvioiminen työhaastattelussa on hankalaa, muttei mahdotonta.

Jokunen vuosi sitten taantuma iski pahasti asiakasmääräämme. Esimieheni teki lukuisia muutoksia työpaikalla, mukaan lukien sen, että hän jatkossa halusi hoitaa itse rekrytoinnin, vaikka minä olin hoitanut sitä jo vuosia erittäin onnistuneesti. Eikä hänellä ollut käsittääkseni mitään kokemusta rekrytoinnista saatikka sitä kosketuspintaa

työpaikkaamme, joka minulla oli. Vaihtuvuus oli edelleen kohtalaista ja uusia ihmisiä palkattiin. Näin muutamissa minuuteissa olivatko hänen palkkaamansa työntekijät mistään kotoisin ja useimmiten eivät olleet. Lopulta sain taas vastuun rekrytoinnista, mutta tuo välivaihe toisaalta opetti minulle jotakin. Haastatellessani ehkä kyseenalaistin ennen enemmän omia ajatuksiani hakijan sopivuudesta kuin ennen, kun nyt olin nähnyt, kuinka nopeasti lopulta pystyin havaitsemaan, onko ihmisessä se jokin, jonka vaadin työntekijöiltäni vai ei.

Vastaajat kokivat, että kysymykset liittyen henkilön CV:een voivat paljastaa jotakin motivaatiosta. Ei ole kyse siitä, mitä CV:ssä lukee, vaan miten haastateltava vastaa siihen esitettyihin kysymyksiin. CV:n läpi käyminen on oleellinen osa haastattelua ja siihen liittyen esitetään kysymyksiä kuten: ”missä työpaikassa olet viihtynyt parhaiten”, ”mikä sai sinut vaihtamaan työpaikkaa”, ”mistä asioista pidit entisessä työpaikassasi”. Lyhyet työsuhteet eivät välttämättä kerro huonosta motivaatiosta, vaan esimerkiksi määräaikaisista työsuhteista tai siitä, että hakija on niin sanotusti vaihtanut parempaan.

Kuusi vuotta sitten palkkasin tytön, joka on erinomainen työntekijä ja meillä edelleen töissä. Hän oli vaihtanut työpaikkaa kolme kertaa viimeisen kolmen kuukauden aikana ja ne olivat myös hänen kolme ensimmäistä työpaikkaansa. Hänellä oli niin hyvät perustelut kaikkiin vaihtoihin, etten pelännyt, että hän lopettaisi meilläkin Saman tien. Joskus voi käydä huono tuuri ja oikean työpaikan löytäminen voi kestää. Katsoin myös hyväksi asiaksi sen, miten hänellä oli sisua lähteä aina uuteen työpaikkaan.

Vastaajat kertovat kysyvänsä työhaastattelussa henkilön kiinnostuksen kohteista, tavoitteista ja harrastuksista. Vastaajat kokevat, että aktiivisuus ja tavoitteet yksityiselämässä kertovat usein myös työmotivaatiosta. Toisaalta on myös ihmisiä, joiden vapaa-aika on niin täynnä, että energiaa ei riitä enää työpaikalle. Epäonnistumisista kysyminen on osa kahden vastaajan työhaastatteluja. Epäonnistumisesta kertominen kertoo paljon motivaatiosta, sinnikkydestä ja itsetunnosta. Yksi vastaaja käyttää haastatteluissa niin sanottuja tilanne kortteja, joissa on kiperiä tilanteita, ja haastateltavan täytyy valita paras ratkaisu tilanteeseen.

Vastaajat kokevat, että ei ole olemassa tapaa, jolla henkilön aidon kiinnostuksen ja motivaation voisi varmasti tunnistaa. Se syntyy tilannekohtaisesti erilaisten kysymyksien esittämisestä ja vaatii haastattelijala kokemusta.

Se on se sellainen tietty fiilis, joka minulla tulee joistakin hakijoista, joista ”haistan”, että he ovat hyviä työntekijöitä. Se on minulla ollut alusta asti, mutta kesti jonkin aikaa, kunnes aloin uskomaan tähän kykyyni.

Vastaajat kokivat, että henkilökemian vaikutus palkkaamispäätöseen on pieni. Haastattelutilanteissa harvoin kokee sellaista yhteyden tunnetta, että hakija tuntuisi niin omanlaiselta, että välttämättä haluaisi palkata tämän. Toisaalta, mikäli haastattelussa tulee jo sellainen tunne, että henkilökemiat eivät kohtaa, jää kyseinen henkilö palkkaamaatta. Yksi vastaajista arveli, että mikäli henkilökemiat kohtaisivat loistavasti, se saattaisi jopa hämmentää luulemaan, että hakija olisi kiinnostunut ja innostunut, vaikkei näin välttämättä olisi.

Onhan se toki helpompi työpaikalla, jos kaikki tulevat toimeen keskenään ja saavat energiaa toisistaan silloin se vaikuttaa myös positiivisesti henkilökunnan työmotivaatioon.

Tilanteissa, joissa pitää valita useamman yhtä hyvän hakijan välillä, henkilökemian vaikutus korostuu.

### **5.3 Johtaminen**

Vastaajat kokivat, että esimiehen tulee pystyä muuntamaan johtamistyyliään erilaisten työntekijöiden kanssa. Yleistä on, että työntekijöiden ei pidä tuntea itseään holhotuiksi. Toisaalta on myös niitä, joita ei saa tekemään töitä vaaditulla tehokkuudella, kuin potkimalla, mutta tällaiset työntekijät eivät olekaan luonnostaan motivoituneita. Kuunteleminen, ymmärtäminen ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen vahvistavat työntekijöiden motivaatiota. Myös tavoitteiden asettaminen ja palautteen antaminen ovat tärkeitä motivaation kasvattajia. On ensiarvoisen tärkeää, että sovituista asioista pidetään kiinni, muuten työntekijät turhautuvat ja saattava itsekkin alkaa rikkomaan sääntöjä. Kannustaminen ja läsnäolo ovat niin ikään hyvän esimiehen tehtäviä. Palkkiot koetaan enemmän hyvän työpaikan nimittäjiksi, eivät suoranaisiksi motivaation tekijöiksi. Kuitenkin, hyvin perustellut ja oikeista syistä annetut palkkiot kasvattavat myös muiden nälkää onnistua.

## Lähteet

Eduskunta 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Luettavissa:

[http://www.filosofianakatemia.fi/sites/default/files/pdf/Sisainen\\_motivaatio.pdf](http://www.filosofianakatemia.fi/sites/default/files/pdf/Sisainen_motivaatio.pdf).

Luettu: 16.2.2015.

Esimies1, Esimies2, Esimies3. 13.3.2015. Haastattelu. Helsinki.

Forsyth, P. 2006. How to Motivate People. 2. painos. Thomson-Shore, Inc. United States.

Honkaniemi, L., Junnila K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rinta-Rasimus, A., Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. WS Bookwell Oy. Juva.

Niermeyer, R., Seyffert, M. 2004. Motivaatio. OY RASTOR AB. Helsinki.

Peltonen, M., Ruohotie P. 1989. Motivaatio menetelmiä työhalun parantamiseksi. 3. painos. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Suomen Terveysliikuntainstituutti Oy 2011. Motivaatio. Luettavissa:

<http://www.terveysverkko.fi/tietopankki/tyoikaisille/motivaatio>. Luettu: 16.2.2015.

Väitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen 4., tarkistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

## **Liitteet**

Liite 1. Haastattelukysymykset

### **Motivaatioon liittyvät kysymykset**

Kertovatko henkilön asenteet, arvot, hyvinvointi ja onnellisuus jotakin motivaatiosta?

Kertovatko henkilön yleinen sitoumiskyky ja kiinnostuneisuus jotakin motivaatiosta?

Kertovatko henkilön itseluottamus ja tavoitteet jotakin motivaatiosta?

Liitätkö joitakin muita persoonallisuuden osia motivoituneisuuteen?

Millaiseksi koet motivaation merkityksen työssä menestymiseen, kumpi on tärkeämpää motivaatio vai pätevyys?

### **Rekrytointiin liittyvät kysymykset**

Voiko motivaatiota ennustaa/tunnistaa?

Voiko motivaatiota päätellä henkilön CV:stä?

Minkälaisia menetelmiä sinulla on motivoituneisuuden arviointiin?

Miten tunnistat henkilön aidon kiinnostuksen tarjolla olevaa tehtävää kohtaan?

Kuinka suuri merkitys henkilökemialla on palkkaamispäätöksessä ja onko sillä jotain tekemistä motivaation kanssa?

### **Johtamiseen liittyvät kysymykset**

Mitä johtamisen menetelmiä sinulla on motivaation aikaan saamiseksi/ylläpitämiseksi?