

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Liiketalous, ICT ja kemiantekniikka

2015

Elisabet Carpelan

# TYÖNTEKIJÄN MOTIVAATIO

– Rekrytointiprosessista työsuhteen päättymiseen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2015 | 28

Juhana Lounela

Elisabet Carpelan

## TYÖNTEKIJÄN MOTIVAATIO

Virherekrytinnin kustannukset vastaavat hinnaltaan arvioiden mukaan rekrytoitavan kuuden kuukauden palkkaa. Tämän vuoksi rekrytointiprosessissa on tärkeää varmistua hakijan osaamisen ja sopivuuden lisäksi myös hänen motivaatiostaan kyseessä olevaan työtehtävään virherekrytinnin määrän minimoimiseksi. Tätä motivaatiota tulee myös seurata ja ylläpitää työntekijän työuran aikana, jotta työntekijä viihtyy työssään ja on sen seurauksena tuottava ja aikaansaava.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi HRS Advisors, joka on psykologitaustaisten henkilöstöalan ammattilaisten yritys. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää motivaatiosta varmistumisen keinoja rekrytointiprosessin aikana, sekä perehtyä sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden merkitykseen työsuhteen aikana.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu onnistunutta rekrytointia, työnhakijoiden motivaatiota sekä työmotivaation ylläpitämistä käsittelevistä teoksista ja artikkeleista. Opinnäytetyön empiirisen osan aineistoa kerättiin suorittamalla lyhyt motivaatiokysely HRS Advisorsin rekrytointiprosesseissa mukana olleille työnhakijoille. Kyselystä saatuja tuloksia peilattiin olemassa olevaan tutkimustietoon ja motivaatioteorioihin. Kyselyyn saatujen vastausten pohjalta työnhakijoiden motiivien voidaan todeta olevan moninaisia ja motivaation vaihtelevaa, minkä vuoksi laadukkaat henkilöarviointimenetelmät ja asiantuntevat rekrytoijat ovat tarpeen onnistuneen rekrytinnin varmistamiseksi. Kyselyvastauksissa korostui myös sisäisten motivaatiotekijöiden merkitys työn mielekkyyden kannalta.

ASIASANAT:

Henkilöstöjohtaminen, motivaatio, rekrytointiprosessi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme of hospitality management

2015 | 28

Juhana Lounela

Elisabet Carpelan

## THE MOTIVATION OF THE EMPLOYEE

The cost of a failed hire is estimated to amount to six months' worth of the applicant's salary. Because of this it is important to ensure during the recruitment process that the applicants are not only competent and suitable for the job, but also motivated. It is also important for the employer to make sure that the employee stays motivated throughout the course of their employment, so that the employee is productive and profitable.

The present bachelor's thesis was commissioned by HRS Advisors, which is a human resource services provider, and their assessment consultants are fully qualified psychologists with a certificate in psychological personal assessment. The aim of this thesis was to identify the means that the recruiting personnel can use during the recruiting process to ensure that the applicants are motivated, as well as explore the differences between being internally and externally motivated.

The theoretical framework of this thesis is based on literature and articles about successful recruiting and the motivation of employees. The empirical part of this thesis was conducted with a short quantitative survey. The survey was presented to the applicants that took part in a recruitment process by HRS Advisors. The results of the survey were compared to the results of pre-existing studies and motivation theories. Based on the survey results the applicants have very varied motives for applying for a job and their motivation levels vary as well, which means that qualified recruitment personnel and properly used personal assessment tools are needed to ensure successful recruiting. The survey results also highlighted the correlation between being internally motivated and job satisfaction.

### KEYWORDS:

Human resource management, motivation, recruitment process

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 REKRYTOINNEISSA TAPAHTUNEET MUUTOKSET</b>	<b>6</b>
2.1 Demografisten tekijöiden vaikutus	7
2.2 Globalisaation vaikutus	8
2.3 Teknologian vaikutus ja uudet rekrytointikanavat	9
<b>3 MITÄ ON MOTIVAATIO?</b>	<b>11</b>
3.1 Motivaation merkitys työnhaussa	12
3.2 Motivaation merkitys työnteossa	14
<b>4 KYSELYTUTKIMUS: MOTIVAATION OSATEKIJÄT</b>	<b>19</b>
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>23</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>25</b>

## LIITTEET

Liite 1. Kysely työnhakijoiden motivaatiosta

## KUVAT

Kuva 1. Sisäisille ja ulkoisille palkkioille tunnusomaiset piirteet	16
Kuva 2. Mitkä kolme alla luetelluista asioista parantavat eniten työmotivaatiasi?	20
Kuva 3. Mitkä kolme alla luetelluista asioista heikentävät eniten työmotivaatiasi?	21
Kuva 4. Kuinka motivoitunut olet nykyiseen työtehtävääsi?	22

# 1 JOHDANTO

Arvioiden mukaan virherekrytinnin hinta vastaa keskimäärin rekrytoitavan kuuden kuukauden palkkaa. Tämän vuoksi työnhakijoiden motivaatiosta ja sopivuudesta kyseessä olevaan työtehtävään on tärkeä valmistua jo valintaprosessin aikana. Tätä voidaan selvittää työnhakijan lähettämään hakemukseen ja CV:hen perehtymisen lisäksi erilaisilla henkilöarvioinnin työkaluilla. Työsuhteen alkaessa ja jatkuessa on myös tärkeää, että työntekijän motivaatio pysyy hyvänä ja että hän kokee työn mielekkäänä, jotta hänen työnsä laatu pysyisi hyvänä ja jotta hän on halukas sekä kehittämään työpaikkansa toimintaa, että itseään.

Tämän opinnäytetyön aiheeksi valikoitui työnhakijoiden ja työntekijöiden motivaation merkitykseen perehtyminen. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi HRS Advisors, joka on psykologitaustaisten henkilöstöalan ammattilaisten yritys. Yrityksen ydinosuamista ovat rekrytinnit, henkilöstön sitouttaminen ja pitäminen, henkilöstön kehittäminen ja vaativien muutostilanteiden hallinta. HRS Advisors toimii yli 80 toimialalla koko Suomessa, ja heillä on toimipisteet Turussa, Tampereella ja Espoossa. (HRS Advisors 2015.)

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä. Teoriaosuudessa käsitellään yleisesti rekrytointeja ja niissä huomioitavia asioita, pohditaan motivaatiota käsitteenä sekä motivaation merkitystä niin työnhakuvaiheessa kuin työnteossakin hyvän työnlaadun näkökulmasta. Opinnäytetyössä pyrittiin myös selvittämään HRS Advisorsin rekrytointiprosessissa mukana olleiden työnhakijoiden motivaatiota työntekoon. Aineistoa opinnäytetyöhön kerättiin työnhakijoille osoitetulla lomakekyselyllä. Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa käydään läpi kyselystä saatuja vastauksia, peilataan niitä olemassa oleviin tutkimuksiin ja motivaatioteorioihin sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista.

## 2 REKRYTOINNEISSA TAPAHTUNEET MUUTOKSET

Henkilöstöjohtamisen käsite syntyi 1900-luvun alkupuolella vastauksena talouden kehitykseen ja teollisuuden muutoksiin. Sen avulla pyrittiin tehostamaan työsuhteiden hallitsemista ja vastaamaan maailman muuttumisen luomiin organisaatorisiin haasteisiin. (Ulrich & Dulebohn 2015, 1). Se sisältää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jolla pyritään varmistamaan yritystoiminnan edellyttävän työvoiman määrä ja työntekijöiden riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Viitala 2007, 22).

Henkilöstöjohtaminen ja rekrytointiprosessit ovat muuttuneet jatkuvasti, varsinkin viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Aiemmin oli tyypillistä, että yrityksen johtaja tai yksikön esimies kirjoitti itse työpaikkailmoituksen sanomalehteen, hoiti työhaastattelut ja teki rekrytointipäätöksen. Koko prosessi oli siis yksinkertaisempi ja yksiselitteisempi. Nykyään työnhaussa hyödynnetään perinteisten yksilöhaastattelujen sijaan yhä enemmän erilaisia työkaluja, soveltuvuustestauksia ja henkilöarviointeja, olipa kyseessä sitten suorittavan tason tai esimiestason työ. Henkilöarviointeja onkin käytetty enenevässä määrin 1990-luvun alusta alkaen, kun useissa tutkimuksissa niillä todettiin saatavan sellaista tietoa hakijan pätevyydestä ja osaamisesta, jota perinteisesti ei ollut saatu selville (Rothstein & Goffin 2006, 155).

Lisäksi erilaisia rekrytointikanavia on enemmän kuin ennen, eri kanavilla tavoitetaan erilaisia hakijoita, hakijoiden taustat ovat moninaisempia ja hakijoiden ikähaarukka on kasvanut. Tapahtuneiden muutosten vuoksi yritykset ulkoistavat rekrytointiprosessin yhä useammin alan asiantuntijaorganisaatioille virherekrytointien välttämiseksi, ja laadukkaan rekrytointiprosessin varmistamiseksi. Rekrytointi on kuitenkin yhä merkittävä osa henkilöstöjohtamista, sillä onnistuneilla rekrytoinneilla, joissa löydetään oikeat työntekijät oikeisiin tehtäviin, lisätään yrityksen kilpailukykyä ja tuottavuutta (Dessler 2013, 5).

Henkilöstöjohtamisen ja rekrytointialan muutoksiin vaikuttaneet tekijät voidaan jakaa karkeasti kolmeen osaan: työvoiman demografiset tekijät, globalisaatio sekä teknologia (Dessler 2013, 10). Nämä tekijät myös limittyvät vahvasti toisiinsa.

## 2.1 Demografisten tekijöiden vaikutus

Ikääntyvä työväestö tuo haasteita työmarkkinoille. Väestön ikääntyessä Suomeen on syntynyt niin sanonut kaksikyttäräiset työmarkkinat. Tällä tarkoitetaan sitä, että työelämässä on samaan aikaan pääasiassa sekä nuoria että vanhoja, mutta ei juurikaan keski-ikäisiä työntekijöitä. (Viitala ym. 2014, 2.) Nyt vanhimmat työntekijät lähestyvät eläkeikää ja nuoret, vastavalmistuneet sukupolvet siirtyvät työmarkkinoille (Kultalahti & Viitala 2014, 114). Toisaalta nuoria työntekijöitä ei ole määrällisesti tarpeeksi korvaamaan eläköityviä suuria ikäluokkia, eikä heitä kiinnosta ne työtehtävät, joissa eläköityminen näkyy lähivuosina eniten. On arvioitu, että vuoteen 2030 mennessä työikäisen väestön määrä pienentyy noin 400 000 henkilöllä, ja pulaa työvoimasta tulee olemaan etenkin rakennusalalla, teknologiateollisuuden alalla, hotelli- ja ravintola-alalla, liikenteen alalla sekä hoitoalalla (Viitala 2007, 12)

Toisaalta nuoret työntekijät, joita nimitetään usein sukupolviksi Y ja Z, tuovat rekrytointeihin omat haasteensa ja mahdollisuutensa. Näillä sukupolvilla tarkoitetaan 1980-luvun jälkeen syntyneitä, jotka ovat eläneet koko elämänsä hyvin erilaisessa maailmassa kuin tämän hetken johtajistossa usein toimivat X-sukupolven (1960–1970 syntyneet) edustajat. (Tienari 2011, 18.) Y- ja Z-sukupolvien edustajat ovat niin sanottuja diginatiiveja, jotka ovat syntyneet ja eläneet digiaikana, ja kasvaneet käyttäen tietotekniikkaa ja elektroniikkaa. Etenkin 1990-luvun laman jälkeen syntynyt Z-sukupolvi on elänyt lapsuutensa hyvin erilaisessa, yltäkylläisessä maailmassa, ja he ovat aikuistuneet vuonna 2008 alkaneen talouskriisin jälkeen. He arvostavat yksilöllisyyttä, vapaa-aikaa sekä vapautta, ja työ on heille osa identiteettiä. Käytännössä heitä siis motivoi työnteossa eri asiat, kuin vanhempia sukupolvia.

Nuoret sukupolvet eivät elä työlle kuten heidän vanhempansa ja isovanhempansa, mutta he kuitenkin haluavat mielekkään työn ja joustavat työajat, mielellään heti työuran alusta alkaen. Tämä voi aiheuttaa ongelmia eri sukupolvien kohdatessa työelämässä. (Kultalahti & Viitala 2014, 119.) Heidän kohdallaan rekrytoinnissa on kyse enemmän keskinäisestä neuvottelusta ja kaupankäynnistä, jossa sekä työntekijä että työnantaja arvioivat toisiaan (Honkanen 2005, 240).

Työelämän nuorimmille ei myöskään ole enää tyypillistä, että he ovat olleet teini-ikästä asti joka kesä töissä. Monet ovat viettäneet vapaa-aikaansa esimerkiksi opiskellen tai matkustellen, mikä ei ollut mahdollista X-sukupolvien nuoruudessa. Y- ja Z-sukupolvien käsitys työnteosta on saattanut muodostua pelkästään opiskelupaikassa, eikä konkreettisesti työssä. Esimiehen haasteena onkin toisaalta ohjata ja toisaalta kuunnella näitä sukupolvia ilman ennakkoluuloja. (Valvisto 2005, 96.)

## 2.2 Globalisaation vaikutus

Globalisaation määritelmä vaihtelee laajasti. Kaikissa määritelmässä on kuitenkin taustalla ajatus siitä, että maailmanlaajuiset yhteydet kaikissa toiminnoissa kasvavat ja maailma muuttuu rajattommaksi ja läpinäkyvämmäksi. (Thomas & Lazarova 2014, 2.) Yritysten täytyy kyetä reagoimaan paikallisten tapahtumien lisäksi myös globaaleihin yhteiskunnallisiin ja taloudellisiin tapahtumiin (Liukkonen ym. 2006, 38).

Globalisaatio avaa markkinoita, lisää työntekijöiden liikkuvuutta ja pakottaa yritykset huomioimaan toiminnassaan erilaiset kulttuurit sekä vaihtelut sosiaalisissa, poliittisissa ja oikeudellisissa järjestelmissä ja tavoissa (Stone & Deadrick 2015, 2). Eri maiden välillä voi olla eroja viikoittaisissa työajoissa, lomien pituuksissa ja irtisanomisajoissa, ja toisaalta eri kulttuureissa on erilaiset tavat suhtautua työntekoon ja työyhteisöön (Dessler 2013, 581; Thomas & Lazarova 2014, 14-15).



Globalisaation vuoksi yhä useamman yrityksen kieli on myös nykyään englanti, jota käytetään yrityksen virallisissa dokumenteissa – vuosikertomuksissa, esitteissä ja rekrytointi-ilmoituksissa (Viitala 2004, 46). Y- ja Z –sukupolven edustajista useilla englanti on lähes toiseen äidinkieleen verrattavalla tasolla, mutta vanhemmat sukupolvet, joiden nuoruudessa englanninopetus ei ollut yhtä merkittävässä roolissa kuin nykyään, saattavat kärsiä tästä muutoksesta.

Globalisaatiolla pyritään myös alentamaan kustannuksia, kasvattamaan työntekijöiden osaamista ja tuottavuutta, sekä tekemään asiat paremmin ja halvemmalla (Dessler 2013, 11). Samaan aikaan globalisaatio lisää kilpailua työpaikoista. Rekrytointi tapahtuu yhä useammin kansainvälisillä markkinoilla, työmatkat suuntautuvat yhä useammin ulkomaille ja työpaikka voi olla missä päin maailmaa tahansa. Henkilöstöjohtamiseen ja rekrytointeihin on siis tullut yhä kiinteämmäksi osaksi kansainvälinen ulottuvuus, ja ammattilaisten on osattava tehdä työtä ja saatava tuloksia aikaan tilanteissa, joissa työkavereiden ja yhteistyökumppaneiden kulttuurista on aivan toisenlainen. (Viitala 2004, 46.) Käytännössä tämä tarkoittaa kasvavaa kilpailua ja muuttuvaa toimintaympäristöä, joka vaatii sopeutumista (Viitala ym. 2014, 1).

### 2.3 Teknologian vaikutus ja uudet rekrytointikanavat

Teknologia on muuttanut niin rekrytointeja kuin työntekotapojakin. Lähes kaikki työpaikkailmoitukset ovat sähköisessä muodossa, ja näihin töihin haetaan sähköisesti. Rekrytointikanavia on kymmeniä, ja eri kanavilla tavoitetaan erilaisia ihmisryhmiä. Työnhaku ei ole enää rajoittunut vain työvoimatoimiston avoimiin työpaikkoihin, sanomalehtiin ja yritysten omille kotisivuille, vaan etenkin aiemmin mainitut Y- ja Z-sukupolvet hyödyntävät yhä moninaisempia kanavia työnhaussa.

Sosiaalisessa mediassa voi rekrytoida tehokkaasti ja kattavasti, saada näkyvyyttä, ja sen kautta voi tavoittaa myös passiiviset työnhakijat, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työtä, mutta ovat kiinnostuneita uusista työtilaisuuksista (Salli & Takatalo 2014, 31). Passiivisella työnhakijalla tarkoitetaan siis henkilöä, joka ei

aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa, mutta joka on mahdollisesti kiinnostunut tarttumaan mielenkiintoiseen työtarjoukseen sellaisen osuessa kohdalle. Facebook on ainakin vielä toistaiseksi tunnetuin ja käytetyin sosiaalisen median kanava Suomessa, ja sen käyttäjät ovat kaikenikäisiä. LinkedIn on puolestaan etenkin suorahakukonsulttien suosiossa oleva asiantuntijoiden verkosto, jota myös HRS Advisors hyödyntää rekrytointiprosesseissaan. On arvioitu, että LinkedInin käyttäjistä jopa noin 80 prosenttia on passiivisia työnhakijoita (Salli & Takatalo 2014, 31). Suorahakukonsultit tekevätkin täsmätöitä poimimalla sopivat työntekijäkandidaatit omien menetelmiensä avulla, ja he onnistuvat usein löytämään henkilöitä joita olisi muuten hankala tavoittaa (Valvisto 2005, 33).

LinkedInin käyttäjämäärät ovat myös edelleen kovassa kasvussa, ja LinkedInin merkitys työhaussa ja rekrytoinnissa kasvaa todennäköisesti entisestään (Salli & Takatalo 2014, 34). Sosiaalisen median potentiaali rekrytoinnissa on siis valtava, kun huomioidaan myös sen nopeus sekä kustannustehokkuus. Valitulla rekrytointikanavalla luodaan myös mielikuvaa yrityksestä. Rekrytoinnin haasteena onkin löytää oikea kanava ja oikean kanavan kautta oikeanlaiset hakijat erilaisiin työtehtäviin, jotta virherekrytoinneilta vältyttäisiin.

Toisaalta teknologistumisella ja globalisaatiolla on ollut vaikutusta myös työtehtäviin. Monet työtehtävät on automatisoitu, tuotantolaitoksia siirretään halvan työvoiman maihin ja jäljelle jäävien töiden painopiste on yhä enemmän erilaisissa tieto- ja palvelutehtävissä. Tietotyön lisääntymisen myötä organisaatioissa korostuvat inhimillisen työn ja osaajien merkitys, kun aineettoman pääoman merkitys kasvaa yritysten kilpailukyvyyn luojana (Luoma ym. 2004, 102). Työtehtävät ja toimenkuvat eivät myöskään ole yhtä staattisia kuin ennen. Tämä tuo lisähaasteita eläkeikää lähestyvien työntekijöiden työurien jatkamiselle, kun työn vaatimukset ja työtehtävät eivät enää vastaa heidän koulutustaan tai kokemustaan, mutta uudelleenkouluttautuminenkaan ei ole enää mielekäästä.

### 3 MITÄ ON MOTIVAATIO?

Motivaatio-sana on johdettu alun perin latinankielen sanasta "movere", jolla tarkoitetaan liikkumista. Nykyään motivaatio sanana tarkoittaa myös yksilön käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä. (Kauhanen 2012, 111.) Motivaatiolla voidaan ajatella olevan kolme erilaista tehtävää ihmisen käyttäytymisen suhteen. Ensinnäkin motivaatio toimii käyttäytymisen energian lähteenä, jolloin se saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla. Toiseksi motivaatio suuntaa käyttäytymistämme, eli jos ihminen pyrkii saavuttamaan jonkin tavoitteen, motivaatio ohjaa yksilön käyttäytymistä kyseisen tavoitteen saavuttamisen suuntaan. Kolmanneksi motivaatio säätelee käyttäytymistä. Motivaatioprosessin myötä yksilö arvioi omaa pätevyyttään jokaisessa tilanteessa ja myös kyseisen toimintaympäristön ja kyseessä olevan tilanteen merkitystä itselleen. (Liukkonen ym. 2006, 12.)

Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on tutkittu jo vuosikymmenten ajan, ja näiden pohjalta on kehitetty useita motivaatioteorioita. Useat tutkimukset toteavat, että kolmen eri tekijäryhmän yhteisvaikutus luo yksilön motivaation. Porterin ja Milesin (1974) tutkimuksen mukaan nämä ryhmät ovat:

1. työntekijän persoonallisuus
2. työ
3. työympäristö (Viitala 2004, 151).

Työntekijän persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä ovat muun muassa työntekijän kiinnostuksen kohteet, hänen asenteensa ja tarpeensa. Aito mielenkiinto työtetävää ja työntekoa kohtaan on kenties tärkein asia pysyvän motivaation syntymisen taustalla. Työhön puolestaan kuuluu niin työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus, kuin myös työssä saatavat mahdolliset saavutukset, eteneminen ja kehittyminen. Työympäristöön taas kuuluu esimerkiksi palkkaus ja sosiaaliset edut, työturvallisuus sekä johtamistapa ja organisaation ilmapiiri. (Viitala 2004, 151-152.) Herzbergin kaksifaktorteorian (1966) mukaan työympäristötekijöissä tyypillistä on se, että hyvin hoidettuna nämä niin sanotut ulkoiset olosuhteet eivät paranna

työmotivaatiota tai työn laatua, mutta huonosti hoidettuna ne aiheuttavat huomattavaa tyytymättömyyttä ja motivaation alenemista. Näitä ulkoisia tekijöitä ei siis voi ohittaa, vaikka niiden ollessa kunnossa yrityksen johto ei useinkaan saa kiitosta. (Viitala 2004, 156.)

Motivaatio siis suuntaa yksilön käyttäytymistä. Se ei vaikuta pelkästään työhalukkuuteen, vaan myös vireystasoon ja sen kautta työhyvinvointiin ja työn laatuun (Luoma ym. 2004, 33). Hyvä motivaatio ei kuitenkaan pelkästään riitä hyvään suoritukseen. Jos ihmisen valmiudet projektiin tai työtehtävään ovat puutteelliset, ei motivaation lisääminen johda tällöin parempiin tuloksiin (Aaltonen ym. 2005, 209). Tyypillisesti ihminen motivoituu siihen, mikä on hänelle mahdollista. Työntekijän suoritukseen vaikuttavat siis myös hänen henkilökohtaiset henkiset ja fyysiset edellytyksensä. (Viitala 2004, 153.)

### 3.1 Motivaation merkitys työnhaussa

Työnhakijoiden lähtökohdat työnhaulle vaihtelevat nykyään suuresti. Työnhakijat voidaan ensinnäkin jakaa karkeasti kahteen ryhmään: aktiivisiin ja passiivisiin työnhakijoihin. Aktiiviset työnhakijat etsivät itse heitä kiinnostavia työpaikkoja, kun taas passiiviset työnhakijat puolestaan eivät varsinaisesti etsi uutta työtä, mutta jos esimerkiksi suorahakukonsultti lähestyy heitä työtarjouksen kanssa, he saattavat olla kiinnostuneita katsomaan mistä on kyse. Toiseksi osalla hakijoista on jo olemassa oleva työpaikka, osalla ei. Nämä tekijät vaikuttavat jo omalta osaltaan hakijan motivaatioon työskennellä yrityksessä. Kun otetaan vielä huomioon, että ihmisiä motivoivat työnteossa erilaiset asiat ja että heillä voi olla hyvinkin erilaiset motiivit rekrytointiprosessiin hakeutumiseen, muuttuu oikean kandidaatin rekrytoiminen haasteelliseksi.

Onnistuneen rekrytoinnin varmistamiseksi rekrytointi on viisainta kuvata prosessiksi (Valvisto 2005, 36). Työnhakijan motivaatiosta varmistuminen käynnistyy jo työpaikkailmoituksen suunnittelusta. Realistinen kuvaus työstä ja työtehtävistä rajaa jo osan epäsopivista hakijoista pois. Hyvin suunniteltu ja määritelty tehtäväprofiili auttaa tässä. Jos työnhakija ottaa työpaikkailmoituksen tiimoilta yhteyttä

rekrytoijaan esimerkiksi puhelimitse, täytyy yhteyshenkilön uskaltaa sanoa, jos tiedustelijan ei kannata hakea tehtävää. Samoin hänen on rohkaistava sopivan tuntuista hakijaa, jotta hakijajoukko muodostuu mahdollisimman oikeaksi. (Valvisto 2005, 37.)

Seuraava karsinta tapahtuu työhakemuksia ja ansioluetteloita läpikäydessä. Mahdollisesti satojen hakemusten joukosta on löydettävä ne, joista ilmenee hakijan motivaatio ja kiinnostus juuri kyseistä työtehtävää kohtaan. Yksilön näkökulmasta työtehtävät voidaan jakaa niiden haluttavuustason näkökulmasta kolmeen ryhmään: ei-hyväksyttävät työtehtävät, käyvät työtehtävät ja haluttavat työtehtävät. Tilanteessa, jossa henkilö joutuu jostain syystä hakemaan työhön, joka on hänestä ei-hyväksyttävä, ei häntä saa mitenkään motivoitua ainakaan laadukkaaseen työntekoon. (Rope & Kettunen, 2012, 26-31.) Usein tällainen asenne onneksi näkyy jo laaditun työhakemuksen tasosta, jolloin kaikista epämotivoituneimmat hakijat voidaan karsia jo hyvissä ajoin.

Toisaalta hakemusten ja hakijoiden joukosta löytyy harvoin myöskään täydellisesti kyseiseen tehtävään sopivaa työntekijää, jolloin rekrytoinnista vastaavan täytyy väljentää valintakriteerejä, jotta rekrytointiprosessissa voidaan edetä varsinaiseen valintatilanteeseen asti (Valvisto 2005, 39). Tämän jälkeen rekrytoinnista vastaavan täytyy osata poimia monien koulutukseltaan ja työhistorialtaan sopivien kandidaattien joukosta ne hakijat, joiden hakemuksista ilmenee soveltuvan työkokemuksen ja koulutuksen lisäksi motivaatio ja halukkuus päästä juuri kyseessä olevaan työtehtävään.

Varsinaisessa valintatilanteessa voidaan käyttää erilaisia henkilöarvioinnin menetelmiä, joiden avulla saadaan tietoa paitsi työnhakijan osaamisesta, myös hänen persoonallisuudestaan ja motivaatiostaan. Tyypillisin, ja käytännössä kaikissa rekrytointitilanteissa käytössä olevan menetelmä on työhaastattelu, joka voidaan suorittaa joko vapaamuotoisena (strukturoidumattomana) tai jäsennettynä (strukturoidu). Vapaamuotoinen haastattelu muistuttaa rakenteeltaan ihmisten välistä arkikeskustelua, kun taas jäsennetyssä haastattelussa on tyypillisesti olemassa oleva haastattelurunko, ja samat kysymykset esitetään johdonmukaisesti

kaikille haastateltaville. (Niitamo 2003, 31.) Muita useasti käytössä olevia henkilöarvioinnin menetelmiä ovat erilaiset kyky-, työskentelytyyli- ja persoonallisuustestit.

Mitä monipuolisemmin eri menetelmiä rekrytointitilanteessa hyödynnetään, sitä vakuuttavampaa tietoa työnhakijan todellisesta motivaatiosta, osaamisesta ja työskentelytavoista saadaan. Toisaalta jos menetelmiä hyödynnetään rekrytointitilanteessa huonosti, ja työnhakija kokee esimerkiksi haastattelutilanteen epämiellyttävänä haastattelijan ylimielisen asenteen tai päälle puhumisen vuoksi, voi haastateltava tällöin saada väärän kuvan työpaikasta ja työtehtävästä, eikä haastattelijakaan saa oikeaa kuvaa haastateltavasta. (Valvisto 2005, 42). Tällöin riskinä on työtehtävään oikeasti sopivan hakijan karsiutuminen rekrytointiprosessista väärin perustein.

Lopulta, kun rekrytointipäätöstä ollaan tekemässä, hyvä rekrytointiperiaate on, että otetaan pätevien työnhakijoiden joukosta sopivin — ei välttämättä pätevintä. Tällä tarkoitetaan sitä, että työnhakija on persoonallisuuspiirteiltään yrityksen työympäristöön ja toimintakulttuuriin sopivin. (Rope & Kettunen 2012, 140.) Tärkeintä on tutkia nimenomaan sitä, miten kukin ehdokas sopii parin vuoden tähtämällä yrityksen tavoitteisiin, sillä rekrytoinneissa on kyse lähes aina pitkän tähtäimen investoinneista (Valvisto 2005, 45). Näin toimimalla minimoidaan virhe-  
rekrytointien mahdollisuus.

### 3.2 Motivaation merkitys työnteossa

Yksinkertaisimmillaan työntekijän motivaatiota pidetään yllä erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. Motivaation syntyminen ja säilyttäminen ovat kuitenkin monimutkaisempia asioita, joka riippuvat monista muistakin asioista kuin saaduista palkkioista. Hyvän motivaation taustalla on tunne itseohjautuvuudesta, eli autonomiasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus valita tehtäviä, joilla on merkitystä ja hän voi suorittaa ne omasta näkökulmastaan mielekkäällä tavalla. (Liukkonen 2006, 51.) Työntekijä kantaakin moti-

vaation ainekset suurimmaksi osaksi itsessään, ja sitä voivat heikentää esimerkiksi liian vaativat tai liian vähäpätöiset työtehtävät, työtapojen tiukka kontrollointi esimerkiksi työnantajan toimesta, huono organisaatiokulttuuri tai työpaikan ilma-  
piiri tai liian pieni palkka (Viitala 2004, 162).

Viitalan (2004, 162) mukaan tyypillisesti työelämässä motivaatiota lisäävät tekijät voivat olla esimerkiksi alla kuvatun kaltaisia:

- selkeä tavoite, joka on tiedossa, saavutettavissa ja mitattavissa
- tulosten arviointi, joka perustuu hyväksytyihin kriteereihin ja suoritetaan säännöllisesti
- palaute, joka on avointa, välitöntä ja kohdistuu toimintaan ja tuloksiin
- ohjaava tuki, joka perustuu luotettavaan ihmiskäsitykseen ja on pääasiassa myönteistä
- kannustava palkkaus, joka perustuu suoritukseen tai tulokseen
- työ itsessään, joka on itsenäistä, vaihtelevaa ja sopivan vaativaa
- sopiva työn määrä aikaan ja tavoitteisiin nähden.

Ideaalitilanteessa työntekijän työ vastaa hänen osaamistaan ja asiantuntijuuttaan, ja hän kokee voivansa toteuttaa itseään. Tätä kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi. Kun kyseessä on sisäinen motivaatio, motivaatio on proaktiivista: työntekijä saa tyydytystä omasta toiminnastaan, eli työ itsessään on hänestä palkitsevaa (Gagné & Deci 2005, 331). Tällöin työntekijä viihtyy työssään, eikä hänen työpanoksensa ja motivaationsa ole kiinni esimerkiksi työstä saaduista kehuista tai työtehtävän tarjoamasta statuksesta. Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, hänen autonomian kokemuksensa on huipussaan, eikä hän tunne, että kukaan kontrolloisi hänen toimintaansa (Liukkonen 2006, 86).

Ulkoinen motivaatio puolestaan on reaktiivista ja tarkoittaa sitä, että tyydytys tulee jonkin välillisen asian kautta, kuten saadusta palkasta tai työstä saadusta tunnustuksesta. (Gagné & Deci 2005, 331.) Ulkoisen motivaation taustalla voi myös olla rangaistusten pelko tai pakotteet. Palkkioiden lähde on tällöin ihmisen ulkopuolella, ja saadakseen niitä ihminen joutuu ponnistelemaan. Tällöin toiminta on

siis voimakkaasti ulkoapäin kontrolloitua, eikä se tyydytä työntekijän henkilökohtaista autonomian tarvetta. (Liukkonen 2006, 84.) Etenkin silloin kun työ on rutii-  
ninomaista, työtehtävä ei vastaa työntekijän mielenkiinnon kohteita eikä työnkuva  
ole riittävän vaihteleva, ulkoisten palkkioiden merkitys kasvaa (Viitala 2004, 153-  
154).

Alla oleva taulukko kuvaa ulkoisten ja sisäisten palkkioiden tunnuspiirteitä:

<b>Sisäiset palkkiot</b>	<b>Ulkoiset palkkiot</b>
Liittyvät työn sisältöön (monipuoli- suus, vaihtelevuus, haasteellisuus, onnistumisen kokemukset)	Ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen kannustus, osal- listumismahdollisuudet)
Ovat yksilön itsensä aikaansaamia ja välittämiä	Ovat organisaation tai sen edustajan antamia tai välittämiä
Tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita (pätemisen tarve, itsensä toteuttami- sen ja kehittämisen tarve)	Tyydyttävät alemman asteen tarpeita (yhteenkuuluvuuden tarve, ravinnon ja toimeentulon tarve)
Ovat subjektiivisia: esiintyvät tuntei- den muodossa (tyytyväisyys, työn ilo)	Ovat objektiivisia: esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (raha, kan- nustava tilanne, ylenemismahdollisuu- det)

Kuva 1 Sisäisille ja ulkoisille palkkioille tunnusomaiset piirteet (Aaltonen ym.  
2005, 48).

Ulkoiset motivaatiotekijät motivoivat kyllä työntekijää tiettyyn pisteeseen asti,  
mutta tällöin motivaatio on tilannesidonnaisempaa eikä se useinkaan kannusta  
työntekijää parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Useimpien motivaatioteorioi-  
den mukaan aineellisten palkkioiden merkitys pienenee ja aineettomien palkkioi-  
den merkitys suurenee sitä mukaa, mitä suurempi työntekijän palkka on, ja toi-  
saalta palkan merkitys vähenee myös välttämättömien fysiologisten tarpeiden  
täyttämisen jälkeen (Kauhanen 2012, 134). Tämä tarkoittaa siis sitä, että yksilöl-  
lisen saturaatiotason saavuttamisen jälkeen palkan lisäyksen osuus osana työ-  
motivaatiota kasvaa pienenevällä kertoimella.



Tyypillisesti työntekijässä ilmenee piirteitä molemmista motivaation äärilaidoista, joten jo rekrytointiprosessin aikana on tärkeä selvittää, kumpi motivoitumistapa on työntekijässä kyseisessä rekrytointitilanteessa dominoiva (Martela & Jarenko 2014, 15). Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät siis ole toisistaan riippumattomia tai toisiaan poissulkevia tekijöitä, vaan ne täydentävät toisiaan. Ne tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota voivat edistää myös ulkoista motivaatiota, ja päinvastoin (Luoma ym. 2004, 21.)

Henkilön motivaatiotaso on yleensä huipussaan aivan työsuhteen alussa hänen päästessään uuteen työpaikkaan ja uuteen tehtävään (Rope & Kettunen 2012, 170). Tutkimusten mukaan työntekijä on kuitenkin tyytyväinen samoihin työtehtäviin keskimäärin vain noin neljän vuoden ajan. Työpaikan tulisikin kyetä tarjoamaan työntekijälle mahdollisia kasvu- ja urapolkua, jotta työntekijä voi halutesaan edetä urallaan saman organisaation sisällä. (Kauhanen 2012, 136-168.) Tällainen tehtäväkierto on yritykselle erinomainen tapa kasvattaa henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa, jonka lisäksi uudet haasteet myös motivoivat työntekijää (Rope & Kettunen 2012, 168). Usein tällaista tehtäväkiertoa ei kuitenkaan tapahdu, kun työntekijä ei osaa tai uskalla pyytää mahdollisuutta etenemiseen, eikä työnantaja ymmärrä tai halua sellaista tarjota. Tyypillisesti työntekijä lähteekin katselemaan uusia, kiinnostavampia työtehtäviä muualta, ja hänen motivaationsa nykyistä työtä kohtaan laskee entisestään (Valvisto, 2005, 69).

Etenkin Suomessa tapana on, että hyvin tehdystä työstä ei saa kiitosta, vaan silloin kun palautetta saa, jokin on jo mennyt pieleen. Tämä ei kuitenkaan ole paras tapa työntekijöiden motivaation parantamiseen ja hyvän työilmapiirin muodostamiseen, koska pelkkä negatiivinen palaute ei ole hyvä motivaation lähde. Positiivisen palautteen saaminen onnistuneesta suorituksesta tai edes hyvästä yrityksestä on työntekijälle tärkeä kannustin, eikä se vaadi työnantajalta paljon. Etenkin asiantuntijatyössä, jossa työn konkreettisia tuloksia voi olla vaikea havaita, palautteen saaminen auttaa hahmottamaan oman työn merkitystä ja työn jäljen laatua, ja sitä kautta parantaa työmotivaatiota. (Liukkonen 2006, 136; Aaltonen ym. 2005, 290 – 291.)

Motivaatioon liittyy myös toinen käsite, eli sitouttaminen. Sitoutuminen on käsitteenä motivaatiota laajempi, ja työelämässä se kuvaa sitä, että yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osaksi omaa elämäänsä ja itsensä osaksi työyhteisöä tai yritystä. Onnistunut sitouttaminen näkyy siinä, että työntekijä on valmis tekemään yrityksen tai työyhteisön hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tyypilliset työtehtävänsä. Toisaalta se näkyy myös yksilön haluna säilyttää jäsenyys kyseessä olevassa organisaatiossa. (Viitala 2004, 162.) Sitoutumisen ja aloitekyvyn taustalla ovatkin sisäinen motivaatio ja tyytyväisyys, eivätkä saadut ulkoiset palkkiot. Voidaan ajatella, että sisäinen motivaatio on yksi suoritus- ja innovatiivisen käyttäytymisen avaintekijä. (Luoma ym. 2004, 23).

Sitoutunut työntekijä on siis työteliäs ja tuottava, mikä on erityisen tärkeää organisaatioissa, joissa innovaatiot, tuotteet ja palvelut syntyvät jopa vuosia kestäneen työn tuloksena. Mikäli alalla menestyminen edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja yhdistämistä, on erityisen tärkeää, että yritys kykenee sitouttamaan asiantuntijansa ja motivoimaan heidät pysymään yrityksessä. (Luoma ym. 2004, 20.)

## 4 KYSELYTUTKIMUS: MOTIVAATION OSATEKIJÄT

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus, joka suoritettiin lomakekyselynä HRS Advisorsin Turun ja Espoon toimistoilla marras-joulukuussa 2015. Kyselyllä pyritään keräämään aineistoa standardoidusti, ja siinä kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 188). Kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti tämä kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti opinnäytetyössä kyseessä olevan tutkimusongelman näkökulmasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160).

Valitettavasti toimeksiantajan Turun toimipisteen muutto toiseen osoitteeseen kyselyn suorittamisen aikoihin vaikutti negatiivisesti saatujen vastausten määrään, ja vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 12 kappaletta.

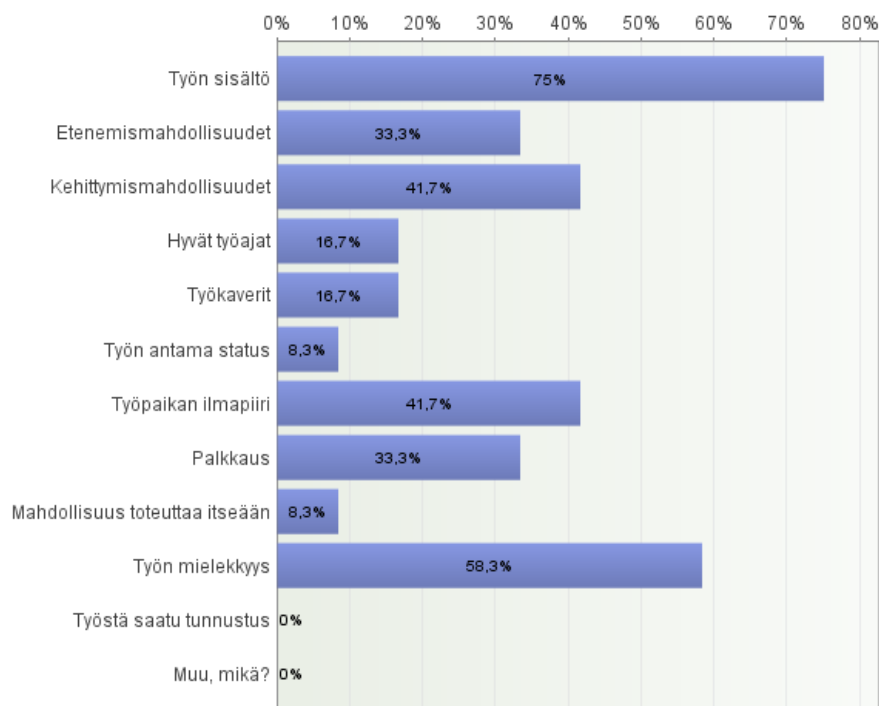
Kyselyssä oli yhdeksän kysymystä, ja kysymykset oli laadittu yhdessä sekä toimeksiantajan että opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kanssa. Kyselyssä oli sekä avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä että asteikkoihin perustuvia kysymyksiä monipuolisten vastausten saamiseksi, ja kysely haluttiin pitää lyhyenä vastausmotivaation varmistamiseksi ja riittävän suuren aineiston saamiseksi. Aineisto analysoitiin syöttämällä saadut vastaukset Webropol-ohjelmaan, ja hyödyntämällä ohjelman tarjoamia analysointityökaluja.

Vastaajien ikähaarukaksi tuli 30 – 47 vuotta, ja puolet vastaajista oli 36 – 41 – vuotiaita. Naisia vastaajista oli 42 % ja vastaavasti miehiä oli 58 %. Suurimmalla osalla koulutustaustana oli ammattikorkeakoulututkinto. 83 prosentilla hakijoista oli jo olemassa oleva työpaikka.

Avoimeen kysymykseen ”Mikä sai sinut hakeutumaan rekrytointiprosessiin” tulleista vastauksista on mahdollista erottaa kaksi selkeää teemaa: uusien haasteiden kaipaaminen sekä huono motivaatio nykyisessä työssä. Vastauksiksi kysymykseen tuli muun muassa ”En viihdy nykyisessä työpaikassani riittävän hyvin” (Mies, 36 – 41 vuotta, ylempi toimihenkilö), ”Motivoivamman työn löytäminen”

(Nainen, 36 – 41 vuotta, alempi toimihenkilö) sekä ”Uudet haasteet kiinnostaa aina, kun on kunnianhimoinen” (Nainen, 30 – 35 vuotta, ylempi toimihenkilö).

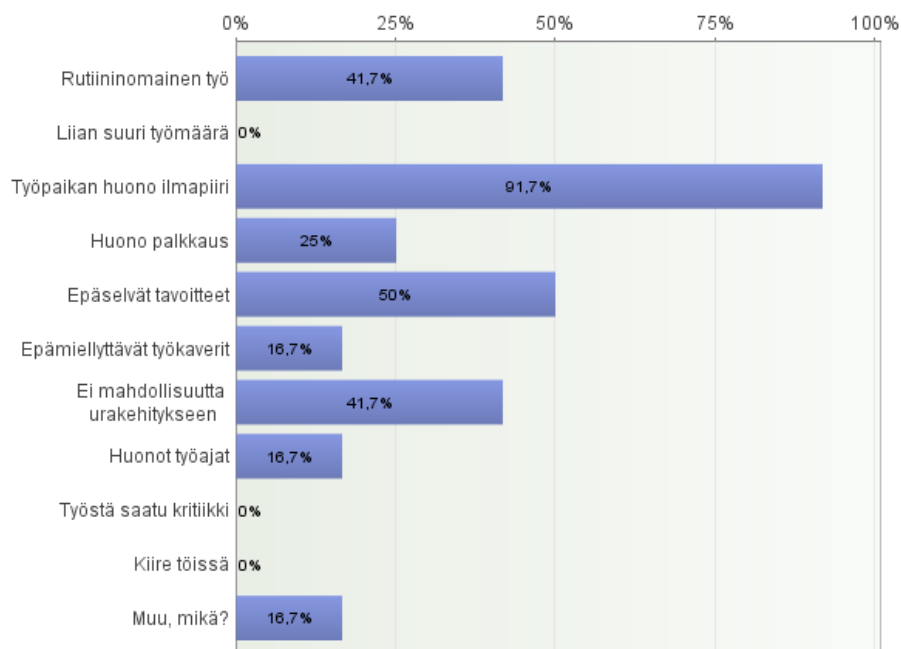
Vain kaksi vastaajaa mainitsi vastauksessaan kyseessä olevan työpaikan kiinnostavuuden syynä rekrytointiprosessiin hakeutumiselle. Hakijan työmotivaation ja sen kautta työn laadun kannalta voikin olla merkittävää se, haluaako työnhakija juuri kyseessä olevaan työpaikkaan, vai onko hänelle tärkeämpää vain päästä nykyisestä työpaikastaan pois. Vastaus tähän onkin tärkeä selvittää rekrytointiprosessin aikana käytössä olevilla erilaisilla henkilöarvioinnin menetelmillä.



Kuva 2 Mitkä kolme alla luetelluista asioista parantavat eniten työmotivaatiotasi?

Kysymykseen työmotivaatiota parantavista tekijöistä saadut vastaukset jakautuivat ennalta annettujen vaihtoehtojen välillä melko tasaisesti. Selkeästi tärkeimmäksi tekijäksi nousi kuitenkin työn sisältö. Toiseksi tärkeimmäksi koettiin työn mielekkyys ja jaetulla kolmannella sijalla ovat kehittymismahdollisuudet sekä työpaikan ilmapiiri. Myös palkkausta ja etenemismahdollisuuksia pidettiin kohtalaisen tärkeinä. Tämä vahvistaa eri motivaatioteorioissa käsiteltyä näkemystä siitä,

että ideaalilanteessa sisäiset motivaatiotekijät kuten työn mielekkyys ja mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen ovat parempia motivaation lähteitä kuin ulkoiset tekijät, kuten palkkaus tai status.



Kuva 3 Mitkä kolme alla luetelluista asioista heikentävät eniten työmotivaatiotasi?

Työmotivaatiota heikentävistä tekijöistä merkittävimmäksi nousi työpaikan huono ilmapiiri. Toiseksi tuli epäselvät tavoitteet, ja jaetulle kolmannelle sijalle rutiininomainen työ sekä se, ettei yrityksessä ole mahdollisuutta urakehitykseen. Muu, mikä? – vaihtoehdon valinneiden vastaukset liittyivät huonoon johtamiseen ja esimiestyöhön. Jos työmotivaatiota parantavia ja heikentäviä tekijöitä peilataan keskenään, voidaan havaita, että huono työpaikan ilmapiiri heikentää työmotivaatiota lähes aina, kun taas hyvällä työpaikan ilmapiirillä ei ole yhtä suurta merkitystä työntekijän motivaation parantamiseen. Tämä on linjassa aiemminkin mainitun Herzbergin kaksifaktoriteorian näkemyksen kanssa siitä, että ulkoiset tekijät kuten juuri huono ilmapiiri tai huono esimiestyö voivat helposti heikentää työmotivaatiota ja –suoritusta, mutta ollessaan hyvällä mallilla ne eivät varsinaisesti motivoi parempaan työsuoritukseen.

Selkeästi suurin osa vastaajista (75%) oli saanut tiedon työpaikasta Internetistä, joko TE-palveluiden sivuilta (mol.fi), tai sitten muilta työpaikkailmoitusivuilta (oikotie.fi, monster.fi). Vain yksi oli saanut tiedon työpaikasta perinteisestä printtimediasta, kuten sanomalehdestä. Kahta hakijaa oli lähestynyt HRS Advisorsin suorahakukonsultti. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että uudet, sähköiset kanavat ovat selkeästi merkittävämmässä roolissa hakijoiden tavoittamisessa kuin lehtiin printtatut työpaikkailmoitukset.



Kuva 4 Kuinka motivoitunut olet nykyiseen työtehtävääsi?

Kysymykseen 8. ”Asteikolla 4-10, kuinka motivoitunut olet nykyiseen työtehtävääsi?” saadut vastaukset antavat vaikutelman, että kysymystä ei oltu välttämättä ymmärretty oikein. Kysymyksellä oli tarkoitus selvittää työelämässä olevien motivaatiota heidän nykyiseen työtehtäväänsä, mutta koska vastausten keskiarvoksi tuli korkea 8.1, on mahdollista, että vastaajat olivat tulkinneet kysymyksen liittyvän heidän hakemaansa työtehtävään. Tätä puoltaisi avoimeen kysymykseen tulleet vastaukset, joissa lähes kaikissa korostui motivaation puute nykyisessä työtehtävässä ja uusien haasteiden kaipuu. Näiden tulosten välillä on ristiriita, minkä vuoksi kysymyksen nro. 8 tuloksia voidaan pitää vähintäänkin epäluotettavana ja kysymyksenasettelua epäonnistuneena, koska se jättää hieman tulkinnanvaraa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Motivaatio ohjaa työntekijän toimintaa aina työnhakuprosessin käynnistymisestä lähtien, ja sen jälkeen koko työuran ajan. Tämän vuoksi työnantajan on tärkeä tiedostaa sekä työnhakijan motivaatiotekijät työn tekemiseen, kuin myös miten motivaatiotasoa voidaan ylläpitää ja jopa parantaa. Esimiesten tulisikin seurata tarkasti työpaikan työskentelyilmapiiriä sekä siinä tapahtuvia muutoksia, ja puuttua tarvittaessa esiin nousseisiin epäkohtiin. Hyvä motivaatiotaso auttaa työntekijöiden sitouttamisessa, mikä puolestaan tuo yritykselle kilpailuetua, kun työntekijät kasvavat oman alansa ja tehtävänsä asiantuntijoiksi vuosien kuluessa.

Suoritetusta kyselystä saadut tulokset ovat yhtäläisiä erilaisten olemassa olevien motivaatioteorioiden ja tutkimusten tulosten kanssa. Vaikka kyselyn vastausmäärä jäikin melko alhaiseksi, voidaan kyselyn tuloksia kuitenkin pitää melko luotettavina ottaen myös huomioon tarkkaan kohdennettu, pääasiassa korkeakoulutetuista ja erilaisissa toimihenkilötehtävissä työskentelevistä hakijoista koostunut vastaajaryhmä. Suurempi otanta ei siis olisi välttämättä muuttanut saatuja vastauksia merkittävästi. Tästä huolimatta saatuihin vastauksiin voi aineiston suppeudesta johtuen suhtautua kuitenkin vain suuntaa-antavina.

Kenties huomionarvoisin asia kyselyn tuloksista oli se, että avoimeen kysymykseen tulleet vastaukset rekrytointiprosessiin hakeutumisesta eivät kertoneet niinkään hakijoiden motivaatiosta kyseessä olevaan tehtävään, vaan motivaation puutteesta heidän nykyiseen työhönsä sekä muutoksenhalusta. Juuri tällaisista asioista on tärkeä saada kiinni rekrytointiprosessin aikana, sillä motivaation määrä kyseessä olevaan työtehtävään heijastuu työtä tehdessä suoraan työn laatuun. Tällöin esimerkiksi työkokemuksen osalta hieman huonommat lähtökohdat omaava työntekijä voi olla parempi valinta kyseessä olevaan avoimeen työtehtävään, jos hänen motivaationsa sekä persoonallisuutensa on tehtävään ja työympäristöön paremmin soveltuva, kuin vaikuttavamman työkokemuksen omaava ja paperilla pätevämpi, mutta kuitenkin vähemmän motivoitunut henkilö.

Toinen kyselystä esille noussut mielenkiintoinen asia on työmotivaatiota parantavat ja heikentävät tekijät. Työnantajan ja esimiesten osalta on valitettavaa, että hyvin hoidettu esimiestyöskentely, ajallaan maksetut palkat ja muut ulkoiset työtekijät eivät juurikaan paranna työntekijöiden motivaatiota – nämä asiat otetaan usein itsestäänselvyytenä. Vasta siinä kohtaa, kun palkanmaksussa on ongelmia, esimiestyöhön ei olla tyytyväisiä tai työpaikan ilmapiiri muuttuu huonommaksi, alkavat työntekijät kiinnittää huomiota näihin tekijöihin, jolloin ne vaikuttavat negatiivisesti työmotivaatioon.

Kaiken kaikkiaan kyselystä saadut tulokset olivat hyvin pitkälti aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia vastaavia ja sen myötä odotetun kaltaisia. Vastaukset vahvistivat käsitystä siitä, että parhaaksi koettuja motivaatiotekijöitä työntekoon ovat työn sisältö, työn mielekkyys sekä mahdollisuus itsensä kehittämiseen — toisin sanoen sisäiset palkinnot.



## LÄHTEET

Aaltonen, T. Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. 3. Painos. Jyväskylä: Talentum.

Dessler, G. 2013. Human Resource Management. 13<sup>th</sup> Edition. Boston: Pearson Education.

Gagné, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior. Vol 26. 331-362. Viitattu 22.9.  
<https://brainmass.com/file/1346222/Gagne+and+Deci+Self-determinationTheory%5b1%5d.pdf>

Honkanen, H. (toim.) 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita.

HRS Advisors Oy. 2015. Viitattu 15.12.2015. <http://www.hrsadvisors.fi/>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kultalahti, S. & Viitala, R. 2014. Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Teoksessa Viitala, Riitta & Järnlström, Maria (toim.). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Liukkonen, J. Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Luoma, K.; Troperg, E. Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta. Osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rothstein, M. & Goffin, R. 2006. The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review*. Vol 16, No 2/2006, 155–180. Viitattu 4.8.2015.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.03.004>

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – Hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Stone, D., & Deadrick, D. 2015. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*. Vol 25, No 2/2015, 139-145. Viitattu 31.3.2015.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.003>.

Thomas, D. & Lazarova, M. 2014. *International Human Resource Management – Managing People Globally*. California: SAGE Publications, Inc.

Tienari J. & Piekkari R. 2011. *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.

Ulrich, D., & Dulebohn, J., Are we there yet? What's next for HR? 2015. *Human Resource Management Review*. Vol 25, No 2/2015, 188-205. Viitattu 31.3.2015.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.004>.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta & Järnlström, Maria (toim.). 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto.

# Kysely työnhakijoille

## Kysely työnhakijoiden motivaatiosta

Olen Turun ammattikorkeakoulun restonomiopiskelija, ja teen tutkimusta työnhakijoiden motivaatiosta opinnäytetyötäni varten. Toivoisinkin Teidän käyttävän muutaman minuutin kyselyn täyttämiseen. Kysely on täysin anonyymi, eikä sitä käsitellä osana valintaprosessia.

### 1. Perustiedot? (ikä, sukupuoli, koulutustausta...)

\_\_\_\_\_

### 2. Mikä sai sinut hakeutumaan rekrytointiprosessiin?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3. Oletko tällä hetkellä työelämässä?

Kyllä  Ei  En halua vastata

Jos vastasit ylläolevaan "ei", siirry suoraan kysymykseen 7

### 4. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

0-3 vuotta  4-7 vuotta  8-11 vuotta  12-15 vuotta  16 + vuotta  En halua vastata

### 5. Minkä tason tehtävissä työskentelet?

Ylin johto  Ylempi toimihenkilö  Alempi toimihenkilö  Työntekijä  En halua vastata/EOS   
Muu, mikä?  \_\_\_\_\_

### 6. Asteikolla 4-10, kuinka motivoitunut olet nykyiseen työtehtävääsi? (4 = en lainkaan motivoitunut, 10 = äärimmäisen motivoitunut)

4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

### 7. Mitkä kolme alla luetelluista asioista parantavat eniten työmotivaatiotasi?

Työn sisältö  Etenemismahdollisuudet  Kehittymismahdollisuudet  Hyvät työajat   
Työkaverit  Työn antama status  Työpaikan ilmapiiri  Palkkaus   
Mahdollisuus toteuttaa itseään  Työn mielekkäisyys   
Työstä saatu tunnustus  Muu, mikä?  \_\_\_\_\_

### 8. Mitkä kolme alla luetelluista asioista heikentävät eniten työmotivaatiotasi?

Rutiininomainen työ  Liian suuri työmäärä  Työpaikan huono ilmapiiri  Huono palkkaus   
Epäselvät tavoitteet työnteossa  Epämiellyttävät työkaverit  Ei mahdollisuutta urakehitykseen   
Huonot työajat  Työstä saatu kritiikki  Kiire töissä  Muu, mikä? \_\_\_\_\_

### 9. Miten sait tiedon tästä työpaikasta?

Printtimediasta (sanomalehdet)  Internetistä (Monster, Oikotie)  TE-palveluiden sivuilta (mol.fi)   
Tuttava kertoi työpaikasta  HRS Advisorsin konsultilta  Muu, mikä?  \_\_\_\_\_

**Kiitos paljon ajastasi! Voit jättää täytetyn kyselylomakkeen HRS Advisorsin konsultille Voit myös halutessasi kirjoittaa ajatuksiasi lomakkeen toiselle puolelle.**