



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Mimmi Karjalainen

Työnhakijan motivaation tunnistaminen työhaastattelussa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro Gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Mimmi Karjalainen		
Tutkielman nimi:	Työnhakijan motivaation tunnistaminen työhaastattelussa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Maria Järnlström		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	96

TIIVISTELMÄ:

Laadukkaat ja onnistuneet rekrytointitoimenpiteet ovat välttämättömiä organisaation kasvun ja kilpailukyvyn kannalta. Rekrytoinnin avulla on mahdollista saada potentiaaliset työntekijät osaksi organisaatiota ja sen toimintaa. Rekrytoinnin aikana voidaan käyttää erilaisia menetelmiä henkilöarvioinnin ja -valinnan toteuttamiseksi. Työhaastattelu on säilyttänyt suosionsa laajasti käytettynä henkilöarviointi ja -valintamenetelmänä. Työhaastattelua hyödynnetään lähes poikkeuksetta kaikissa organisaation rekrytointiprosesseissa. Motivaation on todettu vaikuttavan työntekijän potentiaaliin ja suorituskyykyyn työssä. Työnhakijan motivaatio on yksi tärkeimmistä rekrytoinnin ja työhaastattelun aikana arvioitavista tekijöistä. Motivaation arvioimatta tai tunnistamatta jättäminen saattaa johtaa epäonnistuneisiin rekrytointeihin.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, onko rekrytoijan mahdollista tunnistaa työnhakijan motivaatio työhaastattelussa. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti sitä, miten rekrytoijat suhtautuvat motivaatioon ilmiönä ja tunnistettavana tekijänä rekrytointipäätöksen taustalla. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, millä tavoin ja kuinka onnistuneesti rekrytoijat tunnistavat työnhakijan motivaation työhaastattelumenetelmällä.

Työhaastattelu henkilöarviointi- ja valintamenetelmänä on ollut suosittu tutkimuksen kohde. Myös motivaatio on laajasti tutkittu aihe, jonka merkitystä on pyritty selvittämään erityisesti työelämän kontekstissa. Tämän tutkielman teoriaosuudessa käsitellään työhaastattelua ja motivaatiota aikaisempiin tutkimuksiin ja aiheita käsittelevään kirjallisuuteen perustuen.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla. Tutkimusaineistoa varten on haastateltu kahdeksaa monipuolisen rekrytointikokemuksen omaavaa henkilöä eri yrityksistä. Aineisto on analysoitu teoriaohjaavasti sisällönanalyysin avulla. Aineiston analyysissä on käytetty apuna teemoittelua.

Tutkimustulokset vahvistavat motivaation olevan erittäin merkittävä tekijä rekrytointipäätöksen taustalla. Tutkimuksen tulokset antavat todisteita siitä, että rekrytoijan suhtautuminen ja etenkin ymmärrys motivaatiotekijöitä kohtaan vaikuttavat työnhakijan motivaation tunnistamiseen työhaastattelun aikana. Tutkimuksen myötä on tunnistettu useita tekijöitä, jotka luovat haasteita motivaation tunnistamiselle. Toisaalta tutkimuksen aikana on tunnistettu monia konkreettisia keinoja, jotka edesauttavat motivaation tunnistamisen onnistumista. Yksiselitteistä mallia työnhakijan motivaation tunnistamiseksi ei tutkimuksen myötä kuitenkaan havaittu. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työhaastattelu soveltuu motivaation tunnistamisen menetelmäksi oikein toteutettuna, ja työnhakijan motivaatiota pystytään tunnistamaan työhaastattelun avulla.

AVAINSANAT: työnhakija, motivaatio, rekrytointi, työhaastattelu, henkilöarviointi

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	6
1.2	Tutkimuksen rajaus	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	Työhaastattelu osana rekrytointia	10
2.1	Työhaastattelu henkilöarviointi ja -valintamenetelmänä	13
2.1.1	Erytyypiset työhaastattelut	15
2.1.2	Työhaastattelujen toteutus	17
3	Motivaatio	20
3.1	Motivaatioteoriat	21
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	23
3.3	Motivaatioon liittyvät tekijät	26
3.4	Motivaatio työelämässä	29
3.5	Motivaatio työnhaussa	33
3.5.1	Motivaation arviointi rekrytoinnin aikana	35
3.5.2	Motivaation arviointi ja tunnistaminen työhaastattelussa	38
4	Tutkimuksen menetelmät	42
5	Tutkimustulokset	48
5.1	Työnhakijan motivaation kohdistuminen ja suuntautuminen	48
5.2	Rekrytoijan oletukset työnhakijan motivaatiota kohtaan	52
5.3	Motivaation merkitys	54
5.4	Työnhakijan motivaation tunnistaminen työhaastattelussa	55
5.4.1	Työhaastattelukysymykset ja -tekniikat	56
5.4.2	Työhaastatteluja tukevat menetelmät	60
5.4.3	Motivaatioon vaikuttaminen	63
5.4.4	Motivaation ilmeneminen	66
5.5	Motivaation tunnistamisen onnistuminen	68
5.6	Motivaation tunnistamisen haasteet	73

6	Johtopäätökset	79
6.1	Rekrytoijien suhtautuminen motivaatioon	79
6.2	Keinot motivaation tunnistamiseksi	81
6.3	Motivaation tunnistamisen onnistuminen ja haasteet	84
6.4	Tutkimuksen käytännön hyöty	87
6.5	Tutkimuksen luotettavuus	89
6.6	Ehdotukset jatkotutkimukselle	90
	Lähteet	91
	Liitteet	96
	Liite 1. Haastattelurunko	96

1 Johdanto

Kilpailu työvoimasta ja potentiaalisista työntekijöistä on yleinen ilmiö nykypäivän työelämässä, mikä asettaa jatkuvia kehitystarpeita ja haasteita organisaatioiden rekrytointitoimenpiteille. Kapur (2022, s. 159) esittää laadukkaiden rekrytointi- ja valintaprosessien olevan välttämättömiä organisaation kasvun ja kilpailukyvyn kannalta, sillä onnistuneen rekrytoinnin avulla organisaation on mahdollista saada potentiaaliset työntekijät osaksi henkilöstöä. Tavoitellessaan onnistuneita rekrytointeja organisaation tulee arvioida organisaation kontekstiin ja tilanteeseen soveltuvien henkilöarviointi- ja valintamenetelmien käyttöä. Lisäksi organisaatiot joutuvat väistämättäkin pohtimaan, mikä todellisuudessa määrittää potentiaalisen työntekijän.

Motivaatio on yksi potentiaalinen indikaattoreista ja siten yksi tärkeimmistä rekrytoinnin aikana arvioitavista tekijöistä (Kaijala, 2016, s. 38). Motivaatio työnhakuun on erotettavissa työssä ilmenevästä motivaatiosta, mutta työnhakijan motivaatiolla on yhteys työssä myöhemmin esiintyvään motivaatioon. Sadri ja Bowen (2011, s. 45) esittävät motivaation näkyvän organisaatiossa työntekijöiden laadukkaana ja tehokkaana työskentelynä. Lisäksi motivaatio edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Quinn (2018, s. 67) korostaa motivaation olevan se tekijä, jonka avulla muita potentiaalia ilmentäviä tekijöitä, kuten osaamista, voidaan hyödyntää organisaatiossa. Motivaation tunnistamatta jättämisellä voi siten olla suora yhteys epäonnistuneisiin rekrytointeihin.

Henkilöarviointia ja valintatoimenpiteitä voidaan toteuttaa rekrytoinnin aikana monin tavoin, mutta McDaniel, Whetzel, Schmidt ja Maurer (1994, s. 599) ja Kelech (2012, s. 118) esittävät työhaastattelun olevan kaikkein käytetyin henkilöarviointi- ja valintamenetelmä rekrytoinnissa. Macan (2009, s. 215) korostaa työhaastattelun olleen laajasti myös tutkimuksen kohteena. Tutkimuskenttä on keskittynyt vahvasti erityyppisten haastattelujen validiteetin arviointiin, mutta ei niinkään siihen, mitä tekijöitä työhaastattelun avulla voidaan parhaiten arvioida. Kilpailu potentiaalisista työntekijöistä luo kuitenkin perusteita sille, että rekrytoijien tulisi työssään tunnistaa

työnhakijan motivaatio avointa tehtävää kohtaan riittävällä tasolla. Aiempi tutkimus ei myöskään selvennä yksiselitteisesti sitä, minkä henkilöarviointi- ja valintamenetelmän avulla motivaatiota voidaan parhaiten arvioida ja todentaa. Vaikka motivaatiota on tutkittu paljon, Derfler-Rozin ja Pitesa (2020, s. 1859) arvioivat tietämyksemme olevan varsin vähäistä sen osalta, onko toisen ihmisen motivaatiota ylipäättään mahdollista ymmärtää ja tunnistaa. Barrick, Stewart ja Piotrowski (2002, s. 43) myöntävät, ettei yksilön motivaatorakenteiden mittaamiseen ole olemassa selkeää viitekehystä. Merkittäväksi kysymykseksi muodostuu, miten työnhakijan motivaatio on todellisuudessa mahdollista tunnistaa rekrytoijan toimesta, ja soveltuuko työhaastattelu motivaation tunnistamisen menetelmäksi.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkimustietoa, joka perustuu rekrytoijien kokemuksiin ja näkemyksiin työnhakijan motivaation tunnistamisesta työhaastattelutilanteessa. Pääasiallisena tutkimusongelmana on selvittää, onko rekrytoijan mahdollista tunnistaa työnhakijan motivaatio työhaastattelussa. Tutkimusongelman kannalta on oleellista tietää, miten rekrytoijat ymmärtävät työnhakijan motivaation ilmiönä, ja kuinka merkityksellisenä motivaatio ja sen tunnistaminen koetaan. Lisäksi on oleellista tarkastella, millä tavoilla motivaatiota voidaan työhaastattelun avulla tunnistaa, ja miten työhaastattelu yleisesti ottaen soveltuu työnhakijan motivaation tunnistamisen menetelmäksi. Tutkimusongelmaan etsitään vastausta seuraavien kysymysten avulla:

- Miten rekrytoijat suhtautuvat työnhakijan motivaatioon ilmiönä ja tunnistettavana tekijänä rekrytointipäätöksen taustalla?
- Millä tavoin ja kuinka onnistuneesti rekrytoijat tunnistavat työnhakijan motivaation työhaastattelumenetelmällä?

1.2 Tutkimuksen rajaus

Rekrytointia toteutetaan nykypäivänä monin tavoin, ja rekrytointiprosessi koostuu usein monista henkilöarviointitoimenpiteistä. Työhaastattelu on kuitenkin säilyttänyt suosionsa laajasti käytettynä henkilöarviointi- ja valintamenetelmänä. Tämän tutkimus päätettiin rajata käsittelemään motivaation tunnistamista nimenomaan työhaastattelumenetelmällä. Tutkimuksessa ei siten arvioida varsinaisesti muiden henkilöarviointi- ja valintamenetelmien soveltuvuutta motivaation tunnistamiseen. Muiden menetelmien käyttöä tarkastellaan kuitenkin osittain sen ymmärtämiseksi, mikä asema työhaastattelulla on motivaation tunnistamisessa verrattuna muihin menetelmiin.

Tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa työnhakijan motivaation tunnistamisesta työhaastattelussa. Motivaation osalta ei ole tehty erityisiä rajauksia sen suhteen, miten motivaatiota käsitellään tässä tutkimuksessa. Motivaation käsitteen rajaamatta jättämistä voidaan perustella siksi, että motivaatiota on lähes mahdotonta rajata eikä motivaation tarkempi rajaus ole tutkimusongelman kannalta oleellista. Motivaatiota on lisäksi hyvin hankala rajata etukäteen, sillä työnhakijan motivaatio todennäköisesti koostuu monista henkilökohtaisista motivaatiotekijöistä, joihin vaikuttavat avoin työtehtävä, yrityksen toiminta ja lukuisat muut tekijät. Motivaation tunnistamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työnhakijan tai kandidaatin motivaatiota arvioidaan ja selvitetään työhaastattelun avulla rekrytoijan toimesta. Motivaation tunnistaminen viittaa tässä yhteydessä osittain myös siihen, miten rekrytoijat ymmärtävät motivaatiota. Vaikka motivaatio on yleisesti yksi henkilöarvioinnin aikana arvioitavista tekijöistä, pelkästään motivaation arviointi ei välttämättä riitä, vaan todellisuudessa rekrytoijan on olennaista tunnistaa sellainen motivaatio, joka sopii avoimena olevaan tehtävään ja siihen liittyviin muihin tekijöihin. Motivaation tunnistamisen käsitteellä viitataan siten pelkkää arviointia laajempaan motivaation selvittämiseen ja ymmärtämiseen.

Tutkimus keskittyy vahvasti motivaation tunnistamiseen ennen työn aloittamista, minkä vuoksi tarkoituksena ei ole tutkia työmotivaatiota. Koska motivaation tunnistaminen

rekrytointivaiheessa tähtää kuitenkin myöhemmin työssä esiintyvän motivaation hyödyntämiseen, ja työmotivaatio antaa painoarvoa motivaation tunnistamiselle rekrytointivaiheessa, työmotivaatiota ei ole rajattu täysin työn ulkopuolelle. Käytännössä rekrytoinnin aikana tunnistettavaa motivaatiota ei voida välttämättä täysin edes erotella ihmisen yleisestä motivaatiosta tai työelämässä esiintyvistä motivaatiosta. Tutkimuksessa käsitellään työmotivaatiota siten kuin se on tutkimusongelman kannalta tarpeellista.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää rekrytoijien kokemuksia työnhakijan motivaation tunnistamisesta työhaastattelun avulla. Tutkimusta varten haastateltuja rekrytoinnin ammattilaisia ei ole rajattu tarkemmin sen mukaan, millä toimialalla tai minkä tyyppisiä rekrytointeja he työssään toteuttavat. Tutkimusongelmaan on haluttu saada mahdollisimman laajaa tietoa riippumatta edellä mainituista tekijöistä, minkä vuoksi tutkittavien tarkemman rajauksen ei katsottu olevan järkevää. Tämän perusteena on lisäksi se, että tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ei ole ollut tietoa siitä, mikä motivaation merkitys todellisuudessa on eri tehtävissä, tai onko työnhakijan motivaation tunnistamisen merkitys ylipäättään rajattavissa tiettyyn tehtävään, toimialaan tai tiettyihin rekrytointeihin.

1.3 Tutkimuksen rakenne

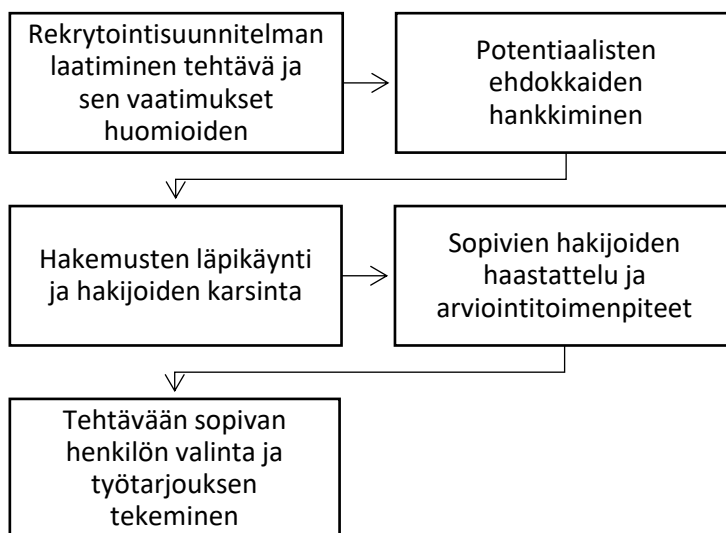
Tässä luvussa on esitetty tutkimuksen tausta, tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus. Kaksi seuraavaa lukua käsittelevät tutkimuksen aiheeseen liittyvää teoriaa perustuen aiempaan tutkimustietoon ja aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Teoriaosuuden ensimmäinen luku käsittelee ensin lyhyesti rekrytointia ja sen jälkeen tarkemmin työhaastattelua henkilöarviointi- ja valintamenetelmänä. Teoriaosuuden toinen luku käsittelee motivaatiota keskittyen motivaatioteorioihin, motivaatiotyyppeihin, motivaatioon liittyviin tekijöihin ja motivaatioon työelämässä. Teoriaosuuden lopussa keskitytään työnhakijan motivaation arviointiin rekrytoinnin aikana ja motivaation tunnistamiseen työhaastattelussa.

Seuraavassa luvussa kuvataan tutkimuksen menetelmät. Tutkimuksen menetelmien jälkeinen luku esittelee tämän tutkimuksen tutkimustulokset. Viimeisessä luvussa eli johtopäätöksissä esitetään tärkeimmät tutkimustuloksista nousseet havainnot ja niiden suhde tutkimukselle asetettuun tavoitteeseen ja tutkimusongelmaan. Johtopäätöksissä pohditaan myös tämän tutkimuksen tuloksia suhteessa aiempiin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin. Johtopäätösten lopussa arvioidaan tämän tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään ehdotuksia aiheen jatkotutkimukselle.

2 Työhaastattelu osana rekrytointia

Rekrytointi voidaan käsittää yhtenä yrityksen tärkeimmistä henkilöstöä koskevista toiminnoista. Kapur (2022, s. 159) määrittelee rekrytoinnin olevan prosessi, jonka myötä henkilöstöresurssit saadaan osaksi organisaatiota. Henkilöstön rekrytointi- ja valintaprosessit ovat siten välttämättömiä organisaatiolle, ja onnistuessaan ne tuottavat yritykselle huomattavaa kilpailuetua, sillä niiden avulla yrityksen on mahdollista saada sopivat ja potentiaaliset työntekijät osaksi henkilöstöä.

Käytännön rekrytointi- ja valintatoimenpiteet johdetaan yrityksen strategisista liiketoiminnallisista tavoitteista. Viitalan (2021, luku 3.3.) mukaan rekrytointistrategia tarkoittaa yrityksen yhteisiä linjauksia ja periaatteita, joiden mukaisesti rekrytointia toteutetaan. Rekrytointiprosessi pitää sisällään rekrytointisuunnitelman laatimisen, sopivien ehdokkaiden hankinnan, työhakemusten läpikäynnin, hakijoiden karsinnan, tehtävään soveltuvien hakijoiden arvioinnin ja lopulta työtarjouksen tekemisen. Kapur (2022, s. 160) korostaa tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen rekrytointi- ja valintapolitiikan olevan tärkeä osa organisaation toimintaa, sillä sen avulla voidaan edistää rekrytointi- ja valintatoimenpiteiden onnistumista.



Kuvio 1. Rekrytointiprosessin vaiheet (Viitala, 2021, luku 3.3.).

Siinä missä strategiset ja liiketoiminnalliset linjaukset määrittävät työvoiman hankintaperiaatteita, rekrytoinnin toteutustavat ja hakumenetelmien käyttö riippuvat organisaation tarpeesta ja tilanteesta. Kaijala (2016, s. 128) tuo esiin monia hakumenetelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat erityisesti tehtävässä vaadittavan osaamisen luonne ja kriittisyys liiketoiminnan näkökulmasta, osaamisen saatavuus ja markkinoiden kilpailutilanne sekä organisaation kyky ja resurssit rekrytoinnin toteuttamisessa. Lisäksi organisaation houkuttelevuus ja työnantajamielikuva voivat vaikuttaa hakumenetelmän valintaperiaatteisiin. Hakumenetelmät voivat siten vaihdella riippuen siitä, kuinka vaativa rekrytointi on kyseessä, millaiseen tehtävään uutta työntekijää haetaan ja minkälainen tarve työvoimalle on.

Viitalan (2021, luku 3.3.) mukaan rekrytointi voidaan toteuttaa sisäisenä rekrytointina, jolloin avointa tehtävää varten haastatellaan ja valitaan potentiaalinen henkilö yrityksen sisältä. Vaihtoehtoisesti rekrytointi toteutetaan ulkoisena rekrytointina, jolloin avoimeen tehtävään etsitään uusi yrityksen ulkopuolinen työntekijä. Kun sopivaa työntekijää etsitään työsuhteeseen organisaation palvelukseen, hakumenetelmät jaetaan Kaijalan (2016, s. 142) mukaan yleensä ilmoitushakuihin ja suoraan hakuihin. Kumpaakin menetelmää voidaan toteuttaa rekrytoinnissa joko suoraan organisaation toimesta tai esimerkiksi ulkoisen rekrytointipalveluja tarjoavan yrityskumppanin avulla. Merkittävin ero perinteisen ilmoitushaulla toteutettavan rekrytoinnin ja suoraan hakujen välillä liittyy niiden asetelmaan tehtävään sopivien henkilöiden tavoittamiseksi. Ilmoitushaulla pyritään tavoittamaan aktiivisia työnhakijoita, jotka kiinnostuessaan työpaikkailmoituksesta hakevat avoimeen tehtävään. Suorahauissa rekrytoija lähestyy suoraan potentiaalisia tehtävään mahdollisesti sopivia kandidaatteja, jotka eivät ole aktiivisesti työnhaussa.

Riippumatta rekrytoinnin toteutustavoista ja hakumenetelmistä, työnhakijoiden ja kandidaattien tehtävään soveltumista arvioidaan valittujen henkilöarviointi- ja valintamenetelmien avulla. Tutkimuskenttä tällä saralla on ollut laaja. Niitamo (2001, s.

17) toteaa henkilöarviointi- ja valintamenetelmien olleen viime vuosikymmenten aikana laajasti erityisesti työpsykologian tieteellisten tutkimusten kohteena. Schmidt ja Hunter (1998, s. 262) kirjoittavat, että käytännön arvon kannalta henkilöarviointimenetelmän tärkein ominaisuus on sen ennustava validiteetti, joka ennustaa tulevaa työssä oppimista ja suoriutumista. Menetelmän valinnassa korostuu siten sen ennustearvo, jolla on merkitystä myös yrityksen liiketoiminnan kustannus- ja hyödyllisyysnäkökulmasta. Kelechi (2012, s. 117) korostaa valintamenetelmien hyödyllisyyden ja ennustearvon punnitsemista niiden toteutuksen näkökulmasta, sillä valintaprosessien toteutuksesta aiheutuvat kustannukset voivat olla kalliita.

Kelechi (2012, s. 121) muistuttaa, että parhaaksi todetut valintamenetelmät saattavat olla harhaanjohtavia. Ne menetelmät, jotka toimivat tietylle yritykselle eivät välttämättä toimi toiselle yritykselle yhtä hyvin. Organisaatioiden tulee tarkastella kriittisesti eri valintamenetelmiä ja toteuttaa mieluiten sellaisia valintatoimenpiteitä, jotka ovat kustannustehokkaita ja soveltuvat organisaation kulttuuriin ja kontekstiin. Jokaiseen rekrytointiprosessiin yksiselitteisesti soveltuvaa valintamenetelmää ei ole olemassa, mutta huolella valittujen valintamenetelmien yhdistelmä ja laadukas osaaminen rekrytoinnissa auttavat valintojen onnistumista.

Vaikka rekrytointiprosessissa sovellettavia henkilöarviointi ja -valintamenetelmiä on monia, Markkasen (2009, s. 154) mukaan henkilöarvioinnin käsite liitetään tyypillisesti työhaastatteluun. Työhaastattelu on käytössä lähes poikkeuksetta kaikissa rekrytointiprosesseissa, vaikka työnhakijan soveltuvuutta voidaan arvioida lisäksi erilaisten testimenetelmien avulla, kuten psykologisilla testeillä. Myös Viitala (2021, luku 3.3.) korostaa työhaastattelun merkitystä osana henkilövalintaa, vaikka henkilöarviointia voidaan toteuttaa rekrytointiprosessin aikana esimerkiksi kirjallisten hakemusten, videoesittelyjen, erilaisten simulaatioiden ja työnäytteiden avulla. Seuraavissa luvuissa keskitytään tarkastelemaan työhaastattelua henkilöarviointi ja -valintamenetelmänä.

2.1 Työhaastattelu henkilöarviointi ja -valintamenetelmänä

McDaniel ja muut (1994, s. 599) esittävät työhaastattelun olevan yksi kaikkein käytetyimmistä henkilöstön valintamenetelmistä. Työhaastattelu määritellään menetelmäksi, jonka tarkoitus on ennustaa tulevaa työsuoriutumista perustuen haastattelijan suulliseen tiedusteluun ja työnhakijan suullisiin vastauksiin. Niitamo (2001, s. 23) mukaan työhaastattelulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman asianmukainen ja ammattitaitoinen henkilöarviointi tulevaa työtehtävää ajatellen. Myös Kelech (2012, s. 118) korostaa työhaastattelun olleen ylivoimaisesti ja laajasti käytetyin menetelmä henkilöarviointi- ja valintamenetelmien kentällä. Hän arvioi, että työhaastattelun suosiota saattaa selittää sen yleisesti hyväksytty asema, sillä kaikki rekrytointiprosessin osapuolet tyypillisesti hyväksyvät työhaastattelun henkilöarviointi- ja valintamenetelmänä. Macan (2009, s. 203) ei pelkästään korosta työhaastattelun suosiota, vaan toteaa sen olleen tutkijoiden intressien kohteena jo lähes 100 vuoden ajan.

Kelech (2012, s. 118) muistuttaa, että perinteistä työhaastattelua on kritisoitu huonona työsuorituksen ennustajana ja sen osalta on osoitettu tutkimuksien perusteella useita heikkouksia. Vaikka Niitamo (2001, s. 16) pitää työhaastattelua yleisesti riittävänä henkilöarviointimenetelmänä työhönotossa, hän arvioi, ettei työhaastattelu ole aina luotettavin menetelmä henkilöarvioinnin tekemiseen. Tämä johtuu siitä, että tiettyjä erityistaitoja tai persoonallisuuspiirteitä on hankala arvioida pelkästään työhaastattelun avulla. Tällöin haastattelujen tukena saatetaan käyttää muita menetelmiä tai erilaisia testejä.

Kappen ja Naber (2021, s. 1) pohtivat työnhakijoiden subjektiivisen arvioinnin ja henkilöiden valintamenettelyjen olevan joskus epäoikeudenmukaisia. Ihmisellä saattaa olla taipumus erehtyä tehdessään arvioita toisten ihmisten aikeista, taidoista tai mielentilasta vuorovaikutuksen aikana. Schick ja Fischer (2021, s. 1) esittävät, että teknologiaan tai tekoälyyn perustuviin valintamenettelyihin kohdistuva kiinnostus on kasvanut viime vuosina valintamenettelyjen puolueellisuuden ja ennakkokäsitysten

vähentämiseksi. He toteuttivat tutkimuksen, joka tutki nuorten aikuisten reaktioita tekoälypohjaisiin valintamenettelyihin. Tutkimuksen tulokset osoittivat työnhakijoiden suhtautuvan skeptisesti tekoälyn toteuttamaan arviointiin etenkin silloin, kun arvioinnin kohteena on monimutkaisia arviointikriteerejä eikä esimerkiksi pelkkä osaaminen. Organisaatioiden tulee siten suhtautua varovaisesti tekoälypohjaisten arviointimenettelyjen toteuttamiseen, jollei menetelmien korkeaa luotettavuutta voida taata. Vaikka työhaastattelun avulla toteutettava henkilöarviointi on aina subjektiivista ja riippuvaista haastattelijan yksilöllisistä näkemyksistä tai tulkinnoista, Markkanen (2009, s. 158) ei näe erilaisten testimenetelmien poistavan subjektiivisen tulkinnan riskejä. Hän arvioi, ettei henkilöarvioinnin objektiivisuutta voida varmistaa esimerkiksi psykologisilla arviointimenetelmillä, koska menetelmien tuottamien testitulosten tulkinta on käytännössä aina subjektiivista.

Koska lukuisat tutkimukset ja meta-analyttiset menetelmät ovat selvittäneet ja arvioineet laajasti eri henkilöarviointimenetelmien validiteettia, myös työhaastattelun validiteettia sekä sen vahvuuksia ja heikkouksia on Niitamon (2001, s. 17) mukaan tutkittu meta-analyttisin menetelmin monessa eri tutkimuksessa. Hän selventää meta-analyysien pohjautuvan edistyksellisiin tilastotieteellisiin menetelmiin. Meta-analyysien avulla useiden eri tutkimusten tuloksia pystytään yhdistämään ja saamaan siten laajaja tutkimusilmiötä koskevia tuloksia aikaan. Niitamo (2001, s. 18) nostaa esille Hunterin ja Hunterin 1980-luvulla laajaa huomiota saaneen työhönotossa sovellettavien henkilöarviointimenetelmien ennustuskykyä tarkastelevan meta-analyysin, joka osoitti työhaastattelun keskimääräisen ennustuskyvyn olevan heikko. Kyseisen tutkimustuloksen taustalla olevat ennustekertoimet vaihtelivat kuitenkin merkittävästi, mikä johti useisiin eri tutkijoiden toteuttamiin meta-analyysihin, jotka pyrkivät selittämään ennustekertoimien vaihtelua.

Schmidt ja Hunter (1998) ovat julkaisseet henkilöarviointimenetelmien kentällä merkittävän tutkimuksen. Meta-analyysissään he vertailivat edeltävien 85 vuoden aikana julkaistuja henkilöarviointimenetelmien ennustettavuuteen liittyviä

korrelaatiokertoimia, jolloin saatiin tutkimustietoa myös erityyppisten työhaastattelujen ennustearvoista. Laajassa työhaastattelua tutkineessa meta-analyysissa Wiesner ja Cronshaw (1988, s. 275) puolestaan havaitsivat työhaastattelun olevan pätevä valintamenetelmä, mutta haastattelun jäsentämisellä todettiin olevan vaikutusta sen ennustekertoimeen. Myös McDaniel ja muut (1994, s. 599) toteuttivat meta-analyysin tutkiakseen työhaastattelun validiteettia. Tutkimustulokset viittasivat siihen, että työhaastattelun validiteetti riippuu työhaastattelun toteutustavasta, sisällöstä ja siitä, mitä kriteerejä sen avulla arvioidaan. Erityyppisiä työhaastatteluja ja niitä koskevaa tutkimustietoa käsitellään seuraavassa luvussa.

2.1.1 Erityyppiset työhaastattelut

Kuten aiemmassa luvussa todettiin, työhaastattelujen validiteettia on tutkittu laajasti. Barclayn (1999, s. 136) mukaan monet tutkimukset ovat arvioineet erityyppisten haastattelujen pätevyyttä. Erityyppisillä haastatteluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä toteutukseltaan ja sisällöltään eri tavoin muotoiltuja, jäsenneityjä tai erilaisten tekniikoiden mukaan toteutettavia työhaastatteluja. Käytännön tasolla haastattelutekniikalla viitataan usein haastattelun jäsentämistapaan tai sen muotoiluun, mutta tekniikka voi tarkoittaa esimerkiksi haastattelun jäsentämistä tietyn näkökulman mukaisesti.

Keskeinen jaottelu työhaastattelujen erilaisten tyyppien välillä liittyy niiden jäsentämistapaan. Niitamo (2001, s. 27) jaottelee haastattelutekniikat vapaamuotoiseen eli strukturoimattomaan ja jäsenneityyn eli strukturoituun haastatteluun, jotka ovat suoritustavaltaan toistensa vastakohtia. Vaikka rekrytoijat käyttävät työssään yksilöllisiä käytäntöjä, jotka sisältävät piirteitä molemmista haastattelutekniikoista, suurin osa työhaastatteluista edustaa pääpiirteiltään joko strukturoitua ja strukturoimatonta haastattelua. Markkanen (2009, s. 104–107) puolestaan arvioi työhaastattelun edustavan käytännössä usein strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuotoa.

Schmidt ja Hunter (1998, s. 267) kirjoittavat, että strukturoidussa työhaastattelussa työnhakijalle esitettävät kysymykset määritellään avoimen työtehtävän vaatimusten perusteella ja huolellisesti tehdyn työanalyysin pohjalta. Haastateltavilta voidaan kysyä samat kysymykset, jonka jälkeen haastattelujen vastaukset on mahdollista pisteyttää. Strukturoimattomissa haastatteluissa kysymyksiä ei ole ennalta määriteltä, ja rekrytoija kysyy usein eri kysymyksiä työnhakijoilta. Tällöin haastatteluvastauksia ei myöskään pisteytetä, vaan haastattelun lopputulos perustuu työnhakijasta välittyneisiin vaikutelmiin ja rekrytoijan tekemiin arvioihin.

Barclay (1999, s. 136) esittää, että useat tutkimukset ovat osoittaneet strukturoitujen haastattelujen olevan ennusteeltaan pätevämpiä kuin strukturoimattomat haastattelut. Esimerkiksi Schmidt ja Hunter (1998, s. 267) totesivat meta-analyysissään strukturoitujen työhaastattelujen olevan ennustearvoltaan luotettavampia kuin strukturoimattomat haastattelut. Vaikka strukturoitujen haastattelujen on todettu olevan pätevämpiä, samalla ne voivat olla kustannuksiltaan kalliita rakentaa ja toteuttaa. Myös Wiesner ja Cronshaw (1988, s. 275) havaitsivat meta-analyysinsä pohjalta ennalta jäsenettyjen ja strukturoitujen haastattelujen olevan ennustettavuudeltaan huomattavasti pätevämpiä kuin vapaamuotoiset haastattelut.

Barclay (1999, s. 136) jakaa haastattelut jäsentämistavan lisäksi niiden sisällön ja asetelman perusteella. Haastattelujen asetelma ja sisältö määrittävät erilaisia kysymystyyppisiä ja kyselytekniikoita, jotka puolestaan tuottavat erityyppisiä haastatteluvastauksia. Tilannehaastatteluissa työnhakijalta kysytään kysymyksiä, jotka suuntautuvat tulevaisuuteen. Tällöin haastateltavalta voidaan esimerkiksi kysyä käyttäytymistä arvioivia kysymyksiä liittyen hypoteettisiin tilanteisiin, joita tulevassa työssä todennäköisesti ilmenee. Käyttäytymishaastatteluissa puolestaan keskitytään kartoittamaan mennyttä käyttäytymistä todellisissa menneisyydessä tapahtuneissa tilanteissa tai aikaisemmissa työtehtävissä. Tällöin haastateltavan aikaisempaa toimintaa voidaan peilata tulevan työtehtävän vaatimuksiin. Käyttäytymishaastattelut ovat lähtökohtaisesti henkilökohtaisempia ja joustavampia kuin tilannehaastattelut, koska ne

antavat ehdokkaalle mahdollisuuden keskustella omista aikaisemmista työkokemuksistaan perusteellisesti.

2.1.2 Työhaastattelujen toteutus

Työhaastattelujen toteutus on merkittävässä asemassa valintatoimenpiteiden onnistumiseksi. Kapur (2022, s. 160) esittää työhaastattelun tähtäävän motivoituneen ja tuottavan ehdokkaan valintaan ja palkkaamiseen. Markkasen (2009, s. 12) mukaan haastattelijan työssä korostuvat kysymisen lisäksi kuuntelu, tiedon kerääminen, vuorovaikutuksen havainnointi, haastatteluvastauksista ilmi tulevien merkityksien tulkinta ja jatkuva ratkaisujen tekeminen haastattelujen aikana. Haastattelijan päättelyprosessi tähtää hakijan soveltuvuuden kokonaisarviointiin, johon vaikuttavat toimenkuvan lisäksi haastattelijan suhtautumistapa, tietokäsitys ja osittain tiedostamattomasti tapahtuvat tulkinnat.

Markkasen (2009, s. 17) mukaan rekrytointiin ja työhaastatteluun osallistuu tyypillisesti joko esihenkilö, ulkopuolinen konsultti, yrityksen henkilöstöasiantuntija tai tietty kokoonpano edellä mainittujen roolien edustajia. Haastattelijan asema ehdokkaaseen nähden vaikuttaa työhaastattelutilanteeseen. Ulkopuolinen konsultti tai henkilöstöasiantuntija ovat tilanteessa hyvin eri asemassa kuin esihenkilö, jonka alaisuuteen uusi työntekijä on tulossa. Haastattelijan asema saattaa vaikuttaa myös haastattelijan yksilölliseen tulkintaan eri tavoin. Niitamo (2001, s. 20–21) kirjoittaa, että työhaastattelujen toteuttamismuoto on otettava huomioon haastattelujen käytännön toteutuksessa. Yksilöhaastattelussa yksi haastattelija haastattelee kerrallaan yhtä ehdokasta, ja ryhmähaastattelussa haastatellaan yhtä tai useampaa ehdokasta samanaikaisesti yhden tai useamman haastattelijan toimesta. Yksilö- ja ryhmähaastattelut eroavat toisistaan sekä niiden muodon että käyttötarkoituksen mukaan. Yksilöhaastattelu soveltuu syvälliseen arviointiin, kun taas ryhmähaastattelun avulla voidaan arvioida ehdokkaan esiintymistä ja sosiaalisia taitoja. Ryhmähaastattelu mahdollistaa ehdokkaan arvioinnin tiimiin ja yhteisön ilmapiiriin soveltuvuuden

näkökulmasta etenkin silloin, kun ehdokkaan haastatteluun osallistuu useampi jäsen siitä tiimistä, johon uutta työntekijää rekrytoidaan.

Barclay (1999, s. 137) arvioi, että tunnelmaltaan tai tekniikaltaan liian rento työhaastattelu voi johtaa siihen, ettei haastattelija saa selkeää tietoa työn suorittamiseen vaadittavista ominaisuuksista. Strukturoitu haastattelu saa haastattelijan todennäköisemmin kysymään itse työhön liittyviä kysymyksiä, jolloin haastattelija voi keskittyä arvioimaan hakijan soveltuvuutta työtehtävään. Strukturoitujen haastattelujen käyttöä on lisäksi perusteltu esimerkiksi oikeudenmukaisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmista. Vapaamuotoinen työhaastattelu voidaan nähdä enemmänkin tilanteen ehdoilla etenevänä keskustelun tyyppisenä tilanteena. Markkanen (2009, s. 104–107) esittää, että käytännön tasolla strukturoitu haastattelu tulee kyseeseen silloin, kun avoin tehtävä on toimenkuvaltaan selkeästi jäsenneily ja sen vaatimat tekijät pystytään helposti osoittamaan. Vapaamuotoista haastattelua on perusteltua soveltaa silloin, kun työnhakijan henkilökohtaiset näkemykset, asenne ja ammattitaidon soveltamistavat ovat ratkaisevia tekijöitä valintapäätöksen kannalta. Voidaan siis todeta, että työhaastattelun toteutustapa riippuu jokseenkin siitä, mitä tekijöitä työhaastattelun avulla arvioidaan.

Florea, Valcea, Hamdani ja Dougherty (2019, s. 266–267) ovat todenneet tutkimuksessaan, että haastattelijoiden kognitiiviset ominaisuudet, kuten tietojen käsittely ja käyttäminen päätöksenteossa, vaikuttavat haastatteluprosessiin ja -tuloksiin. Siinä missä ensivaikutelma saattaa vaikuttaa valintapäätökseen, myös muiden piilotehtäjäiden vaikutukset voivat olla ongelmallisia ja vaikeasti havaittavissa. Yksi keino edesauttaa oikeaa henkilövalintaa voi mahdollisesti olla paneelihaastattelun toteuttaminen, jolloin useampi haastattelija osallistuu haastatteluun. Tällä voidaan todennäköisesti vaikuttaa haastattelun luotettavuuteen, koska valintapäätös ei perustu pelkästään yhden haastattelijan yksilöllisiin mieltymyksiin.

Vaikka työnhakijasta välittynyt ensivaikutelma voi vaikuttaa suoraan työhaastattelun tuloksiin, Florea ja muiden (2019, s. 250) mukaan haastattelijan kognitiiviset ominaisuudet voivat kuitenkin auttaa ensivaikutelman vaikutuksen ymmärtämistä suhteessa haastattelun tuloksiin. Schmitt (1976, s. 97) nimeää tekijöitä, jotka auttavat haastattelumenetelmällä toteutettavan henkilöarvioinnin ja valinnan onnistumista. Erityisesti haastattelijan ja haastateltavan keskinäisellä vuorovaikutuksella on merkitystä haastattelun lopputulokseen ja molempien päätökseen prosessin etenemisen kannalta. Lisäksi työn vaatimusten tunteminen auttaa haastattelijaa keskittymään oleellisiin asioihin haastattelun aikana. Jäsennelty haastattelu lisää haastattelijan luotettavuutta.

Florea ja muut (2019, s. 266–267) ehdottavat, että organisaatioiden voi toisinaan olla järkevää antaa rekrytoijille enemmän harkintavaltaa ja mahdollisuus valita tilanteeseen nähden paras lähestymistapa ja rakenne työhaastattelulle. He korostavat tietoisuuden lisäämistä mahdollisista harhoista työhaastattelutilanteissa ja toisaalta niistä toimintatavoista, jotka voivat edesauttaa harhaanjohtavia päätöksiä. Rekrytoijan ammattitaitoa vahvistava koulutus ihmisiä koskevasta arvioinnista ja havainnoinnista edesauttaa todennäköisesti henkilövalinnan onnistumista.

3 Motivaatio

Motivaatio on Ryanin ja Decin (2000c, s. 69) mukaan laajasti tutkittu aihe etenkin psykologian alalla. Todellisuudessa motivaatiota arvostetaan suuresti sen seurausten vuoksi, sillä motivaatio on yksilöllinen ominaisuus, joka tuottaa tiettyä toimintaa. Motivaatiosta on olemassa erilaisia määritelmiä, mutta kaikkia määritelmiä yhdistää motivaation ymmärtäminen psykologisena prosessina, joka vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Sadri ja Bowen (2011, s. 45) määrittelevät motivaation liittyvän moniin psykologisiin tekijöihin, jotka ohjaavat yksilöä kohti tiettyä päämäärää, ja jotka määrittelevät syitä sille, miksi ja miten yksilö toimii tavoitteen saavuttamiseksi. Robbins ja Judge (2016, s. 128) puolestaan määrittelevät motivaation prosessiksi, joka muodostuu yksilön intensiteetistä, sinnikkydestä ja tietystä valitusta suunnasta jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Intensiteetti kuvastaa sitä, kuinka kovasti yksilö on valmis yrittämään tavoitteen saavuttamista. Sinnikkyys puolestaan määrittää, kuinka kauan yksilö on valmis näkemään vaivaa tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää lisäksi tavoitetta kohti suunnattua ja johdonmukaista toimintaa. Edellä mainittujen tekijöiden ilmeneminen ja toteutuminen yksilön toiminnassa kuvastavat yksilön motivaatiota toimia tavoitteellisesti tietyn asian eteen. Ruohotien (1998, s. 54) mukaan yksilön aikomus toimia on motivaatioprosessin ytimessä. Mitä voimakkaampi aikomus on, sitä todennäköisemmin yksilö suoriutuu tehtävästä.

Motiivit liittyvät olennaisesti motivaation käsitteeseen. Ruohotie (1998, s. 36–37) määrittelee motivaation käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden yksilöllisenä järjestelmänä, jolloin motivaatio syntyy motiivien kautta. Motiivit viittaavat yksilön tarpeisiin, vietteihin, haluihin ja sisältä kumpuaviin yllykkeisiin sekä toisaalta ulkopuolisiin palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit ylläpitävät ja virittävät yksilön käyttäytymistä ja sen suuntautumista tiettyihin päämääriin nähden. Motiivit voivat olla yksilön toimesta joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Maslow (1943, s. 390) esittää käyttäytymistä määrittävien motiivien olevan sidoksissa toisiinsa eikä motiiveja tulisi siten ymmärtää pelkästään yksittäisinä käyttäytymismallien määrittäjinä. Hän arvioi

suurimman osan käyttäytymisestä olevan ikään kuin monimotivoitunutta, jolloin motivaatiotekijöiden yhdistelmä vaikuttaa käyttäytymiseen.

Robbins ja Judge (2016, s. 128) pitävät motivaatiota yksilöllisesti ja tilannekohtaisesti muuttuvana ilmiönä. Ruhotien (1998, s. 41) mukaan motivaatio on tutkimusten perusteella erotettavissa tilannesidonnaiseen motivaatioon ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatio on dynaamista ja siitä puhutaan silloin, kun motivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen, jolloin ulkoiset ja sisäiset ärsykkeet saavat aikaan tiettyjä motiiveja, jotka puolestaan saavat ihmisen suuntaamaan toimintansa tiettyyn tavoitteeseen. Yleismotivaatio ilmentää käyttäytymisen yleistä suuntaa ja vireysastetta ollen luonteeltaan pysyvää. Tilannemotivaatio on riippuvainen yleismotivaatiosta.

Deci ja Ryan (2000b, s 237) esittävät, että motivaation vastakohtana on yksinkertaisesti tila, jossa ihmiseltä puuttuu motivaatio ja aikomus käyttäytyä jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. He selittävät motivoitumaton tilaa hallinnan ja itsemääräämisen puutteena. Eri motivaatioteoriat selventävät motivaation syntymekanismia ja motivaation olemassaoloa eri tavoin. Motivaatioteorioita ja erityisesti itsemääräämisteorioita käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

3.1 Motivaatioteoriat

Motivaatiosta on kehitetty useita eri motivaatioteorioita. Osa motivaatioteorioista keskittyy vahvasti yksilön motivaatioon yleisellä tasolla, ja osa motivaatioteorioista lähestyy motivaatiota varsin työelämälähtöisesti. Robbins ja Judge (2016, s. 128–143) kirjoittavat varhaisten motivaatioteorioiden kehittyneen 1950-luvulla. Abraham Maslow'n tarvehierarkia on motivaatioteorioista tunnetuin. Muita tunnettuja motivaatioteorioita ovat muun muassa Douglas McGregorin työmotivaatiota käsittelevä teoria X ja teoria Y, Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria tai toiselta nimeltään motivaatio- ja hygienteoria, David McClellandin tarveteoria, Edwin Locken ja yhteistyökumppaneiden kehittämä tavoitteen asettamisen teoria, Albert Banduran

itsetehokkuusteoria ja Victor Vroomin odotusarvoteoria. Nämä motivaatioteoriat ja niiden ydinajatuksukset on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Motivaatioteoriat (Robbins & Judge, 2016, s. 128–143).

Tarvehierarkia (<i>engl. Hierarchy of Needs</i>)	Ihmisellä on tarve fysiologisen, turvallisuuden, sosiaalisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttämiseen, joiden myötä ihminen voi ylipäätään motivoitua saavuttamaan korkeampia tavoitteita. Tarvehierarkiassa fysiologiset tarpeet ovat hierarkian alimmalla tasolla ja itsensä toteuttamisen tarpeet ylimmällä tasolla.
Teoria X ja Teoria Y (<i>engl. Theory X and Theory Y</i>)	Teoria X:n mukaan uskotaan, etteivät työntekijät pidä työstä, jolloin heidät on ohjattava tai pakotettava työhön. Tällöin tarvehierarkian alimmat tarpeet dominoivat. Teoria Y:n mukaan uskotaan, että työntekijät suhtautuvat työhön luonnollisena toimintana, jolloin tarvehierarkian ylemmät tasot dominoivat, ja ihmiset motivoituvat päätöksenteosta, vastuusta ja vuorovaikutuksesta.
Kaksifaktoriteoria/ Motivaatio- hygienia -teoria (<i>engl. Two-Factor Theory/ Motivation-Hygiene Theory</i>)	Työtyytyväisyydellä ja tietyillä motivaatio- ja hygieniektekijöillä on yhteisvaikutusta. Työtytymättömyyden poistaminen edellyttää hygieniektekijöiden, kuten palkan, työympäristön laadun ja turvallisuuden täyttymistä. Vaikka hygieniektekijät ehkäisevät työtytymättömyyttä, eivät ne itsessään vielä motivoi ihmistä. Motivaatio ja työtyytyväisyys edellyttävät työhön liittyvien mahdollisuuksien täyttymistä kuten kehittymistä ja vastuuta.
Tarveteoria (<i>engl. Theory of Needs</i>)	Saavuttamisen, voiman ja sosiaalisten suhteiden tarpeet ohjaavat ja motivoivat ihmistä työelämässä.
Tavoitteen asettamisen teoria (<i>engl. Goal-Setting Theory</i>)	Tavoitteet ovat keskeisessä asemassa päämäärien saavuttamiseksi. Palaute, tehtävään sitoutuminen, suoritettavan tehtävän ominaisuudet ja kulttuuritekijät vaikuttavat tavoitteen saavuttamiseen.
Itsetehokkuusteoria (<i>engl. Self-Efficacy Theory</i>)	Yksilön suoriutuminen edellyttää itsetehokkuutta. Itsetehokkuuteen puolestaan vaikuttavat kokemus tehtävän suorittamisesta, itseluottamuksen lisääminen toisen henkilön onnistuneen suorituksen havainnoinnin myötä ja ulkopuolelta tuleva kannustus tehtävän suorittamiseksi.
Odotusarvoteoria (<i>engl. Expectancy Theory</i>)	Ihmisen motivaatio tiettyyn toimintaan pohjautuu odotukseen siitä, mitä toiminnasta seuraa, ja kuinka houkuttelevana toiminnan seuraus koetaan. Työntekijä on motivoitunut tekemään työtä, jos hän uskoo sen johtavan suorituksen hyvään arviointiin, palkkioon ja sitä kautta henkilökohtaisten tavoitteiden tyydyttämiseen.

Yksi tutkituimmista motivaatioteorioista edellä esitettyjen motivaatioteorioiden lisäksi on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin itsemääräämisteoriat (*engl. self-determination theory*). Ryanin ja Decin (2000b, s. 262) mukaan itsemääräämisteoriat ihmisistä oletetaan olevan luonnostaan aktiivisia, motivoituvia ja taipuvaisia johdonmukaisesti

toteuttamaan itseään psykologisten tarpeiden ja sosiaalisen maailman välillä. Ihmisen luontainen tarve kohti itseohjautuvuutta vaatii tukea sosiaalisesta ympäristöstä ja kolmen perustavanlaatuisen psykologisen tarpeen eli pätevyyden (*engl. competence*), autonomian (*engl. autonomy*) ja yhteenkuuluvuuden (*engl. relatedness*) tarpeiden tyydyttämistä. Mikäli nämä psykologiset tarpeet eivät täyty, seuraukset voivat olla negatiivisia yksilön motivaation, hyvinvoinnin, sinnikkyuden ja suorituskyvyn näkökulmista.

Ruohotie (1998, s. 50) arvioi, ettei sellaista yleisesti hyväksyttyä motivaatioteoriaa ole olemassa, joka kokoaisi, määrittäisi ja yhdistäisi kaikki motivaatioprosessiin liittyvät tekijät. Tutkijoiden mielenkiinto integroida motivaatioteorioita yhteen on lisääntynyt, mutta eri teorit määrittelevät motivaatioon liittyviä käsitteitä hieman eri tavoin ja käytännössä samoja ilmiöitä on kuvattu eri teorioiden valossa, mikä tekee teorioiden yhdistämisestä haastavaa. Tiettyjä motivaatioteorioita on myös kritisoitu, sillä teorit rajaavat tai painottavat motivaatioprosesseja ja motivaatioon liittyviä toimintoja suhteellisen kapeakattaisesti. Gagné ja Deci (2005, s. 340–341) pitävät itsemääräämisteoriana muista motivaatioteorioista eroavana, sillä itsemääräämisteoriana keskittyy motivaation määrän sijaan motivaation eri tyyppisiin. He pitävät motivaatiotyyppien erottamista autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon tärkeänä motivaatioon liittyvien ennusteiden tekemisen kannalta. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin eri motivaatiotyyppisiä itsemääräämisteorioita pohjautuen, sillä kyseinen teoria ja sen alateorit selittävät sisäistä ja ulkoista motivaatiota kattavasti. Myöhemmin itsemääräämisteorioita tarkastellaan lisäksi työelämän ja työnhaun kontekstissa.

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Keskeinen jako eri motivaatiotyyppien välillä on niiden erottelu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ryanin ja Decin (2000c, s. 69) mukaan motivaatio voi olla muodostunut aidosta kiinnostuksesta tai arvostuksesta tiettyyn toimintaan. Vaihtoehtoisesti motivaatio voi syntyä voimakkaasta ulkoisesta pakosta.

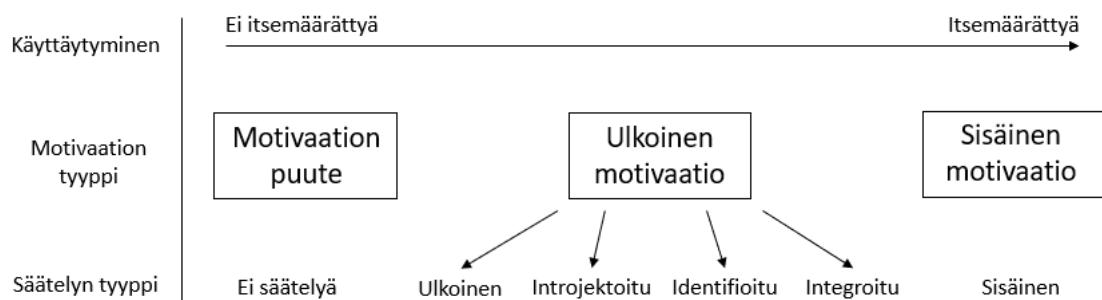
Ryan ja Deci (2000a, s. 54–56) kirjoittavat sisäisen motivaation ja ulkoisen motivaation eroavan toisistaan. Kumpaakin motivaatiotyyppiä on tutkittu laajasti. Keskeinen sisäisen ja ulkoisen motivaation erottava tekijä liittyy niiden myötä syntyneen toiminnan syihin ja tavoitteisiin. Sisäisesti motivoitunut yksilö kokee toiminnan luonnostaan kiinnostavana ja nautinnollisena. Sisäinen motivaatio ilmenee ihmisen kokemuksena tyydytyksestä, mielenkiinnosta ja haasteesta jonkin tehtävän suorittamisessa. Sisäinen motivaatio on ihmiselle tärkeä motivaatiomuoto, joka näkyy ihmisen käyttäytymisessä jo syntymästä asti ollen siten kriittinen tekijä osana ihmisen kognitiivista, sosiaalista ja fyysistä kehitystä. Sisäinen motivaatio ilmenee luontaisena aktiivisuutena, uteliaisuutena ja tahtotilana oppia uusia asioita ilman ulkoisia kannustimia. Ulkoisesti motivoitunut henkilö sen sijaan tavoittelee toiminnalla selkeämmin jotain tiettyä lopputulosta, ulkoisia tekijöitä tai palkkioita.

Kun tarkastellaan sisäistä ja ulkoista motivaatiota, itsemääräämisteoria selittää eroja autonomian ja kontrollin käsitteiden kautta. Gagné ja Deci (2005, s. 334–337) esittävät sisäisen motivaation edustavan motivaation autonomisinta muotoa, mutta ulkoinen motivaatio voi vaihdella sen autonomisuuden suhteen. Sekä autonominen että kontrolloitu motivaatio nähdään motivaation puutteen vastakohtina. Ero autonomisen ja kontrolloidun motivaation välillä perustuu niiden taustalla esiintyviin säätelyprosesseihin. Ulkoisen motivaation eri muodot riippuvat ulkoisesta käyttäytymisen säätelystä ja siitä, kuinka siihen liittyvät arvot on sisäistetty. Sisäistyminen määrittää ulkoisen säätelyn arvojen ja tavoitteiden omaksumiseksi, jolloin käyttäytymisen ulkoinen säätely voi muuttua sisäisesti säädellyksi. Ulkoisen motivaation autonomisuus ja itsemääräämisen kokemuksen taso riippuvat siitä, kuinka vahvasti sisäistyminen on tapahtunut. Itsemääräämisteoriassa keskeisessä asemassa oleva perustarpeiden tyydyttäminen vaikuttaa sekä sisäiseen motivaatioon että ulkoisen motivaation sisäistymiseen positiivisesti.

Ryan ja Deci (2000c, s. 70) ovat esittäneet vuonna 1985 itsemääräämisteorian rinnalla kognitiivisen arvioinnin teorian (*engl. Cognitive evaluation theory, CET*), jonka tavoitteena on ollut määritellä sisäisen motivaation vaihtelua selittäviä tekijöitä. Teorian mukaan sosiaaliskontekstuaaliset tapahtumat, kuten optimaaliset haasteet tai oikeanlainen palaute, voivat vahvistaa sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio edellyttää osaamisen ja tehokkuuden kokemusten lisäksi kokemusta siitä, että käyttäytyminen on itsemäärättyä. Sosiaaliset ympäristöt voivat joko edistää tai estää sisäistä motivaatiota riippuen siitä edistävätkö vai estävätkö ne ihmisen psykologisten tarpeiden täyttymistä.

Siinä missä kognitiivisen arvioinnin teoria selittää sisäistä motivaatiota, itsemääräämisteorian rinnalle kehitetty toinen alateoria eli organisminen integraatioteoria (*engl. organismic integration theory, OIT*), selittää Ryanin ja Decin (2000c, s. 72-73) mukaan ulkoisen motivaation eri muotoja. Ulkoisen motivaation eri muodot riippuvat siitä, kuinka ulkoinen säätely on sisäistetty kolmen prosessin: introjektion, identifioinnin ja integroinnin kautta. Ulkoisen motivaation eri tyyppiä kuvataan teoriassa janaana, jonka toisessa päässä on täysin ulkoa säädelty, kontrolloitu motivaatio ja toisessa ulkoisen motivaation autonomisin muoto. Näiden ääripäiden välissä ovat osittain ulkoisesti säädellyt ja osittain sisäistetyt ulkoisen motivaation tasot. Vähiten autonomisia ulkoisesti motivoituneita käyttäytymismalleja kutsutaan ulkoisesti säädellyiksi (*engl. external regulation*), jolloin toiminta koetaan kontrolloituna ulkoisten vaatimusten tyydyttämisenä. Seuraavaa ulkoisen motivaation muotoa kuvaa introjektoitu säätely (*engl. introjected regulation*), jolloin toiminta on suhteellisen ulkoisesti säädeltyä, ja käyttäytymistä ohjaa syyllisyyden välttäminen ja hyväksynnän saavuttaminen. Astetta autonomisempaa ulkoista motivaatiota nimitetään identifioituksi säätelyksi (*engl. identified regulation*), jolloin ihminen on toiminnassaan samaistunut ulkoisen säätelyn edellyttämiin tavoitteisiin ja hyväksyy ne omassa toiminnassaan. Autonomisin ja lähimpänä sisäistä motivaatiota oleva ulkoisen motivaation muoto on integroitu säätely (*engl. integrated regulation*), jossa ihminen on integroinut ulkoisia määräyksiä omiin arvoihinsa ja tavoitteisiinsa kokien ne itselle

merkitykselliseksi. Kun ihminen sisäistää ja omaksuu ulkoiset säädökset ja hyväksyy ne henkilökohtaisesti omassa toiminnassaan, itsemääräämisen kokemus kasvaa ja toiminnan tavoitteen saavuttaminen on todennäköisempää. Kuvio 2. selventää käyttäytymisen itsemääräämistä sekä motivaation ja säätelyn eri tyyppiä.



Kuvio 2. Käyttäytymisen itsemääräämisen kokemus, motivaation tyypit ja säätelyn tyypit (Mukaillen Ryan & Deci, 2000c, s. 72-73).

Reiss (2012, s. 152–155) toteaa, että motivaatiosta on esitetty monitahoisia teorioita sekä dualistisia motivaation sisäiseksi ja ulkoiseksi motivaatiotyyppiksi jaottelevia teorioita. Hän arvioi, että monet tutkijat ovat kuitenkin siirtyneet sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimisen ulkopuolelle ja antaneet sen sijaan vahvistusta motivaation monitahoiselle teorialle. Hän esittää eron sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä olevan virheellinen, sillä inhimilliset motiivit ovat monitahoisia ja geneettisesti erilaisia eikä niitä näin ollen pystytä jakamaan vain kahteen tyyppiin. Gagné ja Deci (2005, s. 348) kuitenkin korostavat itsemääräämisteorian olevan ainoa teoria, joka selittää prosesseja, joiden myötä ulkoinen motivaatio voi muuttua autonomiseksi.

3.3 Motivaatioon liittyvät tekijät

Monet tekijät, jotka liitetään tyyppillisesti motivaation syntymiseen ja ilmenemiseen, ohjaavat motivaation suuntautumista. Ryan ja Deci (2000a, s. 54–55) esittävät, että miellämme ihmiset helposti joko motivoituneiksi tai ei-motivoituneiksi. Toisen yksilön

motivaatio ilmenee näkemyksenämme siitä, että yksilö on halukas ja inspiroitunut toimimaan jonkin tietyn asian eteen. Heidän mukaansa useat motivaatioteoriat selittävät motivaatiota tietynlaisena yhteisenä ilmiönä, joka vaihtelee yksilötasolla vähäisestä toimintamotivaatiosta suureen toimintamotivaatioon. Näin ollen he haastavat tätä näkökulmaa esittämällä motivaation vaihtelevan motivaatiotason lisäksi myös motivaation suuntautumisen osalta. Motivaation suuntautumisen taustalla on monia syitä, jotka puolestaan perustuvat yksilön asenteisiin ja tavoitteisiin. Siinä missä toinen henkilö saattaa olla esimerkiksi motivoitunut itse tehtävän suorittamisesta sen kiinnostavuuden tai sen tuottaman kokemuksen vuoksi, toinen henkilö saattaa olla motivoitunut tehtävän suorittamisesta ulkopuolelta tulevan hyväksynnän tai tietynlaisen palkitsemisen toivossa. Tällöin motivaation määrä ei välttämättä vaihtele, mutta motivaation luonne ja sen painopiste vaihtelevat.

Myös Read (2002, s. 18) esittää tavoitteiden merkitsevän ihmisen motivaation suuntautumista. Ihmisillä on luontaisesti erilaisia tavoitteita, ja yksilötasolla tavoitteet saattavat erota toisistaan, mikä on selitettävissä erilaisilla perintö- ja ympäristötekijöillä. Henkilökohtaisia tavoitteita ja ihmisen motivaationaalista suuntautumista voidaan tutkia käyttäytymisgenetiikan menetelmin, jolloin pystytään kartoittamaan geenien, jaetun kulttuurin, sosiaalisen ympäristön ja yksilölle ainutlaatuisten ympäristötekijöiden vaikutusta tavoitteisiin ja motivaatioon. Erilaiset tavoitteet ilmenevät yksilötasolla myös työuran suhteen. Ruohotie (1998, s. 74) kirjoittaa motivaation olevan riippuvainen yksilön itsesäätelykyvystä inhimillisen toiminnan tunnusomaisena piirteenä. Lisäksi hän arvioi motivaation riippuvan yksilön harkitsevasta itsetietoisuudesta. Itsesäätelykyky ja itsetietoisuus viittaavat yksilön omien tavoitetasojen asettamiseen, omien tekojen arviointiin ja sellaisten toimenpiteiden suunnitteluun, joiden avulla yksilön on mahdollista saavuttaa tärkeäksi koettuja tavoitteita.

Quinn (2018, s. 19) määrittelee asenteen ihmisen taipumukseksi ajatella tai käyttäytyä positiivisesti tai negatiivisesti. Erityisesti haasteiden tai esteiden kohtaamisessa asenteen merkitys korostuu, sillä asenne määrittää, aikooko ihminen ponnistella ongelman

ratkaisemiseksi vai luovuttaa. Asenteen voidaan katsoa olevan vahvasti tulevaisuuden menestyksen ja suorituskyvyn ennustaja. Ruohotie (1998, s. 41) esittää, että motivaatio ymmärretään toisinaan asenteen synonyymina. Asenne ja motivaatio eivät kuitenkaan tarkoita yhtä ja samaa asiaa. Asenne ilmenee yksilön taipumuksena ajatella, tuntea, toimia ja arvioida ympäristöä. Yksilön asenne voi olla joko positiivista tai negatiivista suhtautumista tiettyihin asioihin, jolloin asenteen laatu tai voimakkuus ovat sidonnaisia yksilön omiin kokemuksiin tai käsityksiin. Asenne on yleensä pysyvämpi, sisäistyneempi ja muuttumattomampi ominaisuus kuin motivaatio, joka puolestaan on vahvasti dynaaminen ja tilannesidonnainen ilmiö.

Asenteen lisäksi Ruohotie (1998, s. 44) mainitsee omanarvontunteen ja minäkäsityksen liittyvän motivaation syntymiseen. Tällöin voidaan puhua yksilöön itseensä kohdistuvista orientaatioista. Lisäksi mielenkiinnon kohteilla on vaikutusta motivaatioon. Parks ja Guay (2009, s. 680) esittävät, että myös arvoilla on todettu olevan vaikutusta ihmisten tekemiin päätöksiin ja käyttäytymiseen, vaikka harvat tutkimukset ovat suoraan käsitelleet arvojen vaikutusta motivaatioon. Ruohotien (1998, s. 70) mukaan yksilön odotuksilla, arvoilla ja uskomuksilla on oma merkityksensä motivaatioprosessin suhteen. Odotukset ja uskomukset liittyvät itseluottamukseen suhteessa omiin itsesäätelymahdollisuuksiin ja kykyihin. Yksilön arvot tulevat esiin tavoiteorientaatiossa ja mielekkyyden sekä saavutushyödyn kokemuksissa.

Parks ja Guay (2009, s. 678–680) toteavat, että persoonallisuuden oletetaan vaikuttavan päätöksentekoon, motivaatioon, asenteisiin ja yksilön yleiseen käyttäytymiseen. Persoonallisuus ja sen yhteys motivaatioon on otettu huomioon monissa motivaatiota käsittelevissä tutkimuksissa. Persoonallisuuspiirteistä tunnollisuus ja emotionaalinen vakaus saattavat ennustaa motivaatioprosessien syntymistä. Täydellistä käsitystä persoonallisuuden liittymisestä motivaatioon ei kuitenkaan ole olemassa.

3.4 Motivaatio työelämässä

Kuten Ryan ja Deci (2000c, s. 69) ovat todenneet, motivaatiota arvostetaan sen seurausten vuoksi, sillä motivaatio tuottaa. On siten selvää, että erityisesti työelämän kontekstissa motivaatiota ja sen yhteyttä työn tekemiseen on tutkittu. Kuten aikaisemmin todettiin, jo pelkästään tietyt motivaatioteoriat keskittyvät vahvasti työmotivaatioon. Motivaatio liittyy vahvasti toimintaan, suorittamiseen ja tavoitteisiin, joita työelämä pitää sisällään.

Jiang, Lepak, Hu ja Baer (2012, s. 1264) esittävät strategisen henkilöstöjohtamisen tutkijoiden pyrkineen ymmärtämään, miksi ja millä tavoin organisaatiot saavuttavat tavoitteitaan henkilöstöjohtamisen käytänteitä hyödyntäen. Almutawa, Muenjohn ja Zhang (2016, s. 17–19) kirjoittavat tutkijoiden kiinnostuksen kohdistuneen lisäksi siihen, miten henkilöresursseista voidaan saada mahdollisimman paljon hyötyä. Etenkin suorituskykyä selittävän AMO-mallin (*engl. ability-motivation-opportunity-model*) soveltaminen tässä yhteydessä on ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena. AMO-malli perustuu ajatukselle siitä, että työntekijöiden kyvyt, motivaatio ja osallistumismahdollisuudet vaikuttavat suorituskykyyn. Jiang ja muut (2012, s. 1271–1276) toteuttivat AMO-mallin pohjalta meta-analyysin, joka tarkasteli työntekijöiden osaamista, motivaatiota ja mahdollisuuksia vahvistavien henkilöstöjohtamisen käytänteiden vaikutusta työntekijöiden suoritukseen ja sitä kautta organisaation suoritukseen. Osaamista vahvistaviksi käytänteiksi määriteltiin esimerkiksi rekrytointi- ja valintatoimenpiteet ja koulutus. Motivaatiota vahvistaviksi käytänteiksi määriteltiin muun muassa suoriutumisen arviointi, palkitseminen, kehittyminen ja turvallisuus. Mahdollisuuksia lisääviä käytänteitä edustivat työn suunnittelu, osallistaminen ja tiedon jakaminen. Näillä käytänteillä todettiin olevan ainutlaatuisia yhteyksiä tiettyihin organisaation tuloksiin. Käytänteillä todettiin olevan tiettyjä vaikutuksia toisiinsa, ja kaikkien kolmen ulottuvuuden todettiin vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi työntekijöiden motivaatioon.

Työssä esiintyvä motivaatio on seurausta monista tekijöistä. Quinn (2018, s. 11–12) muistuttaa, ettei motivaatio tiettyä työtä kohtaan tarkoita sitä, että ihminen olisi motivoitunut mitä tahansa työtä kohtaan. Motivaatio on energia, joka näkyy työntekijän panostuksena työhön. Viitalan (2021, luku 2.4.) mukaan ihmisen osaaminen ei itsessään tuota tulosta, vaan työssä suoriutuminen vaatii tahtoa. Koska ihmisillä on luontainen tarve etsiä tekemiselle merkityksiä, työmotivaatio edellyttää työn kokemista mielekkäänä. Työ, joka vastaa ihmisen kykyjä, ja jonka tavoitteet ovat ihmisen itse hyväksymiä ja saavutettavissa, koetaan usein mielekkääksi ja siten myös motivoivaksi. Koska ihmisen motivaatio on sisäsyntyinen ja yksilöllinen kokemus, sille voidaan luoda edellytyksiä, mutta siihen on suhteellisen hankala vaikuttaa suoraan.

Robbins ja Judge (2016, s. 127) esittävät, ettei työmotivaation voida katsoa olevan pelkästään ahkeraa ja tavoitteellista työntekoa, vaan se heijastaa yleensä ihmisen omaa käsitystä omista kyvyistään. Ruohotien (1998, s. 87) mukaan metakognitiiviset strategiat ilmentävät yksilön omien prosessien, strategioiden ja skeemojen tuntemista sekä tietoista käsitystä itsestä toimijana. Käsitys itsestä on sidoksissa tiettyihin motivaatiotekijöihin, kuten tehokkuus- ja kontrolliuskomuksiin sekä menestymisen odotuksiin.

Itsemääräämisteoriaa voidaan soveltaa organisaatiotasolla työntekijöiden työmotivaation ja motivaatorakenteiden tarkasteluun. Gagné ja Deci (2005, s. 346) toteavat, että monet organisaatiotutkimukset ovat antaneet tukea käsitykselle siitä, että autonomiaa tukeva johtamismenetelmä ja työympäristö edistävät perustarpeiden täyttymistä, sisäistä motivaatiota ja ulkoisen motivaation sisäistymistä, millä on vaikutusta työntekijöiden asenteisiin, tyytyväisyyteen, sinnikkyYTEEN, sitoutumiseen ja henkiseen hyvinvointiin työssä. Martelan, Mäkikallion ja Virkkusen (2002, s. 104–105) mukaan ihmisen toiminnassa kohtaavat usein itsemääräämisteoriassa esitetyt kaksi autonomisen motivaation muotoa eli sisäinen motivaatio ja integroitu motivaatio. Itse tekeminen voi synnyttää motivaatiota, jos se koetaan innostavana ja kiinnostavana. Toisaalta ihminen saattaa toteuttaa tiettyä toimintaa, vaikka se ei itsessään olisi

kiinnostavaa, jos ihminen kokee toiminnan omien arvojen ja oman ammatti-identiteetin mukaisena. Tällöin toiminnan koetaan yleensä edistävän muita itselle tärkeitä asioita, mikä saa aikaan sen, että ihminen on halukas toteuttamaan toimintaa. Kontrolloitu motivaatio on autonomisten motivaation muotojen vastakohta, ja kontrolloidusti motivoitunut henkilö kokee tekemisen lähinnä pakotetulta eikä siten koe tekemistä omakseen. Kontrolloidusta motivaatiosta on tunnistettu sekä ulkoinen että sisäinen kontrolli. Ulkoinen pakon tunne voi ilmetä esimerkiksi rangaistuksen uhan kokemisen vuoksi ja sisäinen pakon tunne voi johtua esimerkiksi syyllisyyden tunteista.

Gagnén ja Decin (2005, s. 340–341) mukaan itsemääräämisteoriassa esitetty autonominen motivaatio toimii tehokkaan suorituskyvyn ja hyvinvoinnin ilmenemisen ennustajana, kun taas kontrolloitu motivaatio estää suorituskykyä ja hyvinvointia etenkin moniulotteisissa, luovissa ja joustavissa työtehtävissä. Ryan ja Deci (2000c, s. 71) muistuttavat, että ihminen on sisäisesti motivoitunut vain sellaiseen toimintaan, jonka ihminen kokee aidosti kiinnostavana. Vaikka sisäinen motivaatio ennustaa hyvää työsuoritumista ja -viihtyvyyttä, sisäisen motivaation ilmeneminen työssä ei ole itsestäänselvyys. Suuri osa ihmisen tekemisestä ei ole seurausta sisäisestä motivaatiosta vaan tekemistä ohjaa sosiaalinen paine. Merkittävä kysymys onkin, kuinka ihmiset hankkivat motivaation tietyn tehtävän suorittamiseksi, ja miten motivaatio vaikuttaa hyvinvointiin, käyttäytymiseen ja sinnikkyuteen silloin kun se ei ole sisäistä.

Työelämäkontekstissa ulkoisen motivaation vaikutus sisäiseen motivaatioon on ollut tutkimuksen kohteena. Edward L. Decin (1971, s. 114) tutkimus pyrki selvittämään ulkoisten palkkioiden vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Tutkimus osoitti, että rahallinen ulkoinen palkkio vähensi sisäistä motivaatiota, mutta ulkoinen positiivinen sanallisesti annettu palaute puolestaan vahvisti sisäistä motivaatiota. Gagné ja Deci (2005, s. 354) mukaan tietyt tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että ulkoisten palkkioiden antaminen sellaisessa tilanteessa tai ilmapiirissä, jossa ihmisten autonomiaa tuetaan, vaikuttaa positiivisesti myös sisäiseen motivaatioon ja sen ilmenemiseen. Myös Cerasoli, Nicklin ja Ford (2014, s. 1001) ovat todenneet, etteivät ulkoiset kannustimet ja sisäinen

motivaatio ole välttämättä vastakkaisia, vaan pikemminkin niiden yhteisvaikutus on tärkeää motivaation ja suorituskyvyn kannalta.

Varhaisia motivaatioteorioita voidaan soveltaa organisaatiotasolla vielä nykypäivänäkin. Phillips (2018, s. 20) kirjoittaa Maslow'n (1943) tarvehierarkian selittävän ihmisen motivaatiota työssä. Jotta ihminen voi ylipäättään motivoitua saavuttamaan korkeampia tavoitteita, tulee organisaation varmistaa, että työntekijän on mahdollista tyydyttää perustarpeet. Perustarpeiden tyydyttämisellä on lisäksi vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta edelleen tavoitteiden saavuttamiseen. Myös Sadri ja Bowen (2011, s. 48) esittävät Maslow'n (1943) tarvehierarkian olevan sovellettavissa organisaatiotasolla. Tarvehierarkia on siten yhteydessä yksilön työmotivaation syntymiseen. Käytännössä jokaiselle työntekijälle tärkein prioriteetti on saada työstään korvaukseksi palkkaa. Kun tarve palkan suhteen on tyydytetty, työyhteisön tulee vastata työntekijän turvallisuuden tarpeisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin. Tällöin työntekijän on mahdollista kokea yhteenkuuluvuutta ja arvostusta työyhteisön sisällä. Vasta edellä mainittujen tekijöiden toteutuminen mahdollistaa työntekijälle itsensä toteuttamisen ja motivaation ylläpitämisen työssä. Silloin kun yrityksen tavoitteena on houkutella motivoituneita työntekijöitä ja varmistaa olemassa olevan henkilöstön motivaatio työssä, organisaation tulee varmistaa, että edellä mainitut yksilöiden tarpeisiin liittyvät tekijät toteutuvat organisaation sisällä.

Martela ja muut (2002, s. 100–102) korostavat sisäisen motivaation, itseohjautuvuuden, oppimisen ja oman uran suunnittelun merkitystä tulevaisuuden työelämää ajatellen. Edellä mainitut työelämän avaintaidot ja niiden tärkeys korostuvat etenkin työelämän murroksen keskellä silloin, kun työelämä digitalisoituu tai globalisoituu ja rutiininomaisesta työstä siirrytään verkostomaisempaan työhön. Työn luonteen muuttuminen edellyttää erityisesti joustavuutta ja uusiutumiskykyä, mikä antaa puolestaan avaimet uusien taitojen oppimiselle ja uudenlaisten haasteiden vastaanottamiselle. Tällöin työntekijöiden sisäisen motivaation merkitys korostuu samoin kuin työn kokeminen mielekkääksi ja henkilökohtaisesti merkitykselliseksi.

Sadri ja Bowen (2011, s. 45) korostavat motivaation näkyvän yksilön organisaatiokäyttäytymisessä tehokkaana ja laadukkaana työskentelynä. Motivoitunut työntekijä on todennäköisemmin sitoutunut toimimaan organisaation jäsenenä, jolloin työntekijän halu lähteä etsimään muita mahdollisuuksia organisaation ulkopuolelta on epätodennäköistä. Yritysten välinen kilpailu lahjakkaista ja potentiaalisista työntekijöistä on muodostanut työntekijöille vallan vaatia muutakin kuin ulkoisia tai taloudellisia palkkioita vastineeksi tehdystä työstä. Houkutellakseen motivoituneita työntekijöitä yritysten tulee entistä enemmän pohtia, mitä yritys voi tarjota työntekijöilleen ulkoisten motivaattoreiden kuten kilpailukykyisen palkan lisäksi. Vastauksena tähän yritykset joutuvat todennäköisesti vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin sisäisellä ja psykologisella tasolla.

3.5 Motivaatio työnhaussa

Yksilön motivaatio näyttäytyy työelämän kontekstissa työmotivaation lisäksi työnhaussa. Työnhakuun ja omiin uravalintoihin liittyy tiettyjä motivaatiotekijöitä, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä työelämää koskevia valintoja tehdessä. Kappen ja Naber (2021, s. 2) arvioivat, ettei motivaatiota työn aloittamisesta tietyssä tehtävässä ole käsitelty kirjallisuudessa juurikaan, mutta työmotivaatiota itsessään on tutkittu paljon.

Itsemääräämisteoriam on sovellettu myös työnhaun kontekstissa. Da Motta Veiga ja Gabriel (2016, s. 350) esittävät työnhaun olevan dynaaminen itsesäätelyprosessi, jonka aikana työtä hakevan on säilytettävä motivaatio saadakseen haluamansa työ. Monet syyt voivat olla työnhaun motivaatiotekijöiden takana. Autonominen ja kontrolloitu motivaatio voivat vaihdella työnhaun aikana, ja molemmilla motivaatiotyypeillä voi olla tärkeä rooli työnhakuprosessin aikana. Myös van Hooft, Wanberg ja van Hoyer (2013, s. 27) esittävät työnhakumotivaation vaihtelevan sen vahvuuden sekä tyyppin mukaan itsemääräämisteoriam viitaten. Motivaatio voi yhtä lailla olla sisäistä tai ulkoista, mutta työnhaku itsessään tähtää lopputulokseen, jota yksilö itse arvostaa. Autonominen

työnhakumotivaatio ennustaa kuitenkin parempaa työnhakuprosessin laatua. Autonominen motivaatio voi auttaa kehittämään omia työnhakuvalmiuksia ja johtaa parempaan epäonnistumisten hyväksymiseen ja suurempaan sinnikkyYTEEN työtä etsiessä kuin kontrolloitu motivaatio.

Van Hooft ja muut (2013, s. 9) arvioivat, että työhaussa ilmenevä motivaatio on suhteellisen matalan sisäisen motivaation ja suhteellisen korkean ulkoisen motivaation yhdistelmä. Tämä näkyy siten, että työnhakua ei koeta luonnostaan miellyttävänä, vaan sen avulla pyritään saavuttamaan tietty tavoite eli uusi työpaikka. Tällöin itsesääteily on merkittävä tekijä työhaun onnistumisen kannalta, sillä vaivannäön, ponnistelujen ja kiinnostuksen ylläpitämisen merkitys korostuu työnhakumotivaation ylläpitämisessä. Da Motta Veiga ja Gabriel (2016, s. 357) muistuttavat, että siinä missä työnhaku saattaa alun perin olla autonomista, se voi hakuprosessin edetessä muuttua vähemmän nautinnolliseksi ja kontrolloidut motivaatiotekijät, kuten paine työn löytämisessä, saattavat vaikuttaa motivaatioon työnhakuprosessin edetessä.

Grant, Nurmohamed, Ashford ja Dekas (2011, s. 244–246) testasivat tutkimuksessaan, ennustaako työnhakijoiden oma-aloitteisuus todennäköisemmin työtarjojien määrää silloin, kun työnhakijat kokevat autonomista ja vähäistä kontrolloitua motivaatiota työhaussa. Autonomisen motivaation katsottiin ilmenevän tilanteissa, joissa työnhakija koki nauttivansa itse työnhakuprosessista, ja kontrolloitu motivaatio puolestaan ilmeni silloin, jos työnhakija koki painetta työnhakuun esimerkiksi ulkoa tulevien mielipiteiden vuoksi. Tutkimustulokset osoittivat oma-aloitteisuuden vaikuttavan vahvasti työhaussa menestymiseen ja työntarjojien saamiseen silloin, kun työnhakijan autonominen motivaatio oli korkea ja kontrolloitu motivaatio puolestaan alhainen.

Liu, Huang ja Wang (2014, s. 1012) korostavat työhaun vaativan toisinaan huomattavia motivaatioresursseja, joita voi olla hankala ylläpitää pitkään. Motivaation lasku voi olla seurausta työhaussa esiintyvistä epävarmuudesta tai johtua työhaun aikana ilmenevistä toistuvista takaiskuista. Banduran itsetehokkuusteoriaan viitaten he pitävät

itsetehokkuutta ja luottamusta omaan suorituskyykyyn tärkeinä motivaation ylläpitämisen näkökulmasta. Korkea itsetehokkuus voi auttaa ihmistä asettamaan itselleen korkeammat tavoitteet, sitoutumaan tavoitteisiin ja sitä kautta pitämään motivaatiota yllä vastoinkäymisistä huolimatta.

3.5.1 Motivaation arviointi rekrytoinnin aikana

Edellisissä luvuissa käsiteltiin työelämässä esiintyvää motivaatiota. Koska motivaatio on tärkeä ilmiö työelämässä ja työnhaussa, motivaation arviointi rekrytoinnin aikana on oleellista. Duunitori on useana vuonna toteuttanut laajan rekrytointitutkimuksen, jonka avulla on pyritty ymmärtämään rekrytointia entistä paremmin. Toisaalta tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa organisaatioille hyödyllistä tietoa laadukkaamman rekrytoinnin toteuttamiseksi. Duunitorin vuoden 2022 kansalliseen rekrytointitutkimukseen vastasi yli 500 rekrytoinnin, markkinoinnin, viestinnän, johtamisen ja henkilöstöhallinnon ammattilaista. Duunitorin kansallisen rekrytointitutkimuksen (2022) mukaan työnhakijan motivaatiota työtehtävää kohtaan pidettiin tutkimukseen vastanneiden kesken kaikista tärkeimpänä tekijänä rekrytointipäätöksen kannalta. Motivaation koettiin lisäksi olevan tärkein tekijä erottamaan työnhakija muista työtä hakeneista. Rekrytointipäätökseen kielteisesti puolestaan vaikutti työnhakijasta välittynyt vaikutelma siitä, ettei työnhakija tiedä, miksi on todellisuudessa hakemassa työtä tai jos työnhakija vaikuttaa hakevan tehtävää lähinnä pakosta. Lisäksi motivaation puute mainittiin yhtenä merkittävimmistä rekrytointipäätökseen negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä.

Myös Markkasen (2009, s. 44) mukaan hakijan motivaatio on yksi merkittävimmistä tekijöistä, joita rekrytoinnin aikana arvioidaan. Motivaatio on tärkeä erityisesti sitoutumisen, työviihtyvyyden ja työssä suoriutumisen näkökulmista. Kaijala (2016, s. 38) korostaa motivaation tunnistamisen merkitystä etenkin siitä syystä, että motivaatio on yksi potentiaalinen indikaattoreista.

Quinn (2018, s. 12) arvioi, että motivaation arvioinnin ymmärtäminen menestystekijänä rekrytoinneissa ei ole uusi käsite, mutta monet rekrytoijat eivät välttämättä ymmärrä motivaation arvioimisen laiminlyönnin olevan usein syy huonoille rekrytoinneille. Sallin ja Takalon (2014, s. 75) mukaan hakijan motivaation arviointi voi jäädä vähälle, jos hakija täyttää muut tehtävän kannalta oleelliset kompetenssit hyvin. Motivaation arvioimatta jättäminen saattaa kuitenkin myöhemmin näyttäytyä työntekijän lyhyenä sitoutumisena työtehtävään. Yhtä mieltä on Markkanen (2009, s. 45), jonka mielestä motivaation arvioimatta jättäminen rajaa suoraan arvioinnista sen dynamiikan, jonka vaikutuksesta todellisia huippusuorituksia, henkilökohtaista sitoutumista työhön ja vastuunottamista voi ylipäättään tapahtua. Quinn (2018, s. 67) muistuttaa, ettei työntekijän osaaminen vielä takaa sitä, että työntekijä todellisuudessa tekee työn. Osaamisen perusteella ei myöskään ole mahdollista arvioida, kuinka laadukkaasti työ suoritetaan. Motivaatio sen sijaan määrittää edellä mainitut tekijät. On myös huomioitava, että työntekijä, jolla ei ole tehtävään vaadittavaa osaamista, voi kuitenkin olla erittäin motivoitunut tehtävässä menestymiseksi.

Schick ja Fischer (2021, s. 10) toteavat motivaation olevan melko sumea käsite, joka voidaan käsittää suhteellisen subjektiivisesti arvioitavana tekijänä rekrytoinnin aikana. Toisin kuin esimerkiksi hakijan tietotaitoja tai vahvuuksia ja heikkouksia, motivaation indikaattoreita ei pysty tulkitsemaan suoraan hakijan ansioluettelosta. Derfler-Rozin ja Pitesa (2020, s. 1859) kirjoittavat, että aikaisemmissa motivaatiotutkimuksissa on keskitytty tutkimaan motivaatiota pitkälti työntekijän näkökulmasta. Eri motivaatiotyyppien toisiinsa kytkeytyminen ja niiden suora tai epäsuora vaikutus esimerkiksi suorituskyykyyn on ollut useissa tutkimuksissa tarkastelun kohteena. Vaikka motivaatiota sinällään on käsitelty kirjallisuudessa paljon, ja motivaatiota pidetään yhtenä johdon ydinkäsitteistä, tiedämme silti vähän siitä, miten päätöksentekijät ymmärtävät ja havaitsevat toisten ihmisten motivaation.

Kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset eivät anna yksiselitteistä vastausta sille, miten motivaatiota olisi paras arvioida rekrytoinnin aikana. Viitalan (2021, luku 3.3.) mukaan

tiettyjen testien, kuten persoonallisuustestien avulla voidaan selvittää hakijan suoriutumismotivaatiota ja vaikuttamismotiiveja. Persoonallisuustestejä on kuitenkin kritisoitu niihin liittyvän valideiteettiongelman vuoksi. Testien avulla on hankala ennustaa tulevaa menestystä työssä, eikä niiden toteutus sellaisenaan takaa henkilövalinnan onnistumista.

Kappen ja Naber (2021, s. 1–4) ovat puolestaan tutkineet tekoälyyn perustuvan kasvojen lihastoiminnan ja tunteiden ilmaisuja analysoivan menetelmän käyttöä työnhakijoiden motivaatiotason tunnistamiseksi. Tutkimus osoitti, että rekrytoijan havaintoihin perustuvat arviot hakijan motivaation tasosta eivät vastanneet ehdokkaiden itse ilmoittamaa motivaatiotasoa. Kaiken kaikkiaan rekrytoijien arviot hakijoiden motivaatiosta osoittautuivat virheellisiksi, epäluotettaviksi ja toisinaan myös puolueellisiksi. Tutkimus osoitti kuitenkin, että uudet tieteelliset ja puolueettomat lähestymistavat työntekijöiden rekrytoinnissa ja valintamenettelyissä ovat tulevaisuudessa tarpeellisia.

Rioux ja Penner (2001, s. 1306) toteavat, että käyttäytymisen tarkoituksen tunnistaminen auttaa ymmärtämään sitä, miksi ihminen toimii tietyllä tavalla. Tällöin käyttäytymisen taustalla olevien motiivien tunnistaminen on oleellista. Motiivit eivät kuitenkaan ohjaa ihmisten käyttäytymistä samalla tavoin eikä samanlainen käyttäytyminen edellytä samanlaisia motiiveja. Käyttäytyminen voi lisäksi olla seurausta useiden motiivien olemassaolosta. Barrick ja muut (2002, s. 43) esittävät yksilön motivaatorakenteiden olevan mitattavissa yksilön käyttäytymistä säätelevien perustavoitteiden tunnistamisen myötä. Työhön liittyvän motivaation tunnistaminen edellyttää niiden tavoitteiden tunnistamista, jotka säätelevät ihmisen käyttäytymistä työpaikalla tai työelämässä yleisesti. Kognitiivisten prosessien merkitys korostuu monissa motivaatorakenteita käsittelevissä teorioissa, mutta motivaatorakenteiden mittaamiseen ei kuitenkaan ole olemassa yksiselitteistä viitekehystä. Schmitt (1976, s. 97) arvioi, että ehdokkaan motivaatiota ja ihmissuhdetaitoja voidaan luultavasti parhaiten arvioida haastattelumenetelmällä etenkin silloin, kun tehtävässä

suoriutuminen edellyttää näiden piirteiden olemassaoloa. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin motivaation tunnistamista työhaastattelun aikana.

3.5.2 Motivaation arviointi ja tunnistaminen työhaastattelussa

Markkanen (2009, s. 21) toteaa, että motivaatiota on hankala arvioida. Rekrytoija saattaa pohtia, miksi työnhakija on todellisuudessa vaihtamassa työtä, onko kiinnostus uutta työtä kohtaan aitoa tai ajavatko tietyt negatiiviset tekijät työnhakijaa pois nykyisestä työpaikastaan. Quinn (2018, s. 11) arvioi, että useimmat hakijat ilmaisevat olevansa motivoituneita työhaastattelun aikana. Motivaation ilmaiseminen ei välttämättä vastaa sitä, kuinka motivoitunut hakija on tekemään työtä. Motivaatiota saatetaan tarkastella vain binäärisestä näkökulmasta eli arvioimalla, onko motivaatiota olemassa vai ei. Tällöin motivaatioon ei kuitenkaan keskitytä riittävän perusteellisesti, jolloin kaikkein motivoituneimman työnhakijan tunnistaminen voi olla vaikeaa. Woolley ja Fishbach (2018, s. 1–2) myöntävät, etteivät toisen ihmisen motiivit ole useinkaan havaittavissa ulkopuolisen silmin, ja motivaatiota on yleisesti ottaen vaikea tunnistaa ulkopuolisesta perspektiivistä. Koska motivaatio on usein koostunut samaa aikaa sekä ulkoisista että sisäisistä motiiveista, on hyvin hankala tietää, onko ihminen motivoitunut esimerkiksi työstä saatavasta rahallisesta palkkiosta vai itse työn tekemisestä.

Vaikka motivaation arvioinnista työhaastattelumenetelmällä ei löydy selkeää tutkimustietoa, Van Iddekinge, Raymark ja Roth (2005, s. 548) ovat tutkineet hakijan persoonallisuuden arviointia työhaastattelun avulla. Tutkimustulokset tarjosivat joitakin todisteita siitä, että persoonallisuutta pystytään tietyiltä ulottuvuuksilta arvioimaan strukturoidun haastattelun avulla. Markkasen (2009, s. 104–107) mukaan vapaamuotoinen haastattelutyyli soveltuu esimerkiksi motivaation kartoittamiseen silloin, kun haastattelija pyrkii saamaan tietoa tavoitteista, kiinnostuksista ja syistä, joiden perusteella työnhakija hakee kyseistä tehtävää.

Työhaastattelutilanne itsessään voi vaikuttaa työnhakijan motivaatioon ja sen ilmaisuun. Quinn (2018, s. 12) arvelee haastattelijoiden yrittävän toisinaan saada työnhakija pitämään työstä, josta hän ei todellisuudessa pidä. Markkanen (2009, s. 97) muistuttaa, että hakijan motivaatio tehtävää kohtaan saattaa muuttua haastattelun aikana, jos hakija tulkitsee haastattelun aikana saamia työtehtävää tai yritystä koskevat asioita negatiivisiksi.

Työhaastattelun toteutuksella voi olla vaikutusta siihen, kuinka motivaatiota pystytään haastattelun aikana tunnistamaan. Esimerkiksi Salli ja Takatalo (2014, s. 52–53) pitävät tärkeänä luottamuksellisen tunnelman luomista haastattelijan toimesta työhaastattelun aikana, jotta haastateltava voi kertoa motivaatiostaan avoimesti. Haastattelutilanteesta tulisi pystyä luomaan sellainen, että hakija kokee tulevansa arvioiduksi ja kuulluksi mahdollisimman objektiivisesti turvallisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Carol Quinn on kehittänyt käsitteen motivaatiopohjainen haastattelu (*engl. motivation-based interviewing*). Quinn (2018, s. 12–13) kirjoittaa, että motivaatiopohjaista haastattelumenetelmää käytetään ympäri maailmaa, ja se on kehitetty korkean suorituskyvyn omaavien työntekijöiden palkkaamiseen. Kyseinen menetelmä keskittyy arvioimaan kolmea tekijää: taitoa, asennetta ja intohimoa. Hän arvelee, että useimpien haastattelijoiden tavoitteena on tehdä hyviä palkkauspäätöksiä, mutta haastattelutekniikoiden opiskelemiseen ei välttämättä käytetä riittävästi aikaa.

Woolley ja Fishbach (2018, s. 2) esittävät rekrytointitilanteissa käytävän keskustelun keskittyvän suurimmaksi osaksi hakijan motivaatiolähteeseen, kuten hakijan sisäisiin ja ulkoisiin motiiveihin, jotka liittyvät hakijan päätökseen hakea tiettyä tehtävää. Myös Derfler-Rozin ja Pitesa (2020, s. 1840–1846) kirjoittavat, että organisaation valintapäätös ehdokkaan palkkaamiseksi edellyttää usein keskustelua siitä, miksi ehdokas on motivoitunut työskentelemään tarjolla olevassa tehtävässä. He toteuttivat tutkimuksen, joka pyrki selvittämään motivaatioon kohdistuvia ennakkoluuloja ja sitä, saavatko ehdokkaan ulkoisen motivaation ilmaisut aikaan sen, että ehdokas vaikuttaa päätöksentekijän näkökulmasta vähemmän sisäisesti motivoituneelta. Tutkimus keskittyi

selvittämään näitä harhapäätelmiä palkkatyöhön liittyvien valintapäätösten yhteydessä ja ehdokkaiden haastattelujen ja hakemuskirjeiden perusteella. Tutkimus osoitti, että ehdokkaan ilmaisut tyytyväisyydestä työtehtävän ulkoiisiin piirteisiin näyttäytyivät päätöksentekijälle ehdokkaan alhaisempana sisäisenä motivaationa, mikä saattaa johtaa mahdollisesti harhaan valintapäätöksessä. He kutsuvat tätä ilmiötä motivaatiopuhtausharhaksi, joka voi näyttäytyä epäoikeudenmukaisena työnhakijaa kohtaan. Derfler-Rozin ja Pitesa (2020, s. 1860) esittävät, että motivaatiopuhtausharha voi vahingoittaa etenkin sellaisia työntekijöitä, joilla on elämäntilanteen vuoksi pakottava tarve esimerkiksi joustavaan työaikaan tai rahalliseen korvaukseen. He toivovat tulevaisuuden motivaatiotutkimuksen selvittävän laajempia ongelmia tai toiminnan tehottomuutta valintapäätöksissä, joita motivaatioon liittyvät uskomukset mahdollisesti synnyttävät.

Woolley ja Fishbach (2018, s. 1–2) ovat tutkineet sisäisen motivaation merkitystä ja sen ilmaisemista työhaastattelutilanteissa. Tyypillisesti työnhakijat korostavat työhaastattelussa osaamistaan ja taitojaan, mutta eivät niinkään sisäistä motivaatiotaan työtehtävää kohtaan, jolloin sisäisten motiivien ilmaisu, kuten halu nauttia työstä ei välttämättä ole selvää haastattelutilanteissa. Työnhakijan päällimmäisenä tavoitteena on usein tehdä vaikutus rekrytoijaan, jolloin hakija helposti korostaa motiiveja, joita hän olettaa rekrytoijan haluavan kuulla. Tietyt motiivit luultavasti tekevät rekrytoijaan vaikutuksen, ja rekrytoijat saattavat valita ehdokkaiden joukosta sen, joka ilmaisee pitkäjänteisyyttä, kestävyyttä ja sitoutumista myös pitkällä aikavälillä. Hakijan näkökulmasta sisäisen motivaation ilmaiseminen riippuu siitä, kuinka merkityksellisenä tekijänä hän olettaa rekrytoijan pitävän sisäistä motivaatiota rekrytointipäätöksen takana. Ihmisten on helpompi nähdä toisten olevan ulkoisesti motivoituneita, sillä ulkoiset motivaattorit tai palkinnot ovat ylipäättään helpommin nähtävissä, jolloin ne helposti ymmärretään myös motivaatitekijöiksi. Ihmiset saattavat siten olettaa toisten arvostavan sisäistä motivaatiota vähemmän, mikä saattaa vaikuttaa sisäisten motiivien ilmaisemiseen. Sisäisen motivaation merkityksen aliarvioiminen saattaa johtaa sisäisen motivaation alikorostamiseen.

Macan (2009, s. 215) arvioi, että työhaastatteluun liittyvä tutkimus on keskittynyt erityyppisten haastattelujen validiteetin arviointiin, mutta ei niinkään siihen, mitä tekijöitä työhaastattelulla voidaan parhaiten arvioida. Quinn (2018, s. 7) kirjoittaa, että taidot ja motivaatio ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, mutta niitä arvioidaan hyvin eri tavoin. Hän toteaa, että esimerkiksi käyttäytymiseen perustuvalla haastattelulla on mahdotonta arvioida motivaatiota täysin luotettavasti, koska käyttäytyminen voi vaihdella eikä mennyt käyttäytyminen siten ennusta välttämättä samaa käyttäytymistä tulevaisuudessa. Vaikka työmotivaatiota ja motivaation arviointia rekrytoinnin aikana on käsitelty tutkimuksissa ja kirjallisuudessa, yksiselitteistä tutkimustietoa työnhakijan motivaation arvioinnista ja tunnistamisesta työhaastattelun avulla ei valitettavasti löydy.

4 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimuksen lähestymistavan valinnassa tutkijan tulee Juutin ja Puusan (2020, luku 4) mukaan huomioida, minkälainen tutkimuskohteen luonne on. Keskeinen ominaispiirre laadulliselle tutkimukselle on todellisuudesta saatavan tiedon subjektiivista luonnetta korostava lähestymistapa. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tutkimaan ihmisten kokemuksia ja käsityksiä, ja tutkimuksen tavoitteena on muodostaa tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää rekrytoijien kokemuksia työnhakijan motivaation tunnistamisesta työhaastattelussa, laadullisen tutkimuksen todettiin olevan soveltuva menetelmä tutkimuksen toteuttamiseksi.

Tutkimusaineisto kerättiin laadullisen haastattelututkimuksen avulla. Puusa (2020, luku 6) esittää haastattelun olevan yksi käytetyimmistä tutkimusaineiston keruumenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelun tavoitteena on kerätä tutkimusaineisto, jonka perusteella pystytään tekemään uskottavia päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu soveltuu abstraktien ilmiöiden tutkimismenetelmäksi.

Tässä tutkimuksessa haastattelutyyppiksi valikoitui teemahaastattelu, koska tutkimuksessa haluttiin antaa tilaa avoimelle keskustelulle, mutta toisaalta varmistaa, että tiettyihin tutkimuksen kannalta oleellisiin tutkimuskysymyksiin ja niihin liittyviin teemoihin saadaan vastaus. Puusan (2020, luku 6) mukaan teemahaastattelumenetelmä korostaa haastateltavien subjektiivisia käsityksiä tietystä tutkittavasta ilmiöstä ja mahdollistaa yksilön kokemusten ja ajatusten tutkimisen. Teemahaastattelu tarkoittaa haastattelun jäsentämistä niin, että tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä muodostetaan teemoja, joiden merkitystä pyritään ymmärtämään haastattelun aikana. Teemahaastattelu etenee näin ollen tiettyjen ennalta määriteltyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten myötä. Etukäteen teemojen perusteella muodostettu haastattelurunko varmistaa sen, että teemahaastattelu tuottaa tutkimusongelman kannalta tarkoituksellista tietoa. Vilkan (2021, luku 5) mukaan teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelun tavoitteena on,

että haastateltava voi antaa oman kuvauksensa kaikista haastattelun aikana läpikäytävistä teemoista.

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.1) mukaan haastattelun tärkein tavoite on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelun etuna on se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on tietoa tai kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastateltaviksi valittiin siten sellaisia henkilöitä, joilla uskottiin tai tiedettiin olevan monipuolinen kokemus rekrytoinneista. Puusan (2020, luku 6) mukaan silloin on kyse harkinnanvaraisesta ja tarkoituksenmukaisesti näytteestä, kun haastateltaviksi valitaan sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Etenkin teemahaastattelulle tyypillistä on oletus, että haastateltavilla on kokemusta tietyistä ilmiöistä. Kaikki haastateltavat valittiin eri yrityksistä sen vuoksi, että tutkimusongelmaan saataisiin laajaa ja monipuolista tietoa mahdollisimman monien toimialojen rekrytoinneista ja monista erilaisista rekrytoijan näkökulmista. Osittain tarkoitus oli siten etsiä tietoa siitä, näyttäytyykö työnhakijan motivaatio ja sen tunnistaminen eri tavoin erityyppisissä rekrytoinneissa ja eri rekrytoijan rooleista toteutettuna.

Potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin ottamalla heihin yhteyttä LinkedInin kautta, sähköpostitse tai hyödyntäen olemassa olevia kontakteja, verkostoja tai suosituksia mahdollisista haastateltavista. Tässä yhteydessä sopiville haastatteluohdokkaille kerrottiin alustavasti tutkimuksen tarkoituksesta ja tiedusteltiin halukkuutta tutkimukseen osallistumiseksi. Kun suostumus haastatteluun oli saatu, haastateltaville lähetettiin erikseen sähköpostilla haastattelurunko (ks. liite 1) sekä tarkempia tietoja tutkimuksesta ja haastattelusta. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.1) mukaan haastattelun onnistumisen kannalta on perusteltua antaa haastateltavan tutustua haastattelun aiheeseen ja haastattelukysymyksiin jo ennen haastattelua, jolloin haastateltava tietää etukäteen riittävästi siitä, mitä haastattelu koskee. Lopullinen teemahaastattelurunko muodostettiin tutkimusongelman kannalta oleellisten tutkimuskysymysten pohjalta, ja sen soveltuvuutta testattiin koehaastattelemalla kahta

myös varsinaiseen haastatteluun myöhemmin osallistunutta henkilöä. Vilka (2021, luku 5) suosittelee koehaastattelujen tekemistä haastattelukysymysten ymmärtämisen ja yksiselitteisyyden varmistamiseksi. Ennen varsinaisia haastatteluja haastateltavilta pyydettiin myös lupa haastattelun nauhoittamiselle.

Haastattelut toteutettiin tammikuun 2023 aikana ja haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan monipuolisen rekrytointikokemuksen omaavaa henkilöä eri yrityksistä. Haastatteluista kolme toteutettiin kasvotusten ja loput Teams- tai Zoom-kokoustyökalujen välityksellä. Teemahaastattelulle tyypillisesti haastattelujen aikana käytiin läpi kaikki haastattelurungon mukaiset teemat ja niihin liittyvät kysymykset, mutta teemojen ja kysymysten järjestys saattoi vaihdella riippuen siitä, miten keskustelu haastattelun aikana eteni tai mihin se kulloinkin painottui haastateltavan vastauksien mukaan. Valmiista teemahaastattelurungosta huolimatta haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus kertoa avoimesti ilmiötä koskevista kokemuksista ja havainnoista, mikäli se osoittautui haastattelutilanteessa tärkeäksi.

Haastattelujen alussa haastateltavilta kysyttiin varsinaisten haastattelukysymysten lisäksi tiettyjä taustatietoja. Vilkan (2021, luku 5) mukaan tiettyjen taustatietojen kysyminen haastateltavilta auttaa tutkijaa hahmottamaan sitä, miten haastateltava tulkitsee tutkittavan ilmiön suhteessa omiin kokemuksiinsa. Lisäksi taustatietojen kysyminen auttaa tutkijaa ymmärtämään haastateltavan maailmaa sekä hänen esitietojaan ja ymmärrystä ilmiöstä. Haastateltavilta kysyttiin taustatietoina seuraavia asioita: mikä heidän roolinsa rekrytoijana on, kuinka pitkältä ajalta heillä on kokemusta rekrytointitehtävistä, ja minkälaisia rekrytointeja he työssään toteuttavat. Joidenkin haastateltavien kanssa keskusteltiin työnhakijan motivaatiosta yleisesti haastattelun alussa ja pyrittiin kartoittamaan sitä, miten työnhakijan motivaatio ymmärretään ilmiönä.

Tutkimusta varten haastatellut henkilöt työskentelivät kaikki eri yrityksissä. Osa haastateltavista vastasi työssään tavalla tai toisella kaikista konsernin rekrytoinneista. Loput haastateltavista toimivat joko heidän yrityksensä HR-osastolla

rekrytointitehtävissä tai rekrytointi- tai suoramakukonsulttina vastaten asiakasyritysten rekrytointitarpeisiin. Osalla haastateltavista päivittäinen toimenkuva keskittyi varsin vahvasti perinteisiin ilmoitushaulla toteutettaviin rekrytointeihin tai suoramakuihin. Sen sijaan osalla haastateltavista, erityisesti johtotehtävissä työskentelevillä, rekrytointeihin liittyvät toimenpiteet kuuluivat olennaisesti toimenkuvaan, mutta päivittäinen työ ei keskittynyt pelkästään rekrytointeihin vaan oli enemmänkin strategisiin tavoitteisiin pohjautuvaa rekrytointien läpivientiä tarpeen niin vaatiessa.

Suurin osa haastateltavista toteutti pääasiassa erilaisia asiantuntija- ja johtotason rekrytointeja nykyisessä toimenkuvassaan. Osalla haastateltavista oli myös monipuolista kokemusta toimeenpanevan tai suorittavan työn rekrytoinneista. Koska kaikki haastateltavat työskentelivät eri yrityksissä, he myös toteuttivat rekrytointia eri toimialoilla tai eri toimialojen asiakasyritysten tarpeisiin. Useilla haastateltavilla oli laaja kokemus rekrytoinneista, jolloin työuraan oli kuulunut erilaisia rekrytointitehtäviä useissa eri rooleissa. Kahdella haastateltavalla oli kokemusta rekrytoinneista noin 30 vuoden ajalta. Lyhimmän rekrytointikokemuksen omaavalla haastateltavalla oli kokemusta rekrytoinneista vuoden verran. Lopuilla haastateltavilla työkokemus rekrytointien parista vaihteli noin viiden vuoden ja reilun kymmenen vuoden välillä.

Eskolan ja Suorannan (1998, luku 2) mukaan aineistoa on riittävästi silloin, kun uudet haastattelut eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa ja tutkittavaa ilmiötä koskevat havainnot alkavat toistua. Tällöin puhutaan saturaatiosta, joka tarkoittaa aineiston kylläntymistä. Saturaatio edellyttää, että aineisto kattaa tutkimusongelman. Juuti ja Puusa (2020, luku 4) kuitenkin muistuttavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien lukumäärä ei ratkaise tutkimuksen onnistumista, vaan laadullisessa tutkimuksessa oleellista on määrän sijaan laatu ja tutkijan kyky tulkita aineistoa. Eskolan ja Suorannan (1998, luku 4) mukaan aineiston analyysi aloitetaan kerätyn haastatteluaineiston tekstiksi purkamisella. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksen haastattelun nauhoittamiselle, joten nauhoitetut haastatteluvastaukset litteroitiin heti haastattelujen jälkeen. Vilkan (2021, luku 5) mukaan litterointi tarkoittaa

haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon. Litterointi tehtiin mahdollisimman tarkasti, jotta mitään oleellista ei jäisi tutkimusaineistosta huomioimatta.

Puusan (2020, luku 9) mukaan laadullisen aineiston analyysin ensisijainen tavoite on ymmärtää ja kuvailla tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tämän tutkimuksen analyysissa laadulliseen aineistoon suhtauduttiin faktanäkökulmaa hyödyntäen, mikä ilmenee siitä, että analyysin tarkoituksena on tulkita, miten haastateltavat kokevat tietyn asian. Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin tässä tutkimuksessa sisällönanalyysia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 4) kirjoittavat sisällönanalyysin olevan analyysimenetelmä, jota voidaan soveltaa kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat sisällönanalyysiin, jonka avulla aineisto pyritään järjestämään selkeään ja tiiviiseen muotoon etsimällä tekstistä tutkittavan ilmiön kannalta oleellisia merkityksiä. Aineisto analysoinnissa käytettiin apuna teemoittelua, joka Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.1) mukaan tarkoittaa laadullisen aineiston ryhmittelyä tiettyjen teemojen mukaan. Tällöin analyysin muodostamisessa painottuu se, mitä kustakin teemasta on haastattelujen aikana sanottu. Teemoittelun katsottiin olevan tässä tutkimuksessa sopiva ja luonteva menetelmä teemahaastatteluaineiston analysoimiseksi.

Juuti ja Puusa (2020, luku 4) esittävät, että laadullisen tutkimuksen olemusta tarkastellessa kysymykseksi nousee tutkimuksen suhde teoriaan. Tutkimusta harvoin tehdään täysin aineistolähtöisesti, sillä teoria syventää tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja luo tutkimukselle käsitteitä. Teorian kautta on mahdollista muodostaa merkityksiä ja perusteluja. Sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavasti, jolloin on Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.2) mukaan kyse siitä, ettei analyysi pohjautu suoraan teoriaan, mutta teoria toimii analyysin apuna. Teoriaohjaavasta analyysistä tunnistetaan teorian vaikutus, mutta analyysillä ei pyritä testaamaan aikaisempaa teoriaa vaan pyritään lisäämään uutta tietoa ilmiötä koskien. Teoriaohjaavassa analyysimuodossa tutkittavan ilmiön määrittely on vapaata suhteessa teoriaosassa käsiteltyyn tutkittavaa ilmiötä koskevaan tietoon.

Puusan, Juutin ja Aaltion (2020, luku 11) mukaan tutkimuksen luotettavuuden arviointi on osa hyvää tutkimuskäytäntöä laadullisessa tutkimuksessa. Luotettavuutta voidaan arvioida pohtimalla tutkimuksessa käytettyjen laadullisten menetelmien soveltuvuutta tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Mahdollisimman monien eri näkökulmien huomioiminen ja tutkimustilanteen kuvailu parantavat luotettavuutta. Luotettavuutta on mahdollista arvioida myös tutkimuksen uskottavuuden ja eettisyyden näkökulmista. Uskottavuus tarkoittaa, että tutkimuksen yleisö luottaa aineistonkeruun ja analyysin asianmukaisuuteen ja hyväksyy tutkimustulokset. Keskeistä on vakuuttaa lukija siitä, että esitetyt asiat ovat todellisuudessa tapahtuneet ja tehdyt tulkinnat ovat uskottavia. Analyysissä on pyrittävä siten riittäviin perusteluihin, jolloin aineistosta tehdyt lainaukset tukevat lukijaa tutkijan päättelyn ymmärtämisessä. Eettisten periaatteiden noudattaminen tutkimuksen aikana, menetelmien valinnassa ja analyysitavoissa lisää tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta arvioidaan myöhemmin johtopäätöksissä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 7.5.2) mukaan sanallisesti esitettyjen tutkimustulosten yhteydessä voidaan esittää otteita haastatteluaineistosta. Haastatteluaineistosta esiin nostetuissa lainauksissa ei anonyymiteetin vuoksi käytetä haastateltavien nimiä, vaan haastateltavista käytetään nimitystä haastateltava A, B, C, D, E, F, G tai H riippuen siitä, kenen haastateltavan vastaus on kyseessä. Vaikka tämän tutkimuksen tutkimusasetelma viittaa työnhakijan motivaatioon, suorahakuja käsiteltäessä tekstissä puhutaan kandidaateista, sillä asetelma on erilainen riippuen siitä, onko kyseessä perinteinen ilmoitushaulla toteutettu rekrytointi vai suorahaku. Tutkimustulokset esitetään seuraavassa luvussa.

5 Tutkimustulokset

Haastattelujen perusteella rekrytoijat ymmärtävät työnhakijan motivaation moniulotteisena ilmiönä. Motivaation todettiin ilmenevän monin eri tavoin. Motivaation koettiin olevan lisäksi yksilöllinen, kompleksinen, muuttuva ja laaja ilmiö.

- (1) Et kun niitä on niin eri tasoja, se on aika vaikea puhua yhdellä sanalla motivaatiosta (Haastateltava B).

Ihmisen sisäisten kiinnostuksen kohteiden ja toisaalta ulkoisten tekijöiden todettiin vaikuttavan motivaatioon etenkin silloin, kun kyse on työnhausta tai työpaikan vaihtamisesta. Työnhakijan motivaatio näyttäytyi rekrytoijille haastattelujen mukaan hyvin tilannekohtaisena ja henkilökohtaisena ilmiönä. Haastatteluissa esiin nousseiden kokemusten perusteella motivaatiota tulisi lähestyä monesta eri näkökulmasta sen ymmärtämiseksi.

5.1 Työnhakijan motivaation kohdistuminen ja suuntautuminen

Haastattelujen myötä ilmeni, että rekrytoijat arvostavat etenkin sitä, jos työnhakijan motivaatio kohdistuu tehtävään, yritykseen ja yrityksen toimialaan. Myös työyhteisöön kohdistuvaa motivaatiota arvostettiin. Motivaation yritystä kohtaan koettiin olevan merkittävä etenkin siksi, että tehtävät voivat tulevaisuudessa muuttua ja sen vuoksi on toivottavaa, että henkilö sitoutuisi yritykseen mahdollisimman pitkäksi aikaa. Henkilön kiinnostusta yrityksen toimintaan saatetaan siten arvioida tarkemmin kuin kiinnostusta tiettyä positiota kohtaan, jos uusi henkilö on tarkoitus palkata etenemään yrityksessä mahdollisesti tehtävästä toiseen.

- (2) Työtehtävään, työpaikkaan, työyhteisöön (Haastateltava A).
- (3) Tietenkin se motivaatio sitä kyseistä työtehtävää kohtaan on niin kun tärkeessä roolissa, mutta sanoisin, että nykyään yhä enemmän itseasiassa organisaatio. Et kuinka motivoitunut se henkilö on sitä organisaatiota

kohtaan. Että ideaalitulanteessa näkis, että ei palkkaa henkilöä vaan siihen spesifiin tehtävään, mihin hän on nyt hakenut, vaan näkis sen jotenkin sen polun siellä organisaatiossa, et se kehittyy ja se kasvaa toisiin tehtäviin. Mä sanoisin et se on itelle jopa tärkeemmässä roolissa se, että miten tää henkilö kokee sen organisaation sitten kiinnostavana. (Haastateltava D.)

Osa tutkimukseen vastanneista oli sitä mieltä, ettei motivaation suuntautumisella ole välttämättä merkitystä, mutta motivaation suuntautuminen on tärkeä tunnistaa. Tehtävä ja yrityksen vaatimukset asettavat kuitenkin tiettyjä odotuksia sille, millaiset motivaatiotekijät koetaan rekrytointipäätöksen kannalta olennaisina. On rekrytoijan vastuulla ikään kuin päättää, miten motivaation suuntautuminen sopii avoinna olevaan tehtävään ja yrityksen toimintaan. Koska tuleva tehtäväkuva, yrityksen toiveet ja liiketoiminnalliset tekijät ohjaavat sitä, mitä rekrytoija pitää tärkeänä motivaation suuntautumisen kannalta, koettiin motivaatiota koskevat odotukset aina jokseenkin tilannekohtaisina. Sekä suorahauissa että ilmoitushauissa tehtävä ja yritys muodostavat kuitenkin pohjan sille, mihin motivaation suuntautumista ja kohdistumista peilataan.

- (4) Se tulis kohdistuu niihin asioihin, mistä tässä tehtäväs on kyse. Mut sit taas toisaalt mun mielest ihan yhtä arvokasta on saada niitä motivaation kohteita, mitä täs tehtäväs ei ole, koska sit me pystytään kuitenkin arvioimaan sitä, et onks tää ylipäättäen oikee tehtävä, oisko kenties joku toinen tehtävä kuitenkin hänelle parempi. (Haastateltava G.)

Myös motivaatiotekijöiden merkitystä pohdittiin suhteessa siihen, minkälainen tehtävä ja yritys on kyseessä. Osa haastateltavista pohti selkeästi ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden painoarvoa. Tämä ilmeni siitä, että esimerkiksi palkkaa ja sen merkitystä pohdittiin suhteessa sisäistä motivaatiota ilmentäviin tekijöihin, kuten työn sisällön mielekkääksi kokemiseen. Erityisesti luonteeltaan suorittavan tason rutiininomaisissa tehtävissä koettiin hyväksyttävänä, että palkka ja perustoimeentulo voivat olla motivaation kohteena etenkin silloin, kun työ itsessään ei ole kovin haastavaa tai monipuolista. Sen sijaan asiantuntija- tai johtotason rekrytoinneissa palkkaan kohdistuvaan motivaatioon suhtauduttiin varauksellisesti, jos sen todettiin olevan ainut motivaattori työnhaussa.

- (5) Mut sit tosiaan on myös niin kun vaan ihmisiä, jotka ihan oikeasti käy töissä ihan vaan rahan takia. Ja tota se on ihan yhtä lailla ihan tosi ok. (Haastateltava G.)

Pelkästään palkkaan kohdistuvan motivaation koettiin luovan epävarmuutta siitä, kuinka henkilö sitoutuisi juuri kyseiseen yritykseen tarjoamaan tehtävään ja miten mielekkääksi työn tekeminen koettaisiin. Yleisesti ottaen mitä vaativampi tehtävä on kyseessä, sitä enemmän painoarvoa vastaajat tuntuivat antavan sille, jos motivaatiotekijät kohdistuvat tavalla tai toisella tehtävän haasteisiin, monipuolisuuteen ja itsensä kehittämiseen. Palkkaan kohdistuvaa motivaatiota ei pidetty automaattisesti huonossa arvossa, jos työnhakija tai kandidaatti on osoittanut sen lisäksi motivaatiotaan erityisesti yritystä ja tehtävänkuvaa kohtaan. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tietyissä tehtävissä on täysin hyväksyttävää, että palkka ja siihen rinnastettavat muut tekijät, kuten tietyt edut, motivoivat työn hakemiseen ja vaikuttavat päätökseen työn vastaanottamisesta. Koska monet alat ovat todella kilpailtuja ja pätevät työntekijät tietävät hyvin arvonsa, palkkakeskustelu on muuttunut avoimemmaksi eikä palkasta puhuminen välttämättä heijasta motivaation puuttumista muihin tehtävän kannalta oleellisiin tekijöihin liittyen.

- (6) Se on vähän niin ku itseasias hygieniatekijä, et tavallaan sen täytyy olla kohdallaan. Niin ku jotenki tuntuu, et sosiaalisesti hyväksyttävää on motivoituu merkityksellisestä työstä ja kehittymismahdollisuuksista ja siit kaikesta ja sit jos joku sanoo, että raha tai palkka motivoi, niin sit se nähään jotenkin vähän sellasena, että aa okei, että mites kaikki tavallaan se muu. (Haastateltava G.)
- (7) Kun ite rekrytoi niin paljon asiantuntijatehtäviin ja se on kuitenkin haastavaa työtä mitä se on, niin ei siinä pärjää pelkällä ulkoisella motivaattorilla. Jos se on vaikka se palkka tai titteli. (Haastateltava E.)
- (8) Niin se on ymmärrettävää ja kaikki tahothan sen tietää, että työtä tehdään, että siitä saa myös kompensaatiota sille omalle ajalle, omalle tekemiselleen. Ne muutkin asiat on tärkeitä, jos niitäkin saa sieltä kaivettua haastattelutilanteessa. Ettei se oo kuitenkaan vaan raha joka ratkaisee. (Haastateltava C.)

Työhistorialla, aikaisemmillä kokemuksilla, tunteilla ja elämäntilanteella tunnistettiin olevan vaikutusta työnhaun motiiveihin ja yleisiin motivaatiotekijöihin työelämässä. Tietynlainen turvallisuuden hakuisuus ja varmuus työpaikan säilymisestä etenkin haastavina aikoina oli täysin ymmärrettävää. Jopa maailman tilanteen ja markkinanäkymien kuvailtiin vaikuttavan siihen, miten motivaatiotekijöihin suhtaudutaan rekrytoijien toimesta.

Eräs haastateltavista kuvaili etenkin sen näyttäytyvän vahvasti epätoivoittavana, jos työnhakija osoittaa sellaista motivaatiota, josta on pääteltävissä oman edun tavoittelu tai yrityksen arvomaailmasta poikkeavat tekijät. Myös motivaatio työn vaihtamiselle nostettiin esiin keskusteltaessa siitä, onko motivaatiotekijöillä merkitystä. Mikäli työnhakijan tai kandidaatin motivaation työpaikan vaihtamiselle oli tunnistettu perustuvan lähinnä nykyisestä työstä pois pääsemiseen, eivät rekrytoijat yleisesti ottaen koe sitä toivottavana. Tämä herätti epäilyä sitä kohtaan, onko työnhakija aidosti kiinnostunut avoimesta tehtävästä ja yrityksestä.

(9) Että henkilö on kyllä motivoitunut, mutta se ei oo niin kun motivoitunut toimimaan organisaation kulttuurin ja arvojen mukaisesti (Haastateltava D).

(10) Ja toki jos joku on hakemassa jostain syystä, että on pakko päästä pois nykyisestä työpaikasta ja on valmis lähtee ihan mihin tahansa ja tietää, että se on siinä sen aikaa kun löytää jotain parempaa niin toki nuo on aina semmosia kauhukuvia rekrytoijilla, että mitä jos käy näin (Haastateltava E).

Ulkoisia ja sisäisiä motivaatiotekijöitä ei koettu kuitenkaan toisiaan poissulkevinä, ja motivaation käsitettiin olevan useimmiten sekoitus monia eri motivaatiotekijöitä. Haastatteluissa ilmeni myös ymmärrys siitä, että tehtävästä ja yrityksestä riippumatta työ sisältää lähes aina epämotivoivia tekijöitä, eikä näiden tekijöiden esiin tuominen välttämättä vaikuta rekrytointipäätökseen, jos työ kokonaisuutena koetaan mielekkääksi ja epämotivoivia tehtäviä on kyvykäs suorittamaan.

5.2 Rekrytoijan oletukset työnhakijan motivaatiota kohtaan

Haastatteluissa kävi ilmi, että motivaatiota tarkastellaan usein niiden tekijöiden kautta, jotka on tunnustettu nykypäivän työelämässä tärkeiksi, ja joiden siten oletetaan myös esiintyvän motivaatiotekijöitä työnhaussa. Toisin sanoen odotukset voidaan käsittää myös niinä tekijöinä, joiden tiedetään tai joiden on todettu motivoivan ihmisiä työnhakuun. Nykypäivän työelämän todettiin olevan varsin erilainen kysynnän ja tarjonnan suhteen kuin aikaisemmin. Tämän arveltiin osittain johtaneen motivaatiotekijöiden muuttumiseen työnhaussa ja työelämässä yleisesti. Rekrytoijien ymmärrys nykypäivän työelämän vaatimuksista ja toisaalta nykypäivän varsin yksilöllisistä ja henkilökohtaisista motivaatiotekijöistä korostui haastatteluiden aikana.

- (11) Kyllä siinä on. Tota ehkä sillä lailla, et tekee sellasia oletuksia, että jos miettii vaikka jotain eri sukupolvia, et eri sukupolvet ne halua kuulla eri asioita. Ne on motivoituneita erilaisista asioista. Ehkä jos puhutaan näistä niin kun tuoreemmista sukupolvista, ja mietitään mihin se motivaatio suuntautuu, niin se on mennyt kauemmas sieltä palkka, stabilius, titteli et enemmänkin tämmösiin pehmeämpiin asioihin, et niin kun työkuultuuriin, johtamiseen, joustavuuteen, vastuullisuuteen tosi paljon nykyään. Samankaltaisiin arvoihin ja myös tällaseen niin kun psykologiseen turvallisuuteen itseasiassa. Ja kyl tavallaan niin kun haastattelut ja keskustelut niin kun vahvistaa tätä, et nää on niitä asioita, mistä meiltä halutaan kuulla. Ja mikä sit usein sitten tavallaan kääntää sen henkilön mielen tai saa heidät myydyksi periaatteessa, kun he kuulee jotain näistä teemoista. (Haastateltava D.)

Monet haastateltavista uskoivat tai olivat työssään havainneet, että erityisesti nykypäivän työelämässä haasteet, itsensä kehittäminen, uuden oppiminen, uralla eteneminen ja onnistumiset motivoivat työntekijöitä myös työnhaussa. Siinä missä työtehtävän oletettiin oleellisesti motivoivan, yrityksen toimialaan, työyhteisöön ja työympäristöön liittyvien erilaisten tekijöiden, kuten kulttuurin, johtamisen, yrityksen arvomaailman ja tiimin yhteistyön oli tunnustettu olevan tärkeitä tekijöitä työnhakijoille. Nykypäivänä myös autonomian ja joustavuuden tiedettiin motivoivan ihmisiä enemmän kuin aikaisemmin, jolloin myös työntekopaikka voi muodostua tietyksi motivaatiotekijäksi erityisesti uutta työpaikkaa haettaessa.

Vaikka palkan oletettiin olevan edelleen yksi ihmisen motivaatiotekijöistä myös työnhaussa, palkan merkityksen ajateltiin olevan joissain tehtävissä tärkeämpi kuin toisissa. Siinä missä palkkaa on aikaisemmin pidetty yhtenä tärkeimmistä motivaatiotekijöistä, palkan ei oletettu olevan rekrytoijien kokemuksen mukaan niin merkittävässä asemassa kuin aikaisemmin. Yleisen hyvinvoinnin työssä ja työn mielekkääksi kokemisen todettiin olevan tänä päivänä erittäin merkittäviä tekijöitä, joiden tiedettiin ja näin ollen myös oletettiin motivoivan ihmisiä työnhaussa ja työelämässä.

- (12) Et itseasi jostaki palkasta hyvin harva nykyään kysyy ennen kun ollaan niin ku siellä tarjousvaiheessa. Niin siitä mä oon tehnyt sen oletuksen, että itseasiassa sen merkitys on suhteellisen pieni. Tottakai sen täytyy olla olemassa ja sen täytyy olla kilpailukykyinen, mutta enemmän niin kun haetaan niitä muita teemoja sieltä organisaatiosta. (Haastateltava D.)

Niiden tekijöiden, joiden oletettiin motivoivan työnhakijoita tai kandidaatteja, uskottiin olevan hyvin pitkälti riippuvaisia avoinna olevasta tehtävästä ja sen sisällöstä. Esimerkiksi rutiininomaisissa tai suorittavan tason työtehtävissä palkkaa ja toimeentuloa, turvallisuuden tunnetta, vakautta ja työn tasalaatuisuutta pidettiin todennäköisemmin motivoivina tekijöinä kuin vaativissa asiantuntijatehtävissä, joiden sisältö on usein kompleksinen ja muuttuvaluonteinen. Joidenkin haastattelujen aikana korostui se olettamus, että haasteet ja itsensä kehittäminen motivoivat erityisesti asiantuntija- ja johtotason tehtävissä. Toisaalta rekrytoijan odotuksia motivaatiota kohtaan vaikutti ohjaavan myös vahvasti se toimiala, jolla rekrytointeja toteutetaan ja ne motivaatiotekijät, jotka motivoivat ihmisiä yleisesti alalla.

- (13) Sil on niin valtava merkitys, et sit niin kun missä kontekstissa sitä työtä myös tehdään (Haastateltava F).

Rekrytoinnin tyypillä voi tutkimustulosten perusteella olla vaikutusta siihen, minkälaisia olettamuksia motivaatiosta tehdään. Etenkin perinteisissä ilmoitushaulla toteutettavissa rekrytoinneissa rekrytoijan on helppoa olettaa, että työnhakija motivoituu siitä

yriyksestä ja tehtävästä, johon hän on hakenut. Suorahauissa sen sijaan asetelma on erilainen, eivätkä työnkuva ja sen sisältö ohjaa odotuksia motivaation suhteen siten kuin perinteisissä rekrytoinneissa.

5.3 Motivaation merkitys

Haastattelujen perusteella motivaation koettiin olevan merkittävä tekijä rekrytointipäätöksen kannalta. Vaikka rekrytointipäätökseen vaikuttaa moni muukin tekijä, kuten osaaminen, motivaatio näyttää rekrytoijien mielestä yhdenvertaisena tärkeytensä puolesta. Toisinaan motivaatio näyttää jopa kaikkein tärkeimpänä tekijänä.

(14) Et se on niin ku tosi kriittinen se valintapäätös. Ja kyl se motivaatio siin ratkasee itseasias täs nyt kun oikeen mieltii niin kylhän sil on valtava merkitys. (Haastateltava F.)

(15) Mun mielestä motivaatio on yks tärkeimpiä asioita siinä, kun ollaan palkkaamassa ihmistä töihin. Että sen osaamisen lisäksi mun mielestä ihan yhtä tärkeä teema. (Haastateltava F.)

(16) Mä mietin onks millään muulla tärkeempää merkitystä kun motivaatiolla. Mä en keksi. Kyl se on must se tärkein. Jos sä et osaa mitään ja sul on helvetin hyvä asenne ja sä oot oikeesti tosi kiinnostunu ja sä haluat oppii sen jutun niin onhan se niin, että jos on vähän sellasel semimotivaatiolla kokenu konkari tai sitten täysin kokematon ja todella motivoitunut ihminen niin kyl mä mielummin otan sen todella motivoituneen. Et kyl se on tärkeempi. (Haastateltava A.)

Vaikka motivaatio tehtävää kohtaan on hyvin olennainen arvioitava tekijä, sen merkitys voi vaihdella hyvin paljon tehtävästä, yrityksestä ja jopa liiketoimintalähtöisistä tekijöistä johtuen. Siinä missä tietyissä suorittavan tason tehtävissä markkinat voivat näyttää kovinkin vahvoilta työvoiman saamisen suhteen, ei potentiaalisen työntekijän sitouttaminen ole välttämättä edes tavoitteena, jolloin motivaatiota ei välttämättä koeta kovinkaan merkittävänä tekijänä. Tietyissä liiketoiminnan kannalta oleellisissa rooleissa

motivaation koettiin olevan erittäin merkittävä rekrytointipäätöksen kannalta. Motivaation ei voida katsoa syrjäyttävän riittävää osaamista ja pätevyyttä etenkin vaativissa asiantuntija- tai johtotason tehtävissä. Sen sijaan tehtävissä, jotka eivät välttämättä vaadi vahvaa osaamista, motivaatio voi osoittautua rekrytointipäätöksen kannalta kaikkein olennaiseksi tekijäksi. Rekrytoijan vastuulla on selvittää, onko motivaatio riittävä tekijä.

(17) Vaik ois kuinka motivoitunu ja loistava tyyppi ja jos se ei oikeesti osaa niitä asioita, niin eihän siinäkään mitään järkeä ole (Haastateltava F).

Motivaation merkitystä ja sen tunnistamisen merkitystä pohdittiin myös toimialakohtaisesti ja organisaatiokohtaisesti. Esimerkiksi tietyillä vahvasti kilpailluilla yksityisen sektorin toimialoilla motivaatiota arveltiin tarkasteltavan todennäköisesti eri tavoin kuin julkisella sektorilla, jolla tietyt lain vaatimukset velvoittavat eri tavoin tarkastelemaan soveltuvuutta pätevyyden eli usein osaamisen kautta. Osaa työtehtävistä pidettiin sisällöltään sellaisina, että samaa työtä voi tehdä monessa eri yrityksessä, kun taas jotkut tehtävät ovat hyvin toimiala- ja yrityskohtaisia, millä todettiin olevan merkitystä myös motivaation kannalta.

5.4 Työnhakijan motivaation tunnistaminen työhaastattelussa

Työhaastattelun todettiin olevan motivaation arvioinnin ja tunnistamisen näkökulmasta erittäin merkittävä ja tärkeä vaihe rekrytointiprosessissa. Rekrytoinnin tyyppillä eli ilmoitushaulla ja suoraulla ei todettu olevan merkitystä siihen, kuinka tärkeänä työhaastattelua pidetään motivaation tunnistamisessa. Kaikki haastateltavat hyödynsivät työhaastattelua tavalla tai toisella motivaation tunnistamisessa. Haastattelun katsottiin soveltuvan motivaation arviointimenetelmäksi etenkin siksi, että haastattelussa työnhakijan tai kandidaatin motivaatiota pystytään tulkitsemaan muutenkin kuin pelkästään tekstin tai sanojen perusteella. Olemuksen, eleiden ja ilmeiden vaikutus nousi vahvasti esille, ja työhaastattelun koettiin mahdollistavan myös näiden tekijöiden havainnointi motivaatiota käsitellessä.

- (18) Työhaastattelu on varmaan se niin kun merkittävin, et sit kun siit päästään oikeesti keskustelemaan. Niin kyl mä sanoisin, että suurimmaks osaks se kartotetaan nimenomaan siinä haastattelutilanteessa. (Haastateltava D.)
- (19) Se on se tärkein, koska siinä pystyy silti monipuolisemmin kyselemään ja hakemaan vähän eri näkökulmista sitä. Et tosiaan niin kun tossa sanoin, niin työhakemus harvoin avaa sitä motivaatiota, et joskus sitä vähän yritetään avata sitä nykyistä tilannetta tai sitä miks on hakemassa, mutta se on tosi harvoilla. Ja muutoinkin niin kyllä se vaatii vähän monipuolisemmin sitä selvittelyä niin se on se työhaastattelu ollut mulla se tärkein. (Haastateltava E.)

Työhaastattelun ainutlaatuisuuden motivaatiota arvioivana menetelmänä koettiin perustuvan haastattelun mahdollistamaan molemminpuoliseen vuorovaikutukseen. Työhaastattelun kerrottiin antavan rekrytoijalle mahdollisuus havainnoida keskustelusta ilmenneitä motivaatioon liittyviä tekijöitä monesta eri näkökulmasta ja riittävän yksilökohtaisesti. Työhaastattelun todettiin olevan ainutlaatuinen menetelmä motivaation käsittelyyn jo pelkästään siksi, että sen myötä työnhakija tai kandidaatti saa mahdollisuuden sanoittaa motivaatiotaan vapaasti ja monipuolisesti. Motivaation koettiin olevan parhaiten todennettavissa käsittelemällä sitä nimenomaan työhaastattelumenetelmällä.

5.4.1 Työhaastattelukysymykset ja -tekniikat

Haastattelujen perusteella motivaation tunnistamisessa käytetyimmäksi työhaastattelumuodoksi osoittautui suhteellisen vapaamuotoinen ja formaaliudeltaan strukturoidun ja avoimen välimallia edustava haastattelu. Tämä ilmeni siitä, että osa haastateltavista kertoi käyttävänsä suhteellisen vapaamuotoisen haastattelun yhteydessä joko suoraan tai epäsuoraan motivaatioon liittyviä vakiokysymyksiä, ja osa puolestaan kuvaili motivaatiota kartoittavaa haastattelutekniikkaansa hyvin avoimeksi. Tietyn struktuurin tai haastattelurungon koettiin tuovan toisaalta yhdenmukaisuutta työhaastattelun toteuttamiseen, mutta yksikään tutkimukseen osallistuneista rekrytoijista ei käyttänyt työhaastatteluissa täysin strukturoituja haastatteluja.

(20) Se on avoin haastattelu. Mul on muutamia sellasia vakiokysymyksiä, mitä kysyn kaikilta, mutta kyl se kuitenkin on semmonen, et siinä mennään tilanteen ja henkilön mukaan. (Haastateltava B.)

(21) Kysyn aika kyl suorja kysymyksiä ja tavallaan peilailen niin kun eri kohdissa niit vastauksia, et mitä tavallaan nousee sellasia jatkokysymyksiä. No ehkä se, et mä en tiedä lasketaaks se tekniikaks vai ei, mutta toki periaatteessa meil pohja ja runko on aina sama, mutta kyl me kysytään jatkokysymyksiä sielt tavallaan tulevien juttujen niin ku pohjalta. Et siinä mielessä sen antaa myös elää sen haastattelun rungon, et ei me mennä vaan kysymyksestä seuraavaan. Jos me huomataan, et joku vastaus erityisesti kiinnostaa tai herättää jatkokysymyksiä, niin sit mä kyl kysyn niitä. (Haastateltava G.)

Haastatteluissa selvisi, että motivaatiota kartoitetaan suorien motivaatioon kohdistuvien kysymysten lisäksi historiaa, nykytilannetta ja tulevaisuutta kartoittavilla kysymyksillä. Historiaa kerrottiin kartoitettavan sellaisten kysymysten kautta, jotka selvittävät esimerkkitalanteita työnhakijan tai kandidaatin työ- tai opintohistoriasta ja sitä, mikä henkilön on saanut motivoitumaan ja toimimaan tietyllä tapaa kyseisissä tilanteissa. Useat historiaan keskittyvät kysymykset kohdistuivat niihin tekijöihin, jotka ovat tai eivät ole motivoineet työelämässä aikaisemmin työuran aikana. Historian ja aikaisempien kokemusten kartoitus koettiin toimivan etenkin sen vuoksi, että aikaisempien motivoivien tai epämotivoivien tilanteiden kautta on mahdollista hahmottaa nykyisin motivoivia tekijöitä ja tilanteita. Historiaan perustuen pystytään lisäksi peilaamaan sitä, miten motivaatio on ehkä muuttunut tiettyjen kokemusten myötä. Aikaisemmillä työkokemuksilla koettiin olevan yhteys siihen nähden, mikä ihmistä työssä motivoi tällä hetkellä.

Nykytilannetta ja siihen liittyviä motivaatiotekijöitä selvitettiin kysymyksillä, jotka kohdistuivat työnhaun syihin ja siihen, miksi henkilö hakee juuri tiettyyn yritykseen ja tehtävään. Nykytilannetta kartoitettiin kysymällä myös henkilön tavoitteista, työssä viihtymisestä ja mielenkiinnon kohteista sekä työssä tärkeiksi ja toisaalta epämotivoiviksi- tai miellyttäviksi koetuista tekijöistä. Motivaation tunnistamisessa käytettiin lisäksi tulevaisuuteen suuntautuvia kysymyksiä, kuten sitä, missä työnhakija tai

kandidaatti näkee itsensä muutaman vuoden päästä, mitkä ovat henkilön tulevaisuuden tavoitteet, mitä henkilö odottaa saavuttavansa työpaikan vaihtamisella, ja miten henkilö haluaa kehittyä tulevilla tehtävissään.

Työnhakijan tai kandidaatin motivaatiota yritystä ja tehtävää kohtaan selvitettiin myös kysymällä, mitä henkilö haluaa itse kysyä tehtävään tai yritykseen liittyen. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään sitä, kuinka kiinnostunut työnhakija tai kandidaatti on yrityksestä. Työnhakijan tai kandidaatin esittämien kysymyksiä katsottiin myös ilmentävän sitä, kuinka vahvaa kiinnostus on sen tiimin toimintaan, johon uutta työntekijää etsitään.

(22) Joo, no yks on esimerkiks se, millä motivaatiota pystyy mun mielest hirveen hyvin selvittämään, tosi simppele juttu, eli ihan vaan kysy siltä hakijalta, et mitä sä haluat ite kysyä. Et onks sulla jotain, mitä sä haluat tietää lisää. (Haastateltava F.)

Sekä suorahakujen että perinteisten ilmoitushaulla toteutettavien rekrytointien yhteydessä motivaatiota lähestyttiin usein hyvin monesta eri näkökulmasta ja erilaisten kysymysten kautta. Erityisesti suorahakuja toteuttaneet rekrytoijat ja konsultit kertoivat kysyvänsä ehdokkailta hyvin suoraan motivaatiota kartoittavia kysymyksiä jo ennen varsinaista työhaastattelua toteutettavassa yleensä puhelun muodossa pidettävässä esihaastattelussa ja varsinaisessa työhaastattelussa. Motivaatiosta suoraan kysymisen todettiin olevan tärkeässä asemassa motivaation selvittämiseksi. Suorien motivaatioon kohdistuvien kysymysten käyttöä perusteltiin siksi, että rekrytointiprosessissa motivaation tunnistamiselle ei ole loputtomasti aikaa. Mikäli motivaatio halutaan saada mahdollisimman hyvin selville, on motivaatio helpoiten tunnistettavissa kysymällä motivaatiosta suoraan.

(23) No se on oikeestaan just se, et enhän mä voi tietää, jos mä en niin ku tutustu siihen ihmiseen mahdollisimman hyvin siin lyhyes ajas mikä on ja kysy. Et niin kun tottakai, et ku tavallaan kysytään ihan suoraan sitä mikä motivoi, niin sielt tulee yleensä tosi hyvin juttuja esiin. Mut myöskin ihan niin ku sen tavallaan keskustelun kautta, et kun käydään läpi uratarinaa, mitä on tehny

missäkin, minkälaisii onnistumisii siel on saanu, minkälaisii palautteita on saanu työstään ja tavallaan tulevaisuuden haaveet ja toiveet, et mihin on menossa urallaan, mikä olis seuraava ideaali tehtävä ja sun muuta. Niin jos ei sitä haastattelutilannetta oo, jos ei niit kysymyksii kysy, aidosti kuuntele, niin ethän sä voi sitä tietää. (Haastateltava G.)

Jotkut haastateltavista kuvailivat käyttäneensä toisinaan joitakin tekniikoita yleisesti työhaastatteluissa ja näitä olivat STAR-mallin mukainen työhaastattelu, kompetenssipohjainen työhaastattelu ja niin sanottuun poraustekniikkaan perustuva työhaastattelu, jonka kerrottiin perustuvan vahvasti motivaation selvittämiseen erilaisten menneisyydessä tapahtuneiden tilanteiden kautta. Mitään yksiselitteistä tekniikkaa tai mallia motivaation tunnistamiseksi ei haastattelujen perusteella todettu olevan yleisesti käytössä.

(24) Mä käytän ite esimerkiks poraustekniikkaa, et haen jotakin tota esimerkkitilanteita niin kun henkilön työhistoriasta, opiskeluhistoriasta ja sitä kautta koitan päästä kiinni siihen, että mikä sitä henkilöä on motivoinut toimimaan tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla. Et pääsis kiinni siihen, että mikä sen on ajanut tekemään näin, mikä sen on ajanut tekemään tällaisia päätöksiä tai toimimaan tällä tavalla. (Haastateltava D.)

(25) Ei oo semmosta niin kun selkeää tekniikkaa, jota käyttäis (Haastateltava C).

Haastattelujen aikana kävi ilmi, että osa haastateltavista todennäköisesti ymmärsi ihmisen motivaatiotekijöitä laajemmin kuin toiset. Osa haastateltavista vaikutti myös käsittelevän motivaatiota työhaastatteluissa enemmän kuin toiset. Tällöin myös kysymysten asettelu työhaastattelun aikana tähtäsi monien eri motivaatiotekijöiden tunnistamiseen hyvinkin tarkoin. Ymmärrys motivaatiotekijöistä kävi ilmi esimerkiksi kyvystä erotella sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä.

(26) Sit tavallaan se, mikä se sisäinen motivaatio on, mut myös ne ympäristötekijät. Tukeeks ne sitä sun motivaatiota ja sitä semmost ympäristöö, missä sä niin ku haluat olla. (Haastateltava G.)

Suorahauissa motivaatiota saatetaan haastattelujen perusteella käsitellä työhaastatteluvaiheessa hieman enemmän yleisten motivaatiotekijöiden kautta kuin perinteisissä rekrytoinneissa, jolloin kysymykset myös muotoillaan tämän mukaisesti. Suorahakua toteuttavat rekrytoijat kertoivat kysyvänsä esimerkiksi tarkemmin yleisellä tasolla olevia kysymyksiä siitä, minkälaiseen yritykseen kandidaatti haluaisi töihin, mikä hänelle olisi mieluinen seuraava työtehtävä, ja minkälaisessa asemassa hän haluaisi työskennellä. Perinteisempiä rekrytointeja toteuttavat rekrytoijat sen sijaan kertoivat kysyvänsä haastateltavilta, mikä juuri heidän yrityksessään ja avoimessa tehtävässä motivoi hakijaa. Motivaatiota kartoittavien kysymysten asettelu saattaa siten jonkin verran vaihdella sen suhteen, onko kyseessä perinteinen ilmoitushaulla vai suorahaun menetelmin toteutettava rekrytointi.

(27) Se motivaatio on vähän sellaista yleisluontoisempaa, mitä silloin tarkastellaan eikä vaan, että miksi tähän tiettyyn firmaan tai tiettyyn tehtävään (Haastateltava C).

Haastatteluissa kävi ilmi, että motivaatiota kuitenkin kartoitetaan rekrytoinnista riippumatta osittain tiedostetusti, osittain tiedostamatta ja joko suoraan tai epäsuoraan motivaatiota selvittävien kysymysten muodossa. Motivaatioon kohdistuvat kysymykset ovat merkittävässä asemassa motivaation tunnistamiseksi. Motivaatiota kartoittavat haastattelutekniikat ja -kysymykset eivät olleet kuitenkaan täysin yhdenmukaisia, vaan haastattelutyyleissä ja tekniikoissa korostuivat hyvin pitkälti rekrytoijan yksilölliset ja tilanteen edellyttämät tavat toimia.

5.4.2 Työhaastatteluja tukevat menetelmät

Työhaastattelua pidettiin kaikkein tärkeimpänä arviointimenetelmänä motivaation tunnistamiseksi. Haastattelujen myötä selvisi, että motivaatiota pyritään muiden keinojen avulla tunnistamaan jo ennen työhaastattelua. Motivaatiota voidaan selvittää esimerkiksi antamalla hakijalle tietty ennakkotehtävä tai video tehtäväksi ennen haastattelua. Parhaimmillaan motivaation tehtävää ja yritystä kohtaan todettiin

ilmenevän jo työhakemuksesta ilmoitushaulla toteutettavissa rekrytoinneissa. Tällöin myös yritykselle yksilöidyn hakemuksen koettiin osoittavan motivaatiota. Toisaalta osa haastateltavista kertoi katsovansa hakemuksesta enemmänkin osaamistaustaa, jolloin motivaation selvittämisen kerrottiin tapahtuvan vasta työhaastatteluvaiheessa. Työhakemuksen ei katsottu kuitenkaan selvittävän motivaatiota riittävällä tasolla. Työhaastattelun katsottiin olevan se toimenpide, jossa motivaatiota pystytään todellisuudessa tunnistamaan ja todentamaan. Eräs haastateltavista kertoi suosittelun toimivan motivaatiota selvittävänä keinona etenkin silloin, kun avoinna oleva tehtävä on sisällöltään saman tyyppinen kuin työnhakijan aikaisemmat tehtävät. Aikaisemmin ilmenneen motivaation koettiin mahdollisesti ennustavan motivaatiota myös uudessa tehtävässä.

Suorahaulla ja ilmoitushaulla toteutettavissa rekrytoinneissa motivaatiota selvitetään haastattelujen perusteella eri tavoin ennen varsinaista työhaastattelua. Kuten edellä todettiin, suorahauissa ehdokkaan kanssa käytävä puhelu toimii ikään kuin esihaastattelumenetelmänä. Puhelun todettiin olevan tärkeä menetelmä motivaation tunnistamiseksi jo ennen työhaastattelua, sillä sen myötä varsinainen työhaastattelu voi ylipäätään toteutua. Jo esihaastatteluvaiheessa ehdokkaan motivaatiota pyritään selvittämään selvästi laajemmasta näkökulmasta tähdäten sellaisen yksilöllisen motivaation tunnistamiseen, joka soveltuu uutta työntekijää rekrytoivan yrityksen toimintatapoihin ja avoinna olevan tehtävän vaatimuksiin. Tällöin pystytään tarkemmin analysoimaan ehdokkaan motivaatiotekijöiden yhteensopivuutta siihen nähden, mitä yritys ja tehtävä voi ehdokkaalle tarjota ja toisaalta sitä, onko juuri kyseinen ehdokas sopiva jatkamaan rekrytointiprosessissa työhaastatteluvaiheeseen.

(28) Varsinkin kun on tehnyt suorahakua, niin se etenee yleensä silleen, että laittaa Linkkari-puolella tosiaan ensin viestiä, jossa kertoo siitä firmasta ja tehtävästä ja tuota sitten ehdottaa, että jos kiinnostut, niin keskustellaan puhelimitse lisää. Ja sitten kun sieltä henkilö kiinnostuu ja lähdetään soittelee, niin ensimmäiseksi mä kyselen sitä, että mikä sai hänet kiinnostuu just siitä mun viestistä, mikä sai kiinnostuu siitä yrityksestä ja tehtävästä, et miksi se vaikka erottuu muista ehdotuksista mitä hänelle on tullut. Ja sitten muutenkin vähän eri näkökulmista lähestyy sitä motivaatiota, kun hän ei ole

itse hakenut, niin sitä pitää hakea sitten muuta kautta. Kysyä vaikka sitä just, että minkälaisessa työyhteisössä viihtyy, mitkä asiat on työpaikassa tärkeitä, millaisista työtehtävistä nauttii, minkälaisia tavoitteita on oman uran suhteen tietyllä aikavälillä. (Haastateltava C.)

- (29) Meillä rekryprosessi menee tavallaan niin, et meillä kun kontaktoidaan tosiaan ihmisiä ja joku kiinnostuu, niin sovitaan sellanen niin kun lyhyt noin puolen tunnin, 15 minuutin intropuhelu, missä siin kohtaa jo kysyn tai sitä motivaatioo katon jo siltä kulmalta, et ennen kun mä ees meen siihen kyseiseen tehtävään, mistä hän haluais kuulla lisää, niin mä kysyn jo niin kun et hei, että tosi mielelläni kerron sulle tästä tehtävästä ja yrityksestä lisää, mut ennen kun mennään siihen, niin mikä sun tilanne ylipäätään töiden suhteen on. Sit hän kertoo mulle hänen nykyisestä tilanteesta ja mä myös kysyn, et okei no hei jos sä miettisit vaihtoa, mikä sulle olis ideaali seuraava tehtävä ja tavallaan yritän poimii, et minkälaisia juttuja sielt tavallaan nousee. Sit mä kysyn tottakai, että kun kerron eka jonkin verran yrityksestä ja et kun on puhuttu ylipäätään, et mikä yritys on, et mikä siin viestis tavallaan herätti mielenkiinnon, niin mä tiedän vähän mist kerron enempi. Niin tavallaan ton puhelun aikana ois jo tarkoitus niin ku löytää tavallaan niitä, että mikä siin herätti kiinnostuksen tai mikä siin tehtäväs vois motivoida. Et se motivaatio on kyl kaiken keskiössä. (Haastateltava G.)

Jotkut haastateltavista kertoivat käyttäneensä rekrytointitehtävissä toisinaan erilaisia testimenetelmiä henkilöarvioinnin yhteydessä. Testien katsottiin usein selvittävän enemmänkin tehtävän kannalta oleellisia persoonallisuuspiirteitä tai kykyjä, eikä niinkään motivaatiota, vaikka monien tekijöiden kuten persoonallisuuden katsottiin osittain selvittävän myös motivaatiotekijöitä. Joillakin haastateltavista oli kokemusta myös tietyistä motivaation arviointimenetelmistä. Osa puolestaan ei maininnut käyttäneensä testejä työssään, jolloin työhaastattelu osoittautui ainoaksi motivaatiota arvioivaksi menetelmäksi.

- (30) Esimerkiksi uramotiiveita niillä pyritään sit niin kun selvittää ja tarkastelee. Ja tämmösiä kyselyitä voi sit käyttää niin kun siinä rinnalla tai tarvittaessa. Mut mä ite koen, että haastattelu on kuitenkin ehkä se kaikkein tärkein. Tärkein niin kun keino selvittää sitä motivaatiota, koska sen näkee siitä ihmisestä silloin, et miten se innostuu siitä aiheesta, ja miten se niin kun sanoittaa sitä silloin, kun hänellä ei oo valmiita vaihtoehtoja mistä valita vaan mitkä niin kun ehkä tulee sitten sieltä sisältä niitä oikeita motivaattoreita. (Haastateltava C.)

(31) Haastattelu, kyl se on se haastattelu. Et täydellistä testii ei oo olemassakaan mun mielestä. Et tuntuu jotenki, että aina olipa testi mikä hyvänsä niin niiden pohjalta harvoin tehdään päätöksiä, vaan et käytetään rekryprosessin tukena ja mikäli ollaan tosiaan testi päätetty tehdä, oli se testi mikä hyvänsä, niin enemmän silti arvostetaan sitä ns. läpikäyntipalaveria eli miten niistä jutuista puhutaan, miten kandi ite tunnistaaks hän niitä asioita mitä sieltä nousee. Et kun puhutaan vaik motivaatiotekijöistä, onks hän samaa mieltä sen testin kans, jos ei niin minkä takii ei, ja muuta tavallaan. Et must tuntuu et se motivaatio tulee sielt parhaiten keskustelun kautta peilaten ehkä testien avulla, mut ei se pelkkä testi niin kun kerro tarpeeks todellakaan. (Haastateltava G.)

Mikäli testejä oli myös motivaation arviointiin käytetty tavalla tai toisella, niiden ei katsottu kuitenkaan korvaavan työhaastattelua henkilöarviointimenetelmänä vaan pikemminkin toimivan työhaastattelua tukevana menetelmänä. Erilaiset testit koettiin lähtökohtaisesti toimiviksi joidenkin tiettyjen tehtävien rekrytoinneissa. Testien pätevyyttä kuitenkin kyseenalaistettiin siitä syystä, että testikysymyksiin vastaamisessa kysymysten ymmärtämisen ja tulkitsemisen logiikka saattaa vaihdella yksilöstä tai tilanteesta riippuen. Jos testejä käytettiin, niiden tuloksien läpikäynti yhdessä työnhakijan tai kandidaatin kanssa koettiin tärkeäksi.

5.4.3 Motivaatioon vaikuttaminen

Haastattelujen aikana selvisi, että rekrytointitoimenpiteillä tähdätään nykypäivänä vahvasti pätevien työntekijöiden houkutteluun. Tästä on pääteltävissä, että rekrytoinnin myynnillinen asetelma on korostunut entisestään. Monet haastateltavista korostivat työnantajamielikuvan ja yrityksen houkuttelevuuden varmistamista sen avulla, kuinka rekrytoija kertoo yrityksestä työhaastattelutilanteessa.

(32) Näkisin, että nykyään niin kun ylipäätään niin kun HR:n tai sanotaan rekrytoijan rooli on muuttunut tosi paljon. Että siinä missä se oli ennen sitä, että hakemuksia tuli ja sä valitset sieltä sen kenet sä haluat, niin nyt sun pitää oikeesti niin kun houkuttaa ihmisiä ja rekrytoijan ja rekrytoivan esihenkilön rooli on vahvasti myyntirooli. (Haastateltava D.)

- (33) Se on must tosi iso osa haastattelua, et myös se haastattelija luo sellaisen fiiliksen, et vaik se ihminen ei tulis valituks, niin se hakee uudelleen ja puhuu positiivisesti siit paikasta mihin se on hakenu (Haastateltava A).

Haastattelujen perusteella motivaatioon vaikuttaminen näyttäytyy osana työhaastattelutilannetta tavalla tai toisella riippumatta rekrytoinnin tyypistä. Suorahauista keskusteltaessa myynti nousi kuitenkin enemmän esille kuin keskusteltaessa perinteisistä rekrytoinneista. Tähän vaikuttaa todennäköisesti se, että nämä kaksi eri rekrytointityyppiä ovat lähtöasetelmaltaan hyvin erilaisia. Suorahauissa rekrytoinnin myynnillinen näkökulma korostuu jo siitä syystä, että asiakasyritys ostaa rekrytointipalvelun, jonka rekrytoija toteuttaa toimeksiantona. Koska ajatus työpaikan vaihtamisesta ei ole lähtenyt sopivista kandidaateista liikkeelle, ajatus työpaikan vaihtamisesta tulee ikään kuin myydä heille. Perinteisissä rekrytoinneissa sen sijaan oletuksena on, että työnhakijalla on jo olemassa jonkinlainen motivaatio tehtävää ja yritystä kohtaan.

- (34) Niin siis tottakai, varsinkin tässä kun on suorahaku kyseessä, niin pitää niin kun tehdä sitä vähän silleen myyvästi. Niin tottakai yrittää niin ku tuoda sit esille niitä asioita, mitä kaikkia mahdollisuuksia vaikka se työpaikan vaihtaminen tälle henkilölle tarjoais. (Haastateltava C.)

Eräs haastateltavista arveli rekrytoijan ammattitaidon vaikuttavan jokseenkin siihen, miten työhaastattelussa pystytään luomaan positiivista mielikuvaa yrityksestä, mutta siten, ettei motivaatioon pyrittäisi samalla vaikuttamaan epäsuotavalla tavalla. Tehtävän ja yrityksen myymistä saatetaan toteuttaa tiedostamatta työhaastattelun aikana. Myyntiä toteutetaan työhaastattelussa puolin ja toisin, sillä työnhakijalle työhaastattelu on yhtä lailla mahdollisuus myydä omaa soveltuvuuttaan tehtävään.

- (35) Pirullinen kysymys. Sehän on ihan fakta, että aika monessa tällasessa kun ei tee työkseen kokoajan pelkkää rekrytointia, niin se tilanne on sellanen, että työntekijä koittaa myydä itseään ja haastattelija koittaa myydä sitä yritystä sille työntekijälle, jolloin se koittaa väkisin saada sen hakijan ajattelemaan motivoituneesti sitä työpaikkaa kohtaan. Ja ne on riskejä ja asioita mihin ei välttämättä jos ei keskity, niin sä et ees huomaa sitä. Mut

toki en pyri millään tapaa tietoisesti tekemään sitä, mut kyl mä oon ihan varma et mä teen sitä. (Haastateltava B.)

Vaikka myynti olisi tavalla tai toisella osa työhaastattelua, motivaatioon vaikuttamista ei voida haastattelujen perusteella tulkita ongelmattomana. Koska rekrytoijalle prosessin läpivienti on aina tavoite, sen mahdollisuus nostettiin esiin, voisiko motivaatioon vaikuttaminen tapahtua sen vuoksi, että prosessi saataisiin mahdollisimman pian päätökseen. Osa haastateltavista suhtautui motivaation vaikuttamiseen ja rekrytoinnin myynnilliseen näkökulmaan todella varauksellisesti. Koska työpaikan vaihtaminen on ihmiselle usein merkittävä päätös, tehtävästä ja kaikista siihen liittyvistä tekijöistä tulisi keskustella työnhakijan tai kandidaatin kanssa ehdottoman rehellisesti ja pyrkimättä vaikuttamaan työnhakijan tai kandidaatin motivaatioon väärällä tavalla.

(36) No tietoisesti vältän. Vältän viimeiseen asti sitä, että siihen vaikuttaisi, koska kun me tehään kuitenkin, pyritään tekee tosi niin kun kestäväää rekrytointia ja oli se meidän asiakkaille tai meille itelle tai kelle se ikinä on, niin paras tilanne on se, että aidosti se tehtävä on sellanen ja se ympäristö et se kandia motivoi. Ja silloin se ei tavallaan niin kun auta ketään, että tavallaan haluais, et se kandi motivoituis joistain jutuista, mitä siin tehtäväs on, jos se ei aidosti oo niin. (Haastateltava G.)

(37) Kyl sen pitää niin kun avoimella pöydällä olla, et hei tämmöstä meillä on, tällasta meil on tarjota, me ollaan susta kiinnostuneita. Et sen pitää mennä molempiin suuntiin. Et sehän on niin kun kahden kauppaa. Jos me niin kun kuinka tuputetaan ja myydään sitä tehtävää jollekin, joka ei sit kuitenkaan oo ehkä tulossa ja tuleekin, niin siin on sitten vaara se, että intressit ei kohtaa ja tämmönen henkilö lähtee ja sit ollaan taas alotuspisteessä. Et tietyl lailla joo, mut se pitää osata tehdä fiksusti, niin että ei tuu ylimääräsiä ennakko-odotuksia, sellasia niin kun, et ei luoda mitään paratiisia toiselle. (Haastateltava F.)

Haastattelujen myötä on mahdollista tulkita, että motivaatioon vaikuttamisessa rekrytoijan ymmärrys siihen liittyvistä mahdollisista riskeistä on hyvin merkittävässä asemassa. Rekrytoijan oma moraalikäsitys ja vastuullinen tapa toimia ohjaavat sitä, kuinka paljon motivaatioon pyritään vaikuttamaan ja millä tavoin. Motivaatio voi muuttua suuntaan tai toiseen työhaastattelun aikana. Siten kaikki tilanteen aikana esiin tulevat tekijät voivat tietyllä tavalla toimia motivaatioon vaikuttamiseksi. Jotta

motivaatioon ei vaikuteta harhaanjohtavasti, rekrytoijan tulee kyetä tuomaan esiin tehtävää ja yritystä koskevia totuudenmukaisia asioita. Näitä totuudenmukaisten tekijöitä on lisäksi hyvä tuoda esiin vasta sen jälkeen, kun työnhakija tai kandidaatti on saanut mahdollisuuden ilmaista motivaatiotekijöitään mahdollisimman omaaloitteisesti. Parhaimmillaan motivaation voidaan tätä kautta vaikuttaa positiivisesti ja vahvistaen henkilön omien motivaatiotekijöiden täyttymistä.

5.4.4 Motivaation ilmeneminen

Kun haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, miten työnhakijan tai kandidaatin motivaatio ilmenee työhaastattelussa, motivaation tunnistamisen havaittiin olevan pitkälti kiinni työnhakijan tai kandidaatin kyvystä tuoda omaa motivaatiotaan esiin. Siten motivaation ilmaisu vaikuttaa myös mahdollisuuksiin saada työpaikka. Motivaation esiin tuominen työnhakijan toimesta koettiin olevan erityisen tärkeää silloin, kun kyse on perinteisestä ilmoitushaulla toteutettavasta rekrytoinnista. Jotta hakija pystyy jo hakuvaiheessa arvioimaan omaa motivaatiotaan riittävällä tasolla suhteessa työtehtävään ja yritykseen, jo työpaikkailmoituksesta tulisi selvittää mahdollisimman hyvin, mitkä ovat tehtävän vaatimukset, mitä yritys tarjoaa, ja mitä uudelta työntekijältä odotetaan. Tällöin hakija pystyy todennäköisemmin tuomaan motivaatiotaan monipuolisesti.

(38) Mun mielestä tämä on just, että mistä näkökulmasta sitä rekrytointia ajatellaan, niin se motivaatio näyttäytyy vähän eri tavalla. Et tosiaan silloin, jos puhutaan tämmösestä perinteisemmästä rekrytoinnista, jossa ne ihmiset hakee johonkin tiettyyn tehtävään ja tiettyyn firmaan, niin silloin se on erityisen tärkeää, että he tuo sitä heidän motivaatiota esille. (Haastateltava C.)

Silloin kun on kyse suorahauista, on selvää, ettei suorahakukonsultin lähestymä tehtävään sopiva ehdokas pysty tuoda motivaatiotaan esiin ennen kuin tietää varsinaisesta tehtävästä riittävästi. Tällöin monipuolinen, mutta johdattelematon

keskustelu motivaatiosta heti prosessin alusta lähtien on rekrytoijan vastuulla. Vasta tämän jälkeen tietty vastuu motivaation esiintuomisesta siirtyy kandidaatille.

- (39) Se näkyy myös näissä suorahakusoitoissa, että jos he kysyy paljon ja halua tietää lisää, niin se yleensä kertoo siitä, että se tehtävä silloin aidosti kiinnostaa ja se yritys kiinnostaa (Haastateltava C).

Työnhakijan tai kandidaatin oma aktiivisuus yleisesti rekrytointiprosessin aikana koettiin motivaatiota ilmentäväksi toiminnaksi. Työnhakijan motivaation kerrottiin ilmenevän työhaastattelussa henkilön asenteesta, ilmeistä, eleistä ja mielenkiinnon osoittamisesta tehtävää kohtaan. Lisäksi sen, millä tavoin henkilö vastaa kysymyksiin työhaastattelun aikana, todettiin heijastavan motivaatiota työpaikan saamiseksi. Kuten aiemmin todettiin, aidon kiinnostuksen tehtävää ja yritystä kohtaan katsottiin ilmenevän myös siitä, kuinka aktiivisesti työnhakija kysyy erilaisia tehtävään ja yritykseen liittyviä kysymyksiä.

- (40) Kyl sen huomaa eleistä, ilmeistä, vastauksista. Sen huomaa siinä vaiheessa, kun viimeisenä kysyy, et onks sulla jotain kysymyksiä niin tosi motivoituneella henkilöllä sielt tulee haastattelussa vaativiakin kysymyksiä. Et ne on oikeesti perehtyny ja haluaa siihen, mikä kuvastaa sit taas sitä, et ne on motivoituneita siihen pestiin. (Haastateltava B.)

- (41) Yleisellä tasolla, niin kylhän se on valtavan tärkeässä roolissa, kun tapaa ihmisen ekaa kertaa ja tulee työnhakija hakemaan töitä ja se on kutsuttu haastatteluun ja muuhun, niin kyl sil on tosi paljon vaikutusta, et minkä tyyppisiä asioita se hakija kysyy, onks se ottanu selvää, mikä sitä siinä motivoi siinä itse työssä. Mut sit myös siitä näkökulmasta, et mitä hän haluaa tehdä ns. isona. (Haastateltava F.)

Motivaation ilmaiseminen riippuu olennaisesti siitä, kuinka hyvin työnhakija tai kandidaatti tunnistaa omat motivaatiotekijänsä ja niiden suuntautumisen. Elämäntilanteen, henkisen hyvinvoinnin ja aikaisempien työkokemusten todettiin vaikuttavan mahdollisesti negatiivisella tavalla työnhakijan tai kandidaatin motivaatiotekijöihin. Tämän todettiin puolestaan vaikuttavan kykyyn tunnistaa ja ilmaista omaa motivaatiota.

(42) Seki saattaa vähän hämärtää sitä omaa käsitystä siitä niin kun motivaatiosta jos sanotaan, et hän ois vaikka työpaikassa, missä työkuorma on normaali ja sitä aattelet, et okei sitä motivoituneita kehittymismahdollisuuksista ja näistä haasteista ja ongelmanratkaisusta, mut sitä ootkin ympäristössä, missä sitä on ylikuormitettu ja sitä oot uupunut, niin et sitä välttämättä sano seuraava haastattelu et muuten motivoituneita haasteet (Haastateltava G).

(43) Sekin vaihtelee ihan tosi paljon. Tuntuu, että jotkut osaa avata ja on pohtineet sitä omaa viihtymistä ja motivaatiota ja syitä työnhakuun. Et toiset on pohtinut enemmän ja toiset taas ei ehkä niinkään tai ne, joille se on tuttu vaikka se tehtävä johon on hakemassa, niin osaa ehkä vähän eritavalla vastata siihen, että mikä siinä motivoi. (Haastateltava E.)

Työnhakijan tai kandidaatin kyky ilmaista motivaatiota on osittain riippuvaista myös siitä, kuinka hyvin työnhakija tai kandidaatti on pystynyt arvioimaan motivaatiotaan ennen työhaastattelua ja työhaastattelun aikana. Siten voidaan todeta, että motivaation esiintuomiseen vaikuttaa todennäköisesti myös rekrytoijan toiminta ja suhtautuminen motivaatioteemaan. Haastateltavien kokemuksia motivaation tunnistamisen onnistumisesta ja siinä esiintyvistä haasteista käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

5.5 Motivaation tunnistamisen onnistuminen

Huolimatta siitä, että työnhakijan tai kandidaatin motivaation tunnistamiseksi ei koettu olevan olemassa yksiselitteistä keinoa tai haastattelutekniikkaa, haastateltavat kokivat pääosin onnistuvansa motivaation tunnistamisessa. Haastattelujen myötä saatiin selville useita konkreettisia keinoja, jotka auttavat rekrytoijaa tunnistamaan niitä motivaatiotekijöitä, jotka sopivat tehtävän ja yrityksen vaatimuksiin. Erityisesti riittävän ajankäytön, työhaastattelun ilmapiirin, rekrytoijan kokemuksen ja ammattitaidon sekä motivaation monipuolisen tarkastelun erilaisten haastattelukysymysten avulla katsottiin edesauttavan motivaation tunnistamisen onnistumista. Haastattelujen perusteella

näiden tekijöiden voidaan tulkita olevan suoraan yhteydessä myös virheellisten tulkintojen ja toisaalta epäonnistuneiden rekrytointipäätösten estämiseen.

- (44) No sitä on sen verran pyöritelty ja kyselty, että toivottavasti tänä päivänä jo ihan hyvin. Et siinä onnistuu mun mielestä silloin, kun kyselee monesta eri näkökulmasta ja se motivaatioteema on semmonen, et se ei oo pelkästään sellanen yksi kysymys, että miksi haet. Se että just kun kysyy useammalla eri tavalla ja vähän eri näkövinkkelistä niin siinä onnistuu silloin. (Haastateltava E.)

Parhaimmat edellytykset motivaation tunnistamiseksi koettiin saavutettavan sellaisella työhaastattelulla, joka on vuorovaikutuksellinen, ikään kuin kahden ihmisen dialogi. Koska työhaastattelun dynamiikalla koettiin olevan merkittävä vaikutus motivaation tunnistamisen onnistumisessa, psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen haastattelun aikana osoittautui erittäin tärkeäksi tekijäksi. Sekä haastattelun ilmapiirillä että kysymysten asettelulla todettiin olevan suuri vaikutus motivaation arvioinnissa onnistumiseksi.

- (45) No kyl mä koen, et ihan niin kun hyvin. Et mä tykkään keskustella ihmisten kanssa ja luoda semmosen niin kun yhteyden, että he voisivat just avautua ja kertoa avoimesti asioista, että ei oo semmoset jäykät jotenkin roolit tai liian virallista tai semmosta ettei ihmisille tulis sellain olo, et heitä tentataan. Vaan että jotenkin välittyy se ja antais heille sen fiiliksen, että mua niin kun aidosti kiinnostaa, et minkälaiset asiat sua työssä motivoi tai mitä tavoitteita sulla urallas on ja mä niin kun oon sun puolella ja mä haluan löytää sulle semmosen tehtävän ja semmosen firman, joka olis sulle mahdollisimman paras paikka. Että tässäkin ollaan niin kun asiakkaan asialla, niin kyllä mun mielestä on tärkeätä pitää myös sitä niin kun kandidaattia hyvänä siinä mielessä, että kun aattelee heidänkin parasta ja että heki löytäis semmosen paikan, mikä ois heille mahdollisimman hyvä. Kun se on ainakin mulla se lähtökohta, niin sitten sen kautta tuntee, että pääsee parhaimpaan tulokseen tuossa. (Haastateltava C.)

Parhaimmillaan työhaastattelu saa myös työnhakijan tai kandidaatin pohtimaan ja arvioimaan omaa motivaatiotaan mahdollisimman monipuolisesti. Vaikka henkilön motivaatio muuttuisi työhaastattelun myötä tai henkilö vetäytyisi prosessista, voi tämä kertoa onnistumisesta siinä, että motivaatiota on käsitelty riittävän kattavasti ainakin

työnhakijan tai kandidaatin näkökulmasta. Tällöin henkilö on itse todennäköisesti tullut siihen tulokseen, ettei motivaatio kohtaakaan tehtävän tai yrityksen kanssa. Riittävä ajankäyttö auttaa siten molempien osapuolten päätöstä prosessin jatkoa ajatellen. Erityisesti suorahakua tehneet rekrytoijat kokivat, että motivaation selvittämiseen on hyvä käyttää mahdollisimman paljon aikaa jo ensimmäisestä yhteisestä keskustelusta lähtien. Mitä tarkemmin kandidaatti pystyy arvioimaan omaa motivaatiotaan suhteessa tehtävään ja yritykseen jo rekrytointiprosessin alkuvaiheilla, sitä todennäköisemmin välttyään turhalta työltä ja ajankäytöltä, jos kandidaatti päättääkin vetäytyä rekrytointiprosessista.

- (46) Mä uskon, et siinä on paljon mahdollisuuksia sellaseen niin kun itsereflektioon. Niin voi olla, että henkilö tuleekin tavallaan toiseen ajatukseen siitä, että sopiiko hän organisaatioon tai motivoisko häntä meidän johtamistyyli tai se tapa miten organisaatio menee eteenpäin. Se on tavallaan positiivinen siinä mielessä, että minkä takia mekin halutaan kertoa, että millasta meillä on, että se vetäis just niitä oikeita tyyppisiä, jotka sit nauttis meillä olost. (Haastateltava D.)

Jotta työnhakija tai kandidaatti voi arvioida omaa motivaatiotaan ja rekrytoija pystyy tunnistamaan aidon motivaation mahdollisimman hyvin, rekrytoijan tulee antaa avoimena olevasta tehtävästä ja yrityksestä mahdollisimman realistinen kuva. Myös sillä todettiin olevan yhteys motivaation tunnistamisen onnistumiseen, ettei rekrytoija pyri työhaastattelun aikana vaikuttamaan työnhakijan tai kandidaatin motivaatioon. Esimerkiksi tästä syystä suorahauissa puhelimitse toteutettavan esihaastattelun tulee olla asetelmaltaan sellainen, että motivaatiotekijöitä kartoitetaan jo ennen tarkempaa keskustelua varsinaisesta työtehtävästä ja yrityksestä.

- (47) Ja se on syy, minkä takia me nimenomaan kysytään sitä jo ennen kun mennään siihen tehtävään, ettei se muokkais tavallaan niit vastauksia. Et jos mä vaik kertoisin samantien, et täs tehtäväs on kyse tästä, tästä ja tästä ja tää on niin ku tosi tämmöstä, niin jos heti perään kysyis, mikä sua motivoi ja joku halua edetä, niin sillohan siin helposti tulee nimenomaan niit asioit, mitä mä oon just kertonu, vaik ei se välttämättä ois kovin totuudenmukasta. Niin sielt saa mun mielest paremmat vastaukset, totuudenmukaisemmat vastaukset, kun sitä kysyy ensin. (Haastateltava G.)

Koska motivaatio on hyvin yksilöllinen ja henkilökohtainen ominaisuus, luottamuksen rakentaminen koettiin tärkeänä motivaation tunnistamisen onnistumista ja toisaalta motivaation ilmaisemista edesauttavana tekijänä. Rekrytoijan kyky tulkita ja kuunnella työnhakijan vastauksia ja näkemyksiä on myös yhteydessä siihen, kuinka onnistuneesti motivaatiotekijät tunnistetaan. Lisäksi utelias ja avoin suhtautuminen motivaatiotekijöihin luo edellytyksiä niiden tunnistamiselle. Edellä mainittujen tekijöiden voidaan tulkita liittyvän vahvasti rekrytoijan ammattitaitoon motivaatioteeman käsittelyssä.

(48) Tavallaan se, et miten sä luot ne tilanteet ja tosiaan se psykologinen turvallisuus ja tavallaan semmonen niin ku luottamuksen ilmapiiri ja se, et sä niin ku aidosti niin kun oot mukana tavallaan siin tilantees, et sä luot sitä luottamusta ja kaikkee sitä, niin sit sä voit onnistua siinä. Et tavallaan se on kuitenkin, se on niin henkilökohtainen kysymys. (Haastateltava G.)

Osa haastateltavista kertoi toteuttavansa työhaastattelut pääosin yksin ja osa rekrytoivan esihenkilön kanssa. Suorahakuja toteuttaneet kertoivat, että sopivat kandidaatit haastatellaan vielä asiakasyrityksen toimesta. Motivaation tunnistamisen onnistumiseksi ei todettu selkeää yhteyttä siihen, onko työhaastattelijoita yksi vai useampi. Joidenkin haastattelujen aikana ilmeni epäily siitä, että rekrytoivat esihenkilöt eivät välttämättä osaa ottaa motivaatiota huomioon yhtä hyvin kuin kokeneet rekrytointia pääsääntöisesti työkseen tekevät rekrytoijat. Siitä arveltiin olevan mahdollisesti hyötyä, jos rekrytoivan esihenkilön lisäksi työhaastatteluun osallistuu kokeneempi rekrytoija.

Osa haastateltavista kuvaili aidon motivaation selviävän todellisuudessa vasta silloin, kun uusi työntekijä on aloittanut uudessa työssä ja ollut yrityksen palveluksessa jonkin aikaa. Tämä johtuu luultavasti siitä, että työhaastatteluvaiheessa uusi työntekijä ei voi mitenkään varmistua täysin siitä, että uusi työtehtävä, työympäristö ja työyhteisö ovat motivaatiota ylläpitäviä. Koska motivaatiota ei sen muuttuvan luonteen vuoksi pystytä työhaastattelussa tai muutenkaan rekrytointiprosessin aikana todentamaan täysin

varmaksi, motivaatiota on haastattelujen perusteella oleellista tarkastella myös työsuhteen alussa ja etenkin koeajan puitteissa.

(49) Periaatteessa sitä motivaatiota, jos sitä ei voi mitata siinä haastattelutilanteessa, niin ehkä voi katsoa, onko onnistunut siinä, kuinka pitkään henkilö sit pysyy organisaatiossa. Et miten hän sitten niin kun siirtyy siellä eteenpäin ja niin kun toimii siellä. (Haastateltava D.)

Osa haastateltavista arvioi motivaation tunnistamisen onnistumista hyvin laajasta näkökulmasta. Tämä ilmeni siitä, että motivaation tunnistamisen onnistumisesta ei arveltu olevan mitään hyötyä, jos motivaatiota ei tarkastella ja ylläpidetä myöhemmin työssä. Mikäli palkkaava yritys ja sen työyhteisö eivät riittävällä tasolla toimi uuden työntekijän motivaation ylläpitämiseksi, motivaation tunnistaminen rekrytointivaiheessa voidaan tulkita ikään kuin turhaksi työksi. Palkkaavalla yrityksellä kuvailtiin olevan suuri vastuu tarjota sellaiset olosuhteet, joista uudelle työntekijälle on rekrytointiprosessin aikana kerrottu, ja jotka tukevat motivaatiota parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka tässä tutkimuksessa ei tutkittu työmotivaatiota, työnhakijan tai kandidaatin motivaation hakuvaiheessa ymmärrettiin olevan yhteydessä työssä myöhemmin esiintyvään työmotivaatioon.

(50) Motivaatio lakkaa aika nopeesti työssä, jos siitä ei huolehdita (Haastateltava H).

Jos rekrytoijalla ei esimerkiksi asemansa perusteella ole suoraa näkyvyyttä motivaation ilmenemiseen myöhemmin itse työssä, motivaation onnistumisen arviointi koettiin haasteelliseksi. Esimerkiksi rekrytoivalla esihenkilöllä on paljon parempi näkyvyys ja paremmat vaikutusmahdollisuudet työssä esiintyvään motivaatioon kuin suoramotivaatioilla, jotka rekrytoivat työntekijöitä asiakasyritysten palvelukseen. Osa suoramotivaatio toteuttaneista rekrytoijista kuitenkin kertoi, että asiakasyrityksestä kysyttävän palautteen avulla on mahdollista selvittää, kuinka hyvin työntekijä on työssä menestynyt, ja ovatko motivaatiotekijät kohdanneet työn kanssa. Tämä koettiin keinona

selvittää, kuinka hyvin motivaation tunnistaminen on rekrytointiprosessin aikana onnistunut.

5.6 Motivaation tunnistamisen haasteet

Yleisesti ottaen motivaatio koettiin haasteelliseksi tunnistaa, koska motivaation ymmärrettiin olevan yksilöllinen, monimuotoinen ja kompleksinen ilmiö. Haastattelujen perusteella motivaation tunnistamisen onnistuminen ja siinä esiintyvät haasteet ovat vahvasti toisistaan riippuvaisia. Yksi merkittävimmistä haasteista työnhakijan tai kandidaatin motivaation tunnistamisessa piilee siinä, ettei motivaatiota voida tunnistaa minkään valmiin mallin, tavan tai testin avulla. Tämän vuoksi onnistumista tai epäonnistumista on myös hankala arvioida. Monet haastateltavista kokivat, että motivaation tunnistaminen perustuu vahvasti tietynlaiseen yksilölliseen ja tilannekohtaiseen tunnelmaan, joka työnhakijan tai kandidaatin kanssa käydystä keskustelusta on jäänyt. Koska valmista kaavaa motivaation tunnistamiseksi ei ole olemassa, rekrytoija joutuu luottamaan pitkälti omiin havaintoihinsa ja tunnetilaansa.

- (51) Just tavallaan, et jos sä mietit vaik jotain työtehtävää, motivoiks se sua, siihen vaikuttaa ihan mielettömän moni asia. Niin ku kaikki ne olosuhteet, itse työtehtävät, ympäristö ympärillä, kaikki nää ihmiset, palkat, mitä ikinä. Toi on niin kun hyvin semmonen laaja, et aika moni asia itseasias täyty mennä ihan nappiin siinä. Niin kun tehtävän kuva, ympäristö, organisaatio, ihmisen persoona, et se tehtävä on motivoiva sille kyseiselle henkilölle. (Haastateltava G.)
- (52) Niin se on nyt, kun tässä tätä ääneen puntaroi sun kans, niin itseasias toihan on aika tollainen loputon suo toi motivaatio (Haastateltava F).
- (53) No se on yks iso tavallaan, et siihen ei oo mitään valmista kaavaa. Et se perustuu jotenkin semmoseen niin kun kokonaisvaltaiseen fiilikseen, jonka sä saat näistä eri asioista. (Haastateltava D.)

Osa haastateltavista arveli, että mahdolliset epäonnistumiset työnhakijan tai kandidaatin motivaation tunnistamisessa ovat tapahtuneet silloin, kun motivaation

käsittelylle ei ole pystytty varaamaan riittävästi aikaa tai jos motivaatiota ei ole käsitelty riittävän monipuolisesti työhaastattelun aikana. Lisäksi vuorovaikutuksen laadun, rekrytoijan oman toiminnan ja rekrytoijan osaamisen käsitellä motivaatioteemaa työhaastattelujen aikana todettiin vaikuttavan mahdollisiin haasteisiin motivaation tunnistamisessa.

(54) Ja kun on joku kiire, paine siellä taustalla, niin ei välttämättä pysty pureutuu siihen asiaan niin syvällisesti, kun mitä se tilanne vaatis (Haastateltava C).

(55) No varmasti just se, että ei oo kyselly tarpeeksi. Tai sitten ei oo just tunnistanu sitä, et mikä se on oikeesti ollu siellä se tarve, et onko jäänyt kysymättä se, et miten nykyisessä menee, et onko siellä jotakin niin poistyöntävää, et ei pelkästään vaan se puoleensavetävä, vaan mikä on se poistyöntävä. Et jos vaikka se puoli on jääny kysymättä. Et ehkä ne on niitä semmosia liian vähäisiä kysymyksiä, mitä on silloin ollut haastattelussa. (Haastateltava E.)

Haastatteluiden myötä selvisi, että ongelmat rekrytoijan toiminnassa tai suhtautumisessa motivaatioteeman käsittelyyn voivat näyttäytyä monin eri tavoin. Myös se nostettiin esille, että esimerkiksi kulttuurierojen vuoksi motivaatioteemaa voi olla haastava käsitellä työhaastattelun aikana. Haastattelujen myötä oli mahdollista tulkita, että rekrytoijan oma asenne, motivaatioon vaikuttaminen väärin tavoin, ammattitaidottomuus, ennakko-oletukset, toiveet tai kyvyttömyys ymmärtää motivaatitekijöitä voivat luoda haasteita ja riskejä motivaation riittävälle tunnistamiselle. Ajankäyttö ja motivaatioteeman monipuolinen käsittely eivät kuitenkaan ole aina riippuvaisia rekrytoijan toiminnasta tai osaamisesta. Tämä johtuu siitä, että rekrytointiprosessit ovat suhteellisen lyhyitä siihen nähden, kuinka paljon motivaation kartoittamiseen voisi tai olisi hyvä käyttää aikaa. Lisäksi on todettava, että työhaastattelutilanteet ovat myös työnhakijan tai kandidaatin näkökulmasta hyvin lyhytkestoisia tilanteita oman motivaation esiin tuomiselle ja oman motivaation arvioimiselle.

Motivaation tunnistamisen haasteet työhaastattelun aikana ovat pitkälti riippuvaisia siitä, miten työnhakija tai kandidaatti tuo ilmi ja sanoittaa omaa motivaatiotaan. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että motivaation tunnistaminen on hyvin vaikeaa, jos ihminen ei jostain syystä halua kertoa tai kykene kertomaan motivaatiotekijöistään työhaastattelun aikana. Myös sen mahdollisuus nostettiin esille, ettei työnhakija tai kandidaatti välttämättä ole aikaisemmin pohtinut omia motivaatiotekijöitään. Esille tuli myös monia tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa työnhakijan tai kandidaatin motivaation esiintuomiseen jo pelkästään haastattelun aikana. Esimerkiksi työhaastattelun dynamiikka ja vuorovaikutuksellisuus, jotka ovat riippuvaisia työhaastattelun molemmista osapuolista, voivat haastattelujen perusteella vaikuttaa siihen, miten motivaatiota pystytään työhaastattelutilanteessa käsittelemään.

(56) Se on loppujen lopuksi aika paljon kiinni siitä, et mitä toinen vastaa. Mut jos toinen vastaa tosi vähän, niin se on vaikeeta. (Haastateltava F.)

(57) No ehkä se, että välttämättä kaikki ei lähde sitä motivaatiota avaamaan ja joku voi olla varsinkin tässä, kun suorahakua tekee, niin ne ei välttämättä koe niin kun tarpeelliseksi lähteä kauhean polveilevasti kertomaan joskus. Niin se on sitten se haaste saada heidät keskustelemaan siitä asiasta ja saada heidät pohtimaan sitä asiaa. Et kun ei oo välttämättä tietoisesti hirveesti sitä vielä miettinytkään. (Haastateltava C.)

Työnhakijan aiemmalla työhaastattelukokemuksella arveltiin olevan yhteys siihen, miten työnhakija sanoittaa motivaatiotaan. Siinä missä haastattelukokemus auttaa työnhakijoita väistämättäkin arvioimaan omia motivaatiotekijöitä, motivaatiota voidaan haastattelukokemuksen myötä oppia sanoittamaan työhaastattelutilanteeseen nähden suotavalla tavalla. Tietynlaisen haasteen motivaation tunnistamiselle asettaa lisäksi se, että erityisesti ilmoitushauilla toteutettavissa rekrytoinneissa työnhakijan on helppo sanoittaa motivaatiotaan ilmoituksessa kerrottuihin asioihin perustuen. Jo pelkästään tämän vuoksi aitoa motivaatiota voi olla hyvin hankala tunnistaa. Suorahakujen etuna puolestaan on se, että sopivan kandidaatin motivaatiotekijöitä voidaan selvittää esihaastattelussa jo ennen kuin kandidaatti tietää yrityksestä ja avoimena olevasta tehtävästä.

(58) Yks on sellanen niin kun haastattelukokemus. Ku monet on hakenu vaikka kolmeen paikkaan, niin he oppii aika hyvin jo vastaa niihin kysymyksiin. Niin sit sun pitää lukee läpi siitä, että kenel on vaan puheet ja kenel on oikeest semmonen motivaatio. Koska kyl jos sä meet yhteen työhaastatteluun kymmenes vuodes, niin sä oot täysin erilainen, kun et jos sä käyt kymmenen haastattelu. (Haastateltava A.)

(59) Et on hankala tunnistaa se aito motivaatio siitä valveutuneesta hakijasta, joka tietää, mitä kannattaa sanoa, jotta pääsee eteenpäin siinä prosessissa (Haastateltava D).

Haastattelujen aikana selvisi, että työnhakuun liittyvät valmennukset ja työnhau onnistumista edesauttavat oppaat, joita tänä päivänä on hyvin laajasti saatavilla, toimivat toisaalta positiivisena ja toisaalta negatiivisena motivaation tunnistamisen näkökulmasta. Vaikka työnhau opettelu auttaa työnhakijaa sekä oman motivaation tunnistamisessa että ilmaisussa työnhau aikana, negatiivisena puolena saattaa olla se, että motivaation esiin tuominen voi olla opeteltua. Työnhau opettelu voi siten käytännössä johtaa ongelmiin aidon motivaation tunnistamisessa, jos työnhakija ilmaisee olevansa motivoitunut työn saamisen toivossa, mutta ilman omien motivaatiotekijöiden arviointia ennen työnhakua.

(60) Tossa on ehkä se riski, ettei vaan lue, että kun henkilö on extrovertti ja hän on puhelias ja hän vaikuttaa hyvin innostuneelta, et se ois suora indikaatio motivaatiosta. Tossa on ehkä semmonen niin kun vaaranpaikka, että luetaan tavallaan se yleinen innostuneisuus, innokkuus sellaiseks niin kun hyväksi motivaatioksi. Ja toinen riski on se, että ihmiset tietää tosi hyvin, miten töitä kannattaa hakea ja mitä organisaatiot haluaa kuulla. (Haastateltava D.)

Työhaastatteluissa motivaation tunnistamisessa piilee myös se riski, että tietyt muut tekijät, kuten innostuneisuus ja puheliasuus tulkitaan virheellisesti motivaatiota ilmentäviksi ominaisuuksiksi. Vaikka työnhakijan tai kandidaatin asenne kertoo paljon motivaatiosta, asenne ei kuitenkaan kerro välttämättä motivaatiotekijöistä. Jokainen työnhakija tai mielenkiintoisesta työmahdollisuudesta kuuleva kandidaatti saattaa myös kaunistella omaa motivaatiotaan työpaikan saamisen toivossa. Näin ollen aidon

motivaation erottaminen muista siihen jollain tavoin viittaavista tekijöistä on riippuvaista rekrytoijan kyvystä ymmärtää ja tulkita motivaatiota riittävästi.

Motivaation tunnistamisen haasteista keskusteltaessa osa haastateltavista pohti jonkin verran sitä mahdollisuutta, että työnhakija tai kandidaatti on epärehellinen omista motivaatiotekijöistään. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että epärehellisyys on todennäköistä, ja osa oli jopa törmännyt joskus tilanteisiin, jossa työnhakijan oli työhaastattelun aikana tuonut ilmi täysin erilaisia asioita motivaatiostaan kuin mitä myöhemmin työssä kävi ilmi. Rekrytoija joutuu kuitenkin luottamaan siihen, mitä työnhakija kertoo motivaatiostaan, vaikka motivaation aitoutta ei voida työhaastattelun avulla todentaa.

(61) Niin sit kumminkin se motivaatio on niin henkilökohtainen juttu, et must tuntuu et siit ei voi myöskään huijata kauheen hyvin. Et jos sä niin kun onnistut vakuuttamaan osaamisellas ja sellasella niin kun, et mä oon tämmönen tyyppi ja teidän kannattaa mut palkata, et vaikuttaa hyvältä matchilta. Et sä jotenkin pystyisit niin ku feikkaamaan sen, et mä oon ihan sairaan kiinnostunu näist jutuista ja tää motivoi mua maailman eniten ja sit sut palkataan ja käykin ilmi, et eihän tää oo yhtään sinne päinkään. Varmaan tämmösiäkin on kyllä. Mulle ei oo tullu koskaan vastaan, mut vois kuvitella. Ja sit toisaalt tehään ratkasut ja sit tehään uudestaan, mutta onks siin mitää järkee. (Haastateltava F.)

(62) Toi on sen verran abstrakti asia, että siinä pystyy feikkaamaan (Haastateltava B).

(63) Se on itseasias jännä, miten kuitenkin siihen motivaatioon niin ei oo mitään sellasta yksiselitteistä polkua, et näin sä selvität sen kandin motivaation joka ikinen kerta tai näin sä voit olla varma puhuiks hän totta vai mitä ikinä. Et se on aika mielenkiintost kyl. (Haastateltava G.)

Jos motivaation tunnistamisessa oli epäonnistuttu tai jos motivaatio oli tunnistettu tavalla tai toisella virheellisesti tai puutteellisesti, koettiin sen ilmenevän vasta työssä siten, ettei uusi työntekijä sitoudu yritykseen tai viihdy uudessa työssään. Jotkut haastateltavista kokivat epäonnistumisen näyttävätyvän myös työnhakijan tai kandidaatin vetäytymisenä rekrytointiprosessista. Henkilön vetäytymistä ei kuitenkaan tulkittu rekrytointiprosessin epäonnistumisena toisin kuin sitä, että henkilö lopettaa työssään

työn aloittamisen jälkeen. Motivaation muuttumisen arveltiin kuitenkin olevan syy sille, jos työntekijä päättää irtisanoutua työstä pian sen aloittamisen jälkeen.

(64) No kyllä se on just se, että henkilö ei sitten viihdy. Tai että henkilö lähtee sitten pois. Tai ylipäättään se, että ei viihdy, ei ollu semmonen tehtävä tai ei ollu semmonen työpaikka, mitä odotti. Niin ei oo motivaatiota tehdä sitä työtä. (Haastateltava E.)

Aiemmin tekstissä esitettiin haastateltavien näkemyksiä sille, miksi motivaation tunnistaminen voi epäonnistua. Epäonnistumisten tai virhetulkintojen syitä on haastattelujen perusteella kuitenkin suhteellisen hankala todentaa varmaksi. Erityisesti motivaation muuttuvan luonteen voidaan todeta aiheuttavan haasteita epäonnistumisten arvioinnille.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen pääasiallinen tutkimusongelma oli selvittää, onko työnhakijan motivaatio mahdollista tunnistaa työhaastattelussa. Tässä luvussa vastataan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin eli siihen, miten rekrytoijat suhtautuvat työnhakijan motivaatioon ilmiönä ja tunnistettavana tekijänä rekrytointipäätöksen taustalla, ja millä tavoin ja kuinka onnistuneesti työnhakijan motivaatio voidaan tunnistaa työhaastattelumenetelmällä. Lopuksi kuvataan tutkimuksen käytännön hyöty, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkokehitysehdotuksia.

6.1 Rekrytoijien suhtautuminen motivaatioon

Motivaation on todettu olevan yleisesti arvostettu tekijä, sillä motivaatio tuottaa (ks. Ryan & Deci; 2000c, s. 69). Lisäksi motivaation on todettu olevan rekrytoijien mielestä tärkeä rekrytoinnin aikana arvioitava tekijä (ks. Duunitorin kansallinen rekrytointitutkimus, 2022). Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat motivaation olevan merkittävä tekijä rekrytointipäätöksen taustalla, minkä myötä on perusteltavissa myös motivaation tunnistamisen tärkeys työhaastattelun aikana. Tutkimustulosten mukaan työnhakijan tai kandidaatin motivaation tulee ensisijaisesti kohdistua työtehtävään ja joissain tapauksissa vielä selkeämmin organisaatioon ja yritykseen. Lisäksi työyhteisöön kohdistuvaa motivaatiota arvostetaan. Koska motivaatio koetaan tulosten mukaan hyvin yksilöllisenä, henkilökohtaisena, tilanneriippuvaisena, monimuotoisena ja muuttavana ominaisuutena, täydellisiä jokaiseen tehtävään sopivia ja yleisesti hyväksytyjä motivaatiotekijöitä on kuitenkin hyvin hankala määritellä.

Tuloksista voidaan päätellä, että rekrytoijien mielipiteet motivaation merkityksestä eivät vaihtelee tilannekohtaisesti toisin kuin suhtautuminen ja odotukset motivaatiota kohtaan. Rekrytoijien suhtautuminen ja odotukset motivaatiota kohtaan riippuvat sen sijaan hyvin pitkälti työtehtävän sisällöstä ja vaatimuksista sekä yrityksen tai organisaation tarpeesta. Lisäksi sillä voidaan todeta olevan merkitystä, kuinka paljon, ja minkälaista motivaatiota

mikäkin tehtävä edellyttää. Tutkimustuloksista voidaan siten päätellä, että rekrytoijan vastuulla on osata tunnistaa motivaatio tehtävän ja yrityksen edellyttämällä tavalla.

Aikaisemmassa tutkimuksessa (ks. Derfler-Rozin & Pitesa, 2020, s. 1840–1846) on havaittu, että työnhakijan ulkoisen motivaation ilmaisut voidaan ymmärtää työnhakijan alhaisena sisäisenä motivaationa. Tämän tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan vahvistaneet sitä, että ulkoisen motivaation ilmaisut osoittaisivat alhaisempaa sisäistä motivaatiota. Tässä tutkimuksessa eri motivaatiotyyppien ilmaisulla ei todettu olevan rekrytointipäätöksen kannalta merkittävää vaikutusta, mutta tulokset osoittavat, että pelkästään ulkoisen motivaation ilmaisut luovat silti epävarmuutta esimerkiksi myöhemmin työssä esiintyvän sitoutumisen ja viihtymisen näkökulmasta. Työnhakijan tai kandidaatin ilmaisut sisäisestä tai ulkoisesta motivaatiosta eivät siis vaikuta välttämättä toisiinsa, kunhan tehtävään ja yritykseen kohdistuva motivaatio on olemassa. Koska tutkimustulosten perusteella on hyvin tilannekohtaista, miten motivaatioon tulee suhtautua, myöskään sisäistä motivaatiota voida automaattisesti pitää arvostetumpana motivaatiotyyppinä. Esimerkiksi keskustelu palkasta ei automaattisesti tarkoita sitä, että palkka olisi työnhakijan tai kandidaatin ainoa motivaatiotekijä, sillä nykypäivän työelämässä palkka nähdään enemmänkin perustarpeen kaltaisena hygieniatekijänä. Yleisesti itsensä kehittämiseen, oppimiseen ja haasteisiin kohdistuvat motivaatiotekijät koettiin rekrytoijien mielestä kuitenkin toivottavina, kun taas vahvasti itsekeskeiset motiivit ja työpaikan vaihtamisen pakko koettiin epätoivottavina.

Tulosten perusteella työhaastattelussa tapahtuvaa motivaation tunnistamista ei voida kuitenkaan pitää siten kaksijakoisena, että motivaation tunnistaminen tähtäisi pelkästään joko ulkoisen tai sisäisen motivaation tunnistamiseen. Kuten on todettu, autonominen sisäinen motivaatio voi vaikuttaa työnhakuprosessin onnistumiseen (ks. Grant ja muut, 2011, s. 244–246; van Hooft ja muut, 2013, s. 27), mutta motivaatiota työnhakuun voi olla hankala ylläpitää pitkään (ks. Liu ja muut, 2014, s. 1012). Rekrytoijien on hyvä huomioida työssään se tosiasia, että motivaatio työnhakuun on hyvin todennäköisesti sekoitus itsemääräämisteoriassa selitettyjä eri motivaatiomuotoja

(Ryan & Deci, 2000c, s. 71; Ryan & Deci, 2000a, s. 60; Da Motta Veiga & Gabriel, 2016, s. 350; van Hooft ja muut, 2013, s. 27).

AMO-malliin viitaten (ks. Almutawa ja muut, 2016, s. 17–19; Jiang ja muut, 2012, s. 1271–1276) motivaatio on yksi suorituskyykyä selittävistä tekijöistä. Tulokset osoittavat, että työhaastattelussa motivaatio on arvioitavana tekijänä yhtä tärkeässä asemassa kuin osaaminen ja joissain tilanteissa jopa tärkeämpi. Motivaatio on arvioitavista tekijöistä todennäköisesti kaikkein vaikein tunnistaa työhaastattelumenetelmällä, mutta sitäkin tärkeämpi. Motivaation tunnistamatta jättäminen rajaa pois myös kaiken sen potentiaalin, mitä osaaminen ja muu pätevyys mahdollistaa. Rekrytointi voi olla jopa turhaa työtä ilman riittävää motivaation tunnistamista.

Motivaation merkityksen ymmärtäminen rekrytointivaiheessa voi todennäköisesti auttaa organisaatioita pitämään huolta motivaation ylläpitämisestä myöhemmin työssä. Jo rekrytoinnin aikana on hyvä ymmärtää, että vasta työssä esiintyvillä ympäristötekijöillä on suuri merkitys siihen, miten motivaatio pystytään ylläpitämään työssä, ja kuinka ulkoisia motivaatiotekijöitä mahdollisesti sisäistetään. Motivaatio voi kukoistaa sellaisessa ympäristössä ja tehtävässä, jossa ihmisen tarpeet täyttyvät (ks. Gagné & Deci, 2005, s. 346; Phillips, 2018, s. 20; Sadri & Bowen, 2011, s. 48).

6.2 Keinot motivaation tunnistamiseksi

Aikaisempi tutkimus ei ole selventänyt yleisesti toimiviksi todettuja keinoja motivaation tunnistamiseksi työhaastattelussa. Toisten ihmisten motiivit on myös todettu hankalasti havaittaviksi (ks. Derfler-Rozin & Pitesa, 2020, s. 1859; Woolley & Fishbach, 2018, s. 1–2). Tämän tutkimuksen mukaan rekrytoijan suhtautuminen, ymmärrys motivaatiotekijöistä ja ammattitaito vaikuttavat työhaastattelujen toteutukseen ja motivaation tunnistamiseen onnistumiseen. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat konkreettisia keinoja sille, miten työnhakijan tai kandidaatin motivaation tunnistamisessa voidaan onnistua. Erityisesti riittävä ajankäyttö motivaatioteeman

käsittelyssä työhaastattelun aikana ja mieluiten jo ennen haastattelua, työhaastattelun psykologisesti turvallinen ilmapiiri, mahdollisimman vähäinen motivaatioon vaikuttaminen, rekrytoijan kyky kuunnella avoimesti ja monipuoliset motivaatiota kartoittavat työhaastattelukysymykset edesauttavat motivaation tunnistamisen onnistumista. Ajankäytön ja taloudellisuuden näkökulmasta motivaatiosta on hyvä keskustella mahdollisimman suoraan ja avoimesti. Näin ollen rekrytoijan kyvyllä tunnistaa motivaatiotekijöitä voidaan ajatella olevan yhteys organisaation suorituskykyyn (ks. Almutawa ja muut, 2016, s. 17–19; Jiang ja muut, 2012, s. 1271–1276).

Yksi tärkeä havainto tutkimustuloksista on se, että motivaation tunnistamisessa tulee ottaa huomioon jatkuvasti muuttuva työelämä ja sen mukana mahdollisesti muuttuvat motivaatiotekijät. Esimerkiksi tietyn autonomian tunteen, työssä viihtymisen ja hyvinvoinnin voidaan todeta olevan rekrytoijien kokemuksen mukaan huomattavasti tärkeämpi asia ihmisille nykypäivän työelämässä kuin aikaisemmin. Rekrytoijien on työssään ymmärrettävä työelämässä esiintyvien epävarmuuksien ja haasteiden merkitys motivaatioon, jotta motivaation tunnistamisessa vältytään mahdollisilta virhepäätelmiä. Kaikkein merkityksellisintä tämän tutkimuksen mukaan on tunnistaa työhaastattelun aikana riittävästi niitä tekijöitä, jotka motivoivat ihmistä myöhemmin työssä ja toisaalta niitä tekijöitä, jotka ovat ajaneet työnhakuun.

Tutkimustulokset osoittavat, että työnhakijan tai kandidaatin ymmärrys omista motivaatiotekijöistä ja niiden sanoittaminen ovat vahvasti yhteydessä siihen, miten rekrytoija pystyy tunnistamaan tehtävän kannalta olennaisen motivaation. Tutkimustulosten perusteella työhaastattelun tulee tähdätä siihen, että työnhakija tai kandidaatti saa mahdollisuuden reflektoida omaa motivaatiotaan. Koska työn vaihtaminen on usein ihmiselle merkittävä päätös, oman motivaation ymmärtäminen auttaa työnhaussa ja työpaikan vastaanottamispäätöksessä. Rekrytoijan vastuulla on antaa työnhakijalle tai kandidaatille mahdollisimman realistinen kuva työtehtävästä, työyhteisöstä ja yrityksen toiminnasta. Erityisesti suorahakukonsulttien tulee riittävällä

tasolla selvittää työn ja työpaikan olosuhteet asiakasyrityksessä, jotta realistisen käsityksen antaminen on ylipäätään mahdollista.

Henkilöarviointi ja -valintamenetelmien valinnassa korostuu niiden työsuoriutumista ennustava validiteetti (ks. Schmidt & Hunter, 1998, s. 262; Kelechi, 2012, s. 117). McDaniel ja muut (1994, s. 599) totesivat meta-analyysissään työhaastattelun validiteetin riippuvan sen toteutuksesta ja sen aikana arvioitavista tekijöistä. Tämän tutkimuksen myötä saatiin tietoa työhaastattelun validiteetista motivaation tunnistamisessa. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että työhaastattelu on oikein toteutettuna soveltuva arviointimenetelmä motivaation tunnistamiseksi. Tutkimustulosten mukaan erilaiset testimenetelmät eivät pelkästään sovellu päätöksenteon taustalle silloin, kun on kyse motivaation arvioimisesta ja tunnistamisesta. Vaikka motivaatiota arvioitaisiin rekrytointiprosessin aikana erilaisilla keinoilla tai menetelmillä, kuten selvittämällä motivaatiota työhakemuksen ja ennakkotehtävien avulla tai erilaisia testejä käyttäen, näiden menetelmien ei voida katsoa kuitenkaan korvaavan työhaastattelun merkitystä motivaation tunnistamisessa. Muut menetelmät toimivat joissain tilanteissa työhaastattelun tukena, mutta niiden perusteella ei yleensä tehdä johtopäätöksiä motivaatiosta. Tutkimustulosten perusteella työhaastattelu on soveltuva menetelmä motivaation tunnistamiseksi etenkin siitä syystä, että työnhakijan tai kandidaatin motivaatio voidaan tunnistaa ja todentaa parhaiten työhaastattelun mahdollistaman vuorovaikutuksen myötä.

Työhaastattelujen jäsentämisen vaikutus motivaation tunnistamisen onnistumiseksi ei selvinnyt tässä tutkimuksessa täysin, sillä tulokset viittaavat siihen, että motivaatiota tunnistetaan joko täysin avoimella työhaastattelulla tai strukturoituja vakiokysymyksiä apuna käyttäen. Vaikka strukturoitujen haastattelujen on todettu olevan ennustearvoltaan pätevämpiä useiden tutkimusten myötä (ks. Barclay 1999, s. 136; Schmidt & Hunter, 1998, s. 267; Wiesner & Cronshaw, 1998, s. 275), tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että suhteellisen avoin tai puolistrukturoitu tilanteen mukaan etenevä työhaastattelu on motivaation tunnistamiseksi kaikkein soveltuvin. Tulokset

eivät myöskään osoita yhteneväisyyttä työhaastattelutekniikoiden käyttämisessä motivaation tunnistamiseksi. Käytännön tasolla motivaation tunnistaminen toteutetaan hyvin yksilöllisillä ja rekrytoijasta riippuvilla toimenpiteillä työhaastattelun aikana. Tämän tutkimuksen tulokset pikemminkin korostavat motivaation tunnistamiseksi soveltuvan mallin tai toimintatavan puuttumista. Myöskään sillä ei todettu tässä tutkimuksessa olevan suoraa yhteyttä motivaation tunnistamisen onnistumiseen, osallistuuko haastattelijoina työhaastatteluun yksi vai useampi.

Koska rajat sisäisen ja ulkoisen tai esimerkiksi sisäistyneen ulkoisen motivaation suhteen ovat hyvin todennäköisesti epäselvästi tunnistettavissa työnhaun kontekstissa, käytännön työssä rekrytoijia todennäköisesti hyödyttää ymmärrys motivaatioteorioista ja motivaation syntymekanismeista (ks. Robbins & Judge, 2016, s. 128–143). Etenkin itsemääräämisteoriassa ja tarkemmin organismisessa integraatioteoriassa (ks. Ryan & Deci, 2000c, s. 72-73) esitettyä ulkoisten tekijöiden, kuten arvojen, tavoitteiden ja ulkoisen säätelyn sisäistämistä ja integrointia osaksi omaa toimintaa ja ajattelua tapahtuu väistämättäkin työelämässä. Myöhemmin työssä esiintyvä motivaatio tuskin koskaan koostuu täysin sisäisestä motivaatiosta, sillä ulkoisten tekijöiden, kuten työympäristön ja kulttuurin vaikutus ovat työssä jatkuvasti läsnä. Siten voidaan jopa ajatella, että minkä tahansa ulkoisenkin motivaation tunnistaminen voi olla hyödyksi työhaastatteluvaiheessa, koska ulkoinen motivaatio voi mahdollisesti sisäistyä. Motivaatioteorioista on kuitenkin lähes mahdotonta johtaa sellaista mallia, jota voitaisiin hyödyntää yksiselitteisesti työnhakijan tai kandidaatin motivaation tunnistamisessa. Tämä johtuu siitä, että motivaatio on hyvin yksilöllinen ja muuttuva ilmiö, jonka tunnistaminen vaihtelee tilannekohtaisesti.

6.3 Motivaation tunnistamisen onnistuminen ja haasteet

Tutkimustulosten mukaan rekrytoijat kokevat motivaation tunnistamisen haasteelliseksi, mutta kokevat silti onnistuvansa motivaation tunnistamisessa. Rekrytoijan on siten mahdollista tunnistaa motivaatio riittävällä tasolla työhaastattelun avulla. Rekrytoijan

riittävä ymmärrys ja oikeanlainen suhtautuminen motivaatiotekijöitä ja niiden tunnistamista kohtaan voivat osoittautua jopa merkittävämmäksi tekijäksi motivaation tunnistamisen kannalta kuin varsinaiset motivaation tunnistamiseen tähtäävät konkreettiset keinot tai mallit. Vaikka tämän tutkimuksen tuloksena ei voida varmuudella todeta, että motivaation tunnistaminen on täysin mahdollista työhaastattelumenetelmällä, rekrytoijien kokemukset motivaation tunnistamisen onnistumisesta nimenomaan työhaastattelun avulla ovat rohkaisevia. Siinä missä tutkimuksen aikana ilmi tulleet konkreettiset onnistumisen keinot luovat todennäköisyyksiä motivaation tunnistamiselle, näiden samojen keinojen toteuttamatta jättäminen saattaa luoda omat haasteensa motivaation tunnistamiselle. Toisaalta tulee muistaa, että haasteet ja epäonnistumiset voivat johtua myös rekrytoijasta riippumattomista syistä, kuten ulkoa tulevasta paineesta ja kiireestä rekrytointiprosessin läpiviemiseksi.

Vaikka motivaation tunnistamisen merkitys ei vaihtelee, tietyt keinot ja haasteet motivaation tunnistamisessa sen sijaan vaihtelevat rekrytoinnin tyyppin mukaan ja sen perusteella, onko kyseessä työtä itse hakenut työnhakija vai suorahaun tavoittama kandidaatti. Kuten tutkimustulokset osoittavat, etenkin suorahauissa motivaation selvittäminen on alusta asti selkeämpää ja monipuolisempaa kuin perinteisissä ilmoitushauissa. Rekrytoinnin tyyppi määrittää jokseenkin sitä, millä tavoin motivaatiota tunnistetaan etenkin ennen työhaastattelua. Varsinaisessa työhaastatteluvaiheessa rekrytoinnin tyyppillä ei todettu olevan merkittävää vaikutusta motivaation tunnistamisen keinoihin, vaikka tuloksista on pääteltävissä, että suorahakua toteuttavat rekrytoijat pyrkivät tunnistamaan kandidaatin motivaatiotekijöitä jokseenkin laajemmasta näkökulmasta kuin perinteistä rekrytointia toteuttavat rekrytoijat. Vaikka kaiken tyyppisissä rekrytoinneissa rekrytoijalla on vastuu motivaation riittävästä tunnistamisesta, motivaatiotekijöiden tunnistamisen onnistumisella voidaan tulkita olevan vielä suurempi merkitys suorahauissa. Tämä on perusteltavissa sillä, että perinteisissä ilmoitushauilla toteutettavissa rekrytoinneissa työnhakija on itse osoittanut

motivaatiotaan hakemalla työpaikkaa, mutta suorahaun avulla tavoitettu kandidaatti ei välttämättä ole ollut aikeissa vaihtaa työpaikkaa.

Tutkimustuloksista on tunnistettavissa myös monia tekijöitä, jotka näyttäytyvät haasteina aidon motivaation tunnistamisessa, ja joihin rekrytoijien tulee kiinnittää erityistä huomiota. Nämä tekijät liittyvät siihen, miten työnhakija tai kandidaatti sanoittaa omaa motivaatiotaan työhaastattelussa ja siihen, kuinka rehellinen työnhakija tai kandidaatti on omista motivaatiotekijöistään. Työnhaku voi ensinnäkin olla opeteltua ja kokemus työhaastatteluista voi edesauttaa motivaation ilmaisua tilanteeseen nähden suotavalla tavalla. Tutkimustulosten perusteella yksi haasteista ilmenee siinä, että työnhakijan on helppo sanoittaa suhteuttamalla se jo tiedettyihin tehtävää ja yritystä koskeviin asioihin, mikä ei sinällään kerro aidosta motivaatiosta.

Kuten tutkimustuloksissa todettiin, rekrytointi voi nykypäivänä olla varsin myynnillistä. Motivaatioon vaikuttamisen voidaan tunnistaa tutkimustulosten perusteella luovan merkittäviä riskejä aidon motivaation ilmaisemista ja sen tunnistamista ajatellen. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että rekrytoijien tulisi suhtautua erittäin varovaisesti motivaatioon vaikuttamiseen, ja vaikuttamisen riskit tulisi tiedostaa rekrytoinnista riippumatta. Pahimmillaan motivaatioon vaikuttaminen voi johtaa huonoihin rekrytointipäätöksiin, joilla voi olla vahingolliset seuraukset sekä yritykselle että työntekijälle. Todennäköisesti parhaaseen lopputulokseen motivaation tunnistamisessa päästään silloin, kun työnhakijan tai kandidaatin motivaatiota arvioidaan vasta sen jälkeen, kun työnhakija tai kandidaatti on ensin itse saanut mahdollisuuden kertoa motivaatiostaan mahdollisimman avoimesti. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ja motivaation tunnistamista ajatellen on siis merkittävä kysymys, kuinka nykypäivänä vahvasti esillä olevaa myynnillistä rekrytointia on järkevää ylipäätään soveltaa käytännön rekrytointitoimenpiteissä.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät poista työhaastattelun subjektiivisen arvioinnin ongelmallisuutta, mitä esimerkiksi Kappen ja Naber (2021, s. 1) sekä Schick ja Fischer

(2021, s. 1) ovat käsitelleet. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että motivaation tunnistaminen on aina subjektiivista ja rekrytoijasta riippuvaista. Tutkimustulosten perusteella erityisen haasteellista motivaation tunnistamisesta tekee se, että motivaatio on luonteeltaan muuttuva, moniulotteinen ja abstrakti ilmiö. Koska työnhakuvaiheessa motivaatiota tulevaa työtehtävää ja työyhteisöä kohtaan on mahdoton tietää kummankaan osapuolen näkökulmasta vielä työhaastatteluvaiheessa, motivaation täydellinen tunnistaminen on täysin mahdotonta. Koska tutkimustuloksista ei myöskään ole johdettavissa selkeää yksiselitteistä mallia tai tapaa motivaation tunnistamiseksi, rekrytoijien on luotettava vahvasti omaan kykyynsä tunnistaa motivaatiota riittävällä tavalla.

Motivaation tunnistamisen onnistumisen arviointi on tutkimustulosten perusteella hankalaa etenkin siksi, koska motivaatio ilmenee todellisuudessa vasta työssä. Rekrytoinnin tyyppi asettaa myös tiettyjä haasteita motivaation tunnistamisen onnistumisen arvioinnille, sillä asemastaan riippuen rekrytoijilla ei välttämättä ole suoraa näkyvyyttä työssä ilmenevään motivaatioon. Tutkimustulosten mukaan motivaation tunnistamisen epäonnistumisen on kuitenkin käytännössä tunnistettavissa siitä, että työntekijä ei viihdy työssä ja irtisanoutuu työn aloittamisen jälkeen. Sen sijaan työnhakijan tai kandidaatin prosessista vetäytyminen on todennäköisesti seurausta työnhakijan tai kandidaatin itsereflektiosta ja motivaation muuttumisesta, jolla voidaan todellisuudessa tulkita olevan positiivien vaikutus virherekrytoinnin välttämiseksi.

6.4 Tutkimuksen käytännön hyöty

Tämä tutkimus vahvistaa edelleen motivaation merkitystä rekrytointipäätöksissä ja antaa erityisesti rekrytoijille hyödyllistä tietoa siitä, miten motivaatiota tulisi ymmärtää, ja millä keinoin sitä voidaan parhaiten tunnistaa työhaastattelussa. Yhteenvetona voidaan todeta, että työhaastattelu on tämän tutkimuksen perusteella soveltuva henkilöarviointimenetelmä motivaation tunnistamiseksi, mikä rohkaisee rekrytoijia käyttämään nimenomaan työhaastattelua motivaation tunnistamisen menetelmänä.

Motivaation tunnistaminen riittävällä tasolla on mahdollista työhaastattelun aikana ja lisäksi perusteltua etenkin työntekijän potentiaalın ja myöhemmin työssä esiintyvän suorituskyvyn näkökulmasta (ks. Almutawa ja muut, 2016, s. 17–19; Jiang ja muut, 2012, s. 1271–1276).

Yksilöllisten motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen on todennäköisesti hyvin tärkeää muuttuvassa työelämässä. Tämä tutkimus antoi välineitä motivaation laajempaan ymmärtämiseen työnhaussa ja rekrytoinnissa, mistä voi olla merkittävää hyötyä työelämässä. Siinä missä työntekijöiden ja kandidaattien motivaatiotekijöiden tunnistaminen auttaa rekrytoijia tekemään parempia ja laadukkaampia rekrytointipäätöksiä, motivaatiotekijöiden tunnistaminen jo rekrytointivaiheessa todennäköisesti auttaa organisaatiota esimerkiksi työhyvinvoinnin, organisaatiokulttuurin, johtamisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmista. Työntekijän näkökulmasta on merkittävä hyöty, jos motivaatiotekijät kohtaavat työhön nähden.

Epäoikeudenmukaisuutta ja vääriä tulkintoja motivaation arvioimisessa voidaan mahdollisesti minimoida hyödyntämällä tässä tutkimuksessa esiin tulleita konkreettisia tapoja motivaation tunnistamisen onnistumiseksi. Vaikka tämä tutkimus tuotti ensisijaisesti tietoa rekrytoijien käytännön työn tueksi, tutkimus voi mahdollisesti auttaa työnhakijoita tai kandidaatteja pohtimaan omaa motivaatiotaan, mikä puolestaan saattaa auttaa työnhaussa. Työnhakijoiden tai suoramakujen tavoittamien kandidaattien on erityisen hyvä ymmärtää etenkin ulkoa tuleva motivaatioon vaikuttaminen ja motivaation ilmaisun opettelu tuottamat ongelmat. Käytännön tasolla tämä tutkimus haastaa jokseenkin ajatusta siitä, miten työnhaun oppaissa tulisi keskittyä motivaation esiintuomiseen. Työnhaussa on hyvä muistaa erityisesti se, että oman motivaation riittävää reflektointia ja aidon motivaation ilmaisun merkitystä ei voi liikaa korostaa.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvä ja luotettava tutkimuskäytäntö edellyttää, että tutkimuksessa arvioidaan ja perustellaan tutkimuksen luotettavuutta (ks. Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 11). Tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin valitsemalla tutkimusmenetelmät tarkoin ja arvioimalla jo etukäteen niiden soveltuvuutta tähän tutkimukseen. Valittujen menetelmien avulla pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin, mikä omalta osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen alusta alkaen kiinnitettiin erityistä huomiota tutkimuksen eettisyyteen, ja tutkittavien haastatteluvastaukset on esitetty täysin anonymisti. Tutkimusprosessi kuvailtiin lisäksi mahdollisimman tarkasti. Vaikka tutkijan omilla ennakkokäsityksillä voi olla vaikutusta aineiston analysointiin ja tutkimustuloksiin, tämän tutkimuksen tulokset ja tuloksista tehdyt tulkinnat on pyritty esittämään mahdollisimman todenmukaisesti tutkittavien kokemuksiin ja näkemyksiin perustuen. Aineistosta on nostettu esiin lainauksia tutkijan päättelyn ymmärtämiseksi. Vaikka tutkimuksen uskottavuuteen pyrittiin edellä mainituilla toimenpiteillä, uskottavuuden arviointi jää viimekädessä lukijalle. Saturaaion toteutumista tämän tutkimusaineiston osalta on hankala arvioida varmaksi, mutta aineiston voidaan tulkita olevan riittävä, sillä tutkimusongelmaan onnistuttiin saamaan vastaus.

Tutkimusprosessin edetessä tutkimuksen aihe osoittautui varsin laajaksi ja osittain hankalasti tutkittavaksi. Vaikka aiheen rajausta erityisesti motivaation osalta pohdittiin tutkielman suunnitteluvaiheessa, aiheen rajausta osoittautui haasteelliseksi, minkä takia tarkempia rajoituksia ei tehty. Tarkempi rajausta olisi saattanut kuitenkin vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tutkimuksen aiheesta olisi alusta asti voinut miettiä asetelmaa tarkemmin, sillä kaikissa rekrytoinneissa ei ole kysymys työnhakijan motivaation tunnistamisesta vaan yhtä lailla suorahaun toteuttaman kandidaatin motivaation tunnistamisesta. Tutkimusasetelmaa muuttamalla olisi voitu päästä eri lopputulokseen, jos esimerkiksi motivaation tunnistamista olisi tutkittu suppeammassa mittakaavassa tietyn rekrytointityypin näkökulmasta tai tietyn tehtävän näkökulmasta. Toisaalta edellä mainittu tuskin olisi tuottanut riittävän monipuolista tietoa. Tutkimuksen laatua olisi voinut mahdollisesti lisätä ottamalla tutkimusasetelmaan mukaan lisää aineistoa, kuten

työnhakijoiden tai kandidaattien motivaation ilmaisua ilmentävää aineistoa. Näin olisi voitu saada vielä kattavampi kuva tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

6.6 Ehdotukset jatkotutkimukselle

Tämä tutkimus tuotti tietoa motivaation tunnistamisesta työhaastattelussa, mutta tiedämme edelleen hyvin vähän siitä, miten toisen ihmisen motivaatiota voi tunnistaa. Työelämän näkökulmasta aiheen jatkotutkimus on kuitenkin kannattavaa, koska motivaatio on työelämässä vahvasti työntekijän potentiaaliin liittyvä tekijä. Koska tämä tutkimus ei tarjonnut selkeää viitekehystä motivaation tunnistamiseksi, jatkotutkimus voisi mahdollisesti selvittää, onko motivaation tunnistamiseksi mahdollista kehittää sopivaa mallia.

Tässä tutkimuksessa työhaastattelun todettiin olevan soveltuva menetelmä motivaation arvioimiseksi ja tunnistamiseksi. Tulokset eivät kuitenkaan olleet täysin yhteneväisiä työhaastattelujen jäsentämisen vaikutuksesta motivaation tunnistamiseen. Jatkotutkimus voisi siten tarkastella, minkä tyyppisillä työhaastatteluilla motivaatiota pystytään tunnistamaan parhaiten.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät myöskään selventäneet riittävällä tasolla sitä, miten erilaiset haastattelutekniikat tosiasiaassa soveltuvat motivaation tunnistamiseen. Käytännön työssä rekrytoijat voisivat hyötyä sellaisesta tutkimustiedosta, joka toisi tarkemmin esille erilaisten haastattelutekniikoiden soveltuvuutta motivaation arvioimiseksi ja tunnistamiseksi. Jatkotutkimus voisi lisäksi selvittää laajemmin muiden henkilöarviointi- ja valintamenetelmien soveltuvuutta motivaation tunnistamiseksi. Tulevan tutkimuksen olisi hyvä keskittyä myös tutkimaan sellaisia henkilöarviointi- ja valintamenetelmiä, jotka soveltuvat motivaatiotekijöiden puolueettomaan arviointiin.

Lähteet

- Almutawa, Z., Muenjohn, N. & Zhang, J. (2016). THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM ON EMPLOYEES' COMMITMENT: THE MEDIATING ROLE OF THE AMO MODEL. *The Journal of developing areas*, 50(6), 17–29. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0147>
- Barclay, J. M. (1999). Employee selection: A question of structure. *Personnel review*, 28(1/2), 134–151. <https://doi.org/10.1108/00483489910249045>
- Barrick, M. R., Stewart, G. L. & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of applied psychology*, 87(1), 43–51. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.43>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Da Motta Veiga, S. P. & Gabriel, A. S. (2016). The Role of Self-Determined Motivation in Job Search: A Dynamic Approach. *Journal of applied psychology*, 101(3), 350–361. <https://doi.org/10.1037/apl0000070>
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 18(1), 105–115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Derfler-Rozin, R. & Pitesa, M. (2020). MOTIVATION PURITY BIAS: EXPRESSION OF EXTRINSIC MOTIVATION UNDERMINES PERCEIVED INTRINSIC MOTIVATION AND ENGENDERS BIAS IN SELECTION DECISIONS. *Academy of Management journal*, 63(6), 1840–1864. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0617>
- Duunitori Oy. (2022). Kansallinen rekrytointitutkimus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Florea, L., Valcea, S., Hamdani, M. R. & Dougherty, T. W. (2019). From first impressions to selection decisions: The role of dispositional cognitive motivations in the employment interview. *Personnel review*, 48(1), 249–272. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0345>

- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Grant, A. M., Nurmohamed, S., Ashford, S. J. & Dekas, K. (2011). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Organizational behavior and human decision processes*, 116(2), 241-251. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.004>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* [2. painos]. Gaudeamus.
- Hooft, E. van, Wanberg, C. & Hoyer, G. van (2013). Moving beyond job search quantity: Towards a conceptualization and self-regulatory framework of job search quality. *Organizational psychology review*, 3(1), 3–40. <https://doi.org/10.1177/2041386612456033>
- Iddekinge, C. H. van, Raymark, P. H. & Roth, P. L. (2005). Assessing Personality With a Structured Employment Interview: Construct-Related Validity and Susceptibility to Response Inflation. *Journal of applied psychology*, 90(3), 536–552. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.536>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön?* Alma Talent.
- Kappen, M. & Naber, M. (2021). Objective and bias-free measures of candidate motivation during job applications. *Scientific reports*, 11(1), 1–21254. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-00659-y>
- Kapur, R. (2022). Importance of recruitment and selection in leading to progression of the organization. *International journal of information, business and management*, 14(1), 159–170. Noudettu 5.1.2023 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/importance-recruitment-selection-leading/docview/2593665848/se-2>

- Kelechi, J. E. (2012). The Importance of Predictive and Face Validity in Employee Selection and Ways of Maximizing Them: An Assessment of Three Selection Methods. *International journal of business and management*, 7(22). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n22p115>
- Liu, S., Huang, J. L. & Wang, M. (2014). Effectiveness of Job Search Interventions: A Meta-Analytic Review. *Psychological bulletin*, 140(4), 1009–1041. <https://doi.org/10.1037/a0035923>
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human resource management review*, 19(3), 203–218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.03.006>
- Markkanen, M. (2009). *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. Talentum.
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. (2002). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*. PS-kustannus.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. & Maurer, S. D. (1994). The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, 79(4), 599–616. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.599>
- Niitamo, P. (2001). *Työhaastattelu: henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla*. Edita.
- Parks, L. & Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and individual differences*, 47(7), 675–684. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.06.002>
- Phillips, C. (2018). How to maximize employee health and productivity: Maslow's 'hierarchy of needs' shows how individual needs affect the work environment. *New Hampshire business review*, 40(5), 20–21. Noudettu 10.1.2023 osoitteesta <https://www.proquest.com/trade-journals/how-maximize-employee-health-productivity/docview/2017928682/se-2>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

- Quinn, C. (2018). *Motivation-based Interviewing: A Revolutionary Approach to Hiring the Best*. Society For Human Resource Management.
- Read, S. (2002). Henkilökohtaisten tavoitteiden geneettinen perusta. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*. PS-kustannus.
- Reiss, S. (2012). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Teaching of Psychology*, 39(2), 152–156. <https://doi.org/10.1177/0098628312437704>
- Rioux, S. M. & Penner, L. A. (2001). The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis. *Journal of applied psychology*, 86(6), 1306–1314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306>
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2016). *Essentials of organizational behavior: Always learning*. Pearson.
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Edita.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000c). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sadri, G. & Bowen, C. R. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial engineer (Norcross, Ga.)*, 43(10), 44. Noudettu 20.12.2022 osoitteesta <https://search-ebshost-com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=66247063&site=ehost-live>
- Salli, M. & Takatalo, S. (2014). *Loista rekrytoijana: Hoida kosiomatka tyylillä*. Kauppakamari.

- Schick, J. & Fischer, S. (2021). Dear Computer on My Desk, Which Candidate Fits Best? An Assessment of Candidates' Perception of Assessment Quality When Using AI in Personnel Selection. *Frontiers in psychology*, 12(739711), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.739711>
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schmitt, N. (1976). Social and situational determinants of interview decisions: implications for the employment interview. *Personnel psychology*, 29(1), 79–101. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1976.tb00404.x>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos). Edita Publishing Oy.
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.
- Wiesner, W. H. & Cronshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61(4), 275–290. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1988.tb00467.x>
- Woolley, K. & Fishbach, A. (2018). Underestimating the importance of expressing intrinsic motivation in job interviews. *Organizational behavior and human decision processes*, 148, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.06.004>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset

- Mikä on roolisi rekrytoijana?
- Minkälaisia rekrytointeja toteutat?
- Kuinka pitkältä ajalta sinulla on kokemusta rekrytoinneista?

Motivaation suuntautuminen ja tunnistaminen yleisesti

- Mihin työnhakijan motivaation tulisi mielestäsi kohdistua?
- Minkälaisen tekijöiden oletat motivoivan työnhakijaa?
- Miten pyrit tunnistamaan ja selvittämään työnhakijan motivaatiota?

Motivaation ilmeneminen ja tunnistaminen työhaastattelussa

- Mikä merkitys työhaastattelulla on työnhakijan motivaation tunnistamisessa?
- Minkälaisilla työhaastattelukysymyksillä pyrit selvittämään työnhakijan motivaatiota?
- Käytätkö haastattelutekniikoita motivaation tunnistamiseksi? Jos kyllä, niin minkälaisia?
- Miten koet työnhakijan motivaation ilmenevän haastattelutilanteessa?
- Pyritkö haastattelun aikana toimimaan työnhakijan motivaatioon vaikuttamiseksi? Jos kyllä, niin miten?
- Minkälaisilla muilla menetelmillä haastattelun lisäksi pyrit selvittämään työnhakijan motivaatiota?

Motivaation tunnistamisen onnistuminen ja mahdolliset haasteet

- Mitä haasteita koet työnhakijan motivaation tunnistamisessa?
- Miten koet onnistuvasi työnhakijan motivaation tunnistamisessa?
- Jos olet joskus mielestäsi epäonnistunut työnhakijan motivaation tunnistamisessa, mistä se on mahdollisesti johtunut?

Motivaation merkitys

- Minkälainen merkitys työnhakijan motivaatiolla on mielestäsi rekrytointipäätöksen osalta?