



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Minni Hurme

Reiss Motivaatioprofiilin merkitys työnhaussa ja työnhakijan yhteensopivuuden kokemuksissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro Gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Minni Hurme		
Tutkielman nimi:	Reiss Motivaatioprofiilin merkitys työnhaussa ja työnhakijan yhteensopivuuden kokemuksissa		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Maria Järström		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	104

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, millainen merkitys Reiss Motivaatioprofiililla (RMP) on työnhakijalle ja selvittää, miten työnhaun aikana tehty Reiss Motivaatioprofiili vaikuttaa työnhakijan työhön liittyviin yhteensopivuuden kokemuksiin. Tutkimuksessa selvitetään, millaisia merkityksiä työnhakijat antavat Reiss Motivaatioprofiilin hyödyntämiselle työnhaussa, millaisia merkityksiä he antavat omille yhteensopivuuden kokemuksilleen sekä miten Reiss Motivaatioprofiili vaikuttaa heidän kokemaansa yhteensopivuuteen työssään.

Tutkimuksen teoreettinen tausta perustuu yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden tutkimuskirjallisuuteen ja Reissin 16 perustarpeen teoriaan. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käsitellään yhteensopivuusteorioita, moniulotteista yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden mallia, koettua yhteensopivuutta ja yhteensopivuuden muuttumista työllistymisprosessin aikana sekä Reissin motivaatiotutkimusta, yksilöllisiä perustarpeita, Reiss Motivaatioprofiili -työkalua ja sen soveltamista.

Tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen keinoin ja sen aineistonkeruussa on hyödynnetty yksilöhaastatteluja. Tutkittavina henkilöinä tutkimuksessa toimii kahdeksan työnhaussa ollutta henkilöä, joille on työllistymisprosessinsa aikana tehty motivaatiokartoitus Reiss Motivaatioprofiili -työkalulla. Aineistonkeruu on toteutettu puolistrukturoidulla teemahaastattelumenetelmällä ja aineisto on analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimustulokset osoittavat, että RMP:n merkitys liittyy työnhakijan itsetuntemuksen vahvistamiseen ja omien käsitysten muodostumiseen tai vahvistumiseen siitä, mikä on itselle sopivaa työtä. Tuloksien perusteella RMP näyttäytyy merkittävänä työnhaussa ja urasuunnittelussa. RMP:n merkitys näyttäytyy myös siinä, että RMP:n koetaan mahdollistavan sen, että muut ihmiset ymmärtävät paremmin profiilin tehnyttä henkilöä profiilin tarjoaman tiedon avulla. Tulosten perusteella RMP vaikuttaa yhteensopivuuden kokemuksiin välillisesti yksilön oman toiminnan kautta työnhaussa ja/tai työsuhteen aikana. Tulokset antavat viitteitä siitä, että RMP toimii välineenä oman ja työpaikan välisen yhteensopivuuden arvioinnissa, oman työpaikan valinnan vahvistajana, työnhaun aikaisten keskustelujen sanoittajana ja välineenä työn muokkaamisessa sopivammaksi sekä ihmisten välisen ymmärryksen ja tutustumisen edistäjänä työsuhteen aikana, jotka vaikuttavat koettuun yhteensopivuuteen. Tulosten perusteella RMP:llä ja motivaatiokartoituskokemuksella on osaltaan vaikutusta yhteensopivuuden kokemuksiin, mutta se miten voimakkaana tämä vaikutus näyttäytyy, vaikuttaa vaihtelevan yksilöstä ja hänen tilanteestaan riippuen.

AVAINSANAT: Yksilön ja ympäristön yhteensopivuus, yhteensopivuuden kokemus, Reiss Motivaatioprofiili, yksilöllinen perustarve, työnhaku

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	Yksilön ja ympäristön yhteensopivuus	12
2.1	Yhteensopivuutta ennustavat tekijät ja sen seuraukset	14
2.2	Yhteensopivuuden tasot ja moniulotteinen yhteensopivuuden malli	15
2.3	Koettu yhteensopivuus	18
2.4	Muuttuva yhteensopivuuden kokemus	22
3	Reissin motivaatioteoria	25
3.1	Reiss Motivaatioprofiili (RMP)	31
3.2	Reiss Motivaatioprofiilitiedon hyödyntäminen	34
3.2.1	RMP itsetuntemuksen menetelmänä	34
3.2.2	RMP ihmisten kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa	35
3.2.3	RMP johtamisessa	37
3.2.4	RMP urasuunnittelussa ja työnhaussa	39
4	Tutkimuksen metodologia ja aineisto	41
4.1	Tutkimusmenetelmä	41
4.2	Aineistonkeruumenetelmä	42
4.3	Tutkimusprosessi ja tutkimuksen kohderyhmä	45
4.4	Tutkimusaineiston analyysi	48
5	Tutkimustulokset	49
5.1	RMP:n merkitys työnhakijalle	49
5.1.1	Itsetuntemuksen vahvistuminen	51
5.1.2	Ymmärrys sopivasta työympäristöstä	55
5.1.3	Muiden ihmisten ymmärryksen lisääminen	56
5.1.4	RMP apuna työnhaussa ja työpaikan valinnassa	56
5.1.5	RMP apuna urasuunnittelussa	59
5.2	Yhteensopivuuden kokemukset	60

5.2.1	Muutokset yhteensopivuuden kokemuksissa	63
5.2.2	Yhteensopivuuden kokemukseen vaikuttaminen	66
5.2.3	Reiss Motivaatioprofiili yhteensopivuuden kokemusten kerronnassa	67
5.2.4	Arvojen yhteensopivuus	70
5.3	RMP:n vaikutus yhteensopivuuden kokemuksiin	71
5.3.1	RMP oman yhteensopivuuden arvioinnissa ja työpaikan valinnassa	72
5.3.2	RMP keskusteluissa ja tiedon välittäjänä työhaussa	74
5.3.3	RMP työn muokkaamisessa sopivammaksi	75
5.3.4	RMP tiedon välittäjänä ja ymmärryksen lisääjänä työyhteisössä	76
6	Johtopäätökset	77
6.1	Tutkimuksen keskeisimmät löydökset	77
6.1.1	Millainen merkitys Reiss Motivaatioprofiililla on työnhakijalle?	78
6.1.2	Mitä työnhakijat kertovat yhteensopivuuden kokemuksistaan?	80
6.1.3	Miten RMP vaikuttaa yhteensopivuuden kokemuksiin?	83
6.2	Tutkimuksen teoreettinen ja käytännön kontribuutio	88
6.3	Luotettavuuden ja laadun arviointi	88
6.4	Tutkimuksen rajoitteet	91
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	91
	Lähteet	93
	Liitteet	104

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne	11
Kuvio 2. Yhteensopivuustutkimuksien luokittelu ajallisen vaiheen ja yhteensopivuusarvioinnin mukaan	17
Kuvio 3. Moniulotteinen yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden malli	18
Kuvio 4. Kartta työntekijöiden koetusta yhteensopivuudesta	21
Kuvio 5. Persoonallisuuden sipulimalli	30
Kuvio 6. Reiss Motivaatioprofiili	32
Kuvio 7. Normaalijakauma Reiss Motivaatioprofiilille	33
Kuvio 8. RMP:n vaikutus yhteensopivuuden kokemuksiin	87

Taulukot

Taulukko 1. 16 perustarvetta	28
Taulukko 2. Perustarpeiden viisi ominaisuutta	29
Taulukko 3. Haastateltavien tiedot	47
Taulukko 4. Tulosten yhteenveto	49

Lyhenteet

RMP = Reiss Motivaatioprofiili (englanniksi Reiss Motivation Profile)

RMP-kysely = Reiss Motivaatioprofiili -kysely

RMP-valmentaja = Reiss Motivation Profile® -työkalun käyttöön sertifioitu valmentaja

1 Johdanto

Yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden on todettu olevan yhteydessä työntekijän työtyytyväisyyteen, työhön sopeutumiseen, työhön sitoutumiseen, alhaisempaan työstressiin, parempiin työsuorituksiin ja uramenestykseen (esim. Chatman, 1989; Dawis & Lofquist, 1984; French ja muut, 1982; Holland, 1997; Kristof-Brown ja muut, 2005). Yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden on myös arvioitu täyttävän yksilön yhteenkuuluvuuden ja itsensä toteuttamisen perustarpeita, jotka osaltaan vaikuttavat myönteiseen suhtautumiseen ja toimintaan työssä (Cable & Edwards, 2004; Edwards & Shipp, 2007).

Ihmiset hakevat mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä työstään (Allan ja muut, 2015; Steger & Dik, 2009). Yhteensopivuuden kokemuksia edesauttavia tekijöitä on hyödyllistä tutkia, jotta voidaan edesauttaa työntekijöitä löytämään sopivia työpaikkoja ja kokemaan mielekkyyttä työssään sekä voimaan paremmin. Työntekijät kukoistavat yhteensopivaksi koetuissa työympäristöissä ja todennäköisemmin kehittävät myönteistä suhtautumista ja käyttäytymistä, sillä heidän psykologiset tarpeensa tulevat täytetyiksi ja he pystyvät paremmin ilmaisemaan itseään (Kristof-Brown ja muut, 2005; Su ja muut, 2015).

Yksilötason lisäksi myös yhteiskunnallisella tasolla on tärkeää, että työnhakijat onnistuvat pääsemään työpaikkoihin, joissa he kokevat yhteensopivuutta, mikä edesauttaa heidän työtyytyväisyyttään ja sitoutumistaan organisaatioihin (Kristof-Brown ja muut, 2005). Organisaatiot ja valtiot tarvitsevat sitoutunutta työvoimaa, ja ne joutuvat kilpailemaan osaajista kesellä globalisaatiota ja kiihtyvää kilpailua (Aguinis ja muut, 2012; Harvey, 2013). Työvoiman säilyttämisessä ja sitouttamisessa on nähty hyödylliseksi keinot, joilla voidaan yhteensovittaa työ ja työtä tekevän työntekijän henkilökohtaiset arvot ja elämänintressit, jotta varmistetaan, että työntekijän työ on hänelle mielenkiintoista, haastavaa ja merkityksellistä (Aguinis ja muut, 2012).

Onkin havaittu, että työntekijät kokevat työnsä henkilökohtaisella tasolla merkitykselliseksi ja sisäisesti motivoivaksi, kun he päässevät työskentelemään työpaikassa, jonka

arvot ja tavoitteet sopivat heidän omiin arvoihinsa ja tavoitteisiinsa (esim. Bono & Judge, 2003; Kahn, 1990; Le ja muut, 2014). Sisäisesti motivoituneella työvoimalla on merkittävä vaikutus organisaatioiden ja koko yhteiskunnan menestykseen, innovointikykyyn ja talouskasvuun ja sisäisesti motivoituneet työntekijät myös nauttivat työstään ja mahdollisuuksista itseilmaisuuksiin sekä ovat työssään hyvinvoivempia ja onnellisempia (Martela & Jarenko, 2014, s. 10). Sisäisen motivaation ja yhteensopivuuden kokemusten ymmärtäminen työelämässä on siten yksilön ja yhteiskunnan kannalta tärkeää.

Yhteensopivuuden kokemusten on todettu vaikuttavan voimakkaasti yksilön asenteisiin ja päätöksiin jo ennen työsuhteeseen siirtymistä (Kristof-Brown ja muut, 2005). Lisäksi Coetzeen ja Govenderin mukaan (2020) ihmiset tekevät uravalintoja uraintressiensä ja ura-arvojen pohjalta. Tämän takia tässä tutkimuksessa tarkastellaan arvopohjaisia yksilöllisiä motiiveja ja koettua yhteensopivuutta työnhaun kontekstista käsin.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkitaan Reiss Motivaatioprofiilin merkitystä työnhaussa ja sen vaikutusta yksilön yhteensopivuuden kokemuksiin. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa ymmärrystä Reiss Motivaatioprofiilin merkityksestä työnhakijalle sekä sen vaikutuksista yksilön omiin yhteensopivuuden kokemuksiin.

Reissin motivaatioteoria on 1990-luvulla kehitetty modernin motivaatiopsykologian teoria. Se on psykologisten tarpeiden tutkimuksen empiirisesti kehitetty ja tieteellisesti validoitu teoria (Mayor & Risku, 2015, s. 29; Reiss, 2013, s. 35). Reissin motivaatioteoria kuuluu positiivisen psykologian koulukuntaan ja siinä keskeistä on psykologisten perustarpeiden, sisäisen motivaation, merkityksellisuuden ja arvojen käsitteet (Mayor & Risku, 2015). Teoria laajentaa ja syventää Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian käsitystä sisäisestä motivaatiosta ja tarjoaa kattavaan tutkimustietoon perustuvan työkalun, Reiss Motivaatioprofiilin (RMP), yksilöllisten motiivien mittaamiseen ja tarkasteluun (Mayor & Risku, 2015, s. 28–29).

Reissin 16 perustarpeen teoria on suhteellisen uusi teoria. Teorian mukaisia yksilöllisiä perusmotiiveja on tutkittu kattavasti Reissin ja Havercampin tutkimuksissa (esim. Havercamp & Reiss, 2003; Reiss, 2004; Reiss & Havercamp, 1998). Näiden lisäksi esimerkiksi Froiland ja muut (2015) ovat tutkineet aihetta tarkastelemalla lukiolaisten yksilöllisiä perusmotiiveja koulumenestyksen näkökulmasta, Weems ja muut (2015) lasten Reiss Motivaatioprofiilin mukaista sisäistä motivaatiota ja Tuominen ja Mayor (2023) yksilöllisten perusmotiivien yhteyttä opettajien motivaatioon, stressiin, palautumiseen ja fyysiseen aktiivisuuteen. Aiheesta kuitenkin uupuu tutkimusta erityisesti työnhaun näkökulmasta. Ylipäätään Reiss Motivaatioprofiilin mukaisten 16 perustarpeen roolin tutkimista ihmisikäyttäytymisessä on toivottu lisää (Mayor & Risku, 2022, s. 32; Reiss, 2004). Tähän tarpeeseen pyritään vastaamaan tällä tutkimuksella. Onkin todettu, että perustarpeiden tutkimus voi sopia useisiin eri aihepiireihin (Havercamp & Reiss, 2003).

Yksilön ja ympäristön yhteensopivuus on ollut pitkään tukijoiden mielenkiinnonkohteena ja aiheesta on tehty lukuisia tutkimuksia eri viitekehyksistä käsin (Kristof-Brown ja muut, 2005). Tutkijoiden mielenkiinto on keskittynyt yhteensopivuuden määrittelyyn, mittaamiseen ja seurauksiin. Tämä tutkimus pyrkii ymmärtämään yhteensopivuudelle annettuja merkityksiä ja siihen vaikuttavia tekijöitä tarkastelemalla koettua yhteensopivuutta (perceived fit), joka paljastaa yksilön itsensä kokemia havaintoja yhteensopivuudestaan. Yksilöiden itsensä kokema yhteensopivuus liittyy läheisesti heidän urapäätöksensä tekemiseen ja se vaikuttaa vahvasti heidän työtyytyväisyyteensä ja organisaatioon sitoutumiseensa (Su ja muut, 2015, s. 89). Hyvin vähän tiedetään kuitenkin koetun yhteensopivuuden taustalla vaikuttavista psykologisista prosesseista, kuten siitä, miten yhteensopivuuden kokemus syntyy ja miksi se vaikuttaa asenteisiin ja toimintaan niin voimakkaasti (Kristof-Brown & Billsberry, 2013, s. 5; Su ja muut, 2015, s. 89). Tämän takia tässä tutkimuksessa pyritään valottamaan koetun yhteensopivuuden näkökulmaa.

Aihetta tarkastellaan laadullisen tutkimuksen keinoin, sillä yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden tarkastelussa laadullista lähestymistapaa pidetään tarpeellisena ja alan kirjallisuudessa on puutetta siitä (esim. Billsberry ja muut, 2005; Bretz ja muut, 1993; Edwards & Billsberry, 2010). Aiheen tutkimukseen toivotaankin sovellettavan myös

laadullisia tutkimustapoja (Chuang ja muut, 2015). Laadullinen tutkimustapa sopii myös sen tarkastelemiseen, millaisia merkityksiä ja syitä yksilöt antavat yhteensopivuuden kokemuksilleen (Billsberry ja muut, 2005) ja tätä pyritään selvittämään tässä tutkimuksessa etsimällä teemoja, jotka liittyvät tutkittavien tulkintoihin omista yhteensopivuuden kokemuksistaan.

Erityisesti lisää tutkimusta on toivottu yhteensopivuuden ennustavista tekijöistä työhaun kontekstissa. Lisää ymmärrystä ennustavista tekijöistä tarvitaan, jotta voidaan edelleen selittää yksilöiden yhteensopivuuden kokemusten taustalla vaikuttavaa psykologiaa ja sitä, kuinka yhteensopivuuden kokemukset voivat muuttua työnhakuprosessin aikana (Kristof-Brown ja muut, 2005; Yu, 2009, 2014). Tämä tutkimus pyrkii luomaan lisää ymmärrystä työnhakijoiden yhteensopivuuden kokemuksista sekä keinoista, jotka edesauttavat työnhakijaa löytämään yhteensopivan työn. Aihetta tarkastellaan yhteensopivuuden moniulotteisesta näkökulmasta, joka havainnollistaa, kuinka yksittäiset yhteensopivuuden tasot yhdessä luovat yksilön kokonaisen yhteensopivuuden kokemuksen, johon yksilölliset erot, ympäristön ominaisuudet ja ajallinen vaihe vaikuttavat (Jansen & Kristof-Brown, 2006).

Yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden ymmärtäminen on välttämätöntä urasuunnittelussa, uraan ja työnvalintaan liittyvässä päätöksenteossa ja työn muokkaamisessa ja se auttaa ihmisiä ratkaisemaan uraan liittyviä kysymyksiään (Su ja muut, 2015, s. 83). Yhteensopivuuden ja työhaun tutkimuksissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota työhaun aikaiseen arvojen ilmaisemiseen (value expression) ja itsensä todentamiseen (self-verification) ja lisäksi tutkimuksien tulisi kiinnittää enemmän huomiota palkkaavien organisaatioiden ominaisuuksiin, jotka edesauttavat tällaista toimintaa (Yu, 2014). Yksilöt haluavat ja pyrkivät ilmaisemaan itseään tavalla, jonka uskovat heijastavan heidän todellisia henkilökohtaisia ominaisuuksiaan ja varmistamaan, että muut näkevät heidät sellaisina kuin he näkevät itsensä (Swann ja muut, 1992). Tällainen toiminta on liitetty työnhakijan kykyyn löytää tyydyttävää työtä (Cable & Kay, 2012; Yu & Cable, 2011). Kiinnostus tutkia Reiss Motivaatioprofiilia työhaussa kumpuaa samanlaisesta ajatuksesta: koska Reiss Motivaatioprofiili tuo näkyviin yksilöllisiä arvopohjaisia ominaisuuksia, sitä

hyödynnetään rekrytoinnissa ja se auttaa yhteensovittamaan sopivan työntekijän ja työn (Mayor & Risku, 2022, s. 172; Wittig, 2011), on hyödyllistä selvittää, millainen merkitys RMP:llä on työnhakijalle ja miten se vaikuttaa yhteensovivuuden kokemuksiin.

Työnhaussa olleiden omia kokemuksia ja merkityksiä tarkastellaan tässä tutkimuksessa myös, koska tutkimuksien on toivottu tuottavan lisää ymmärrystä siitä, mitä merkityksiä työnhakijat antavat yhteensovivuuden käsitteelle ja tapahtuuko omien arvojen ja organisaation arvojen vertailua yhteensovivuutta ajateltaessa (Yu, 2014). Tulevien tutkimusten on toivottu luovan lisää ymmärrystä työnhakijoiden kokemasta yhteensovivuudesta ja keskittyvän tarkastelemaan mekanismeja, jotka yhdistävät tällaisen kokemuksen merkityksellisiin asenteisiin ja käyttäytymiseen, jotka johtavat lopulta työpaikanvalintaan (Yu, 2014).

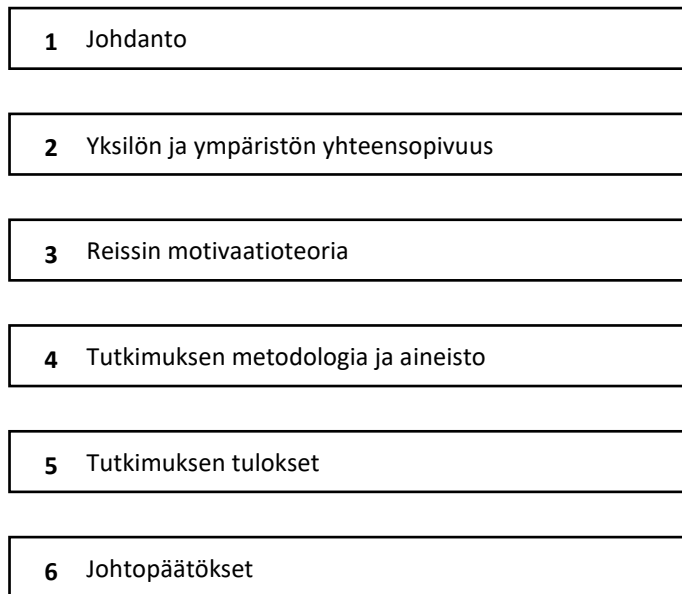
Aihetta tarkastellaan kolmen tutkimuskysymyksen kautta, joista kaksi ensimmäistä toimii viimeistä kysymystä tukevinä apukysymyksinä. Tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat kysymykset:

1. Millainen merkitys Reiss Motivaatioprofiililla on työnhakijalle?
2. Mitä työnhakijat kertovat yhteensovivuuden kokemuksistaan?
3. Miten Reiss Motivaatioprofiili vaikuttaa yhteensovivuuden kokemuksiin?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisenä lukuna toimii johdantoluku, jossa esitellään tutkimuksen aihe, teoreettinen viitekehys, tutkimuksen tarpeellisuus ja tavoite tutkimuskysymyksineen sekä tutkimuksen rakenne. Toinen ja kolmas pääluku käsittelevät tutkimuksen teoreettista taustaa ja viitekehystä. Teorialuvuissa perehdytään tarkemmin tutkimuksen kannalta keskeisiin teorioihin eli yksilön ja ympäristön yhteensovivuuteen ja Reissin motivaatioteoriaan. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa ja aineistoa eli tutkimuksenteon lähestymistapaa, aineistonkeruu- ja

analysointimenetelmiä ja tutkimusprosessia. Viidennessä luvussa eli tutkimuksen tuloksissa esitetään aineistosta tehdyt havainnot. Kuudennessa pääluvussa eli johtopäätöksissä esitetään tutkimuksen keskeiset löydökset, peilataan tutkimustuloksia aiempaan kirjallisuuteen, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua sekä pohditaan tutkimuksen merkitystä ja esitetään jatkotutkimusehdotukset. Tutkimuksen rakennetta havainnollistetaan kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

2 Yksilön ja ympäristön yhteensopivuus

Yksilön ja ympäristön yhteensopivuutta (person-environment fit) on tutkittu yli sadan vuoden ajan ammatinvalinta- ja organisaatiopsykologian ja organisaatioiden johtamisen tutkimuskentällä (Kristof-Brown ja muut, 2005). Termillä viitataan yksilön ja tämän työympäristön väliseen yhteensopivuuteen tai vastaavuuteen (Vogel & Feldman, 2009). Aihe on vakiinnuttanut asemansa vakaana tutkimuskehystenä, ja se on noussut esiin laajasti tutkimuskirjallisuudessa, aina soveltavasta psykologiasta henkilöstöjohtamiseen, mikä on johtanut lukuisiin teorioihin, jotka kattavat monia erilaisia näkemyksiä ja käsitteitä (De Cooman & Vleugels, 2022).

Aiheen varhaisimmaksi teoriaksi luetaan usein Parsonsin (1909) ammatinvalinnan kolmi-kantamalli (Su ja muut, 2015, s. 81; Guan ja muut, 2021), joka perustuu valintojen tekemiseen yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien ja ympäristön ominaisuuksien vastaavuuden perusteella (Guan ja muut, 2021). Varhaiset piirre- ja tyyppiparadigman teoriat korostavat arviointien ja tilastotieteen hyödyntämistä yksilön piirteiden ja muiden tekijöiden yhteensopivuuden hahmottamisessa ja ennustamisessa (esim. Williamson, 1939; Paterson, 1957). Holland (1959) nojaa yhteensovittamisperiaatteeseen ammatinvalinta-teoriassaan, jota pidetään yhtenä tunnetuimpana yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden teoriana ammatinvalinnan tutkimuskentällä.

Yksilön ja ympäristön yhteensopivuutta tarkastelevat lähestymistavat ovat kehittyneet staattisena nähdystä ajattelutavasta yhä dynaamisempaan suuntaan (Chartrand, 1991). Pervin (1968) korostaa yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden vastavuoroista ja dynaamista luonnetta ja sitä, että ympäristöjen valitsemisen lisäksi yksilöt myös muokkaavat ympäristöjään. Myös Dawisin ja Lofquistin (1984) tunnettu teoria (Theory of Work Adjustment) havainnollistaa, että yksilöt pyrkivät löytämään ja ylläpitämään yhdenmukaisuutta ympäristönsä kanssa erilaisin keinoin. Schneiderin (1987) ASA-teoria (Attraction-Selection-Attrition Theory) tunnustaa, että nimenomaan ihmiset luovat koko ympäristön. Teoria on tunnettu organisaatiotutkimuksen kentällä ja se selittää prosesseja, joiden

mukaan yksilöt kiinnostuvat ja valitsevat sellaisia työympäristöjä sekä pysyvät sellaisissa työympäristöissä, joiden arvot ja muut ominaisuudet täsmäävät heidän omiensa kanssa, jolloin myös yhteensopivuus syntyy (Su ja muut, 2015, s. 84; Chuang ja muut, 2016). Toinen tunnettu organisaatiokontekstia edustava yhteensopivuusteoria on Chatmanin (1989, 1991) yksilön ja organisaation yhteensopivuuden malli (Model of Person-Organisation Fit), jonka mukaan yhteensopivuus on ennen kaikkea yksilön omien arvojen ja organisaation arvojen ja tapojen välistä yhdenmukaisuutta, johon tähdätään henkilövalinnoilla ja sosiaalistamisella.

Yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden tutkimuksen kehitys on saanut monia eri suuntia ja sillä on erilaisia muotoja ja käsitteellistyksiä (Kristof-Brown & Billsberry, 2013). Yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden on luonnehdittu olevan kattava käsite, joka liittyy väistämättä yksilön ja työympäristön useiden eri kokonaisuuksien väliseen yhteensopivuuteen (Kristof-Brown ja muut, 2002). Yhteensopivuutta on luonnehdittu vaikeasti määriteltäväksi tai epäselväksi (Billsberry ja muut, 2005; Chuang ja muut, 2016). Monista tasoista ja osa-alueista johtuen yksilön ja ympäristön yhteensopivuus tutkimusalueena on näyttäytynyt monimutkaisena (Chuang ja muut, 2016).

Eri tutkimusvirtojen yhdistämiseksi Muchinsky ja Monahan (1987) luokittelivat yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden kahteen päätyyppiin: samankaltaisuuteen perustuvaan yhteensopivuuteen (supplementary fit) ja täydentävyyteen perustuvaan yhteensopivuuteen (complementary fit). Samankaltaisuuteen perustuvan yhteensopivuuden näkökulmasta yksilöllä ja ympäristöllä nähdään olevan samankaltaisia ominaisuuksia, kun taas täydentävyyteen perustuvan yhteensopivuuden näkökulmasta yksilön ja ympäristön tarpeiden nähdään täyttyvän ominaisuuksilla, joita kumpikin tarjoaa toisilleen (Muchinsky & Monahan, 1987). Täydentävyyteen perustuvassa yhteensopivuudessa ympäristö määrittää sen vaatimusten ja sen tarjoamien resurssien mukaan, eikä sen jäsenten hallitsevien ominaisuuksien mukaan ja yhteensopivuus saavutetaan, kun yksilön kyvyt ja taidot vastaavat ympäristön vaatimuksia (demands-abilities fit) tai, kun ympäristön resurssit täyttävät henkilön tarpeet (needs-supplies fit) (Caplan, 1987; Kristof, 1996).

Cablen ja Edwardsin (2004) mukaan täydentävyyteen ja samankaltaisuuteen perustuvat lähestymistavat edustavat kahta erilaista, rinnakkain kehittynyttä tutkimusperinnettä yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden tutkimuksessa. Heidän mukaansa molempien on todettu olevan yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavan lopputuloksiin samanaikaisesti, mutta eri tavoilla. Tutkimustulokset tukevatkin vahvasti sitä, että samankaltaisuuteen ja täydentävyyteen perustuvan yhteensopivuuden linjat sopivat yhdistettäväksi laajempaan teoreettiseen kehykseen, joka valottaa näiden keskinäistä yhteyttä sekä vaikutuksia yksilötason ja organisaatiotason lopputuloksiin (Cable & Edwards, 2004).

2.1 Yhteensopivuutta ennustavat tekijät ja sen seuraukset

Kaikille yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden teorioille yhteistä on ajatus siitä, että yksilöt etsivät ympäristöjä, jotka mahdollistavat heille heidän ominaisuuksiensa mukaisen toiminnan, yksilöt ja ympäristöt muovaavat toinen toisiaan jatkuvasti ja vastavuoroisesti, yhteensopivuudella on huomattavia vaikutuksia sekä yhteys positiivisina nähtyihin lopputuloksiin (Rounds & Tracey, 1990), kuten ura- ja työtyytyväisyyteen, työhön sopeutumiseen, työhön sitoutumiseen, parempiin työsuorituksiin, vähäisempään stressiin ja parempaan uramenestykseen sekä sujuvampiin ammatinvalintaprosesseihin (esim. Chatman, 1989; Dawis & Lofquist, 1984; Hanna & Rounds, 2020; Holland, 1997; Kristof-Brown ja muut, 2005).

Yhteensopivuutta ennustavia tekijöitä on myös tarkasteltu, joskin vähemmän kuin yhteensopivuuden seurauksia (Yu, 2009). On havaittu, että tietyt HR-käytännöt, kuten uuden työntekijän palkkaaminen ja sosiaalistaminen sekä työn muokkaamisen mahdollisuudet voivat ennustaa työntekijän yhteensopivuutta (Cable & Parsons, 2001; Chatman, 1989, 1991; Lu ja muut, 2014; Saks ja muut, 2007; Tims ja muut, 2016). Yksilötasolla koulutustason on havaittu johtavan korkeampaan yksilön ja ammatin yhteensopivuuteen yksilön lisääntyneestä minäpystyvyydestä ja valinnanvapaudesta johtuen (Gloesberg ja muut, 2019). Lisäksi sellaisten työnhakijoiden, joilla on vahvaa minäpystyvyyttä työnhauksen aikana, on havaittu kokevan vahvaa yhteensopivuutta työssään (Saks, 2006).

Yksilön sisäisten uraan liittyvien arvojen on havaittu olevan yhteydessä yksilön ja työn yhteensopivuuteen (Sortheix ja muut, 2015). Uramuuntuvuuden on havaittu ennustavan menestystä työnhaussa sekä yksilön ja ympäristön yhteensopivuutta ennen työn aloitusta ja työn aikana (Guan ja muut, 2013; Jiang, 2016). Lisäksi yksilön ja organisaation yhteensopivuuden sekä yksilön ja työn yhteensopivuuden on huomattu vaikuttavan välillisesti yksilön ja ammatin yhteensopivuuden, työtyytyväisyyden, subjektiivisen urame- nestyksen ja suorituskyvyn välisiin suhteisiin (Vogel & Feldman, 2009). Myös esimerkiksi uravaihtoehtojen tutkimisen, rationaalisten ja intuitiivisten päätöksentekostrategioiden ja urasiirtymien tekemisen on havaittu olevan yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden ennustajia (Grotevant ja muut, 1986; Rigotti ja muut, 2014; Singh & Greenhaus, 2004).

2.2 Yhteensopivuuden tasot ja moniulotteinen yhteensopivuuden malli

Tutkijat ovat määrittäneet useita yhteensopivuuden tasoja, joissa keskeistä on se, miten ympäristön käsitettä tulkitaan (Su ja muut, 2015, s. 85). Yhteensopivuuden tasoja ovat yksilön ja ammatin yhteensopivuus (person-vocation fit, PV), yksilön ja työn yhteensopi- vuus (person-job fit, PJ), yksilön ja organisaation yhteensopivuus (person-organisation fit, PO), yksilön ja tiimin yhteensopivuus (person-group fit, PG) sekä yksilön ja esihenkilön yhteensopivuus (person-supervisor fit, PS) (Jansen & Kristof-Brown, 2006; Kristof-Brown ja muut, 2002; Kristof-Brown ja muut, 2005).

Yksilön ja ammatin yhteensopivuuden tutkimus sisältää ammatinvalinnan teorioita, joissa tähdätään ihmisten ja yhteensopivien uravaihtoehtojen yhdistämiseen ja sopeut- tamiseen (esim. Dawis & Lofquist, 1984; Holland, 1985; Parsons, 1909; Super, 1953). Yk- silön ja työn yhteensopivuuden tutkimuksella viitataan työntekijän kykyjen ja toiveiden sekä työn vaatimuksien ja ominaisuuksien välisen suhteen tutkimukseen (Edwards, 1991; Kristof, 1996). Yksilön ja organisaation yhteensopivuus tutkimus keskittyy tarkastele- maan, missä määrin työntekijällä ja organisaatiolla on keskenään samanlaisia ominai- suuksia ja/tai missä määrin ne vastaavat toistensa tarpeita (Chatman, 1989; Kristof, 1996). Huomio yksilön ja organisaation yhteensopivuuden tutkimuksessa on keskittynyt

ominaisuuksien vastaavuuteen, erityisesti arvojen vastaavuuteen (Kristof-Brown ja muut, 2005). Yksilön ja tiimin yhteensopivuuden tutkimus taas tarkastelee ihmisten välistä keskinäistä yhteensopivuutta (Judge & Ferris, 1992; Kristof, 1996) samoin kuin yksilön ja henkilön yhteensopivuus näiden kahden osapuolen välistä yhteensopivuutta (Kristof ja muut, 2005).

Yksittäisten yhteensopivuuden tasojen tutkimuksien lisääntyessä ja eriytyessä Jansen ja Kristof-Brown (2006) ovat tunnistaneeet, että yksittäisten tasojen ymmärrys ei enää riitä, vaan tarvitaan yhteensopivuuden malli, joka ottaa samanaikaisesti huomioon eri yhteensopivuuden tasojen ja ajan vaikutuksen yhteensopivuuden arvioissa, jolloin voidaan selittää yhteensopivuuden kokemisen kokonaista prosessia. He korostavat, että tutkimuksissa tulisi tarkastella yhteensopivuuden eri tasoja samanaikaisesti ja esittävät, että yksilölliset erot, erot ympäristöissä sekä ajankohta vaikuttavat siihen, miten eri yhteensopivuuden tasot vaikuttavat yhteensopivuuden kokonaiskokemukseen. Moniulotteinen yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden malli auttaa laajentamaan ymmärrystä kokonaisesta työntekijäkokemuksesta, sillä se tarjoaa kattavan kuvan yhteensopivuutta edeltävistä tekijöistä ja sen seurauksista. Malli kuvaa kontekstin vaikutusta yhteensopivuuden arviointeihin, mikä auttaa luomaan realistisemmän kuvan siitä, kuinka yhteensopivuuden arvioita tehdään ja milloin ne määrittävät asenteita ja käyttäytymistä.

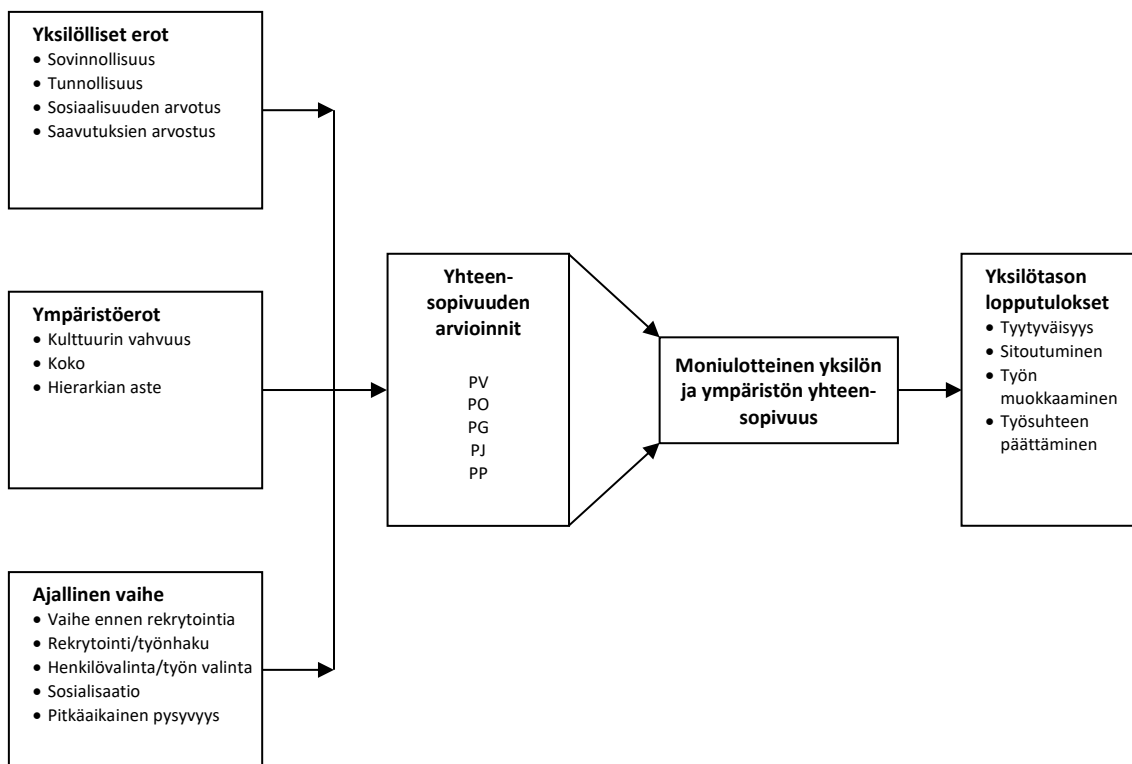
Jansen ja Kristof-Brown (2006) ovat tarkastelleet yhteensopivuuden tutkimuskirjallisuutta ajallisen vaiheen ja tehtyjen yhteensopivuuden arviointien mukaan ja havainnollistavat koetun yhteensopivuuden merkitystä eri ajanhetkinä kuvion 2 mukaisesti, josta käy ilmi, että alan tutkimuksissa eri asiat yhteensopivuudessa korostuvat eri vaiheissa yksilön työllistymis- ja rekrytointiprosessia. Heidän yhteenvetonsa mukaan rekrytointia edeltävässä vaiheessa yhteensopivuuden tutkimus on keskittynyt yksilön ja ammatin yhteensopivuuteen (PV) ja uraohjaukseen. Heidän yhteenvetonsa mukaan yksilön ja ammatin yhteensopivuus näyttäytyy merkittävänä työllistymistä edeltävässä vaiheessa, mutta se voi olla merkittävä myös pitkin työsuhdetta sekä heijastua tyytyväisyyteen tai uramuutostoiveisiin. Yksilön ja organisaation yhteensopivuutta (PO) taas on tutkittu erityisesti työpaikan valinnan yhteydessä ja tämä yhteensopivuus näyttäytyy merkittävänä

juuri valinnan aikana, mutta myös valittuun työpaikkaan sitoutumisessa, johon sosiaalis-
tamisprosessit vaikuttavat. Yksilön ja toisen henkilön välinen yhteensopivuus (PP) näyt-
täytyy merkittävänä valintaprosessin aikana ja työsuhteen aikana. Yksilön ja työn yhteen-
sopivuus (PJ) on merkittävä läpi prosessin, ja yksilön ja tiimin yhteensopivuus (PG) näyt-
täytyy merkittävänä työsuhteen käynnistyttyä.

	Yhteen- sopivuus	Tutkimuksen painopiste	
Ennen palkkausta	PV	Uraohjaus AmmatINVALINTA	Esivaihe
	PJ	Työn vaatimukset Työn esikatselu	Rekrytointi / Työnhaku
	PP	Rekrytoijan vaikutus	
	PJ	Valintatyökalut Arvioinnit	Henkilövalinta / Työpaikan valinta
PO	Sopivuus kulttuuriin HR-käytännöt		
Palkkauksen jälkeen	PO	Arvot Tavoitteet	Sosiaalistuminen
	PJ	Työtyytyväisyys Taitoihin keskittyvä koulutus	
	PJ	Vaihtuvuus Tyytyväisyys	Pitkäaikainen pysyvyys
	PV	Uratyytyväisyys Uudelleen kouluttautuminen	
	PO	Pysyvyys Vaihtuvuus	
	PG	Tiimin kokoonpano Tiimin demografia	
	PP	Kähdenvälinen yhteys Johtajan ja johdettavan vuorovaikutus	

Kuvio 2. Yhteensopivuustutkimuksien luokittelu ajallisen vaiheen ja yhteensopivuusarvioinnin mukaan (mukaihen Jansen & Kristof-Brown, 2006).

Valinta- tai työllistymisprosessin vaihe siis vaikuttaa yhteensopivuuden tasojen ja arvioin-
titapojen painotuksiin riippuen tapahtumista, joita prosessin aikana tapahtuu. Painotuk-
set taas vaikuttavat siihen, millaiseksi yksilön kokonaiskokemus yhteensopivuudestaan
muodostuu. Lopulta yksilön oma kokonainen yhteensopivuuden kokemus johtaa tyyty-
väisyyteen, sitoutumiseen, työstä lähtemiseen tai työn muokkaamiseen kuviossa 3 esi-
tetyllä tavalla (Jansen & Kristof-Brown, 2006).



Kuvio 3. Moniulotteinen yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden malli (mukaillen Jansen & Kristof-Brown, 2006).

Jansenin ja Kristof-Brownin (2006) mukaan tutkimalla useita yhteensopivuuden tasoja ja niiden konteksteja voidaan saada selkeyttä siihen, millainen rooli yhteensopivuuden arvioinnilla ja kokemuksella on yksilön käyttäytymiseen ja asenteisiin. Moniulotteinen yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden malli on tarkoitettu erityisesti yksilöiden kokeman yhteensopivuuden tarkasteluun ja ymmärtämiseen (Jansen & Kristof-Brown, 2006).

2.3 Koettu yhteensopivuus

Koetun yhteensopivuuden (perceived fit) käsitteellä tarkoitetaan yksilön tunnetta tai psykologista kokemusta yhteensopivuudesta tai -sopimattomuudesta (Kristof-Brown & Billsberry, 2013, s. 4). Koettua yhteensopivuutta voidaan tutkia pyytämällä tutkittavaa raportoimaan yhteensopivuudesta, jota hän uskoo olevan olemassa esimerkiksi kysymällä, kuinka hyvin yksilö omasta mielestään sopii organisaatioon tai kuinka hyvin hänen

taitonsa vastaavat työn vaatimuksia (Kristof-Brown & Guay, 2011). Tällöin yksilö itse tekee yhteensopivuuden arviointia, jolloin hän voi ottaa arvioinnissa huomioon omia ympäristöön liittyviä painotuksiaan, mikä mahdollistaa yksilöllisten erojen huomioon ottamisen yhteensopivuuden eri puolien tärkeyden tarkastelussa (Kristof-Brown ja muut, 2005).

Kristof-Brownin ja Billsberryn (2013, s. 6) mukaan koettua yhteensopivuutta tarkastellessaan tutkijat pyrkivät ymmärtämään, miten ihmiset ymmärtävät omaa organisaatiokäyttäytymistään ja sitä, mistä yhteensopivuuden tai -sopimattomuuden kokemukset muodostuvat sekä miten kokemukset muuttuvat ajan myötä. Tällöin tutkimuksen kohteena on ihmisten omat käsitykset sekä niiden vaikutus heidän käyttäytymiseensä.

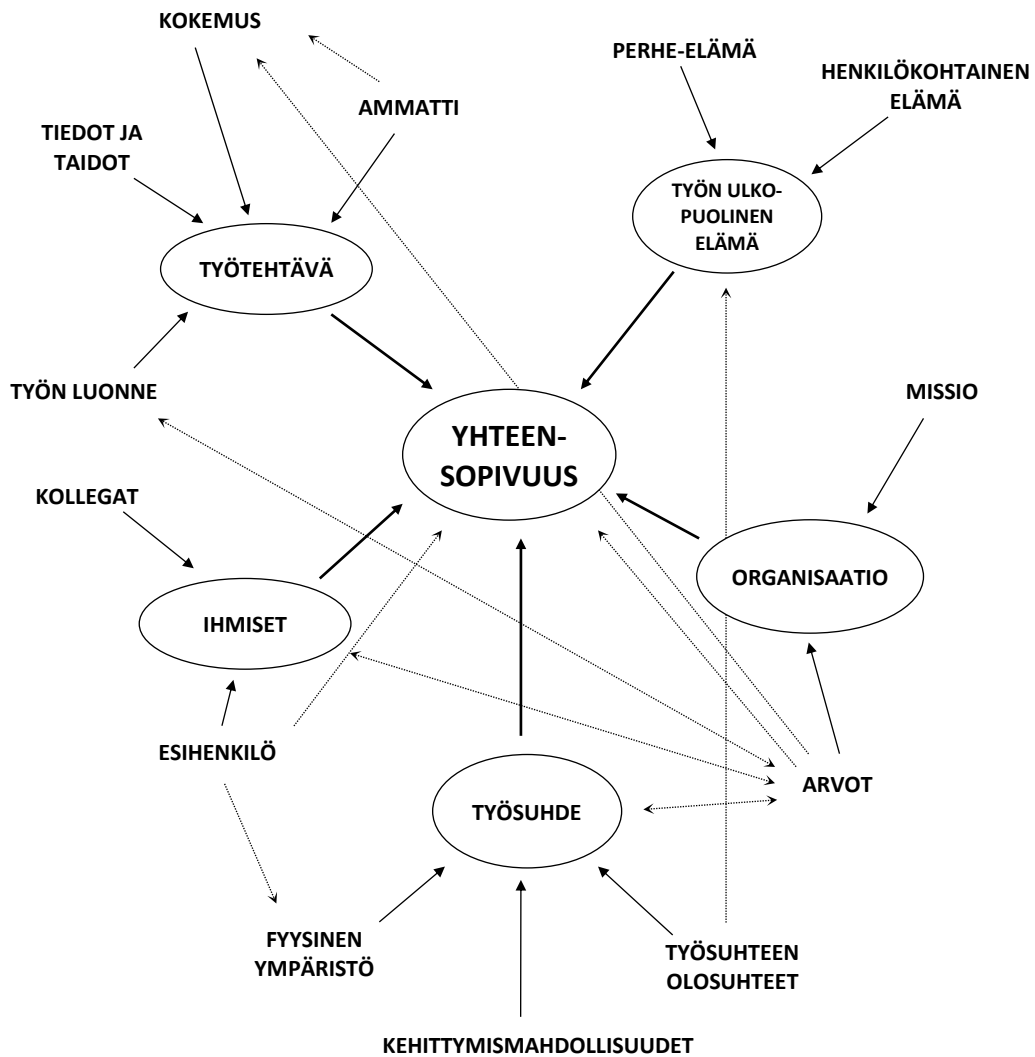
Ihmiset saattavat erota siinä, minkälaiseen yhteensopivuuteen he keskittyvät ja millaisia merkityksiä he antavat eri yhteensopivuuden käsitteille (Billsberry, 2005; Piasentin & Chapman, 2006). Piasentin & Chapmanin (2006) mukaan nämä eroavaisuudet voivat vaikuttaa siihen, miten positiivisia asenteita he muodostavat organisaatiostaan ja roolistaan siellä. Täten tieto siitä, missä määrin yksilöt keskittyvät yhteensopivuuden ominaisuuksiin, mitä he painottavat yhteensopivuutensa kannalta ja mitä puolia he pitävät yhteensopivuuden kannalta merkittävänä, voi auttaa ymmärtämään, miten koettu yhteensopivuus vaikuttaa lopputuloksiin työympäristössä (Piasentin & Chapman 2006).

Piasentin ja Chapman (2006) arvioivat, että minäkuva, tarpeet, persoonallisuus ja itsetunto voivat vaikuttaa siihen, miten ihmiset arvioivat yhteensopivuuttaan. Esimerkiksi he mainitsevat, että itsenäisyyttä painottava ihminen, jolla on individualistisempi minäkuva kuin kollektivistisellä ihmisellä, saattaa keskittyä erilaisuuteen sekä täydentävyyteen perustuvaan yhteensopivuuteen, kun taas muista riippuvaisempi ihminen voi painottaa arvioinnissaan samankaltaisuuteen perustuvaa yhteensopivuutta. Piasentin ja Chapman (2006) näkevätkin, että yksilön tarpeet voivat vaikuttaa erilaisiin käsityksiin yhteensopivuudesta. Esimerkiksi ihmiset, jotka motivoituvat saavutuksista, voivat painottaa yhteensopivuuden arvioissaan kykyjen ja vaatimusten yhteensopivuutta, kun taas muiden kanssa yhteyttä, hyväksyntää ja kontaktia kaipaavat ihmiset saattavat painottaa

yhteensopivuuden arvioissaan samankaltaisuutta. Heidän mukaansa niin ikään persoonalliset erot ja erot itsetunnon asteessa voivat vaikuttaa siihen, painottaako ihminen täydentävyyttä vai samankaltaisuutta yhteensopivuuden arvioinnissa. Esimerkiksi ihmiset, joilla on vahva itsetunto, voivat pyrkiä tavoittelemaan tarpeidensa täyttämistä ja kiinnittämään huomiota siihen, mitä he saavat organisaatiolta, kun taas ihmiset, joiden itsetunto on matalalla, saattavat keskittyä vaatimusten ja kykyjen yhteensopivuuden arvioimiseen (Piasentin & Chapman 2006).

Billsberry ja muut (2004) selvittivät, miten työntekijät kokevat ja määrittelevät yhteensopivuuttaan ja havaitsivat, että työntekijät hahmottavat yleisen yhteensopivuuden tunteen, mutta myös jaottelevat sen eri osia. Heidän tutkimuksensa eroaa muista aiheen tutkimuksista siinä, että he keskittyivät organisaation jäsenten yhteensopivuuden tunteiden tavoittamiseen ilman niihin liitettäviä ennakko-oletuksia antamalla vastaajien kertoa vapaasti yksilöllisistä yhteensopivuuden kokemuksistaan. Heidän mukaansa tarinankerronnalliset ja kausaalisuhteita kartoittavat keinot soveltuvat organisaation jäsenten yhteensopivuuden tuntemusten selvittämiseen. Heidän tutkimuksessaan oltiin kiinnostuneita syyseuraustekijöistä, sopivuuteen vaikuttavista tekijöistä ja erityyppisten yhteensopivuuksien välisistä yhteyksistä.

Billsberryn ja muiden (2004) tutkimuksessa tunnistettiin, että organisaation jäsenten yhteensopivuuden kokemukseen vaikuttaa viisi yhteensopivuuden aluetta, jotka ovat laadullisesti erilaisia. Näitä osa-alueita ovat työtehtävä, ihmiset, organisaatio, työsuhdeasiat ja työn ulkopuolinen elämä. Tutkimuksessa tunnistettiin, että työntekijöiden yhteensopivuuden kokemukset koskivat työpaikalla olevia ihmisiä, työtehtävän vaatimuksia, organisaatiotason asioita, työsuhteen olosuhteita ja työn ja muun elämän yhteensopivuutta, kuten kuviossa 4 esitetään.



Kuvio 4. Kartta työntekijöiden koetusta yhteensopivuudesta (mukaillen Billsberry ja muut, 2004).

Billsberry ja muiden (2004) tekemässä tutkimuksessa työntekijöiden määritelmässä työtehtävän yhteensopivuuteen liitettiin tietojen ja taitojen sopivuus, kertynyt kokemus, ammatin sopivuus ja työtehtävän luonteen sopivuus. Työn ulkopuolisen elämän yhteensopivuuden osa-alueeseen liitettiin henkilökohtainen elämä ja perhe-elämä. Myös työsuhteen olosuhteiden koettiin vaikuttavan tähän yhteensopivuuden alueeseen. Organisaation yhteensopivuuteen liitettiin tavoitteiden ja arvojen yhteensopivuus. Työsuhteen olosuhteiden, kehittymismahdollisuuksien, fyysisen työympäristön ja arvojen yhteensopivuuden koettiin olevan yhteydessä työsuhteen yhteensopivuuden kokonaisuuteen. Ihmisiin liittyvään yhteensopivuuteen liitettiin kollegoiden ja esihenkilön vaikutus sekä

arvojen yhteensopivuuden vaikutus. Esihenkilöllä koettiin olevan vaikutusta fyysisen työympäristön sopivuuteen sen olosuhteiden mahdollistajana tai estäjänä.

Billsberryn ja muiden (2004) tutkimuksessa korostuivat yhteensopivat arvot, sillä niiden koettiin vaikuttavan kokonaiseen yhteensopivuuden kokemukseen suoraan sekä myös välillisesti eri osa-alueiden kautta. Tutkimuksessa havaittiin myös, että vastaajilla oli yksilöllisiä preferenssejä sen osalta, mitä asiaa yhteensopivuuden kannalta erityisesti painotettiin. Siinä huomattiin myös, että työntekijät viittaavat kertomuksissaan sujuvasti ja ristiriidatta sekä samankaltaisuuteen että täydentävyyteen perustuvaan yhteensopivuuteen riippuen asiayhteydestä.

Piasentinin ja Chapmanin (2006) mukaan ihmiset saattavat kokea yhteensopivuutta organisaationsa jäsenten kanssa, mutta eivät koko organisaation kanssa tai toisinpäin. Tällainen voi olla tyypillistä erityisesti isoissa organisaatioissa, joissa saattaa olla hajanaisia ja erillisiä toimintoja, joissa toiminnan kulttuuri voi vaihdella organisaation eri tasoilla tai tilanteissa, joissa organisaation määrittelemä kulttuuri ei välity käytännön tasolle. Se miten ihminen määrittelee ja käsittää yhteensopivuuttaan riippuu tällaisissa tilanteissa siitä, mihin organisaation ominaisuuteen nähden yksilö sopivuuttaan peilaa.

2.4 Muuttuva yhteensopivuuden kokemus

Vleugels ja muiden (2023) mukaan muutoksen käsite on nykyään keskeisessä asemassa yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden tarkastelussa, vaikka aiemmin yhteensopivuutta on tyypillisesti tutkittu yksittäisenä ajankohtana. He esittävät, että aiheen tutkimus on asteittain kehittynyt kohti pitkäjäisempää tutkimusta, koska myös yksilöt, työt ja organisaatiot muuttuvat ajan myötä. Henkilövalintoihin pohjaavissa yhteensopivuuden tutkimuksissa (esim. Holland, 1959; Schneider, 1987; Dawis & Lofquist, 1984) korostetaan, että yhteensopivuudessa tapahtuu muutosta ajan myötä, kun heikkoa yhteensopivuutta kokevat työntekijät vaihtavat työpaikkoja tai ammatteja heille paremmin sopiviin. Työn muokkaamisen ja sosiaalistamisen prosesseihin perustuva yhteensopivuuden

tutkimus taas korostaa, että yhteensopivuudessa tapahtuu muutosta sopeutumisen takia (Vleugels ja muut, 2023).

Koettua yhteensopivuutta käsittelevät tutkimukset ovat tutkineet rekrytoijien, työnhakijoiden ja valittujen työntekijöiden käsityksiä yhteensopivuudesta henkilövalintojen yhteydessä, ennen ja jälkeen valintojen (Piasentin & Chapman, 2006). Yhteensopivuuden arvioissa on havaittu ajallista muuttumista, esimerkiksi siten, että ennen organisaatioon liittymistä työnhakijoiden arviot yhteensopivuudesta voivat erota olennaisesti niistä arvioista, kun heistä on tullut organisaation jäseniä (Piasentin & Chapman, 2006).

Henkilövalinta ja uuden työntekijän sosiaalistuminen ovat yksilön ja organisaation yhteensopivuutta edeltäviä tekijöitä (Chatman, 1989; Kristof, 1996). Uuden työntekijän liittyttyä organisaatioon, sosiaalistumisen on havaittu parantavan yhteensopivuutta, kun uusi työntekijä pääsee perehtymään tarkemmin organisaationsa tavoitteisiin ja arvoihin sekä keskittymään työssään kehittymiseen (Chatman, 1989, 1991).

Työpaikkaa valitessaan työnhakijat hyödyntävät omia näkemyksiään yhteensopivuudesta (Judge & Cable, 1997). Työnhakijoiden yhteensopivuuskäsitykset ennen organisaatioon liittymistä ovat yhteydessä yhteensopivuuteen työsuhteen aikana (Saks & Ashforth, 2002). Cablen ja Judgen (1996) mukaan erityisesti organisaation ja työnhakijan arvojen yhteneväisyys ennen työn aloittamista sekä uuden työntekijän muodostamat käsitykset organisaatiostaan työn aloittamisen jälkeen ennustavat työntekijän yhteensopivuuden kokemusta organisaatiossaan. Täten ne työnhakijat, jotka työpaikan valitsemisen yhteydessä keskittyvät arvioimaan itsensä ja organisaation välistä yhteensopivuutta, todennäköisemmin kokevat yhteensopivuutta työssä aloittamisen jälkeen. Työnhakijoiden käsitys yhteensopivuudesta kumpuaakin siitä, kuinka yhteneväisiksi he tulkitsevat omat ja kyseessä olevan organisaation arvot (Cable & Judge, 1996). Työnhakijoiden havaitsema arvojen yhteensopivuus ja sen perusteella muodostuva käsitys yhteensopivuudesta ennustaa työpaikan valitsemista (Cable & Judge, 1996). Työnhakijat voivatkin vaikuttaa mahdolliseen tulevaan yhteensopivuuteensa tarkastelemalla arvojansa organisaatioiden arvioinnin yhteydessä (Cable & Judge, 1996; Schneider, 1987).

Cablen ja Judgen (1996) mukaan työnhakijat painottavat työpaikanvalintaa koskevia päätöksiä tehdessään vähemmän yhteensopivuutta työtehtävän kanssa kuin yhteensopivuutta organisaation kanssa. Heidän mukaansa tämä saattaa johtua siitä, että tässä vaiheessa rekrytoijat ja työnhakijat ovat yleensä jo arvioineet hakijan kykyjen sopivuutta tehtävänkuvaan nähden ja työhaastattelussa työnhakijalla on mahdollisuus oppia lisää organisaation kulttuurista ja arvoista saatuaan jo ennalta tietoa itse työtehtävästä.

Piasentin ja Chapman (2006) arvioivat, että työpaikan valinnan jälkeen työntekijöiden arviot yhteensopivuudestaan muuttuvat ajan kuluessa heidän työskennellessään työpaikassaan. Esimerkiksi varhaisessa työsuhteen vaiheessa työntekijä saattaa kokea erilaista yhteensopivuutta kuin myöhemmässä vaiheessa (Piasentin & Chapman 2006).

Chatmanin (1991) mukaan sosiaalistumisen kokemukset vaikuttavat merkittävästi yksilön kokemuksiin yhteensopivuudesta ja kokemuksiin sen muuttumisesta ensimmäisen työskentelyvuoden aikana. Hänen mukaansa uuden työntekijän työsuhteen alkuvaiheessa kokema yhteensopivuus ennustaa tyytyväisyyttä ja sitoutumishalua vuoden jälkeen. Chatman (1991) myös arvioi, että uusi työntekijä on tyytyväisempi ja halukkaampi jäämään organisaatioon, kun hän preferoi arvoja, jotka organisaatiossa ovat vallalla. Tämä tyytyväisyys myös lisääntyy ensimmäisen vuoden aikana, jos valitun henkilön preferenssit lähenevät organisaation arvoja. Chatmanin (1991) mukaan organisaation ja työntekijän arvot ovatkin hyödyllisiä tarkasteltavia asenteiden ja käyttäytymisen arvioimiseksi.

Jos yksilöt havaitsevat yhteensopimattomuutta ympäristönsä kanssa, he saattavat pyrkiä muuttamaan ympäristöä yhteensopivuuden parantamiseksi vaihtoehtona ympäristöstä lähtemiselle. Työntekijät voivat vaikuttaa päivittäiseen työhönsä muuttamalla tekemiään tehtäviä, organisoimalla työtänsä eri tavalla tai muuttamalla suhteitaan muihin. Tätä toimintatapaa kutsutaan työntuunaamiseksi (job crafting) (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Samaan tapaan Jansen ja Kristof-Brown (2006) esittävät moniulotteisessa yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden mallissa, että yksilötason seurauksia työympäristössä voivat olla niin työhön sitoutuminen, työsuhteen päättäminen kuin työn muokkaaminenkin.

3 Reissin motivaatioteoria

Motivaation tutkimuskenttä on laaja ja siihen liittyvät ilmiöt ovat moninaisia. Motivaatio- ja tarveteoriat ovat kehittyneet useampien vuosikymmenien kuluessa (esim. James, 1950; Kohn, 1993; Maslow, 1943; McDougall, 1908; Murray, 1938; Nuttin, 1984; Ryan & Deci, 2000; White, 1959) ja aihetta on tarkasteltu eri tutkimussuunnista käsin, kuten esimerkiksi psykoanalyttisesta, kognitiivisesta ja behavioristisesta näkökulmasta käsin (Deci, 1975, s. 3).

Salmela-Aron ja Nurmen (2017, s. 5) mukaan motivaatiota on tutkittu ja selitetty esimerkiksi osana työelämän, oppimisen ja hyvinvoinnin konteksteja. He esittävät, että ihmisen motivaatioksi kuvataan hänen haluaan hakeutua tiettyihin tilanteisiin ja toimintoihin tarkoituksellisesti, eikä vain reagoimalla tapahtumiin. Heidän mukaansa asiat ja tapahtumat eivät ole ihmiselle yhdentekeviä, vaan ne saavat aikaan tunteita, toiveita ja tavoitteita.

Reissin motivaatioteoria edustaa modernia motivaatiopsykologiaa. Siinä olennaisia teemoja ovat sisäinen motivaatio, arvoperustaisuus ja yksilöllisyys (Mayor & Risku, 2015, s.21). Teoria kuuluu positiivisen psykologian koulukuntaan, joka keskittyy onnellisuuden, elämän merkitysten ja inhimillisten voimavarojen tutkimiseen (Mayor & Risku, 2015, s. 29).

Reissin motivaatioteorian juuret ovat psykologisten tarpeiden tutkimuksen perinteessä. Viimevuosisatoina vaikuttaneiden tarveteoreetikkojen mukaan ihmisen käyttäytymistä voi ymmärtää psykologisia tarpeita tarkastelemalla (Reiss, 2013, s. 25). Tarveteoreetikot tarkastelivat vaistoja ja perustarpeita ihmisen toiminnan taustalla (esim. James 1918; Maslow, 1943; McClelland, 1961; McDougall, 1908; Murray, 1938). Tarveteorioissa psykologit esittivät erilaisia tarpeiden luetteloita, mutta eivät validoineet niitä tieteellisesti (Reiss, 2013, 29). Tarveteorioiden vaikutus ihmisen toiminnan ja motivaation tutkimuksessa väheni, kun kognitiiviset ja behavioristiset tutkimusnäkökulmat nousivat

vahvemmin esiin, kunnes 1990-luvulla Reiss kollegoineen syventyi kehittämään tieteellisesti validoitua teoriaa universaaleista perustarpeista (Reiss, 2013, s. 29).

Reissin 16 perustarpeen teorian luomisen taustalla oli tavoite löytää uusi lähestymistapa universaalien tavoitteiden tutkimukseen (Reiss 2013, s. 31). Reissin motivaatioteoria on koko ihmispersoonallisuuden kattava, empiirisesti kehitetty ja tieteellisesti validoitu perustarpeen teoria (Theory of 16 basic desires) (Reiss, 2004). Vaikka teoria kehitettiin kattavien persoonallisuusteorioiden perinteiden mukaisesti, poikkeaa se aikaisemmista alan teorioista sen kokonaisvaltaisuudessa ja testattavuudessa (Mayor & Risku, 2015, s. 29; Reiss, 2004). Teorian testattavuus perustuu psykometriseen tutkimukseen ja siihen liittyvään käyttäytymisen validointiin (Reiss, 2004). Aiemmat persoonallisuuspsykologian globaalit teoriat ovat keskittyneet yksittäisiin osa-alueisiin, kun taas 16 perustarpeen teoria osoittaa motiivien moniulotteisen ja kokonaisvaltaisen luonteen (Mayor & Risku, 2015, s. 29; Reiss, 2004).

Motivaatiotutkimus on kehittynyt suuntaan, jossa otetaan huomioon ihmisten yksilöllisiä eroja (esim. Leontjev, 1977; Nuttin, 1984). Erityisesti Reissin teoria ottaa huomioon ihmisten väliset yksilölliset erot (Reiss, 2004). Reissin (2008, s. 1) mukaan motivaatiotutkimuksella voidaan selittää ihmispersoonaa ja yksilöiden persoonallisuuksien eroavaisuuksia käsittelemällä näitä eroavaisuuksia ihmisten erilaisina tapoina toteuttaa elämän perusmotiiveja, psykologisia tarpeita ja sisäisiä arvoja.

Modernissa motivaatiotutkimuksessa käsitellään paljon sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Reissin teoria laajentaa sekä syventää laajalti tunnetun Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian (2000) ajatuksia. Itseohjautuvuusteoria tunnistaa sisäisen ja ulkoisen motivaation, mutta Reissin teoria laajentaa käsitystä sisäisestä motivaatiosta (Mayor & Risku, 2015, s. 35). Sisäisesti motivoivat asiat motivoivat ihmistä niiden itsensä takia, eikä niistä saatavan ulkoisen palkinnon takia, jolloin nämä asiat ovat päämääriä itsessään, eikä jonkin muun päämäärään saavuttamisen välineitä (Deci, 1975, s. 26). Itseohjautuvuusteorian mukaan motivaatiota voi ymmärtää ottamalla huomioon ihmisen kolme psykologista perustarvetta: autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Nämä

perustarpeet ovat universaaleja, yhdistävät kaikkia ihmisiä ja niillä on vaikutusta ihmisen hyvinvointiin, psyykkiseen kasvuun ja sisäisen motivaation kokemiseen (Deci & Ryan, 2000).

Reissin mukaan jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on virheellinen, sillä ihmisen motivaatio on peräisin sisäisesti arvostettujen asioiden tavoittelemisesta. Ulkoisia kannustimia ei hänen mukaansa aina koeta kontrolloimiseksi, vaan niillä voi olla vaikutusta sisäiseen motivaatioon, sillä jotkut ihmiset ovat sisäisesti motivoituneita tavoittelemaan palkkioita, statusta ja asemaa. Myöskään aiemmat tarpeita tutkineet teoreetikot, kuten McDougall, James, Murray tai Maslow eivät erotelleet ulkoista ja sisäistä motivaatiota omiksi alueikseen (Mayor & Risku, 2015, s. 35–36).

Reiss kollegoineen tutki maailmanlaajuisesti, mikä ihmisiä motivoi, teettämällä neljällä eri mantereella kyselytutkimuksia yli 7000 ihmisellä, joiden perusteella saatiin tieteellisesti validoitu universaalien perustarpeiden järjestelmä (Mayor & Risku, 2015, s. 31; Reiss, 2013, s. 35). Reissin motivaatioteorian universaaleja perustarpeita ovat: fyysinen aktiivisuus, hyväksyntä, idealismi, järjestys, kerääminen/säästäminen, kosto/voittaminen, kunnia, mielenrauha, perhe, riippumattomuus, esteettisyys, sosiaaliset kontaktit, status, syöminen, uteliaisuus ja valta (Mayor & Risku, 2022; Reiss, 2004). Teorian mukaisia motiiveja ja niihin liitettäviä tavoitteita havainnollistetaan taulukossa 1.

Perustarpeet kuvaavat sitä, mikä yksilölle elämässä on erityisen tärkeää, mitkä asiat häntä motivoivat tai saavat hänet ponnistelemaan jonkin asian eteen (Mayor & Risku 2015, s. 43). Reissin (2004) mukaan kaikilla ihmisillä on 16 perustarvetta, mutta niiden painoarvot jaa intensiteetti vaihtelevat yksilöllisesti. Hänen mukaansa jokainen elämän perustarve näyttäytyy jatkumona heikosta vahvaan tarpeeseen ja mitä vahvempi perustarve on, sitä voimakkaammin se ajaa yksilöä täyttämään kyseistä tarvetta.

Reissin (2004) mukaan perustarpeet ovat ihmistoiminnan tavoitteita ja ne ohjaavat ihmisen käyttäytymistä, sillä toiminnallaan ihminen pyrkii täyttämään perustarpeitaan. Reiss (2004) myös esittää, että perustarpeet vaikuttavat ajatteluun, tunteisiin ja

käyttäytymiseen ja siihen, mihin yksilö kiinnittää huomionsa. Huomio kiinnittyy asioihin, jotka liittyvät vahvoina näyttäytyviin perustarpeisiin ja mahdollisuuksiin täyttää niitä.

Taulukko 1. 16 perustarvetta (mukaillen Mayor & Risku, 2022, s. 35).

Motiivi	Tavoite, joka motivoi
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, tekeminen itse
Uteliaisuus	Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, ymmärtäminen, älyllisyys
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
Säästäminen / Kerääminen	Materia, tavarat, omaisuus, säästeliäisyys, resurssit
Kunnia	Lojaalisuus perinteitä tai vanhempia kohtaan, periaatteet, moraali
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailmanparannus
Sosiaaliset kontaktit	Seurallisuus, ystävyys, kontaktit ja yhteydenpito
Perhe	Lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, asema, laatu
Kosto / Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, voittaminen, kilpaileminen
Esteettisyys	Kauneus ja esteettisyys
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, makuelämys
Fyysinen aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
Rauhallisuus / Mielenrauha	Turvallisuus, rentous, stressittömyys, varovaisuus, riskien ennakointi

Perustarpeiden osalta se mitä halutaan, on universaali ominaisuus, kun taas se miten paljon asiaa halutaan, on yksilöllinen ominaisuus (Mayor & Risku, 2015, s. 44). Tarpeiden lopulliseen vahvuuteen ja siihen, miten yksilö tarpeitaan toteuttaa vaikuttaa muun muassa kasvatus, kulttuuri, yhteiset arvot ja yksilön kokemukset (Mayor & Risku, 2015, s. 32; Reiss, 2013, s. 36). Perusmotiivit eivät juuri muutu yksilön elämän aikana, mutta toisaan yksilöt muuttavat tapoja, joilla he täyttävät tarpeitaan (Reiss, 2013, s. 37). Perustarpeet motivoivat yksilöä nuoruudesta alkaen koko aikuisiän ajan pysyvän luonteensa takia (Reiss, 2013, s. 46).

Reiss käyttää teoriassaan sanoja sisäinen motiivi ja perustarve synonyymeina tarkoittamaan sitä, mitä ihmiset universaalisti haluavat (Reiss, 2013, s. 17). 16 perustarpeen teoria nojaa viiteen ominaisuuteen, joilla perustarpeita voi luonnehtia (Reiss, 2013, s. 45–48). Näitä ominaisuuksia havainnollistetaan taulukossa 2.

Taulukko 2. Perustarpeiden viisi ominaisuutta (mukaillen Reiss, 2013, s. 45–48).

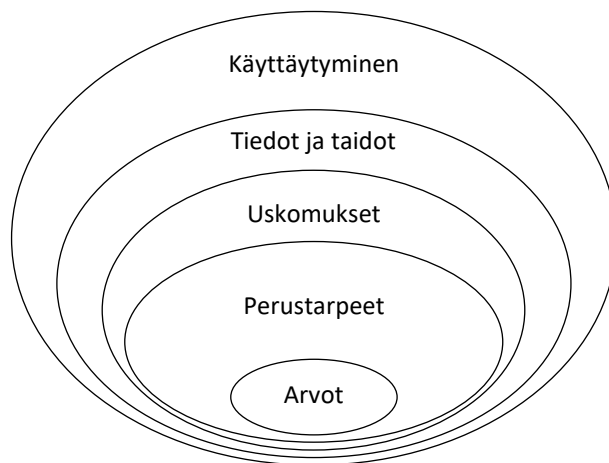
-
- | | |
|----|---------------------------|
| 1. | Universaalit tavoitteet |
| 2. | Elämän perusmotiivit |
| 3. | Sisäinen motivaatio |
| 4. | Psykologinen merkittävyys |
| 5. | Ydinarvot |
-

Teorian perustarpeet ovat universaaleja tavoitteita, mikä tarkoittaa, että ne ovat kaikille yhteisiä ja ne kuuluvat ihmisluontoon (Reiss, 2013, s. 45). Elämän perusmotiivi on pysyvämpi käsite kuin pelkkä motiivi, sillä elämän perusmotiivit ohjaavat yksilöä koko elämän ajan (Mayor & Risku, 2015, s. 31). Ne ovat luonteeltaan toistuvia eli niitä voi tyydyttää vain tilapäisesti, mutta ei pysyvästi, mikä tarkoittaa, että tietyn ajan jälkeen, kun perustarve on tilapäisesti täytetty, se aktivoituu uudelleen ja alkaa vaikuttaa käyttäytymiseen (Reiss, 2004).

Kuten aiemmin on esitetty, perustarpeissa on kyse sisäisestä motivaatiosta, mikä tarkoittaa sitä, että perustarpeita halutaan täyttää niiden itsensä takia (Reiss, 2013, s. 46). Perustarpeet ovat myös psykologisesti merkittäviä (Reiss, 2013, s. 48). Reissin 16 perustarpeen teoriasta on jätetty pois tietyt biologisia motiiveja, koska niiden psykologinen merkitys on vähäinen (Reiss, 2013, s. 39). Ihmiset eroavat toisistaan siinä, miten paljon he pyrkivät tavoittelemaan kutakin 16 perustarvetta (Reiss, 2004). Tämä tarpeiden arvoittaminen heijastaa ihmisen ydinarvoja eli perustarpeet ja arvot liittyvät läheisesti toisiinsa (Reiss, 2013: 46–47).

Perustarpeet heijastavat yksilön toiminnan tavoitteita ja motivoivat häntä käyttäytymään tietyllä tavalla (Reiss, 2004). Mayorin ja Riskun (2015, s. 141) mukaan motiivien yhdistelmä luo persoonallisuuden, jolloin Ihmisen persoonallisuutta ja motivaatorakennetta voi ymmärtää ottamalla huomioon hänen kaikki perusmotiivinsa ja niiden yhdistelmät. Tämä kokonaisuus vaikuttaa ihmisen persoonallisuuteen ja käyttäytymiseen. Mayor ja Risku (2015, s. 141) painottavatkin, että Ihminen on kaikkein motivoitunein, kun hän pystyy toteuttamaan montaa perustarvettaan samaan aikaan ja ihmisen

kannattaakin pyrkiä löytämään ympäristöjä, joissa mahdollisimman moni hänelle tärkeä motiivi täyttyy yhtä aikaa.



Kuvio 5. Persoonallisuuden sipulimalli (mukaiillen Brand & Ion, 2011, s. 31).

Brand ja Ion (2011, s. 31) sekä Mayor ja Risku (2015, s. 42) havainnollistavat persoonallisuutta sipulimallin avulla. Heidän mukaansa perustarpeet ovat persoonallisuuden ytimessä ja kuvaavat arvoja. Mallin mukaisia persoonallisuuden kerroksia ovat myös uskomukset, käsitykset ja taidot sekä uloin ja näkyvin kerros, käyttäytyminen. Kerrokset vaikuttavat toisiinsa sisältä ulospäin. Perustarpeet vaikuttavat yksilön uskomuksiin, jotka taas vaikuttavat siihen, millaista tietoa ja taitoa yksilö tavoittelee, mikä taas vaikuttaa hänen ulkoiseen käyttäytymiseensä. Muuttumattomimmat tekijät löytyvät mallin sisimmistä kerroksista. Sipulimallia havainnollistetaan kuviossa 5.

Onnellisuus saavutetaan perustarpeiden täyttämällä, jolloin onnellisuus on tarpeen täyttämisen sivutuote (Reiss, 2013, s. 42). Reissin (2013, s. 217) mukaan motivaatio onkin arvojen toteuttamista ja se liittyy tarkoitukseen. Mengelin (2012) mukaan ottamalla huomioon 16 perustarvetta, elämän voi kokea merkityksellisenä ja mitä intohimoisemmin näin tekee, sitä tarkoituksenmukaisempaa elämästä tulee.

Motiivien yhdistelmistä voi syntyä positiivisia vaikutuksia, mutta myös ristiriitoja, jos motiivit ovat keskenään konfliktissa (Mayor & Risku, 2015, s. 142). Monet ongelmat

elämässä kumpuavat motivaation puutteesta tai sen liiallisesta määrästä (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 5). Ihmisten yksilölliset ongelmat voidaan nähdä seurauksina täyttymättömistä tarpeista, joihin vaikuttavat arvostiridiat ihmisen ja tämän ympäristön välillä ja ristiriitoja voi esimerkiksi esiintyä yksilön ja tämän työuran tai ihmisen ja tämän sosiaalisen elämän välillä (Reiss, 2008, s. 1).

3.1 Reiss Motivaatioprofiili (RMP)

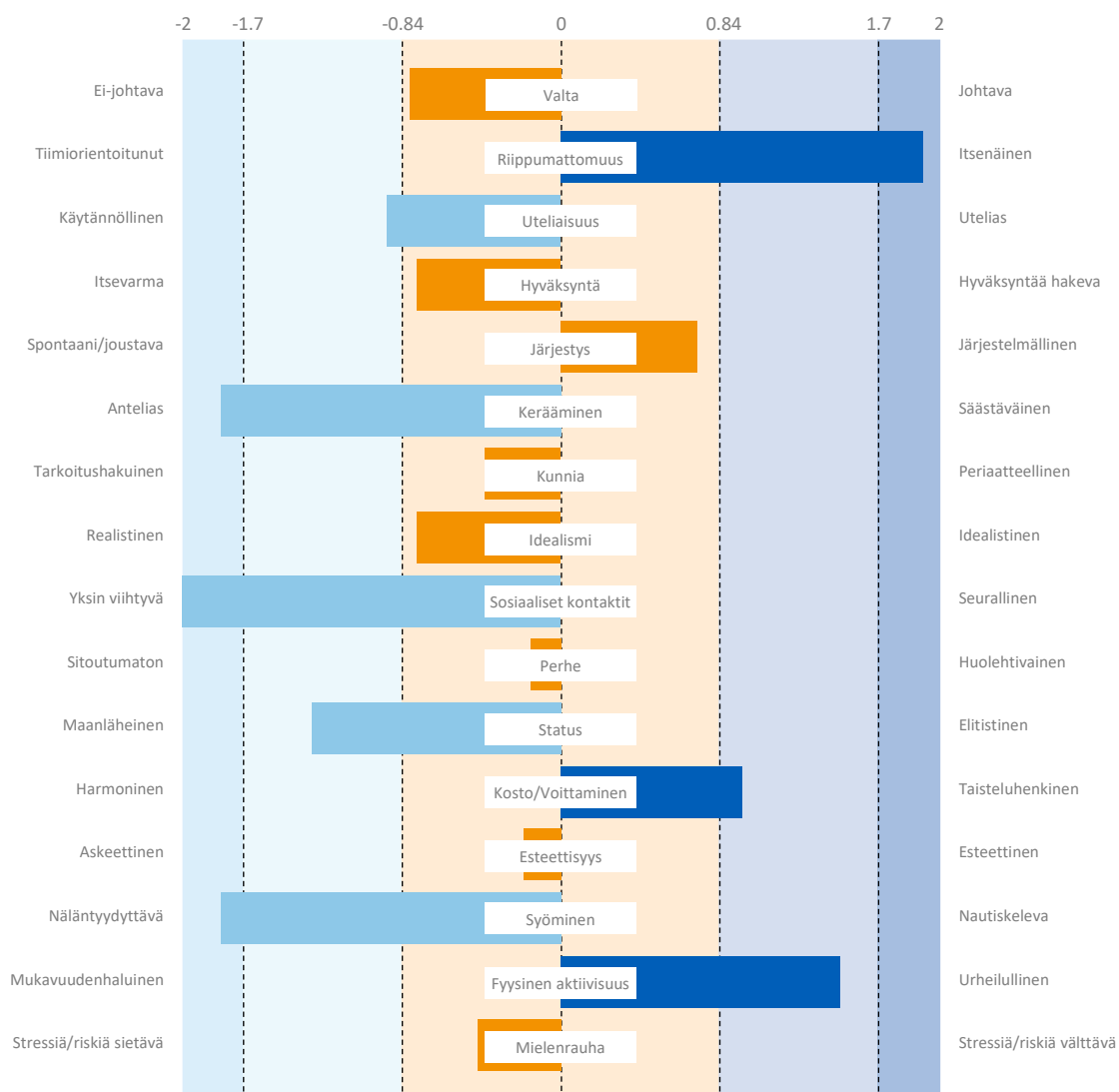
Reiss loi motivaatioteoriaansa pohjalta työkalun, Reiss Motivaatioprofiilin (RMP), yksilöllisten motiivien tarkasteluun ja mittaamiseen. RMP on ensimmäinen empiirisesti kehitetty ja standardoitu arviointimenetelmä ihmisten tarpeiden mittaamiseen (Reiss, 2012). RMP mittaa 16 perustarpeen yksilöllistä voimakkuutta ja se paljastaa, mitkä ovat ihmisen toiminnan taustalla vaikuttavat tekijät eli motiivit, jotka saavat ihmisen käyttäytymään tietyllä tavalla (Mayor & Risku, 2015, s. 50).

Reiss Motivaatioprofiilista on tehty eri versioita. RMP:n businessversio keskittyy siihen, miten 16 perustarvetta näyttäytyy työelämäkontekstissa (Reiss, 2013, s. 181). Tätä versiota tarkastellaan tässä tutkimuksessa. Muut RMP:n versiot liittyvät esimerkiksi urheilun, hyvinvoinnin, ihmissuhteiden ja koulumaailman konteksteihin (Reiss, 2013, s. 181).

Reiss Motivaatioprofiili muodostuu vastaajan RMP-kyselyssä antamien vastausten perusteella, jossa on 128 tavoitetta ja arvoja koskevaa väittämää, joihin vastataan asteikolla -3:sta (ei pidä lainkaan paikkaansa) +3:een (pitää ehdottomasti paikkansa) (Mayor & Risku, 2015, s. 50). Kyselyyn tulee vastata itsenäisesti, siinä tulee vastata kaikkiin kohtiin, eikä siinä ole oikeita tai väärä vastauksia (Reiss, 2013, s. 149). Se, miten ihminen vastaa RMP-kyselyyn, heijastaa sitä, miten hän käyttäytyy tavallisessa elämässä (Reiss & Havercamp, 2003).

RMP-kyselylomakkeen 128 kysymyksen vastauksien analysoinnin perusteella saadaan vastaajan yksilöllinen Reiss Motivaatioprofiili (Mengel, 2012). RMP havainnollistaa

kyselyyn vastanneen henkilön ainutlaatuista motivaatiohierarkiaa, joka on jokaiselle vastaajalle yksilöllinen (Mayor & Risku, 2015, s. 50). Esimerkki Reiss Motivaatioprofiilista näkyy kuviossa 6.

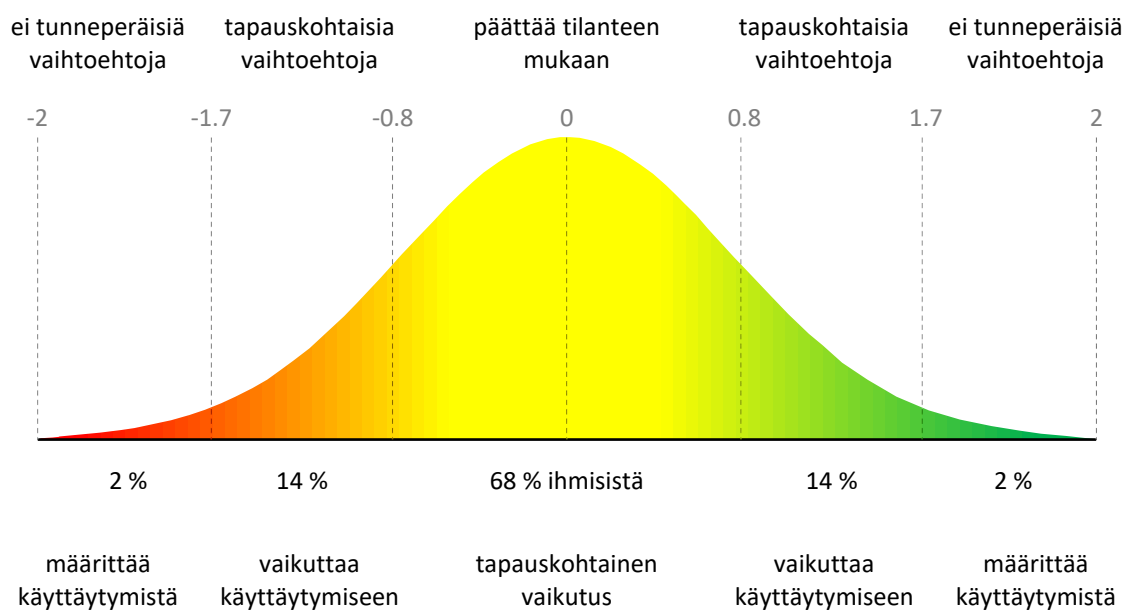


Kuvio 6. Reiss Motivaatioprofiili (mukaillen RMP Swiss, 2023).

Kaikki ihmiset pyrkivät elämässä jossain määrin täyttämään 16 perustarvetta, mutta jokaiselle yksilölle positiivisen tunteen edellyttämä tyytyväisyyden aste kustakin perustarpeesta on erilainen (Reiss, 2004). Yksilöllä voi olla voimakas tai heikko toteuttamisen tarve tietyn perustarpeen osalta tai jotakin näiden kahden väliltä (Reiss, 2004). Mikäli yksilöllä tietty perustarve näyttäytyy neutraalina eli keskimääräisenä, tarpeeseen

vaikuttaa tilannetekijät: joissakin tilanteissa perustarve voi saada suurempaa painoarvoa kuin toisessa tilanteessa (Mengel, 2012). Perustarve, joka joustaa tilanteen mukaan, on samaa vahvuusluokkaa kuin suurimmalla osalla ihmisistä, jolloin se osuu normaalijakaumassa keskelle, kuten kuviossa 7 havainnollistetaan. Mitä lähempänä ääripäitä perustarpeet ovat, sitä voimakkaammin ne vaikuttavat yksilön elämään (Mayor & Risku, 2015, s. 51).

Mengel (2012) esittää, että kunkin ihmisen RMP heijastaa hänen 16 perustarpeisiinsa liittyvien arvojen merkitystä tälle ihmiselle. Hänen mukaansa esimerkiksi tulos +1,7 valta-perusmotiivista viittaa siihen, että henkilö arvostaa melko paljon saavutuksia ja johtamista.



Kuvio 7. Normaalijakauma Reiss Motivaatioprofiilille (mukaillen Mayor & Risku, 2015, s. 51).

Reiss (2013, s. 150) suosittelee, että RMP-sertifioitu valmentaja käy kyselyyn vastanneen kanssa läpi hänen tuloksensa purkukeskustelussa, kun RMP-kyselyä käytetään valmennustyössä. Hänen mukaansa tällaisessa keskustelussa RMP-valmentaja käy vastaajan kanssa tulokset läpi ja esittelee, mitä ne voivat käytännössä tarkoittaa. Tällöin kyselyyn vastanneelta voidaan kysyä, onko hän samaa tai eri mieltä vahvoista ja heikoista

perusmotiiveistaan. Näin saadaan selville, miten oikeaksi kunkin perusmotiivin voimakkuus koetaan ja miten paikkansapitäviksi tulokset koetaan. Samalla keskustelussa voidaan käydä läpi, miten tulokset ilmenevät arkielämässä.

3.2 Reiss Motivaatioprofiilitiedon hyödyntäminen

Reiss (2012) esittää, että Reiss Motivaatioprofiilia hyödynnetään liiketoiminnanalalla valmennustyössä sekä työntekoon ja johtamistyöhön liittyvissä kysymyksissä. Hänen mukaansa asiantuntijat hyödyntävät profiilien tarjoamaa tietoa työhön liittyvien tarpeiden tunnistamisessa tai mahdollisten arvojen ja tavoitteiden yhteensopimattomuuksien tunnistamisessa henkilön ja työkuulttuurin välillä. RMP:n mukaisten perustarpeiden ymmärtämisestä ja hyödyntämisestä voi olla apua tiimien johtamisessa (Mayor & Risku, 2022, s. 161). Johtamisen ja esihenkilötyön eri asiayhteyksissä on hyödyllistä huomioida työyhteisön tai tiimin yksilöllisiä perusmotiiveja (Mayor & Risku, 2015, s. 148). Yksilötasolla RMP hyödyttää urasuunnittelussa ja -keskusteluissa, uralla etenemisessä sekä työyhteisön jäsenten keskinäisessä ymmärtämisessä (Mayor & Risku, 2015, s. 149) samoin kuin oman itsensä ymmärtämisessä (Reiss, 2013).

3.2.1 RMP itsetuntemuksen menetelmänä

Itsetuntemus on ymmärrystä ja oppimista siitä, keitä olemme ja millä tavoin olemme samanlaisia tai erilaisia kuin muut ihmiset (Reiss, 2013, s. 97). Reiss Motivaatioprofiili on tarpeisiin, arvoihin ja motiiveihin perustuva itsetuntemuksen menetelmä (Reiss 2012, 2013, s. 97). Profiilin tehnyt saa tietää, millaiseen tärkeysjärjestykseen hän asettaa universaalit tavoitteensa, mikä häntä motivoi sekä mitä hän arvostaa työssä, kotona ja ihmissuhteissa (Reiss, 2013, s. 98).

RMP:n on todettu auttavan ihmisiä ymmärtämään paremmin itseään. Esimerkiksi Mengel (2014) tutki 25 opiskelijan käsityksiä heille teetetyistä Reiss Motivaatioprofiileista ja

sai selville, että 62% vastaajista piti profiilia melko tarkkana tai hyvin tarkkana tuloksena itsestään. Lisäksi yksikään tutkituista ei pitänyt profiiliaan melko epätarkkana tai hyvin epätarkkana. Mengelin (2014) tuloksissa korostui se, että vastaajien kokemusten mukaan RMP auttoi heitä ymmärtämään omia ja muiden arvoja ja kiinnostuksenkohteita.

RMP-profiilin mukaisten tarpeiden täyttäminen johtaa henkilökohtaisella tasolla positiivisiin vaikutuksiin ja niiden täyttämättä jääminen negatiivisiin vaikutuksiin (Mengel, 2012). Mayorin ja Riskun (2015, s. 239) mukaan motivaatioprofiili auttaa ihmistä toimimaan paremmin, kun hän tunnistaa, minkälaisia asioita hänen kannattaa tehdä ja mistä hän motivoituu. Heidän mukaansa omien motiivien ja arvojen tunnistaminen auttaa itsensä ymmärtämisessä, jolloin ihminen osaa asettaa itselleen motivoivia tavoitteita ja suunnata toimintaansa omien motiivien mukaiseksi. RMP voi myös auttaa tunnistamaan persoonallisuuden huomaamattomia alueita, jotka ovat ilmeisiä muille, mutta jäävät huomaamatta itseltä (Reiss, 2013, s. 98).

3.2.2 RMP ihmisten kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa

Reissin mukaan (2013, s. 85) arvioimalla ihmisten motiiveja ja arvoja toisiinsa nähden, voidaan analysoida, kuinka yhteensopivia ihmiset ovat, mitä he ajattelevat toisistaan tai miksi he ovat eri mieltä tietyistä asioista. Arvot ja kiinnostuksenkohteet määrittelevät ihmisten yhteensopivuutta läheisen suhteen periaatteen ja erilaisuuden periaatteen mukaan, joiden perusteella sellaiset ihmiset vetävät yksilöä puoleensa, joiden arvot ja kiinnostuksenkohteet ovat lähellä hänen omiansa, toisin kuin sellaisten kanssa, joiden arvot ja kiinnostuksen kohteet eroavat hänen omistaan (Reiss, 2013, s. 85).

Reiss (2013, s. 91) arvioi, että yhteensopimattomat perustarpeet Reiss Motivaatioprofiileissa aiheuttavat arvoristiriitoja ja mikäli voidaan vertailla eri ihmisten RMP-tuloksia, voidaan arvioida, miten he saattavat ajatella toisistaan, jos he työskentelevät tai elävät keskenään. Hänen mukaansa ihmiset ovat taipuvaisia ajattelemaan toisistaan positiivisesti, kun molemmilla sama perustarve on vahva tai heikko. Vastaavasti tilanteissa, joissa

toisen perustarve on vahva ja toisen sama perustarve on heikko, ihmisten voi olla vaikea ymmärtää toisiaan tai heidän välilleen voi syntyä konfliktia (Reiss, 2013, s. 91). RMP-tulokset kertovatkin persoonallisuuksien, arvojen ja tavoitteiden ristiriidoista (Reiss, 2013, s. 107).

Ihmisillä on luontainen taipumus yliarvostaa omia tärkeitä tarpeitaan eli ajatella, että omat arvot ovat kaikista parhaimmat, ei pelkästään itselleen, vaan myös kaikille muille (Reiss, 2008, s. 99). Kun ihminen tajuaa tietyn käyttäytymisen tuottavan itselleen onnen-tunnetta, hän saattaa kuvitella ymmärtäneensä jotakin yleistä ihmisluonnosta, vaikka oikeasti onkin oppinut jotakin vain itsestään, eikä muista ihmisistä (Havercamp & Reiss, 2003). Omien tärkeiden perustarpeiden yliarvostamista tapahtuu sekä vahvojen että heikkojen tarpeiden osalta (Reiss, 2008, s. 100). Ihmisten on vaikea ymmärtää toisia ihmisiä, joiden arvot ovat päinvastaiset kuin heidän omansa, silloin kun perustarpeet saavat heidät omaksumaankin muista eroavia arvoja (Reiss, 2008, s. 100). Koska ihmisten on luonnostaan vaikea ymmärtää niitä ihmisiä, joilla on erilaiset arvot ja kiinnostukset, onnistuneita suhteita esimerkiksi työpaikalla tai kotona syntyy silloin, kun ihmisillä on samanlaiset arvot ja kiinnostuksenkohteet (Reiss, 2013, s. 89). Tärkeiden tarpeiden yliarvostamisen takia ihminen saattaa päätyä myös tyrkyttämään muille omia arvojaan, koska uskoo niiden olevan parhaaksi kaikille muillekin (Reiss, 2013, s. 89). Tätä ilmiötä Reiss (2013, s. 89) kutsuu arvotyranniaksi (self-hugging) ja lisää, että yksilöllisyyden ymmärtäminen on ratkaisu yliarvostamisen ja yhteensopimattomuuden muodostamiin ongelmiin.

RMP auttaa ymmärtämään muiden ihmisten erilaisia persoonallisuuksia ja heidän erilaisia arvostuksiaan (Reiss, 2013, s. 99). Yksilöllisten erojen ymmärrys voi vähentää persoonallisuuksien eroista johtuvia ristiriitoja (Reiss, 2013, s. 99). Myös tiimityötä helpottaa ja keskinäistä luottamusta parantaa se, kun tiimin jäsenet tuntevat toistensa perustarpeet, sillä silloin he hyväksyvät ja ymmärtävät paremmin, miksi toiset käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät, jolloin tiimissä jokaista voidaan oppia arvostamaan juuri sellaisena, kuin kukin on (Mayor & Risku, 2015, s. 148–149). Mayorin ja Riskun (2022, s. 164) mukaan RMP voi myös auttaa luomaan työyhteisöön psykologista turvallisuutta, sillä sen avulla

voi ymmärtää paremmin omia ja muiden työskentelyyn vaikuttavia asioita sekä kommunikoida niistä ymmärrettävällä tavalla.

3.2.3 RMP johtamisessa

Mengelin (2012) mukaan Reissin motivaatioteoria yksilöi yksityiskohtaisesti työntekijän motivaatorakenteen ja antaa mahdollisuuden kehittää johtamismenetelmää, joka perustuu arvokeskeisyyteen ja huomioi ihmisten merkityksellisyydenlähteitä, perustarpeita ja henkilökohtaisia ja ammatillisia tilannetekijöitä. Hänen mukaansa tällaiset tilannetekijät eivät aina edistä merkityksellisyyden kokemista tai perustarpeiden täyttymistä, jolloin tilanteisiin on tarkoituksenmukaista puuttua kehittämällä tapoja, jotka soveltuvat ammatillisen elämän tilanteet sopimaan paremmin yksilön arvoihin ja perustarpeisiin. Mengel (2012) katsoo, että joskus tietoisuuden lisääminen voi olla riittävää ja joissakin tapauksissa tilanteen uudelleen muotoilu tai toiminnan muuttaminen voi olla perusteltua.

Työntekijöiden on mahdollista tulla johdetuksi heille sopivalla tavalla, kun työyhteisössä ymmärretään työntekijöiden yksilölliset motiivit, jolloin esihenkilökin pystyy antamaan johdettavilleen heitä motivoivia tehtäviä, jolloin suoritukset ja tulos paranevat (Mayor & Risku, 2015, s. 148). Ideaalitulanteessa esihenkilö tunnistaa johdettaviensa motiivit, jolloin hän pystyy tukemaan heitä työssään ja työurillaan kehittymisessä (Mayor & Risku, 2015, s. 161). Työntekijöiden perustarpeiden tunnistaminen on tärkeää, sillä työntekijä voi turhautua ja kadottaa motivaationsa, jos hän ei pysty työssään toteuttamaan itselleen merkityksellisiä tavoitteita, jos motiivin vahvuus ja työkonteksti eivät vastaa riittävästi toisiaan (Mayor & Risku, 2015, s. 161). Mayor ja Risku (2015, s. 243) esittävätkin, että mitä suurempi ristiriita työntekijän motiivien ja hänen työnsä välillä on, sitä todennäköisimmin hän kokee turhautumista, väsymystä tai stressiä. Tällaisissa tilanteissa työntekijä voi motiivietoon tukeutuen miettiä, mitä työtilanteessa voisi muuttaa, jotta se vastaisi paremmin hänen tarpeitaan. Työyhteisössä stressin ja huonon olon syitä on mahdollista selvittää ja ehkäistä tunnistamalla työntekijöiden perustarpeita (Mayor & Risku,

2015, s. 148). Pysyvän arvopohjaisen motivaation selvittäminen auttaa työssä menestymisessä ja siinä jaksamisessa (Mayor & Risku, 2015, s. 166).

Yksilölliset perusmotiivit voidaan ottaa huomioon rekrytoinnissa. Tietyt perusmotiivit ja niihin sidoksissa oleva tyyppillinen käyttäytyminen voivat edesauttaa tai vastaavasti hankaloittaa tietyissä tehtävissä tai tilanteissa toimimista (Mayor & Risku, 2022, s. 172). Työnsisällöstä, työympäristöstä, esihenkilöstä ja työtiimistä riippuu se, mitkä motiivit ovat olennaisia työssä menestymiselle ja jaksamiselle (Mayor & Risku, 2022, s. 172). Kun RMP:tä hyödynnetään rekrytoinnin työkaluna, parhaiten työhön sopiva RMP-tausta riippuu työn yksityiskohdista ja itse työtehtävästä (Reiss, 2013, s. 109). RMP:tä voi hyödyntää, kun analysoidaan työntekijän motiiveja ja niiden vaikutusta työskentelytyyliin, persoonallisuudenpiirteisiin ja työtiimien välisiin keskinäisiin suhteisiin (Reiss, 2013, s. 109).

Mayorin ja Riskun (2022, s. 172) mukaan motiivitiedon hyödyntäminen rekrytoinnissa mahdollistaa sen, että työhön hakevat ja siihen tulevat valituksi tehtävään oikeasti motivoituneet työnhakijat, mikä taas vaikuttaa positiivisesti pitkän aikavälin tuloksiin. Heidän mukaansa tehtävänkuva varten voi suunnitella ideaalin motivaatioprofiilin, työpaikkailmoituksen voi muotoilla houkuttelemaan motivaatioprofiilin mukaisia hakijoita, työnhakijat voi ohjata tekemään Reiss Motivaatioprofiilin, jatkovalinnoissa voi hyödyntää motivaatioprofiilien tarjoamaa tietoa, haastattelussa voi käydä läpi hakijan motivaatioprofiileja ja niiden peilautumista työnkuvaan ja profiili voi auttaa valitsemaan motiiveiltaan tehtävään sopivimman ja siinä parhaiten viihtyvän henkilön. He myös esittävät, että motiivitiedon avulla on mahdollista muokata perehdytysprosessista entistä tehokkaampi valitulle henkilölle.

Wittigin (2011) mukaan rekrytoinnissa voidaan hyödyntää 16 perustarpeen teoriaa siten, että siinä käsitellään hakijan ammatillisen pätevyyden lisäksi tämän sisäistä motivaatiota, sillä yrityksen parhaita työntekijöitä ovat ne, jotka ovat tehtävänsä päteviä sekä sisäisesti motivoituneita. Hänenkin mukaansa RMP on sopiva apuväline tehtävän määrittelymiseen, työtehtävän markkinoimiseen, hakijoiden arvioimiseen valintaprosessin aikana

sekä työtarjouksen laatimiseen, kun sekä ammatillisia ja motivaatiosta riippuvia näkökulmia halutaan tarkastella tasavertaisesti (Wittig, 2011).

Onnistunut rekrytointi ei ole kiinni vain motivaatiosta, eikä RMP:n tuloksia saa sekoittaa työnhakijan osaamiseen, taitoihin tai asenteisiin (Mayor & Risku, 2022, s. 172). Motiivitietoon perustuva rekrytointi kuitenkin mahdollistaa sen, että työhön valittavan henkilön motiivit, tavoitteet ja kompetenssit ovat sopusuunnassa työtehtävän luonteen ja vaatimusten kanssa niin ammatillisessa kuin henkilökohtaisessakin mielessä (Wittig, 2011). Motivaation selvittämisellä tehtävään pyritään löytämään juuri yritykseen ja tehtävään sopiva työntekijä, joka voi työskennellä tehtävässä omana itsenään (Wittig, 2011).

3.2.4 RMP urasuunnittelussa ja työnhaussa

Reiss Motivaatioprofiilien mukaiset painotukset vaikuttavat henkilökohtaisten ja ammatillisten tavoitteiden valintaan ja sitä kautta näkyvään käyttäytymiseen (Mengel, 2012). Mayorin ja Riskun (2015, s. 20) mukaan motivaatiotietoa voikin hyödyntää itsensä johtamisessa ja sopivien työtehtävien löytämisessä.

Wittigin (2011) mukaan RMP:n käyttäminen työnhakuvaiheessa tukee sekä työnhakijaa että työnantajaa persoonan ja ammatinkuvan yhteensovittamisessa. Motivaatioprofiili tarjoaa valinnassa hyödyllistä tietoa molemmille osapuolille. Sen avulla työnantaja saa tietoa siitä, kuinka paljon energiaa tietynlainen toiminta työntekijältä vaatii ja toisaalta se tarjoaa työnhakijalle tärkeän pohjan omalle päätöksenteolle.

Optimaalinen sopivuus muodostuu silloin, kun työntekijä kokee pitkäaikaisia tyytyväisyyden ja menestymisen tunteita työssään ja kun työnantaja työllistää pätevyytensä ja motivaationsa osalta työhön sopivan ja hyvin suoriutuvan työntekijän (Wittig, 2011). Työntekijän sopivuutta tai sopimattomuutta voidaan hahmottaa sen kannalta, miten yhteensoivia työntekijän tarpeet ja arvot ja ympäristön vaatimukset ovat (Reiss, 2013, s. 103).

Wittig (2011) korostaa, että monet ihmiset tuntevat vahvuutensa vain osittain, minkä takia he valitsevat ammatilliset tavoitteensa uraan kohdistettujen yhteiskunnallisten normien mukaan, jolloin ammatilliset valinnat eivät täysin täsmää heidän yksilöllisten tarpeidensa kanssa. Hänen mukaansa tällaisissa tilanteissa yksilöltä uupuu sisäinen motivaatio. RMP auttaakin työnhakijaa tai urallaan etenevää henkilöä löytämään sisäisiä motiiveja ja vähentämään ristiriitaa ympäristöstä heijastuvien ulkoisten odotusten ja sisäisten motivaatiotekijöiden välillä (Wittig, 2011).

Reiss (2013, s. 125) arvioi, että RMP sopii välineeksi ammatinvalintaan tai uran suuntaamiseen, jossa RMP-valmentaja voi myös auttaa huomaamaan aloja, joilla valmennettava voi löytää profiilin mukaisia ja motivoivia töitä (Reiss, 2013, s. 125). Lisäksi Reiss (2013, s.103) näkee, että RMP-valmentaja voi auttaa hahmottamaan tärkeimpiä perustarpeita ja määrittämään tarpeita, jotka ovat yhteensopivia tai yhteensopimattomia työtehtävän tai työtiimin kanssa. Hän kuvailee esimerkiksi, että työntekijä, jonka RMP-tulokset osoittavat heikkoa sosiaalisten kontaktien tarvetta, voi kokea myyntityön stressaavaksi tai kovatahtisessa esihenkilöasemassa työskentelevä henkilö saattaa olla sopimaton tehtävään, jos hänellä on heikko vallan tarve, joka motivoi arvostamaan vapaa-ajan toimintaa ja työskentelemään rauhallisemmassa tahdissa.

Wittigin (2011) mukaan motivaatiotietoon perustuvassa uravalmennuksessa valmennettava saa Reiss Motivaatioprofiilinsa avulla täsmällisen tuntemuksen 16 perustarpeeseen perustuvista vahvuuksistaan ja motiiveistaan. Valmennettavan tärkeimmät motiivit tulevat tällöin tiedostetuiksi ja käyttökelpoisiksi. Wittigin (2011) mukaan valmennettavaa voidaan auttaa hahmottamaan sellaista ammatillista suuntaa, joka sopii yhteen hänen sisäisten motiivien ja ulkoisten tavoitteidensa kanssa sekä tarjoaa pitkäkestoista ammatillista tyytyväisyyttä. Hänen mukaansa myös motiivitietoon perustuvan tietämyksen kasvattaminen omista vahvuuksista edesauttaa valmennettavaa suoriutumaan myös esimerkiksi työhaastattelussa ja tunnistamaan omia sokeita pisteitä eli tiedostamattomia vahvuuksia (Wittig, 2011).

4 Tutkimuksen metodologia ja aineisto

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen metodologiaa ja aineistoa. Luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, aineistonkeruutapa ja analyysitapa sekä perustellaan niihin liittyviä valintoja sekä arvioidaan niiden soveltuvuutta suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Luvussa esitellään myös tutkimuksessa haastateltu kohderyhmä.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen toteuttamiseen valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisen tutkimuksen lähestymistapa valittiin, sillä sen avulla päästään tutkimaan tutkimusongelmaa ja ymmärtämään ihmisten kokemuksia ja aiheelle antamia merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen keskeinen ominaispiirre on, että se pohjautuu ihmisten subjektiivisten näkemysten ja kokemusten tarkasteluun ja siinä tarkastellaan tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyviä prosesseja (Puusa & Juuti, 2020, s. 56–57). Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 181) ja tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jolloin tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti huomioimalla todellisuuden moninaiset suhteet (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tiettyä toimintaa, kuvaamaan ilmiötä ja antamaan siitä teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 73).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään paljastamaan tosiasioita, eikä niinkään todentamaan olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Tutkimuksen lähtökohtana on aineiston yksityiskohtainen tarkastelu, eikä teorian tai hypoteesien testaaminen (Hirsjärvi ja muut, 2009, s.164). Puusa ja Juuti (2020, s. 76) kuitenkin esittävät, että laadullisessa tutkimuksessa voi käyttää työhypoteeseja, jotka viittaavat esimerkiksi oletuksiin kohdeilmiön luonteesta ja hypoteesien testausta tapahtuu aineiston analyysissa, kun tutkija pyrkii laatimaan johtopäätöksiä. Heidän mukaansa hypoteesit johdetaan

yksittäistapausten analyysistä ja ne luodaan tutkimuksen mittaan aineiston pohjalta usein toistuvista samoista teemoista ja niitä testataan myöhemmissä vaiheissa. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että ihminen toimii tiedonkeruun instrumenttina ja tutkittavia tapauksia käsitellään ja tulkitaan myös ainutlaatuisina (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, millaisia merkityksiä työnhakijat antavat Reiss Motivaatioprofiilille, mitä he kertovat yhteensopivuuden kokemuksistaan ja miten Reiss Motivaatioprofiili vaikuttaa heidän yhteensopivuuden kokemuksiinsa. Laadullinen tutkimustapa sopii menetelmäksi näiden tutkimuskysymysten tarkasteluun, sillä työnhakijoiden omia merkityksiä voidaan parhaiten ymmärtää tutkimalla heidän omia kokemuksiaan ja selityksiään laadullisin keinoin, sillä laadullinen tutkimus painottaa tiedon subjektiivista luonnetta, jolloin tutkimuksessa päästään käsiksi todellisuuden pinnanalaisiin, tutkittavien omakohtaisiin tulkintoihin (Puusa & Juuti, 2020, s. 73–74) ja tavoitetaan tutkittavien näkökulmaa, mikä edellyttää läheistä suhdetta tutkittaviin (Puusa & Juuti, 2020, s. 78). Tähän laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden, sillä siinä suositaan metodeja, joissa tutkittavien ääni tulee esille, kuten esimerkiksi teemahaastattelussa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164), jota hyödynnetään tässä tutkimuksessa.

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimushaastattelulla pyritään luotettavaan ja pätevään tiedonkeruuseen (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208). Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä haastatteluilla voidaan selvittää, mitä ihmiset kokevat, tuntevat ja ajattelevat (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 185). Haastattelun valitseminen menetelmäksi on perusteltua, sillä haastattelumenetelmää käytetään, kun halutaan korostaa ihmistä tutkimustilanteen aktiivisena subjektina, jolloin tutkittava pystyy tuomaan itseään koskevia asioita esille vapaasti (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 205).

Haastattelu valittiinkin tässä tutkimuksessa aineistonkeruutavaksi, sillä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavien kokemuksia ja merkityksiä. Niin ikään työntekijöiden yhteensopivuuden kokemuksia laadullisesti kartoittaneet Billsberry ja muut (2004) hyödynsivät omassa tutkimuksessaan tarinankerronnallista keinoa, jota he pitivät sopivana tekniikkana yhteensopivuuden kokemusten kartoittamiseen. Myös tässä tutkimuksessa katsottiin hyödylliseksi antaa vastaajille tilaa heidän omalle kerronnalleen, johon teema-haastattelu antaa mahdollisuuden. Billsberryn ja muiden (2004) mukaan kerronta on hyödyllinen tapa kartoittaa työntekijöiden yhteensopivuuden kokemuksia, sillä kokemuksista kertoessaan vastaajan ei täydy olla perehtynyt siihen, mistä yhteensopivuus rakentuu, vaan tutkija voi saada näitä asioita esille kysymyksillään. Kerronta on vastaajille myös mielekästä, koska asia koskee heitä itseään ja aihe on heille itselleen relevantti. Kerronta myös paljastaa tärkeitä kohtia yksilön ja tämän organisaation välisestä suhteesta (Gabriel, 2000).

Haastattelumenetelmän etuna onkin se, että haastatteluihin voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020, s. 101). Tässä tutkimuksessa tiedettiin tietyllä rajatulla taholla olevan kokemusta tutkittavasta asiasta, minkä takia teemahaastattelu valittiin aineistonkeruutavaksi. Usein haastattelu valitaan menetelmäksi, kun tutkittavana on asia, jota on kartoitettu vähän, kuten tilanne on myös tässä tutkimuksessa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 205). Haastattelumenetelmällä halutaan saada tutkittavalta laajasti tietoa ja liittää kerrottu asia laajempaan kontekstiin (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 205).

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun aihepiirit ovat tyypillisesti tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto tai järjestys voi elää (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208). Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa ja etukäteen valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehukseen eli siihen, mitä ilmiöstä jo tiedetään eli siinä ei kysytä mitä tahansa, vaan pyritään saamaan merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaan ja tutkimusongelmaan liittyen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 66). Teemahaastattelu valittiin tässä tutkimuksessa aineistonkeruutavaksi, sillä sen avulla saatiin tutkittavat pohtimaan

viitekehysten ja tutkimusongelman kannalta olennaisia teemoja, samalla mahdollistaen tutkittavien henkilöiden oman kerronnan. Teemahaastattelun puolistrukturoidun luonteen ansiosta aineistonkeruussa saatiin säilytettyä selkeys ja tiettyyn viitekehykseen kohdentuminen sekä samalla jätettyä tutkittavan kerronnalle tilaa. Haastattelussa haastattelijalla onkin mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa tutkimusongelman kannalta tärkeään suuntaan (Puusa & Juuti, 2020, s. 101) ja saada tutkittavia kuvailemaan tutkimusongelman kannalta olennaisia tapahtumia (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 220).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruutavaksi valittiin haastattelu myös siksi, että siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 204), jolloin tutkijalla on paremmin mahdollisuuksia ymmärtää haastateltavien asialle antamia merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 49) ja pyytää tutkittavia henkilöitä tarkentamaan tai syventämään kertomaansa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 67). Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tutkijan lisäksi myös tutkittava toimii tarkentajana (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 66). Tätä aineistonkeruumenetelmän valintaa tukee myös se, että haastattelussa on mahdollista tulkita vastauksia, esittää lisäkysymyksiä ja pyytää vastauksille perusteluja (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 205). Perustelut ovat tärkeitä merkityksien ymmärtämisessä, jotka ovat tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena. Haastattelu onkin usein ainoa keino selvittää ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja (Koskinen ja muut, 2005, s. 106), minkä takia valittu aineistonkeruumenetelmä on tarkoituksenmukainen.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelujen toteutustavaksi valittiin yksilöhaastattelumenetelmä, sillä tutkimuksen aihe liittyy tutkittavien omiin kokemuksiin, joista on luontevaa kertoa kahdenvälisesti tutkijalle. On hyödyllistä, että tutkittava saa olla haastattelussa kaksin tutkijan kanssa, mikä edesauttaa luottamuksen muodostumista, mikä on haastattelututkimuksessa tärkeää (Puusa & Juuti, 2020, s. 103). Lisäksi joistakin asioista puhutaan mieluummin kaksin kuin ryhmässä (Koskinen ja muut, 2005, s. 126) ja tämä tutkimusaihe katsottiin sellaiseksi.

4.3 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimusprosessi alkoi aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin perehtymisellä sekä tutkimusaiheen suunnittelulla ja valikoinnilla vuonna 2020, jonka jälkeen työskentely jatkui tutkimuksen teoriaosuuksien kirjoittamisella. Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkija syvensi myös omakohtaista ymmärrystään Reiss Motivaatioprofiilista ja Reissin motivaatioteoriasta vastaamalla RMP-kyselyyn ja osallistumalla Suomen Motivaatiotalo Oy:n pitämään RMP-purkukeskusteluun oman motivaatioprofiilinsa vastaanottamisen yhteydessä.

Tutkimuksen alkuvaiheessa otettiin myös yhteyttä aineistonkeruun kannalta sopivaan organisaatioon, Minjon Oy:hyn. Minjon Oy on vuonna 2015 perustettu rekrytointi- ja henkilöstöalan yritys, joka välittää osaajia kaupallisen ja juridisen alan tehtäviin (Minjon Oy, 2023). Se kartoittaa kandidaattien motivaatiota Reissin motivaatioteoriaan perustuvalla RMP-työkalulla (Minjon Oy, 2019). Motivaation kartoittamisella varmistetaan, että tehtävään valittava henkilö motivoituu aidosti tehtävänkuvasta, työyhteisöstä ja työarjesta, johon henkilö rekrytoidaan (Minjon Oy, 2023).

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin haastattelemalla Minjon Oy:n kautta työllistyneitä asiantuntijoita, joille oli työllistymisprosessinsa aikana tehty Reiss Motivaatioprofiilointi. Kyseinen kohderyhmä valittiin sen sopivuuden takia, sillä tutkimuksessa haluttiin tarkastella Reiss Motivaatioprofiilin saaneita työnhakijoita.

Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja perehdyttiin tutkimushaastatteluun ja suunniteltiin teoriaan perustuva teemahaastattelun kysymysrunko (liite 1) sekä sovittiin Minjon Oy:n kanssa tarkemmin haastateltavien tavoittelusta. Tässä yhteydessä tutkija myös loi puhelin- ja sähköpostikeskustelujen perusteella yleiskuvan Minjon Oy:n rekrytointiprosessikäytännöistä ja RMP:n roolista Minjon Oy:n työnhakijoilla.

Haastatteluihin tavoiteltiin Minjon Oy:n kautta työllistyneitä asiantuntijoita, joille oli tehty Reiss Motivaatioprofiilointi. Tavoiteltava ryhmä rajattiin vielä vuosien 2020 ja 2021

aikana Minjon Oy:n kautta työllistyneisiin henkilöihin, jotta haastatteluihin saataisiin työnhaussa lähiaikoina olleita henkilöitä, joiden arvioitiin voivan muistaa riittävän hyvin prosessinsa aikaisia tapahtumia ja kokemuksia. Näin rajattua kohderyhmää tavoiteltiin sähköpostiyhteydenotolla, jossa kuvailtiin tutkimuksen tarkoitusta, pääteemoja ja tutkitavan roolia. Kohderyhmää lähestyttiin kahteen kertaan sähköpostitse ja kiinnostuksensa ilmoittaneiden kesken sovittiin tarkemmin haastatteluiden toteuttamisesta.

Tutkimushaastatteluihin osallistui kahdeksan tutkittavaa, jotka olivat 23–35 vuoden ikäisiä henkilöitä juridisen ja kaupallisen alan asiantuntijatehtävissä. Tutkittavat olivat työllistyneet Minjon Oy:n rekrytointiprosessin kautta viimeisen puolentoistavuoden aikana määräaikaisiin tai vakituisiin, jo päättyneisiin tai haastatteluhetkellä edelleen jatkuviin työsuhteisiin eri yrityksille. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat osallistuneet Minjon Oy:n tekemään rekrytointiin ja RMP-profiilin tekemiseen, mutta haastatteluvaiheessa ilmeni, että yhdelle tutkittavista oli tehty Reiss Motivaatioprofiili työhön valituksen jälkeen. Seitsemälle vastaajista oli tehty Reiss Motivaatioprofiili ennen työhön valitusta tulemistä. Kaikkia kahdeksaa tutkittavaa kuitenkin tarkasteltiin tutkimuksessa, sillä heiltä pystyttiin saamaan tarkoituksenmukaista tietoa liittyen Reiss Motivaatioprofiiliin liitettäviin merkityksiin, joskin yhden vastaajan RMP:n ajoittumisen poikkeavuus otettiin tutkimuksessa huomioon.

Tutkittavat saivat ennen haastatteluaan sähköpostitse tarkasteltavaksi teemahaastattelun suuntaa antavan haastattelurungon. Lisäksi tutkittavia pyydettiin tarkastelemaan omia RMP-tuloksiaan jo ennen haastattelua ja tarpeen mukaan ottamaan ne haastattelutilanteeseen mukaan muistinsa tueksi. Näin pyrittiin varmistamaan, että tutkittavalla oli mahdollisimman hyvin omaan Reiss Motivaatioprofiiliinsa liittyvät teemat mielessään haastatteluun tullessaan ja sen aikana. Tutkittavat haastateltiin Zoom-videopuhelujen välityksellä keväällä 2021 viikkojen 11 ja 12 aikana ja haastattelut nauhoitettiin tutkijan puhelimen äänentallentimella ja Zoomin nauhoitusominaisuudella, jotka toimivat teknisesti hyvin. Tutkittavat antoivat tutkimussuostumuksensa ja osallistuivat haastatteluihin heille sopivista sijainneista käsin. Haastateltavien tiedot, tutkimushaastattelujen kestot ja litteroitujen haastatteluaineistojen koot näkyvät taulukossa 3.

Taulukko 3. Haastateltavien tiedot.

Haastateltava	Ikä	Kokemus alalla (vuodet)	Työsuhde	Työsuhteen kesto (kk)	RMP	Haastattelun kesto (min)	Aineisto (sivut)
1	26	2,5	Vakituinen	1	Ennen valintaa	50	10
2	25	1	Määräaikainen	13	Ennen valintaa	61	12
3	25	5	Määräaikainen*	8	Ennen valintaa	52	10
4	35	12	Vakituinen	12	Ennen valintaa	42	9
5	31	4,5	Vakituinen	4	Ennen valintaa	39	9
6	24	0,6	Määräaikainen	7	Valinnan jälkeen	52	10
7	23	1	Määräaikainen	3	Ennen valintaa	55	10
8	28	3	Vakituinen	15	Ennen valintaa	81	16

*Päättynyt työsuhde

Jokaisen haastattelun aluksi tutkittavien kanssa keskusteltiin tutkimuksen perustiedoista, haastattelun käytännön asioista, luottamuksellisuudesta ja anonyyminä esiintymisestä. Haastattelut noudattivat etukäteen laadittua kysymysrunkoa pääpiirteiltään, mutta haastatteluissa esitettiin puolin ja toisin myös tarkentavia kysymyksiä, lisähuomioita tai tarkennuksia eri kohtien osalta. Haastattelujen lopuksi tutkittavilta kysyttiin myös erikseen, oliko heillä lisättävää aiheeseen liittyen. Tutkittaville luvattiin lähettää oman haastattelunsa litteroitu tekstiversio jälkikäteen, jotta he pääsisivät tarkastelemaan antamiensa vastauksia ja täsmentämään niitä tarvittaessa. Näin tehtiin myös tutkimuksen luotettavuuden varmistamisen kannalta. Haastattelut kestivät tyypillisesti alle tunnin verran, vaihdellen 39 minuutin ja 81 minuutin välillä.

Haastatteluja aloitettiin litteroimaan sitä mukaa, kun niitä pidettiin. Kaikki haastattelut purettiin sanatarkasti tietokoneelle tekstimuotoon noudattaen nauhalle tallentunutta kerrontaa. Nauhoitteiden kuuntelun ja litteroinnin aikana aineistosta tehtiin alustavia huomioita, jotka kirjattiin muistiin. Tutkittaviin oltiin yhteydessä, kun heille lähetettiin sovitusti omien haastatteluidensa litteroidut versiot, joita he pääsivät tarvittaessa täsmentämään. Tässä yhteydessä muutamalta kysyttiin pian haastatteluidensa jälkeen sähköpostitse tiettyihin asioihin tarkennuksia tai varmistuksia tutkijan kokonaisvaltaista ymmärryksen luomiseksi. Näin saadut muutamat kirjalliset täydennykset lisättiin aineistoon. Varsinainen aineiston analysointi alkoi, kun kaikki haastattelut oli saatu litteroitua.

4.4 Tutkimusaineiston analyysi

Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin, sillä siten saadaan analysoitua vähän strukturoituja dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti ja sillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Tutkimuksessa hyödynnettiin teoriaohjaavaa analyysiä, jossa Tuomen & Sarajärven (2018, s. 81) mukaan analyysityötä ohjaa sekä teoria että aineisto, ja teoria toimii analyysin tukena. Heidän mukaansa erityisesti analyysin aluksi edetään aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppua kohden otetaan mukaan teoreettisen viitekehyksen puolia analyysiä ohjaaviksi ja auttaviksi ajatuksiksi.

Aineistoon perehdyttiin lukemalla se useamman kerran läpi pohtien aineiston piirteitä tutkimusongelmasta käsin ja tekemällä muistiinpanoja aineiston hahmottamista varten. Samalla selvitettiin, oliko aineistoon tarvetta saada vielä tarkennuksia. Muutamia tarkennuksia kysyttiin tutkituilta tässä vaiheessa sähköpostitse. Hirsjärven ja muiden (2009, s. 221–222) mukaan tällaisten esitöiden jälkeen aineistosta päästään tekemään päätelmiä.

Aineiston analyysissä aineisto käytiin useampaan kertaan läpi etsien ja merkiten kohtia, jotka ovat tutkimusongelman kannalta olennaisia. Aineistoa tiivistettiin ja yksinkertaistettiin erottelemalla erilliseen tarkasteluun aiheen kannalta olennaiset kohdat, jotka liittyvät tutkimusongelmaan, sillä tarkastelun kohteiden tulee liittyä tutkimuksen tarkoitukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 78). Eroteltua aineistoa käytiin edelleen läpi ryhmittelemällä sitä aihepiirien mukaan etsimällä ja yhdistelemällä sisältöä alaluokkiin ja edelleen yläluokkiin. Analyysi tehtiin teoriaohjaavasti, niin että erityisesti aluksi analyysi eteni aineistolähtöisesti, mutta sen tueksi otettiin myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Analyysivaiheessa myös merkittiin muistiin suoria lainauksia, jotka havainnollistavat tuloksia. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäisiä tapauksia, jotta saadaan näkyviin, mikä ilmiössä on merkittävää ja toistuvaa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 182), analyysissä kiinnitettiin huomiota toistuviin samanlaisuuksiin, mutta aineistosta havaittiin myös joitakin selkeitä eroavaisuuksia, jotka otettiin talteen niiden merkittävyyden takia, jotta ne voitiin liittää osaksi tuloksien raportointia ja pohdintaa.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään haastatteluaineistosta analyysin perusteella saadut tutkimustulokset, joilla vastataan tutkimuskysymyksiin. Luvussa esitetään työnhakijoiden Reiss Motivaatioprofiilin merkityksiin liittyvät tulokset ja heidän yhteensopivuuden kokemuksiinsa liittyvät tulokset sekä tulokset, jotka havainnollistavat, miten Reiss Motivaatioprofiili vaikuttaa yhteensopivuuden kokemuksiin. Yhteenveto tuloksista on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Tulosten yhteenveto.

RMP:n merkitys työnhakijalle	Yhteensopivuuden kokemukset	RMP:n vaikutus yhteensopivuuden kokemuksiin
Itsetuntemuksen vahvistuminen	Yhteensopivuuden kokemusten yksilöllisyys	Oman yhteensopivuuden arvioinnin väline
Muiden ymmärryksen lisääntyminen	Yhteensopivuuden kokemusten muutokset	Työnhaun keskustelujen väline ja sanoittaja
Sopivan työympäristön tunnistaminen	Yhteensopivuuden kokemuksiin vaikuttaminen	Oman työpaikan valinnan vahvistaja
Sopivan työpaikan hakeminen ja valitseminen	RMP yhteensopivuuden kokemusten kerronnassa	Työn muokkaamisen edesauttaja
Urasuunnittelun ja uravalintojen tekeminen	Arvojen yhteensopivuus	Ymmärryksen lisääjä työpaikalla

5.1 RMP:n merkitys työnhakijalle

Haastatellut henkilöt kuvailivat kokemuksiaan Reiss Motivaatioprofiilin saamisesta positiiviseksi ja mielenkiintoiseksi. Useamman mielestä oli kiinnostavaa osallistua motivaatiokartoitukseen, ja he olivat kiinnostuneet tietämään motivaatiotekijöistään lisää, sillä he eivät olleet osallistunut kyseiseen kartoitukseen aiemmin.

Haastateltava 1: No siis se oli ihan kiva ja itseäkin kiinnosti tietää, kun ei ollu ennen tehny, et mitä sieltä tulee.

Haastateltava 2: Sehän oli tosi mielenkiintoinen, koska itteeni tosi paljon kiinnostaa niinkun työmotivaatio, mutta tämmöstä motivaatioprofiilia en ollu aikasemmin tehny.

Osalla oli aiempaa kokemusta muihin henkilöarviointitilaisuuksiin tai soveltuvuuskokeisiin osallistumisesta osana työnhakuprosesseja. Kahdella tähän tutkimukseen osallistuneella henkilöllä juuri tarkastelussa olevaan työnhakuprosessiin kuului muitakin testejä RMP-kyselyn lisäksi. Haastatteluissa he vertailivat testejä toisiinsa. Henkilöt, joilla oli aiempia kokemuksia henkilöarviointitesteistä, kertoivat yhtäläisyyksistä RMP:n ja muiden kokemiansa testien välillä, mutta myös eroavaisuuksista. Erityisesti RMP:n nähtiin keskittyvän muita testejä selkeämmin ja syvemmin motivaatioon. Haastatellut kertoivat RMP:n tuoneen heille selkeästi esiin sen, mikä heitä motivoi.

Haastateltava 1: RMP-profiilissa menttiin vähän syvemmälle näihin eri motivaationlähteisiin ja pureuduttiin niihin vielä enemmän yksi kerrallaan. Mutta samat teemat nousee molemmista esille.

Haastateltava 5: Mutta hyvin samanlainen se on, kun oon ollu muissakin noissa. [--] Niissä muissa testeissä ei oo ehkä ihan noin tullu selvästi sitä tulosta, jos näin voi sanoo. Selville, että mikä se on se tulos niinkun niissä ollu. Tai että sieltä ei oo tullu noin niinkun ainakaan selkeäsanaisesti muistaakseni niissä tota motivaatioo.

RMP:n koettiin kuvaavan yksilön motivaatiota ja arvopohjaa elämässä yleisesti, eikä pelkästään työelämässä. Profiilin koettiin antavan tietoa itsestä eri elämän osa-alueisiin liittyen. Käsitys RMP:n kokonaisvaltaisuudesta ja työelämäkontekstin ulkopuolelle ulottumisesta korostui laajemminkin useimmissa vastauksissa.

Haastateltava 3: Se just pystyi löytämään nää tietyt tekijät, mitä mä arvostan eniten. [--] Ei ainoastaan työelämässä, mut myös vapaa-ajalla.

Haastateltava 7: Siellä kyseltiin semmosia ehkä asioita, mitä ei ehkä olettanu, että välttämättä kysyttäis. Tai aika silleen kokonaisvaltasesti ja tämmösten työominaisuuksien ulkopuolelta myös. [--] Ja sit siitä tuli tämmönen laaja raportti, että min-kälaisia luonteenpiirteitä mulla sen mukaan on ja tota ehkä tämmösiä työelämään liittyviä, mutta toki muuhunkin elämään silleen sopivia.

Reiss Motivaatioprofiilin tulos koettiin osuvaksi. Jokainen haastateltava tunnisti itsensä omasta RMP-raportistaan tai kuvaili sen sopivan itseensä erityisesti vahvoina näyttävien tekijöiden kohdalla. Kolme haastateltavaa koki profiilinsa osuvuuden ja tarkkuuden jopa yllättävän täsmälliseksi.

Haastateltava 2: Tunnistan todella hyvin. Kyllä joo. Et tota tavallaan ei ollu kyllä mitään yllätyksiä, mutta tota ehkä aika pelottavaakin oli, et kuinka niinkun täsmällinen tai kuinka hyvin se osas niinkun sitten lukee hakijaa.

Haastateltava 3: Mun mielestä se kuvaa mua tosi hyvin. Et mä olin tos purkutilaisuudessa ihan yllättynyt siitä, että kuinka hyvin se niinkun kuvas mua.

Haastateltava 8: Mun mielestä tää siis kuvaa tosi hyvin, tosi hyvin. Et se oli ehkä yllättävääkin.

5.1.1 Itsetuntemuksen vahvistuminen

Tutkimuksessa korostui, että Reiss Motivaatioprofiili lisäsi tai vahvisti tutkittavien itsetuntemusta. Yhteensä kuusi haastateltua kertoi, että motivaatiokartoitus ja oma Reiss Motivaatioprofiili paransi heidän itsetuntemustaan tai auttoi heitä ymmärtämään itseään. Motivaatiokartoitukseen osallistuminen ja oma profiili saivat heidät ajattelemaan omaan itseensä liittyviä asioita.

Haastateltava 1: No ainakin se anto lisää tietoa ja niinkun jo sen testin tekeminen sai ajattelemaan näitä ehkä enemmän mitä normaalisti. Että tota jo niinkun sen testin tekeminen, kun alko niinkun miettimään oikeesti, mikä motivoi ja kaikkii kysymyksiä, mitä siinä olikaan, niin varmaan niinkun paransi itsetuntemusta. [--] Ja niinkun toi RMP-profiilin teko, kun ei ollu aikasemmin tehny sitä, niin siin kyl oppi itsestä.

RMP:n merkitys nähtiinkin erityisesti siinä, että motivaatiokartoitukseen osallistuminen ja profiilin saaminen toi itselle lisää tietoa omasta itsestä ja RMP:n avulla saattoi oppia ymmärtämään omaa itseään ja omaa toimintaansa aiempaa paremmin.

Haastateltava 6: Se on ehkä saanu mut myös pohtimaan tosi paljon sitä, et kuka mä oon ja nimenomaan sitä, että mistä mä saan sitä draivii. Ja se on antanu mulle tosi hyvän käsityksen siitä. [--] Ja sillä ehkä pystyy vähän sillain selittämään itelleen omia reaktioita ja ihan yksinkertaisesti ymmärtämään itseensä ja oppii tuntemaan itseensä paremmin.

Haastateltava 8: Niin sit kyl se niinkun avas niinkun ymmärrystä tai niinkun just sitä, et oppi niinkun ymmärtämään itseään paremmin.

Se kuinka merkittävää lisätietoa RMP toi vastaajille heidän itsetuntemuksensa tueksi vaihteli. Osa haastatelluista kertoi RMP:n tuoneen heille yllättävää uutta tietoa ja oivaluksia heistä itsestänsä. Näin vastanneista useampi kuvaili RMP:n saamista jopa silmiä avaavaksi kokemukseksi.

Haastateltava 3: Mä huomasin, et no joo kyllähän nää asiat mua motivoi. Ja näit asioita ei tullu mietittyä ennen, joten se oli aika tällanen silmiä avaava kokemus tavallaan.

Haastateltava 8: Mä en oikeestaan aikasemmin hirveen tarkkaan ehkä koskaan niinkun miettiny, että no, että mitkä ne mulle sitten on ne tärkeimmät arvot tai mistä mä sit saan sitä niinkun motivaatioo. Niin sitten tän motivaatioprofiilin jälkeen, niin sitten se oli jotenkin tosi silmiä avaavaa mulle, et hei että tällasista asioista mä motivoidun. [--] Et se oli ehkä yllättävääkin. Silleen, että siin oli siis alussa semmosii muutamii, et olin silleen häh, et eihän tää niinkun kuvaa mua yhtään. Mut sit jotenkin, kun tavallaan niinkun pureutu niihin, niin oli sit vaan et ei hitto, että täähän kuvaa mua ihan täydellisesti, mut tää vaan on tällanen asia, mitä mä en jotenkin aikasemmin ollu tiedostanu. Niin sit se oli ehkä sellanen niinkun mind-blowing.

Toisaalta osa haastatelluista koki RMP:n täydentäneen tai vahvistaneen heidän jo olemassa olevia käsityksiä itsestänsä. Näin vastanneille henkilöille RMP:llä oli enemmänkin omia ajatuksia ja käsityksiä vahvistava vaikutus kuin yllättävä ja avaava vaikutus. Kaikilla vastaajilla itsetuntemuksen vahvistumiseen liittyvä kokemus ei siis ollut yhtä voimakas.

Haastateltava 1: Mut kyl ne niinkun, kuten sanoin, niin ne vähän niinkun, sielt ei tullu mitään yllätyksiä, et ne vähän niinkun vahvisti sitä. [--] Ja mä muistan, että niitä oletuksia, mitä itsellä oli ja minkälaisena itseään pitää, niin osa niistä kyllä vahvistui. Ja aika sellasia, mitä mä saatoin olettaa, niin tuli sieltä myös tulokseks. Ei tullu mitään sellasia, muistaakseni mitään ylläreitä.

Haastateltava 2: Et tietysti ymmärtää ite, et mistä asioista ehkä tykkää siel työpaikalla tai työtehtävissä, mutta se että kun tulee tommonen testitulos, missä lukee siis kirjallisesti ja niinkun numeroilla se, että mitkä asiat motivoi, niin se oli kyllä aika ajatuksia selkeyttävää. Ja tavallaan ymmärsi, minkä takii työpaikalla toimii tietyllä tavalla tai miks toimii tietyissä tilanteissa tällä tai toisella tavalla. Se oli kyl tosi hyvä semmonen niinkun ajatustenselkiyttjä. [--] Ja ehkä se selkeyttäminen ja se, ettei ne ei oo vaan mun ajatuksia päässä vaan ne on kirjallisesti jossain, niin se, just se vahvistus, on se isoin juttu kyllä ehdottomasti.

Selkeimmin muista vastaajista poiketen, kaksi vastaajaa toi esille, että RMP:llä ei ollut heille kovin isoa merkitystä. Näin vastanneilla henkilöillä molemmilla oli jo valmiiksi selkeä kuva itsestänsä muiden kokemustensa, pohdintojensa tai vastaavien testien ansiosta, ja he arvioivat tuntevansa itsensä jo hyvin.

Haastateltava 4: No varmaan jonkin verran silleen, et herätteli varmasti niinkun ajattelemaan. Mut ehkä nää on sen tyyppisii teemoja, mitä mä oon muutenkin pohtinu aika paljon.

Haastateltava 5: No yleisesti en mä näe, että sillä on mulle hirveesti merkitystä, kun siinä ei nyt silleen mitään uutta ja tällasta mullistavaa itelleni selvinny, koska se osu aika oikeeseen siihen, mitä mä olin muutenkin ajatellu. [--] No siinä varmaan se että, kun mä tunnen itteni niin hyvin, niin ei se sillain vaikuttanu yhtään. Tai se enemmän vaan vahvisti, että se testi kyllä toimi, kun siihen rehellisesti vastas. Siis että kyllä se niinkun anto oikeet.

Haastatelluista puolet toi esille, että RMP-kyselyn tekemisen ja profiilin saamisen lisäksi merkittävää oman itseymmärryksen ja profiilin käytännön tulkinnan kannalta oli erityisesti RMP-kyselyn jälkeisiin keskusteluihin tai purkutilaisuuksiin osallistuminen, jotka selvensivät tuloksia entisestään. Profiilia koettiin pystyvän ymmärtää paremmin, kun siitä keskusteltiin ammattilaisen kanssa.

Haastateltava 2: Niin kylhän se oli tosi mielenkiintoinen ja just, kun siel Minjonilla viel pureuduttiin siihen, kun oli se purkutilaisuus, niin se oli ihan semmonen oikeesti käytiin joku kohtaa läpi ja miten sun kohalla vaikka on tää ja minkälaisia tuloksia sä sait ja mitä se kertoo. Ja siit sai ihan eri lailla irti kuin se, että oltais vaan printattu paperit ulos ja sanottu, että joo täs on sun tulokset. Tai et ois ite ruvennu niitä käymään läpi, niin kyl tos sai sen niinkun henkilökohtaisen kokemuksen tavallaan siitä, että mikä niinkun motivoi.

Haastateltava 6: Mutta kyl se sit kun just pääs keskustelea niistä asioista tälleen jälkeinpäin [--] niin tota ymmärsi, et mitä ne kaikki kysymykset sieltä ehkä indikoi ja miten niitä asiota sitten pystyy just hyödyntää omassa arjessa. Et kyl must tuntuu, et mä opin tosi paljon itsestäni sen keskustelun perusteella, mitä me käytiin silloin sen jälkeen.

Erityisesti RMP toi usealle vastaajalle tietoa heidän motivaatiotekijöistään ja arvoistaan. Useampi vastaaja kertoi tietävänsä paremmin RMP:n tekemisen jälkeen, millainen ihminen itse on, mikä itseä motivoi ja mitkä asiat ovat itselle tärkeitä arvoja.

Haastateltava 2: Se oli tosi hyvä semmonen, sai yleisen käsityksen siitä oikeesti, mikä motivoi, minkälainen ihminen on työntekijänä ja mitkä asiat just motivoi.

Haastateltava 8: Aikasemmin ennen tätä niinkun motivaatioprofiilia, niin mul oli jotenkin tosi epäselvää jotenkin, et mitkä mun arvot ja motivaationlähteet on. Niin sitten tää vasta niinkun jotenkin kunnolla ensimmäistä kertaa elämässä jotenkin selkeytti sitä jotenkin tarkemmin, että millanen mä oon.

Osa vastaajista koki RMP:n auttaneen heitä tiedostamaan aivan uusia asioita heidän omasta motivaatiostaan. Osa esimerkiksi kertoi, että profiili paljasti heille motivaatiotekijöitä, joita he eivät ennen motivaatiokartoitukseen osallistumista olleet ymmärtäneet omiksi motivaatiotekijöikseen.

Haastateltava 3: Ja tota just et nää oli asioita, mitä en ollu ajatellu ennen. Et erityisesti toi esteettinen asia, en ollu miettiny et se ois mulle tärkeä motivaatio.

Haastateltava 8: Niin sitä on oppinu tavallaan kiinnittää ehkä erilaisiin asioihin huomiota. Koska aikasemmin niinkun ajatteli vaan, et joo et en mä oo jotenkin erityisen järjestelmällinen. Et se ois niinkun jotenkin mikään mun tavallaan motivaationlähdettä. Et en mä niinkun koskaan tullu aatelleeks sitä jotenkin niinkun siltä kantilta. Niin se oli yks tosi selkee, mikä niinkun tavallaan avas kans vähän silmiä sitten, kun näki ton oman motivaatioprofiilin. Ja sitten yks, mikä mulla oli kans korkeella oli toi esteettisyys. [--] Se on mulle semmonen, mistä mä saan motivaatioo. Ja sit se on myös ehkä sellanen, että en mä niinkun aikasemmin osannu sanoo, että mä niinkun saan sitä motivaatioo, vaikka niinkun mä oon saanukin.

5.1.2 Ymmärrys sopivasta työympäristöstä

RMP lisäsi haastateltujen ymmärrystä heille sopivasta työympäristöstä ja työn luonteesta. Haastatellut kertoivat, että RMP auttoi heitä oivaltamaan tekijöitä, jotka ovat aiemmin saattaneet aiheuttaa heille uupumusta tai väsymystä työympäristössä.

Haastateltava 6: Oli semmonen iso toimisto ja sit mä olin tosi uupunu mun työpäivien jälkeen. Ja mä mietin, et miten mä voin olla näin väsyny joka päivä. Ja sitten nyt kun RMP:tä kävi läpi, niin sit mä ymmärsin, et se ei ollu esteettisesti ensinnäkään kovin kaunis työtila ja mulle esteettisyys on yks tärkeä motivaattori. Niin jotenkin se ympäristö varmastikin väsytti mua. Sit siel ei hirveesti, no oli niinkun sosiaalisia kontakteja, mut sitten mulla on sosiaaliset kontaktit aika siin niinkun keskellä. Niin et siin tuli ehkä liikaa sitä puhetta. [--] Nää asiat niinkun yhdessä sitten sai mut uupumaan. Ja mä en kokenu, et mä esimerkiks etenen mihinkään. Ja mulle status ja kosto/voittaminen kaikki on niinkun tosi vahvoja, plussan puolella. Niin jotenkin se, et mä junnasin paikallaan ja viel se fyysinen ympäristö ja kaikki ei ollu ehkä sitä, mitä mä tarviin. Niin tämmösiä asioita on oivaltanu sit jälkikäteen RMP:n avulla.

Vastaavasti RMP auttoi heitä havaitsemaan tekijöitä, jotka vaikuttavat heihin positiivisesti työympäristössä ja saavat heidät viihtymään työssä. Haastatellut kokivat RMP:n auttaneen heitä tajuamaan asioita, joita he tarvitsevat työympäristöltään ja työltään. Näihin asioihin vastaajat eivät aiemmin olleet yhtä selkeästi keksineet syitä tai selittäviä tekijöitä kuin RMP:n saamisen jälkeen.

Haastateltava 3: Ja että se työympäristö on viihtyisä ja että kaikki niinkun, että siellä ei oo mitään sotkua sun muuta, niin se esimerkiks oli se isoin silmiä avaava juttu. Ja sen jälkeen mä oon myös niinkun kiinnittäny siihen enemmän huomiota. Mä oon jotenkin tajunnu, että mä just arvostan tosi paljon esteettisiä tekijöitä ja visuaalisesti hienosti järjesteltyjä asioita. [--] Se sai mut just miettimään, että missä tai niinkun minkälaisessa paikassa viihtyisin eniten. Ja just oon tullu huomaamaan, että mä kaipaan just sellasta paikkaa, missä voin olla oma itseni.

Haastateltava 8: Mut sitten, kun sitä niinkun lähti purkamaan, niin sitten niinkun tajus, et okei että, jos nyt vaikka vertaa esim. tähän työhön, mikä on sit niinkun tavallaan tän motivaatioprofiilin mukaan enemmän mietitty, niin täs niinkun työtehtävässä mul ei oo niin paljon sosiaalisia kontakteja kuin siin mun aikasemmassa työssä. Ja tää on ollu mulle niinkun paljon parempi näin. Et mä oon niinkun saanu

siitä energiaa eri tavalla, koska mä en tavallaan oo missään semmosessa roolissa, missä mä jotenkin kohtaisin niinkun asiakkaita jatkuvasti.

Itselleen sopiva työympäristö nähtiinkin sellaisena, jossa voi olla oma itsensä. RMP:n koettiin auttavan tällaisen ympäristön hahmottamisessa.

5.1.3 Muiden ihmisten ymmärryksen lisääminen

RMP:n koettiin oman itsetuntemuksen vahvistamisen lisäksi tuovan tietoa myös muille ihmisille, jotka motivaatiokartoitukseen osallistuneen henkilön profiiliin pääsevät tutustumaan. RMP:n nähtiin siis mahdollistavan sitä, että muut ihmiset ymmärtävät profiilin saanutta henkilöä paremmin.

Haastateltava 6: Mut mun mielestä ehkä just RMP:n avulla me kaikki tiedetään vähän paremmin, et millanen se toinen on ja mitä se kaipaa.

Haastateltava 8: Motivaatioprofiilista oli ehdottomasta hyötyä, myös ehdottomasti itsensä tuntemisen kannalta, mutta myös että sen perusteella ulkopuolisenkin on helpompi ymmärtää ja osoittaa juttuja, jota ei ole itsestä välttämättä tullut ajatelleeksi.

Muiden ihmisten ymmärryksen lisäämisen liittyi siihen, että oman RMP:n sisältämää tietoa jakoi itse työyhteisössä. Näin tehneet henkilöt, kokivat RMP-tiedon jakamisen hyödylliseksi ja sen auttavan muita ymmärtämään heitä.

5.1.4 RMP apuna työnhaussa ja työpaikan valinnassa

RMP koettiin merkittäväksi erityisesti työnhakuvaiheessa. Sen koettiin auttavan työnhakijaa omien motivaatiotekijöidensä tunnistamisessa ja sanoittamisessa töitä hakiessa. Sen koettiin myös auttavan keskusteluissa sekä oman itsensä ja oman motivoitumisen kannalta tarkoituksenmukaisten kysymysten esittämisessä työnhaussa.

Haastateltava 4: Et se merkitys oli ehkä siinä työpaikanvalintavaiheessa. Ehkä ne keskustelut, mitkä seuras siitä profiilista, niin ne oli ne merkityksellisimmät. [--] No ehkä mä koen, että tän tyyppiset profiilit, ja varmasti tää Reiss siinä toimii kyl niinkun tosi hienosti, niinkun sanallisti hyvin niitä ajatuksia, mitä itsellä oli. Niin tota siinä niinkun toimi tosi hyvin.

Haastateltava 6: On sil myös työnhakijana merkitystä. [--] Mut varmasti siis RMP auttaa ymmärtämään niitä omii tarpeitaan. Mut se just, et saaks niitä, niit ei välttämättä saa esille siinä vaiheessa, kun hakee sitä työpaikkaa. Mut ehkä sit haastattelussa voi kysellä enemmän tai sit soittaa siinä kyselyaikoina. Ja sit ehkä osaa kysyy oikeita asioita paremmin, kun tietää, mitä ite tarvii.

Haastateltava 7: Ehkä se siinä työnhakijavaiheessa. [--] Niin kyl mä sanoisin, että siitä on hyötyä, että tunnistaa ne omat motivaatiotekijänsä, eikä pelkästään jotain tämmösiä yleisiä tavoiteltuja tekijöitä, koska ne nyt luonnollisesti ei oo kaikilla samat. Ja ehkä sitä ei aina silleen tajua välttämättä aina ajatella, että onks nää nyt niitä mun motivaatiotekijöitä vai onks nää jotain yhteiskunnan asettamia motivaatiotekijöitä.

Motivaatiotekijöidensä tunnistamisen myötä työnhakijan koettiin RMP:n avulla osaavan paremmin arvioida haetun työpaikan sopivuutta suhteessa omiin motivaatiotekijöihinsä ja auttavan häntä sopivan työpaikan valitsemisessa. RMP:n avulla työnhakijan nähtiin osaavan valita paremmin hänelle sopivia työmahdollisuuksia ja jättää hakematta sopimattomiin työpaikkoihin.

Haastateltava 1: No ainakin et tietää ne omat motivaatiolähteet ja sitten pystyy arvioimaan sitä, mitä se yritys antaa tietoa ja mikä heille on tärkeää, mitä ikinä tietoa sitten antavatkaan, niin että oisko se sopiva. Ettei ihan sokeana hae niinkun kaikkiin työpaikkoihin, koska se kulttuuri voi olla niin erilaista ja et ehkä niinkun vähentää niitä yllätyksiä. Tietää, että mikä työpaikka vois olla parempi kuin joku toinen.

Haastateltava 8: Sit tän motivaatioprofiilin kautta tuli sellasii yllättävii huomioita, joiden kautta sitten tajus, että en mä niinkun ookaan tollanen. Et mun ei niinkun kannata hakea tollaseen työtehtävään tavallaan sen perusteella, miten mä niinkun aikasemmin aattelin, mikä sopis mulle. Koska se oli vaan jotenkin sellanen ajatus, tai mikä oli muotoutunu silleen, että mä nyt oon tosi ekstrovertti. Et mä en jotenkin ollu ehkä kyseenalaistanu sitä, et hei että ooks mä oikeesti vai itseasias väsyttääks tää vaan mua? Niin sitten tavallaan se niinkun avas tollasii tota portteja, mistä sitten tota huomias, et hei että eihän tällanen paikka, mitä mä olin niinkun aikasemmin aatellu, et sopis mulle, niin eihän se sovikaan mulle. [--] Niin sitten tää

vasta niinkun jotenkin kunnolla ensimmäistä kertaa elämässä jotenkin selkeytti sitä jotenkin tarkemmin, että millanen mä oon, millaseen työtehtävään mun kannattais ehkä hakee.

Poiketen muista, yksi haastateltava painotti RMP:n merkitystä työnantajan tekemän arvioinnin välineenä, eikä niinkään työnhakijan oman arvioinnin välineenä. Tässä tapauksessa RMP:tä ei nähty työnhakijan oman itsensä kannalta merkittävänä.

Haastateltava 5: Tai työnantajana tollanen on paljon parempi, tommonen profiili, jos se osuu kohtuullisen hyvällä tarkkuudella siihen, millasia ihmiset on. Ja työntekijänä tai työnhakijana, miten se mulla olis, niin sittenhän se on vaan sitä, että osuuko se siihen, mitä työnantaja haluaa. Se joko osuu tai ei osu. Jos ne siis käyttää sitä minään mittarina.

RMP toi osalle vastaajista uusia ajatuksia liittyen omaan sopivuuden arviointiin suhteessa työtehtäviin ja työympäristöihin. RMP herätti osalla vastaajista pohdintoja liittyen mieluisiin työympäristöihin sekä pyrkimyksen nyt ja jatkossakin kyseenalaistaa ja arvioida omaa sopivuuttaan työpaikkoihin nähden.

Haastateltava 6: Mä oon myös miettiny, okei ehkä osaks tän tilanteen takia, mut myös mun RMP:n takii, et koska mulla oikeesti se esteettisyys on niin vahva motivaattori, et jos mä oisin töissä jossain yrityksessä, mis on se harmaa toimisto, et oisko se mulle jopa parempi, et sais olla pari päivää kotona niinkun kivassa ympäristössä tekemässä töitä. Et saisinks mä siitä enemmän irti kuin et mä oisin joka päivä siel toimistolla.

Haastateltava 8: Sit ehkä just se, että haluu niinkun testailla eri juttuja ja sit sen perusteella kans pystyy niinkun vertailemaan, että miten tää tavallaan sopii tähän mun motivaatioprofiiliin. Silleen et okei, että tän motivaatioprofiilin mukaan mun pitäis saada enemmän energiaa tai että tän pitäis motivoida mua. Mut sit mä voin olla, et no hei että ooks mä motivoituneempi? Et tavallaan sitä pystyy niinkun kans vähän vertailemaan, et miten toi tavallaan toimii sit arjessa myös pidemmällä tähtäimellä. Eikä vaan siinä yhessä hetkessä, kun sä haet sitä yhtä työpaikkaa.

Osa haastatelluista myös kertoi, että voisi hyödyntää RMP:tä jatkossa työnhaussa tai oli jo niin tehnyt. Nämä haastatellut kokivat, että RMP:llä on heille merkitystä tulevaisuudessa töitä hakiessa ja työpaikkaa koskevia valintoja tehdessä.

Haastateltava 7: Tai sanotaanko, että ehkä, jos nyt lähtis johonkin uuteen rekrytointiprosessiin, niin sitä osais käyttää kyllä hyödyks. Mikä nyt todennäköisesti varmaan tulee jossain kohtaa tapahtumaan, et hakee taas uutta positiota.

Haastateltava 8: Niin et sen kannalta niinkun sit itekin osaa, jos aattelee niinkun tulevaisuutta, niin kyl sitä haluais myös niinkun tavallaan tehdä niitä päätöksiä tän niinkun motivaatioprofiilin perusteella sen takia, että tästä nyt ainakin jäi niin hyvä kokemus. Tai niinkun sellanen ajatus, että tää niinkun toimii.

RMP:n ja sen tarjoaman motivaatiotiedon koettiin auttavan tiedostamaan sitä, millaisiin työpaikkoihin haluaisi tulevaisuudessa hakea. RMP:n koettiin selkiyttävän omia valintoja.

Haastateltava 2: Ja ehkä en hakeudu semmoseen työtehtäviin sit, mitkä ei täsmää niihin asioihin, mitkä oon kokenut motivoiviks tekijöiks. Et kylhän se mulla säästää kans aikaa ja vaivaa, kun ei lähde sitten hakee semmoseen työpaikkoihin tai kattelee semmosii työpaikkoja, mistä jo tietää, ettei tää pitkällä aikajänteellä olis tavallaan fiksuu. Tai et kyl se niinkun, täs tulee taas tää selkiyttäminen, et se on selkiyttäny tosi paljon sitä, minkälaisiin työpaikkoihin tulee tulevaisuudes hakemaan.

5.1.5 RMP apuna urasuunnittelussa

RMP koettiin merkittäväksi myös laajemman urapohdinnan näkökulmasta ja sen koettiin vaikuttaneen myös omiin käsityksiin omasta urasuunnasta. Haastatellut henkilöt kuvailivat RMP:n auttaneen ja auttavan heitä jatkossakin pidemmän tähtäimen urasuunnitelmien ja alanvalintojen kanssa yksittäisten työpaikkojen valitsemisen lisäksi.

Haastateltava 2: Se auttaa kans siinä pitkän aikavälin suunnitelmalla, et minkälaisiin työtehtäviin tai minkälaiselle ehkä uralle haluu lähteä suuntautuu. Koska tosta profiilista on sitten saanu selville niitä omii vahvuuksia ja kiinnostuksenkohteita, niit motivaatiotekijöitä, mitä oikeesti miettii oikeestaan päivittäin melkein. Niin tota kyl se on tosi hyvän kuvauksen antanu ja selkiyttäny sen oman ajatuksen siitä, että mitä ylipäätään lähtee hakee ja tota niinkun minkälaisiin työtehtäviin haluu lähteä tulevaisuudessa.

Haastateltava 3: Tää [RMP] on saanu mut vähän miettimään, et mihin mä vois in pyrkiä sitten tulevaisuudessa. Kun mä oon aina ollu vähän kiinni täs ajattelussa, että mun pitäis lähteä asianajotoimistoon, mutta nyt tän motivaatioprofiilin jälkeen ja sit reflektoinnin jälkeen mä oon huomannu, et mä kaipa in niinkun vähän

enemmän tämmöstä luovaa ympäristöä, rennompaa ympäristöä ja sitten niinkun myös työpaikkaa, jossa arvostetaan work life balancea ja tällasia tekijöitäkin. Että se on vaikuttanu aika paljon mun käsitykseen itsestäni ja työpaikoista ja urasta.

Haastateltava 8: Motivaatioprofiili on ehdottomasti auttanut minua oikeaan suuntaan alkavalla urallani ja tulen varmasti palaamaan siihen vielä useampaan kertaan ja miettimään sen pohjalta myös tulevaisuuden työpaikkoja kun aika on.

Urasuunnitelmiin liittyen, RMP-tulosten koettiin myös vahvistavan omaa alavalintaa. RMP:n koettiin tuovan vahvistusta itselle sitä, että on valinnut oikean alan ja että toimii sopivassa työssä sillä hetkellä.

Haastateltava 5: Ihan siis silleen, et mä tiedän, mikä on mulle sopivaa työtä. Siinä mielessä. Että kyllä se niinkun vahvistaa vaan sitä, että mä oon niinkun oikeella alalla. [--] Jos tolleen nyt voi sanoo, että on oikeella alalla tai tollasen profiilin perusteella, mutta kyllä mä oon oikeella alalla. Toistaseks vielä ainakin.

Niille, jotka kokivat oman alavalintansa jo valmiiksi osuvaksi, RMP lähinnä vahvisti, että he ovat tehneet hyvän valinnan. RMP:n vahvistava vaikutus näkyi tässäkin asiassa.

5.2 Yhteensopivuuden kokemukset

Haastatellut kuvailivat, mitä yhteensopivuus työssä heille merkitsee. Heidän antamat merkitykset yhteensopivuudelle erosivat hieman toisistaan eli niissä näkyi yksilöllisiä painotuksia. Vastauksissa oli kuitenkin myös selkeitä yhtäläisyyksiä. Kuusi haastatelluista kertoi yhteensopivuuden kokemuksen liittyvän vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämiseen työssä. Yhteensopivaksi työkseen luonnehdittiin työtä, jossa voi kokea olevansa taitava, käyttää vahvuuksiansa ja saada kehittymismahdollisuuksia. Osaamisen lisäksi yhteensopivuuteen liittyen tuotiin vahvasti esille oma kiinnostus ja motivaatio työtä kohtaan.

Haastateltava 5: Se on aika lailla kaikki kaikessa. Just se niinkun, sanoin tossa, että ei sitä jaksa, jos ei se oo sellasta, mikä kiinnostaa ja missä tuntee, että on hyvä ja missä on jotain annettavaa. Vaikka sais rekallisen rahaa joka kuukausi, niin en mä jaksais tehdä sellasta, joka ei kiinnostais, ja joka ei motivois.

Haastatellut viittasivat yhteensopivuuden merkityksistä puhuttaessa myös Reiss Motivaatioprofiiliin mukaisiin motivaatiotekijöihin. Yhteensopivaksi luonnehdittiin tilannetta, jossa työ ja työntekijän motivaatioprofiili sopivat yhteen, jolloin työntekijä pääsee loistamaan työssään.

Haastateltava 2: Ehkä se että yhteensopivuus sen työpaikan ja sitten sen hakijan välillä, niin kyl siin tulee semmonen niinkun, jos niinkun varsinkin halutaan et se on pitkäaikainen työsuhde tai työ, niin kyl sen pitää olla aika täsmällinen. Tiettyi asioita me pystytään oppii, mutta ehkä niinkun sanoin tossa aikasemmin, et ne motivaatiotekijät on semmosii, mitkä ei hirveesti niinkun heilu tai huoju. Että ne tulee tiettyistä arvoista, tietyistä asioista, niistä asioista, mistä me kiinnostutaan, niin joo ehkä se on niinkun se tiivistettynä sitten.

Haastateltava 8: Niin mulle se niinkun ehdottomasti merkitsee niinkun eniten sitä, että se yhteensopivuus on semmonen, et se on tavallaan niinkun molemminpuolinen niinkun match just sen työtehtävän ja sit sen työntekijän kannalta. Koska sit sillonhan niinkun sitten se työntekijäkin pääsee sit oikeesti loistamaan siinä, jos se niinkun on tavallaan siihen sen, niinkun just ehkä motivaatioprofiiliin sopiva.

Yhteensopivuuden merkityksissä korostui näkemys, että yhteensopivuus työssä liittyy arvojen yhteensopivuuteen. Teemaan viitattiin laajemminkin kertomalla asioista, jotka ovat itselle tärkeitä, joiden toivottiin mahdollistuvan työpaikalla. Myös eri ihmisten keskinäistä yhteensopivuutta ja toimintaa nostettiin esille.

Haastateltava 3: Sitten toki, että työnantajan tai yrityksen ja sun omat arvot osuu yhteen. Kuinka paljon arvostatte samoja asioita, esimerkiks yhteiskunta- tai ympäristövastuu. Kuinka paljon just yritys tekee tai tukee näitä asioita. Kuinka paljon arvostetaan yhdessä tekemistä, että tehdään tiimissä töitä ja tällasia asioita. Et niinkun arvot osuu yhteen. Ja sitten, no yhteensopivuuteen kuuluu myös se tapa tehdä töitä. Että kuinka paljon panostetaan työhön tai kuinka paljon aikaa laiteetaan työhön, kuinka pitkiä päiviä tehdään, mikä on se kulttuuri, että otetaanko hirveän paljon tehtäviä pöydälle, että kaikilla on tosi kova työkuorma. Ja kuinka, että sulla on hyvä esimies, joka tavallaan pysyy ajan tasalla siitä, mitä kukin tiimiläinen tekee. Se on myös tärkeä, että tota ihmiset tietävät, mitä tiimissä puuhataan. Ja sit no joo. Ja sit myös kollegoiden kanssa yhteensopivuus.

Edelleen yhteensopivaksi työksi luonnehdittiin työtä, jossa voi olla oma itsensä. Yhteensopivuuden merkitys nähtiin siinä, että oma persoonallisuus sopii työympäristöön ja työssä voi olla omanlaisensa persoona.

Haastateltava 6: Ja sitten tota just se, että työpaikalla pystyy olemaan ihminen. Et siel ei tarvii esittää mitään muuta kuin mitä on. Et pystyy olemaan just se.

Osa haastatelluista piti työn ja elämäntilanteen yhteensopivuutta olennaisena asiana yhteensopivuuden kokemuksiensa kannalta. Vastaajista nuorimmat, uransa alussa olevat henkilöt korostivat toivovansa työltään mahdollisuutta kerryttää kokemustaan sekä osaamistaan ja olivat myös halukkaita priorisoimaan tällaisia mahdollisuuksia muiden työhön liittyvien toiveiden ja yhteensopivuutta luovien tekijöiden yli.

Haastateltava 6: Niin sillain on päässy nyt hyppäämään työelämään. Ja niitä asioita ei ehkä oo silleen miettiny. Et on ollu ehkä vaan tärkeempi se, et no kuhan on työ. Ja et saa niinkun sen rullaamaan eteenpäin. Et sit ehkä näitä asioita ois ruvennu ite miettii myös enemmän sit pidemmällä aikavälillä. [--] Ja mulla menee ehkä sillain, nyt viel ainakin toistaseks, sen mukaan, että mistä mä saan eniten tietotaitoo ja mikä näyttää hyvälle CV:ssä. Sen perusteella se työn valitseminen. Totta kai mä toivon, et mä saan näitä asioita, mitkä RMP:ssä korostuu, mun arkeen sieltä, mutta se ei oo se pääasia edelleenkään mun työuran vaiheessa.

Haastateltava 7: No kyl mä koen sen positiivisena juttuna tietysti, jos on. Mutta henkilökohtasesti oon kyllä ottanu ja olisin valmis ottaa uran alkuvaiheessa ehkä semmosia, jotka ei niin yhteensopivia oo. Mutta pelkästään sen kokemuksen kannalta. Mut sitten mitä pidemmälle ura etenee, niin sitten en ite enää ois valmis joustaa siitä hirveesti, mut aluks ehdottomasti.

Tarkastellessaan työtään ja siihen liittyvää yhteensopivuuden kokemustaan kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta kertoivat olevansa heille sillä hetkellä sopivassa työpaikassa. Monet heistä korostivat olevansa tyytyväisiä työhönsä, jonka olivat valinneet.

Haastateltava 1: Niin no loppuyhteenvetona, että omat kokemukset oli ihan älyttömän positiivisia siis siitä rekryprosessista ja sit siitä yhteensopivuudesta, et mihin työpaikkaan on päätyty.

Haastateltava 7: Siis tällä hetkellä joo. En mä voi sanoo, et onks tää mitä mä oon aina halunnu tehdä. Mut silleen oon hyvin tyytyväinen nykyiseen.

Haastateltava, jonka kokemus yhteensopivuudesta erosi selkeimmin muista, kertoi havainneensa työsuhteen kuluessa, että kyseinen työpaikka ja työnantaja ei ollut hänelle sopivin käytännön hankaluuksien ja työtehtävien muutoksien takia, joita hän ei ollut

osannut nähdä etukäteen. Hän myös kertoi, että olisi toivonut mahdollisuuksia tulla kuulluksi paremmin. Työsuhteen aluksi hän oli kokenut yhteensopivuuden hyväksi, mutta sittemmin yhteensopivuuden kokemus oli muuttunut huonompaan suuntaan.

Haastateltava 3: No tota tuli vähän ton tehtävän aikana mietitty, että onko tämä sitten mulle sopiva paikka. Ja ehkä ton loppupuolen häslingin jälkeen, niin mä rupesin miettimään, että se kyseinen työpaikka tai työnantaja ei oo ihan mulle tarkoitettu. Koska just tuli paljon säätöä ja asiat ei ollu niin hyvin järjestetty sitten, kun olin luullut.

5.2.1 Muutokset yhteensopivuuden kokemuksissa

Yhteensopivuuden kokemuksiin liittyvässä kerronnassa korostui yhteensopivuuden kokemusten muuttuva luonne. Vaikka tutkimukseen osallistuneet henkilöt arvioivatkin yleisesti ottaen valinneensa työpaikan, jossa he kokevat yhteensopivuutta, monet heistä kertoivat yhteensopivuuden kokemuksensa ajoittaisesta muuttumisesta parempaan tai huonompaan suuntaan. Osa koki yhteensopivuuden kokemuksensa vahvistuneen ja parantuneen ajan myötä sekä edelleen vahvistuvan sitä mukaa, kun työstä ja työpaikasta oppii lisää, pääsee kasvamaan tehtävään ja saamaan lisää vastuuta. Myönteisessä muutoksessa nähtiin tärkeäksi oppimisen ja perehtymisen vaikutus sekä se, että työnkuva muuttuu vastaamaan paremmin omia toiveita.

Haastateltava 1: Että se koko aika on tässä ajassa vaan niinkun parantunut. Tai että tuntuu, että ne ensimmäiset viikot oli niinkun, tuli niin paljon perehdytystä ja yritti päästä mukaan ja näin. Mutta nyt kun sitten koko aika oppii enemmän, niin koko aika on vahvistunu se.

Haastateltava 4: Mä luulen, että mun yhteensopivuus, niinkun varsinkin omaan tehtävääni, niin se on niinkun entisestään kasvanu. Mä en tarkota sitä, että vaikka että... kärjistään, vaikka että vihdoin työtehtävät vastais mun kaikkea osaamista, vaan ehkä jopa päinvastoin, että vihdoin työtehtävät on tavallaan niin vaativia, et mun ensimmäinen kommentti on et mul ei oo mitään käsitystä, mutta selvitetään. Niin tota se sopii kyl mulle tosi hyvin.

Haastateltava 7: Ehkä enemmän vielä just tälle lisäntyny tässä, kun vastuu on lisäntyny, niin tuntunu sopivan yhteen paremmin tähän tehtävään.

Kiinnostavasti, yhteensopivuuden kokemuksen koettiin kehittyvän myönteiseen suuntaan silloin, kun oman työn koettiin muuttuvan sopimaan paremmin omaan Reiss Motivaatioprofiiliin ja omiin kiinnostuksiin.

Haastateltava 8: No työtehtävän kannalta, niin tavallaan siis joo, koska silloin kun mä alotin, niin oli tavallaan niinkun siin työnhakuilmoituksessakin oli niitä tiettyjä juttuja, mutta sitten aika nopeesti se rooli lähti kuitenkin muuttumaan enemmän siihen suuntaan myös, mikä mua itseäni kiinnosti. Niin sitten, kyl mä niinkun sanoisin, et se ehdottomasti on kyl muuttunu. Ja miten se on muuttunu, niin se on muuttunu vaan viel niinkun paremmaksi. Et just siihen niinkun omiin tavallaan työskentelytapoihin ja niinkun sit ne työtehtävätkin on ehkä sit enemmän ollu sellasii, mitkä on sitten sopinu tähän mun motivaatioprofiiliin sitten niinkun paremmin.

Yhteensopivuuden ajoittaisiin muutoksiin liittyvät kokemukset liittyivät erityisesti työtehtävän yhteensopivuuteen. Haastatelluilla oli kokemuksia ajoittaisesta ali- ja ylipätevyydestä työssään. Osa vastaajista kertoi kokeneensa, että tietyllä hetkellä heidän työtehtävänsä vaatimustaso oli korkeampi kuin heidän osaamisensa.

Haastateltava 2: Tuli semmonen niinkun gäppi, että tuli niitä tosi vaativia työtehtäviä. Ja sit kun oma osaaminen ei ehkä ollu niinkun kohdattu vielä niitä, niin siinä ehkä tuli semmonen vähän niinkun erilainen jakso. [--] Niin sitten jossain vaiheessa taas tuntu yhteenkuuluvalla sen vaatimustason kanssa sitten loppujen lopuksi. Että tota vaik siin tulikin semmonen, et tuli tosi vaativia tehtäviä eikä osaaminen ollu vielä niissä samoissa saappaissa, mitä ehkä vaadittiin, niin sitten siinä oppi sitten pikkuhiljaa, niin jossain vaiheessa taas alko kulkee hyvin ja sujui ne tehtävät.

Vastaavasti toiset kokivat, että tietyllä ajanhetkellä heidän työntehtävänsä vaatimustaso oli matalampi kuin heidän osaamisensa, mikä näyttäytyi haasteellisuuden puutteena. Vaatimustasoon liittyvät yhteensopivuuden muutokset näyttäytyivät pääosin väliaikaisina ja niihin liittyvä epäsuhta korjaantui tai korjattiin.

Haastateltava 3: Ja tota vaatimukset oli ehkä suht alhaisia. [--] Vähän kaipasin haastetta, mutta välillä se sitten tulikin.

Haastateltava 6: Et se rupes käymään vähän sillain ykstoikkoseks ja kun teki vaan niitä samoi juttuja eikä oikein oppinu enää sit uutta. [--] Mut nyt sitten, kun mä sain tän uuden tittelin ja uuden sopimuksen ja saanu lisää vastuuta ja vähän uusii tehtäviä, niin nyt sit taas tuntuu, et sopii tosi hyvin yhteen mun työtehtävät mun tarpeiden kanssa.

Sosiaalistuminen ja työyhteisön jäseniin tutustuminen nähtiin myös tekijöinä yhteensopivuuden kokemusten muuttumisessa. Haastatellut kokivat muihin tutustumisen vaikuttavan myönteisesti ja vahvistavasti yhteensopivuuden kokemukseensa.

Haastateltava 4: Ja ehkä tiimiinkin koen ehkä sopivani entistä paremmin, mikä ehkä johtuu lähinnä niinkun siitä, että ottaa tietysti aikansa, että tuntee olonsa vaikka niinkun kotosaksi, vaikka tota ihan alusta asti mut on todella hyvin otettu vastaan. [--] varmasti niinkun vaan parempaan, et kun tunnetaan toisiamme aina vaan paremmin, niin tota homma sujuukin paremmin.

Haastateltava 6: Totta kai, kun on oppinu tuntee paremmin mun näitä tiimikave-reita ja esihenkilöitä ja kaikkia, niin tuntuu, että ymmärtää paremmin, vielä paremmin kuin alussa. Ja niinkun tietää, mistä ehkä joku reaktio johtuu. Tai miks jostakin ei kuulu, vaikka hän sanoi, että kuuluu. Niin tietää ehkä ne taustat paremmin. Niin kyl mä sanoisin, et tosi paljon paremmaks on menny.

Haastateltava 8: Et ainoo on varmasti vaan sit se, että se mitä enemmän on ollu tekemisissä tai työskennelly yhdessä, niin sitä paremminhan sitä niinkun oppii tuntemaan sit sen toisen viel entuudestaan.

Yhteensopivuutta haittaavaksi tekijäksi mainittiin työympäristön yllätykset, kuten koronapandemian aiheuttamat esteet sosiaalisissa työntekotavoissa. Pandemia-ajan etätyöskentelyllä koettiin olevan negatiivista vaikutusta yhteensopivuuden kokemuksiin esimerkiksi perehtymisen ja sosiaalistumisen hankaluuksien osalta. Myös yllätyksillä esihenkilötyössä koettiin olevan vaikutusta yhteensopivuuden kokemuksen muutokseen.

Haastateltava 3: Että tota vähän enemmän haastetta ois saanu olla ja sitten ton työsuhteen loppupuolella oli just aika paljon häslinkiä noiden admin-hommien kanssa ja sitten kun mulla ei ollu esimiestä paikan päällä, niin silloin oli aika hankalaa just saada vähän omat pointit esille, et mitä toimii ja mitä ei ja sit jotenkin saada se etätyö toimimaan [--].

Haastateltava 7: Mulla sosiaaliset kontaktit nousee kans aika vahvasti. Ja se nyt tässä, no sanotaanko nyt, kun me alussa saatiin käydä tossa toimistolla. Ja silloin kyllä, mikä oli tosi tärkeä sen alun ja oppimisen kannalta. Mut nyt, kun me ollaan siirrytty kokonaan tekee etänä töitä, niin se ehkä vähän näkyy silleen, että se helposti heijastaa mun niinkun motivaatioo negatiivisesti, että ei tuu tämmösiä fyysisiä ihmiskontakteja päivittäin.

Kommunikaatio esihenkilön kanssa nousi tärkeänä teemana esille yhteensopivuudesta ja sen muuttumisesta puhuttaessa. Yhteensopivuutta hankaloittavaksi tekijäksi koettiin kommunikaatiovaikeudet esihenkilön kanssa ja auttavaksi tekijäksi se, että esihenkilön kanssa pystyi puhumaan vaivatta mistä tahansa. Esihenkilön vaihtuminen näyttäytyi yhdessä kokemuksessa yhtenä tekijänä yhteensopivuuden muutoksen taustalla.

Haastateltava 3: No aluks mä luulin, et se oli hyvää, mut sitten mä huomasin, et se ei ihan kuunnellu mua.

5.2.2 Yhteensopivuuden kokemukseen vaikuttaminen

Useampien haastateltujen kertomuksissa korostui se, että yhteensopivuuden kokemukseen koettiin voivan itse aktiivisesti vaikuttaa. Työtehtävän sopivuuteen koettiin voivan vaikuttaa sillä, että työnkuvaa muokataan sopivaan suuntaan joko itsenäisesti tai keskustelemalla toiveista työpaikalla.

Haastateltava 1: Se on tos niinkun nykyes työssä, mikä on tosi ihanaa, et siel saa tehdä hyvin paljon, mitä itseä kiinnostaa ja vaikuttaa siihen omaan työhönsä. Niin en mä tiiä johtuaks se siitä, että on ollu mielenkiintosa hommia, on kuunneltu mikä on itseä kiinnostanu ja saanu oikeesti edistää sellasia asioita. Niin oon kyl myös tosi hyvin viihtyny siel töissä.

Haastateltava 8: Et tosiaan oon niinkun ite päässy muokkaamaan tätä työtehtävää ja sitten mun esihenkilö on myös niinkun auttanu siinä. Ja se mikä tavallaan tässä on myös niin kivaa, on just se, että tässä on päässy tosi paljon vaikuttamaan siihen omaan työtehtävään. Niin sitten se, että se ei oo niinkun tavallaan ollu mitenkään kiveen hakattua. Et se edelleenkin tavallaan pikkuhiljaa tässä niinkun muotoutuu ja tulee niinkun uusia tyyppjeä tiimiin tai sit järjestellään just työtehtäviä erilaisesti ja tälleen.

Työnkuvan muokkaamisen lisäksi myös muilla tavoilla koettiin voivan vaikuttaa yhteensopivuuden kokemukseen. Esimerkiksi omalla toiminnalla koettiin voivan vaikuttaa siihen, että kulttuuri muuttuu parempaan suuntaan tai siihen, että omista työskentelytavoista saa muokattua itselleen motivoivampia ja paremmin omiin tarpeisiin vastaavia.

Haastateltava 2: Kulttuuri on ehkä, se on menossa koko ajan parempaan päin. [--] Meille on annettu oikeastaan aika vapaat kädet siinä. [--] Pystytään vaikuttaa kyl siihen kulttuuriin tosi paljon.

Haastateltava 7: Joo näin vois sanoa ja toki just niihin sosiaaliin kontakteihin kanssa, niin yrittäny itekin aktiivisesti luomaan tämmösiä ikään kuin, et pysty etänäkin saamaan sitä motivaatiota ehkä jotenkin tyydytettyä täs.

Omista tarpeista viestimisen ja yhteisten keskustelujen kerrottiin olevan avainasemassa siinä, että omat tarpeet tulevat kuulluiksi töissä ja että työstä saa muokattua sopivaa. Tarpeisiin vastaamisen mahdollisuudet liittyivät siten myös muiden ihmisten toimintaan.

Haastateltava 4: Eli eli tota mä uskon, et se kaikki liittyy siihen keskusteluun, kysymiseen, kyselemiseen, kuuntelemiseen. Eli se, että kun me käydään paljon keskustelua keskenämme siitä, että mitä me tehdään ja miten ja mitä kukin haluais tehdä ja mihin haluais keskittyä ja niin edespäin. Niin nää tekijät johtaa siihen, että sitten se oma arki näyttää silleen aika kivalta.

Haastateltava 7: Tuntuu kokonaisuutena, että vastaa tai ainakin on potentiaali vastata. Oon näistä toiveista kertonutkin ja jonkun verran niihin pyritään vastaamaan myös firman puolelta.

Haastateltava 8: Plus sitten se, että tosiaan esihenkilö on ottanu tosi hyvin sen huomioon ja niinkun tavallaan kans mietitty yhdessä sitä, et mikä mua vois kans kiinnostaa tulevaisuudessa ja miten mä niinkun nää nykyiset työtehtävät koen.

5.2.3 Reiss Motivaatioprofiili yhteensopivuuden kokemusten kerronnassa

Haastatellut henkilöt viittasivat RMP-tuloksiinsa työssään kokemastaan yhteensopivuudesta kertoessaan. He pohtivat RMP-tuloksiaan esimerkiksi arvioidessaan työskentelytyylinsä tai persoonallisuutensa sopivuutta työtehtäväänsä nähden. Haastatellut kokivat

työtehtäviensä luonteen olevan saman suuntaisia RMP-tuloksiensa kanssa ja työpaikan kulttuurin mahdollistavan niiden mukaisen työskentelyn.

Haastateltava 1: Ja tota sit ne työtehtävät, niin ne niinkun kans näkyy, mitä sanottiin tän yrityksen kulttuurista, et tosi paljon tehdään yhteistyötä ja tiimityötä ja kannustetaan sellaseen niinkun ajatteluun, mikä veis eteenpäin niinkun asioita ja yritystä, niin tota on ollu tosi kiva olla mukana niissä. Varmaan siinäkin näkyy jälleen kerran se yrityksen kulttuuri ja se, että ne on saman suuntasia ehkä näiden RMP-tulosten kanssa. Niin oon siis viihtynyt tosi hyvin.

Haastateltava 3: Et mulla on aika sellanen itseohjautuva ote ja mä voin tehdä aika itsenäisestikin töitä, mutta loppujen lopuks mä oon kyl tiimipelaaja. Mutta sekini just tuli esille tossa motivaatioprofiilissa. Niinkun mä oon täs vähän keskimaas-tossa, et mä oon niinkun tiimityöntekijä, mut välillä mä tykkään niinkun itsenäisestä tehtävästä.

Haastateltava 8: Mä niinkun vertailen tavallaan siihen, että miten nyt täs aikasemmassa työpaikassa ja miten niinkun tässä työpaikassa ja sit mieltii, et mitä sit tulevaisuudessa. Ja sit niinkun kans vertaa sitä tähän niinkun just motivaatioprofiiliin.

Reiss motivaatioprofiili tuotiin esille myös ammatin yhteensopivuuden pohdinnan yhteydessä. Yleisesti ottaen haastatellut kokivat oman ammattinsa sopivaksi. He kuitenkin toivat esille myös pohdintoja uran vaihtamisesta ja kokivat, että heidän nykyinen ammatinsa ei välttämättä pysy samana heidän koko uraansa, sillä omat kiinnostukset ja motivaatiotekijät voivat täytyä muissakin ammateissa. Osalle nykyinen ammatinvalinta näyttäytyi ikään kuin kompromissina lukuisien kiinnostuksenkohteiden takia. Osa haastatelluista viittasi ammatin sopivuudesta puhuttaessa RMP-profiilinsa tuloksiin erityisesti uranvaihtamiseen liittyvässä pohdinnassa.

Haastateltava 3: Nyt nää viimevuodet on vähän saanu mut miettimään, että saisiko nää asiat jotenkin yhdistetty vai tarkottaako tää sitten, että nää mun syvem-mät kiinnostukset eli urheilu ja terveys jossain vaiheessa sitten saa mut vaihtamaan uraa kenties.

Haastateltava 8: Siis kylhän tää niinkun tää alana on mun mielestä tosi kiinnostava ja niinkun mielenkiintonen ainakin tässä kohtaa. [--] Mun profiilikin tavallaan sit, kun mä pureduin siihen vielä syvemmin, niin sitten mä luulen, että joku luovan alan tavallaan tehtävä tai niinkun ala vois sopii mulle kaikista parhaiten. [--] Että

on tavallaan just tiettyjä elementtejä, mitä niinkun pääsee toteuttamaan tässä niinkun työtehtävässä ja tällä alalla tosi hyvin. Mut sitten taas on myös tollasia motivaatiotekijöitä, mitä ei sit ehkä pääse niin hyvin toteuttamaan niinkun tällä alalla ylipäätään. Niin sit se, että mistä sitä vois, niitä motivaatiotekijöitä pystyis toteuttamaan, niin sit just se, että onks se sit just vapaa-ajalla vai haluisko sit kokonaan miettii, että ois ihan toisella alalla tai toisenlaisessa tehtävässä, niin se tietysti on niinkun yks juttu.

Myös omaa ja organisaation yhteensopivuutta tarkasteltaessa viitattiin Reiss Motivaatioprofiiliin. Organisaation kulttuurissa ja arvoissa havaittiin olevan yhtäläisyyksiä omien RMP-tuloksien kanssa ja oman profiilin tuloksiin viitattiin erityisesti arvojen yhteensopivuudesta puhuttaessa.

Haastateltava 1: Niin tota tiimityöskentelyä hyvin paljon painotetaan tos, missä niinkun ite oon töissä. Tota sellanen team before individual, niin sen kyl huomaa siellä kaikessa tekemisessä. Ja tota ne on itellä ollu tärkeitä aina ja oon kokenut, että olen tiimityöskentelijä ja se myös pomppas paljon tossa RMP:ssä esille.

Haastateltava 4: Et tota mä muistan, kun sitä profiilia käytiin läpi. Oisko se sit itseasiassa ollu just tää idealismi. Mä varmaan kerroin esimerkiksi sen, että mä haluan niinkun tehdä jotain merkityksellistä ja mä haluan, että sillä mun työlläni on joku merkitys ja mä voin niinkun seistä sen takana. Ja mä muistan, et käytiin paljon keskustelua esimerkiksi siitä, että mitä niinkun, [työpaikalla] me tehdään videoratkasuu niinkun verkkokauppiaille, että tavallaan sillä ei niinkun pelasteta maailmaa. Mut me käsiteltiin sitä, et jos me pelastetaan maailmaa sit sillä, et täällä halutaan myös rakentaa parempaa työelämää.

Lisäksi RMP:n motivaatiotekijöiden ymmärryksellä koettiin olevan vaikutusta ihmisten keskinäisen yhteensopivuuden paranemiseen. Toisiinsa tutustumisen tärkeys korostui tiimin yhteensopivuuden pohdinnassa. Kaksi haastateltua esimerkiksi kokivat, että he tietävät hyvin, millaisia kukakin tiimissä on yhteisten keskusteluiden ansiosta. RMP-tuloksien yhteinen tarkastelu mainittiin tiimin tutustumista auttavaksi asiaksi.

Haastateltava 6: Mutta onhan se hauska sillain toimistollakin, kun välillä aina, meit on kaks, kenellä järjestelmällisyys on aika tapissa, niin sitten siel aina nauretaan, kun siivotaan siellä ja laitetaan tiskikonetta päälle ja ollaan kuin jotain äitihahmoja siellä toimistolla. Niin vähän tommosta RMP-läppää pystyy heittämään ja ymmärtää ehkä, miks jotkut ihmiset tekee niin kuin ne tekee siellä.

Yhteensopivuutta tukevana tekijänä yksi vastaaja toi esille esihenkilön kiinnostuksen ja kyvyn ottaa johdettavan RMP:n mukaiset tarpeet huomioon.

Haastateltava 8: Me ollaan kyl [esihenkilön] kanssa tultu myös tosi hyvin toimeen ja [hän] on mun mielestä ollu tosi hyvä esihenkilö myös. Että tota tavallaan hän on niinkun kans ottanu just näitä mun, voisko nyt sanoo persoonallisuuspiirteitä tai sit myös niinkun motivaatiotekijöitä niinkun huomioon. Et just itessään se, että [hän] on kiinnostunu lukemaan tätä mun motivaatioprofiilia ja muuta, niin sit selkeesti se kertoo siitä, että hän haluaa kans auttaa mua menestymään täs työtehtävässä ja niinkun myös tulevaisuudessa.

5.2.4 Arvojen yhteensopivuus

Haastatteluissa kerrottiin arvojen yhteensopivuuden merkityksestä yhteensopivuuden kokemuksissa. Useimmat haastatellut kokivat omien ja organisaationsa arvojen sopivan yhteen ja olevan samanlaisia keskenään. Muutamat viittasivat erikseen organisaation kirjoitettuihin arvoihin sekä henkilökohtaisiin, käytännössä näkyviin arvoihin. Yhteensopivuutta käsiteltiin siltäkin kannalta, että työssä ei koettu arvoristiriitoja. Kolmelle vastajalle arvojen yhteensopivuus oli nimenomaan syy sille, miksi he alun perin halusivat organisaatioonsa töihin.

Haastateltava 1: Siis tosi niinkun, koen ne omiksi. Ja se oli ne arvot, minkä takia halusin myös tähän.

Haastateltava 4: Toki on ne jotkut kirjoitetut arvot, mitkä meillä hyvin toteutuu myös käytännössä ja mä ne allekirjoitan. Ja ne on nimenomaan se syy, minkä takia mä oon tänne halunnu tulla. Ja mä oon onnellinen, että mä oon nähny, että se on niinkun todellisuutta. Mut sit jos mä tuon enemmän sitä niinkun käytäntöön, et minkälaista vaikka mun vaikka yhteistyö on mun tukihenkilön tai esihenkilön kanssa ja minkälaista mun yhteistyö on muiden kanssa ja miten se kulttuuri ja arvot näkyy siinä, niin tota mä voin kyl niinkun olla tosi tyytyväinen.

Haastateltava 5: No tällä hetkellä osuu kyllä kaikki ihan täysin yhteen. Sen takia mä vaihdoin. Sen takia me käytiin ne pitkät keskustelut siinä, että koska noi kaikki osuu, niin sen takii on niin helppo olla sitten. Oli tosi helppo vaihtaa.

Arvojen samankaltaisuudesta kerrottiin ihmisten välisestä yhteensopivuudesta puhuttaessa. Yhteisesti tärkeinä pidettyjen asioiden ansiosta yhteinen työskentely koettiin sujuvana tiimin ja esihenkilön kanssa. Työskentely koettiin sujuvana, vaikka työyhteisössä toimivien henkilöiden tiedettiin olevan omanlaisiaan persoonia, joista osa on samanlaisia ja osa erilaisia kuin itse.

Haastateltava 1: Se yrityksen kulttuuri ja sen arvot tuntuu, et kun ne kaikilla niinkun näkyy, tietysti eri tavoilla, mutta että vaikka kaikki ovat omia itsejään, niin silti on ne tietyt samat niinkun asiat, mitä pidetään tärkeinä. Niin se on jotenkin tosi helppoa se työskentely.

Haastateltava 4: Sopii, sopii itseasiassa tosi hyvin. Mä oon monesti tätä niinkun miettinytkin. Että me ollaan varmaan jossain määrin, tai siis ollaan aika monessakin suhteessa erilaisia niinkun persoonia, mutta mejän yhteistyö sujuu ihan niinkun tosi hyvin. [--] Mä luulen, että mulla ja sit mun esihenkilöllä se lähestymistapakin on tosi samanlainen. Et hänen kanssaan mä koen just, että jaan tosi ison osan niistä samoista arvoista.

Haastateltava 8: Niin, et kyl mä uskon, että ja sit jos aattelee niinkun arvoja, niin kyl mä uskon, et meil on myös niinkun aika saman tyylisiä arvoja mejän tiimissä ylipäätään. Silleen että on ollu kyl tosi mukava tehdä täs tiimissä hommia. Niin sit se kertoo varmasti myös siitä, että ei oo koskaan ollu mitään suurempia tai pienempiäkään ongelmia oikeestaan.

Toiminnan sujuvuuden kannalta juuri jaetut, yhteiset arvot näyttäytyivät tekijöinä, jotka suuntaavat toimintaa ja helpottavat yhteistä tekemistä, vaikka työyhteisön jäsenet olisivatkin keskenään erilaisia.

5.3 RMP:n vaikutus yhteensopivuuden kokemuksiin

Käsitykset RMP:n vaikutuksesta yhteensopivuuden kokemuksiin vaihtelivat jonkin verran. Osa koki RMP:n vaikutuksen merkittävämpänä kuin toiset. Osalle RMP:n vaikutus näkyi ensinnäkin siinä, että RMP:n koettiin ylipäätään olleen mahdollistamassa sitä, että työnhakija sai työpaikan, jossa voi kokea yhteensopivuutta.

Haastateltava 5: No kyllä mä luulen, että sillä jotain merkitystä oli, että mut tähän valittiin. Kyllä hakijoita kuitenkin oli. Ja haluan uskoa, että sillä [RMP:llä] joku merkitys oli, ainakin siihen, että pääsi sinne keskustele. Et siihen se varmasti vaikuttaa.

Haastateltava 8: No ehkä ensimmäinen ois niinkun se, että jos nyt niinkun aattelee, että tätä motivaatioprofiilia ei ois koskaan tehty, niin tota mä en oo ihan varma, että jos mä nyt aattelen, et mul ei olis esimerkiks soitettu tästä työtehtävästä, niin mä en olis välttämättä ite koskaan hakenu tätä niinkun työtehtävää.

Toisaalta haastatteluissa tuli esille vastakkainen näkemys, jonka mukaan vastaaja ei ollut varma RMP:n vaikutuksesta yhteensopivuuden kokemuksiinsa. Tämän näkemyksen esittänyt henkilö myös kertoi yhteensopivuuden kokemuksensa heikentyneen, jopa kadonneen työsuhteensa aikana, mikä saattaa osaltaan heijastua hänen vastaukseensa.

Haastateltava 3: En tiedä, jos se vaikutti kovin paljon. Et vähän se sai mut toki miettimään näitä asioita, mitä se toi esille. Että tota vähän tuli just mietittyä näitä asioita, mitkä liittyy niinkun sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja seikkailuun ja harmoniaan ja nää. Mut en tiää, jos se kovin paljon sitten loppujen lopuks vaikutti.

RMP:n vaikutuksien tarkemmassa tarkastelussa korostui haastateltavien oman toiminnan ja ajattelun rooli. RMP:llä koettiin olevan vaikutusta yhteensopivuuden kokemuksiin niin työnhaun aikana kuin työyhteisössä työskennellessä seuraavaksi esitellyin tavoin.

5.3.1 RMP oman yhteensopivuuden arvioinnissa ja työpaikan valinnassa

RMP:n koettiin vaikuttavan välillisesti yhteensopivuuden kokemukseen, sillä RMP nähtiin välineenä, joka luo työnhakijalle itseymmärrystä omista motivaatiotekijöistä sekä välineenä, jonka avulla työnhakija pystyy peilaamaan itseään työpaikkaan nähden ja arvioimaan, onko työpaikka hänelle sopiva organisaation arvojen ja kulttuurin osalta sekä sen osalta, miten hyvin työ vastaa hänen motivaatiotekijöihinsä.

Haastateltava 1: Mut tota varmaan tota [RMP:tä] vasten pystyy peilaamaan sit niinkun yrityksen arvoja ja arvioimaan sitä, et oisko se sopiva työpaikka kulttuurinsa puolesta tai niinkun mitä pidetään tärkeänä.

Haastateltava 2: Niin tota ne tulokset tavallaan selkiytti itelle sen, että mitkä asiat oikeesti on niitä isoja motivaatiotekijöitä itellensä. Ja sitten taas sen pohjalta osas aika hyvin sitten kattoo niistä työilmoituksista tai työnhakuilmoituksista, että kohtaaks ne ollenkaan ne asiat, mitkä itteä motivoi, niin sitten et kohtaaks ne sen kans, mitä tää yritys sitten hakee ja mitä he on kirjoittanu sinne ilmoitukseen.

Työhaun aikana RMP:n koettiin siis auttaneen sopivan työpaikan hakemisessa ja sopivuuden arvioinnissa ja sopivan työpaikan tunnistamisessa ja sitä kautta vaikuttaneen yhteensopivuuden kokemukseen. RMP:n koettiin toimivan hyvänä apuna erityisesti siksi, että se auttaa työnhakijaa tunnistamaan itseensä liittyviä tekijöitä, kuten vahvuuksiaan ja motivaatiotekijöitään, jotka auttavat häntä suuntaamaan työnhakuaan ja valintojaan itselleen sopivaan suuntaan.

Haastateltava 2: Ehkä sitä kautta lähtisin vastaamaan, että ton profiilin kautta sain ne tietyt vahvuudet itelle tai ne asiat, mitkä motivoi. Ja sitten taas sen avulla päätyi ehkä semmoseen työpaikkaan, mikä sopii itellensä. Että ei lähteny, kun ties ne vahvuudet ja mitkä asiat kiinnostaa, niin ei lähteny sit hakee tai kattoo semmosii työpaikkoja, mitkä ei kohtaa yhtään. Ja ehkä sitten se on taas sitä kautta auttanu siihen, et on oikeesti tullu yhteenkuuluvuudentunne sen työtehtävän ja sitten itteni välille.

Haastateltava 8: Että tota se on niinkun vaikuttanu just silleen, että just niinkun tos aikasemminkin mainitsin, että mä olin ehkä aatellu, että mä oon enemmän jonkinlainen tai että toisenlaiset asiat antaa mulle motivaatioo, mut oikeesti ne onkin sitten saattanu olla sellasia asioita, mitkä on niinkun vieny sitä motivaatioo. Sit tavallaan ne päätökset on sit perustunu tavallaan enemmän siihen ja sit ei oo oikeen ollu niin tyytyväinen niissä työtehtävissä. Mut sit ei oo jotenkin ollu varma, että mistä se tavallaan johtuu. Niin sitten kyl mä niinkun koen, että tästä niinkun sai niin paljon jotenkin kans sellasta niinkun itseymmärrystä. [--] Niin uskon että tämä auttoi minua huomattavasti löytämään oikean suunnan. Ja juuri eniten varmasti sen takia, että motivaatioprofiili auttoi paljastamaan asioita, joita en ollut itse tajunnut itsestäni.

Omien RMP-tulosten koettiin joko vahvistavan omaa olemassa olevaa käsitystä yhteensopivuudesta tai sen koettiin luovan ymmärrystä itselle siitä, millainen olisi itselle sopiva työpaikka. Joidenkin työnhakijoiden kohdalla RMP omalta osaltaan vahvisti heidän tunnettaan siitä, että he sopisivat hakemaansa työpaikkaan, mikä taas osaltaan toi vahvistusta heidän päätökseensä ottaa työpaikka vastaan.

Haastateltava 1: No siis se ainakin tuntu siltä, että toi nykyinen mihin mä hain, että siellä painotettiin kulttuurissa samoja juttuja, mitä tossa [RMP:ssä] nousi, niin se oli ainakin, et koko aika tuli vaan enemmän ja enemmän sellanen fiilis, että haluan tähän yritykseen töihin. [--] Tota kyl ne [RMP-tulokset] varmaan vahvistaa sitä [yhteensopivuutta]. Tai et kun siellä oli sitä samansuuntaisuutta tai niinkun samat osat alueet nousee esille. Se mitä yritys painottaa ja mitä itsellä tosta profiilista tuli.

Haastateltava 4: Kyl se [RMP] osaltaan vaikutti. Et kyl kun se käytiin niinkun läpi silloin puhelimesta. Se henkilökohtainen läpikäynti, niin se laitto kyl mut niinkun tosi paljon ajattelemaan. Et mä tunnistin itteni kyl tosi hyvin siitä profiilista. Ja siin läpikäynnissä kuitenkin peilattiin tosi paljon tähän tota rooliin ja tähän yritykseen, mihin mä olin hakenut. Ja mietittiin, et löydänks mä täältä niitä asioita. Niin tota kyl nää niinkun, kyl tää [RMP] niinkun kaiken kaikkiaan vahvasti osaltaan sitä ajatusta, että tää on varmaankin mun paikkani.

Toisaalta kahdella henkilöllä oli päinvastaisia näkemyksiä RMP:n vaikutuksesta erityisesti omaan valintapäätökseen. Toinen näistä oli henkilö, joka teki RMP:n vasta valintansa jälkeen, minkä takia profiililla ei ollut vaikutusta hänen omaan päätökseensä. Toinen taas korosti, että vaikka olikin tehnyt RMP:n ennen omaa valintaansa, se ei yksinkertaisesti vaikuttanut hänen omaan päätökseensä ottaa työpaikka vastaan, mutta se vahvisti hänelle, että hän on ylipäätään sopivalla alalla.

Haastateltava 5: Mutta ei se mun päätökseen, tai että mä suostuin tai että mä lähin tähän mukaan, niin ei se vaikuttanu se profiili siihen.

5.3.2 RMP keskusteluissa ja tiedon välittäjänä työnhaussa

Osa haastatelluista koki RMP:n toimineen työnhakuvaiheessa keskustelun välineenä ja ajatuksien sanoittajana, mikä omalta osaltaan edesauttoi sopivan työpaikan valitsemista ja yhteensopivuuden kokemusta. RMP:n kerrottiin auttaneen keskustelemaan työnhakijan ja työpaikan mahdollisesta yhteensopivuudesta. Pelkän RMP-raportin tarkastelemisen sijaan, rekrytoijan tai motivaatiovalmentajan kerrottiin auttaneen tässä vertailussa ja arvioinnissa useammassa tapauksissa, jolloin erityisesti RMP-tuloksiin perustuvalla keskustelulla nähtiin olevan vaikutusta koettuihin lopputuloksiin.

Haastateltava 1: Kyllä me itse asiassa muistaakseni puhuttiin siitä, minkälainen työpaikka hakemani paikka oli, ja mitkä motivaationlähteet ehkä painottuu siellä. Esim. työskentelytavat, tiimityö, miten tämä nousi RMP-profiilissa esille. Ja keskustelua oli siitä, olisiko työpaikassa RMP-profiilin mukaisia motivaatiolähteitä, eli miten sopiva työpaikka olisi.

Haastateltava 4: Se vaikutti varmasti sillä tavalla, että me heti löydettiin ne tavallaan oikeat sanat, mistä puhua. Että tavallaan tää niinkun motivaatioprofiili laitto paljon ajattelemaan. Ja sit jos mä oikein muistan, niin varmaan Minjoneille mun piti jotenkin muutenkin itse vetää yhteen mulle tärkeitä arvoja tai motivaattoreita tai muuta. Ja tän tyyppiset asiat sitten taas meillä täällä [työpaikalla] on myös niinkun älyttömän tärkeitä, niin kyllä ne niinkun edesautto tosi paljon sitä keskustelua. [--] Siinä käytiin läpi motivaattoreitani ja sitä, löydätkö näitä asioita tästä paikasta, johon hain ja missä nyt työskentelen. Muistaakseni motivaatiovalmentaja kertoi palautteen ja sain tarkentaa, miten nämä asiat näkyvät työelämässä ja mitä ne minulle tarkoittavat. Sitten yhdessä mietittiin, löydätkö näitä täältä paikasta, missä tosiaan nyt onnekseni saan työskennellä.

5.3.3 RMP työn muokkaamisessa sopivammaksi

Osa haastatelluista koki RMP:n vaikuttaneen kokemaansa yhteensopivuuteen työsuhteensa aloituksen jälkeen siten, että se auttoi heitä tunnistamaan heidän omia motivaatiotekijöitensä, minkä jälkeen tämä ymmärrys omista motivaatiotekijöistä auttoi heitä muokkaamaan työstään motivoivampaa tai auttoi heitä hakeutumaan heille sopivampiin olosuhteisiin työarjessaan.

Haastateltava 7: Tai silleen toi yhteensopivuus on kuitenkin aika vahvasti itse koetua. Niin jos nyt sanotaan, että mä opin tosta paremmin niinkun tiedostamaan ne omat motivaatiotekijät, niin mä myös pystyn luomaan siitä mun omasta työstä enemmän motivoivaa sillä mun omalla niinkun toiminnalla, et miten mä työarjessa toimin ja minkälaisia tehtäviä mä haen tai minkälaisia työskentelyolosuhteita mä ittelleni luon tai silleen. Että ehkä sitä kautta. Mä en usko et se ite työtehtävä, jos se nähään vaan tämmösenä passiivisena, niin siihen se ois vaikuttanu tai silleen. Mutta ehkä mä oon keskittyny omassa toiminnassani semmoseen asioihin, mihin mä en välttämättä ois tajunnu keskittyä ilman tota.

Haastateltava 8: Niin sitten joo siellä on tosi paljon päässy sit viel niinkun vaikuttamaan, oikeastaan koko ajan siihen työtehtävään ja mitä siinä tulevaisuudessa tulee tavallaan tapahtumaan. Niin se on tosi kiva, koska nythän mä tavallaan tiedän

myös paremmin, kun mul on tää motivaatioprofiili, mihin mä voin niinkun tavallaan tukeutuu. Plus sitten se, että nyt niinkun paremmin tavallaan tietää, miten ne käytännössä kans toteutuu arjessa, et miten niistä saa motivaatioo. Niin sitten sen perusteella kans pystyy miettimään, et hei että mä haluisin ehkä nyt niinkun kehitty enemmän tohon suuntaan. Niin sit se tavallaan niinkun vaan motivoi vaan lisää se niinkun työtehtävä.

Täten osa koki RMP:n tukevan yhteensopivuuden tavoittelussa myös työsuhteen käynnistyttyä, eikä pelkästään työnhaussa. Tällaisissa kokemuksissa korostui ajatus yhteensopivuuden kokemuksen dynaamisuudesta.

5.3.4 RMP tiedon välittäjänä ja ymmärryksen lisääjänä työyhteisössä

Tapauksissa, joissa muut työyhteisön jäsenet, kuten esihenkilö tai kollegat, pääsivät tutustumaan valitun työntekijän profiiliin, RMP auttoi muita työyhteisössä tutustumaan ja ymmärtämään uutta työntekijää paremmin, jolloin työpaikalla oli mahdollisuus vastata työntekijän tarpeisiin, ja siten luoda edellytyksiä yhteensopivuuden kokemuksille.

Haastateltava 6: Se ehkä autto siinä, että ymmärtää, että mun kollegat ymmärtää, mitä mä tarviin mun työarkeen. Et se ei täs tapauksessa vaikuttanu siihen, että mut valittiin siihen työhön, mutta sit jälkeensä ehkä just et mun kollegat osaa antaa mulle niitä asioita, mitä mä tarviin. Sit toisaalta mäkin oon päässy kattoo niitten RMP:tä ja sit mä tiedän sitä kautta, mitä ne kaipaa siitä työarjesta. [-] Must tuntuu, et nekin sai tosi paljon tietoo siitä just, kun jos tiimiin tulee uus ihminen ja sä et tiedä siitä sillain oikeestaan mitään, niin kyllähän se, kun saa sen RMP:n siihen sun eteen, niin sä tiedät ainakin jotain, mitä se ihminen tarvii. Must tuntuu, et se on helpottanu munkin tiimikavereita antaa mulle niitä asioita ja se on taas sit ehkä ammentanu niinkun sitä ilmapiiriä ja ehkä on sit pystyny avoimemmin ole oma itsensä, kun on tuntenu olonsa silleen mukavaks ja sit sitä kautta ehkä se yhteensopivuus ja yhteistyö, ilmapiiri ja kaikki on parantunu.

Haastateltava 8: Mun esimieskin on siis itseasiassa luku tän mun RMP-motivaatioprofiiliin. Et mä annoin tän sille luettavaks pian sen jälkeen, kun mä alotin täällä. Silleen että hei tässä tää mun motivaatioprofiili, että tutustu minuun. Koska mä koin, että tää niinkun kuvastaa mua niin hyvin, niin sit jos se niinkun lukee tän ja käy läpi, niin sit se on et okei, et nyt ehkä tiedän, miten toimia tämän henkilön kaa.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset ja pohditaan tutkimuksen keskeisimpiä löydöksiä pelaten niitä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Lisäksi tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, rajoitteita sekä pohditaan tutkimuksen merkitystä ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Tutkimuksen keskeisimmät löydökset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin sitä, millainen merkitys Reiss Motivaatioprofiililla (RMP) on työnhakijalle, mitä motivaatiokartoitukseen osallistuneet työnhakijat kertovat yhteensopivuuden kokemuksistaan ja miten RMP vaikuttaa yhteensopivuuden kokemukseen. Tutkimuksen keskeisin löydös on se, että RMP:n merkitys näyttäytyy erityisesti siinä, että se vahvistaa työnhakijoiden itsetuntemusta. Havainto on linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa, jonka mukaan RMP liittyy erityisesti itsetuntemuksen kehittämiseen (esim. Mengel, 2014; Reiss, 2013, s. 93). Tutkimuksessa kuitenkin korostui havainto, että RMP:n merkitys vaihteli riippuen yksilöstä ja kaikki tutkitut eivät kokeneet sitä itsensä tai työnhakunsa kannalta merkittäväksi.

Tutkimus osoittaa, että yhteensopivuuden kokemukset ovat yksilöllisiä ja muuttuvia ja niihin pyritään aktiivisesti vaikuttamaan, kuten aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on esitetty (esim. Dawis & Lofquist, 1984; Jansen & Kristof-Brown, 2006; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Tuloksien mukaan RMP vaikuttaa yhteensopivuuden kokemuksiin yksilön toiminnan kautta, sillä se auttaa työpaikan arvioinnissa ja valinnassa sekä edesauttaa työn muokkaamista ja ihmisten tutustumista, joiden on kirjallisuudessa osoitettu edistävän yhteensopivuutta (esim. Cable & Parsons, 2001; Chatman, 1989, 1991; Lu ja muut, 2014; Saks ja muut, 2007; Tims ja muut, 2016). Seuraavassa pohditaan tarkemmalla tasolla tutkimuskysymyksiin liittyviä löydöksiä suhteessa aiempaan kirjallisuuteen.

6.1.1 Millainen merkitys Reiss Motivaatioprofiililla on työnhakijalle?

Omaa Reiss Motivaatioprofiilia luonnehdittiin tarkaksi ja itseä kuvaavaksi. Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneväiset Mengelin (2014) tutkimustulosten kanssa, joissa niinkin suuri osa tutkimuksen kohteena olleista henkilöistä kuvasi Reiss Motivaatioprofiiliensa osuvuutta todella tarkaksi tai melko tarkaksi.

Tässä tutkimuksessa RMP:n merkitys näkyi erityisesti siinä, että sen koettiin vahvistavan itsetuntemusta. Tulos on linjassa Mengelin (2014) tutkimuksen kanssa. Reiss (2013, s. 98) onkin esittänyt, että RMP on itsetuntemuksen kehittämisen menetelmä. Tutkitut työnhakijat kokivat RMP:n vaikuttavan itsetuntemukseensa uutta tietoa tuoden tai olemassa olevia käsityksiä vahvistaen. Työnhakijoista osa viittasi siihen, että RMP:n avulla he tiedostavat asioita, joita aiemmin eivät olleet ymmärtäneet itsestään. Tähän ilmiöön Reiss (2013, s. 97) viittaa esitellessään, että RMP:n avulla yksilö saa selville sen, mitä hän intuitiivisesti tietää, mutta jota hän ei ole tiedostanut. Tuloksien perusteella työnhakijat kokivat RMP:n auttaneen heitä omien arvojen ja motivaatiotekijöidensä tunnistamisessa. Tässäkin asiassa Mengelin (2014) havainnot ovat samansuuntaisia. RMP on nimenomaan motiiveihin ja arvoihin perustuva itsetuntemuksen menetelmänä, joka tuo esille, mikä yksilöä motivoi ja mitä hän pitää tärkeänä (Mayor & Risku, 2015; Reiss, 2012).

Toisaalta tutkimuksessa kaksi henkilöä toi ilmi, että RMP:llä ei ollut heille juurikaan merkitystä, sillä se ei tuonut heille uutta tietoa heistä itsestään, koska he kokivat tuntevansa itsensä jo niin hyvin. Kiinnostavasti näin vastanneet henkilöt olivat myös tutkitun joukon vanhimmat ja muihin nähden pisimmän uran tähän asti tehneet henkilöt. Reiss (2013, s. 101) kuvaakin itsetuntemuksen kehittymisen olevan oppimisprosessi. Tutkimustulokset saattavat heijastella sitä, että vastaajat ovat eri vaiheissa tätä prosessia ja että RMP:lle annetaan erilaisia merkityksiä riippuen siitä, millaisia itsetuntemukseen liittyviä tilanteita ja tarpeita henkilöillä on.

Tuloksien mukaan RMP:llä koettiin olevan merkitystä myös ihmisten välisen ymmärryksen kasvattajana, mikä on linjassa Mengelin (2014) vastaavan havainnon kanssa. Tässä

tutkimuksessa henkilöt, joiden työympäristön jäsenet olivat tutustuneet heidän profiileihinsa, kertoivat profiiliensa tarjoaman tiedon auttavan muita ymmärtämään heitä ja heidän tarpeitaan vähän paremmin. Tässä tutkimuksessa nousi esille myös kokemus RMP:n laaja-alaisuudesta. Sen koettiin kuvaavan yksilön motivaatiota tai arvopohjaa koko elämän kontekstissa, eikä pelkästään työelämässä. Myös Reiss (2013, s. 98) viittaa RMP:n antavan tietoa siitä, miten motiivit ja arvot ilmenevät niin työ- koulu- kuin yksityiselämässäkin.

Työnhakijat kokivat RMP:n tuoneen heille ymmärrystä siitä, millainen on heille sopiva työ. Sen koettiin tuoneen ymmärrystä siitä, mistä ympäristön sopivuus tai sopimattomuus johtuu. RMP:llä koettiin olevan merkitystä erityisesti työnhakuvaiheessa ja osalle vastaajista RMP:n merkitys näyttäytyi vain tässä vaiheessa. Työnhakijat kokivat motivaatiokartoituksen hyödyttävän siinä, että sen avulla he osaavat tunnistaa omia motivaatiotekijöitään ja arvojaan ja viestiä niistä työnantajille sekä peilata niitä työmahdollisuuksiin nähden. Yun (2014) mukaan mahdollisuus ilmaista arvoja ja havaita tarpeiden täyttymisen mahdollisuuksia onkin tärkeää työhaussa, kun tehdään itselle tärkeitä tulevaisuuden valintoja.

Motivaatiotekijöiden tunnistamisen avulla työnhakijat kokivat osaavansa arvioida haetun työpaikan sopivuutta omiin motivaatiotekijöihinsä nähden ja valita heille sopivia työpaikkoja. Muutama heistä myös kertoi haluavansa hyödyntää RMP:n tarjoamaa tietoa jatkossa tulevissa työnhakutilanteissa. Toisaalta eräs koki RMP:n enemmänkin työnantajan välineenä sopivien työntekijöiden valitsemisessa eikä kokenut RMP:llä olevan isoa merkitystä työhaussa, muuten kuin väylänä päästä jatkokeskusteluihin. Wittig (2011) korostaa, että RMP:n käyttäminen rekrytoinnissa palvelee sekä työnantajaa että työnhakijaa työn ja sopivan henkilön yhteensovittamisessa ja RMP:n tarjoavan molemmille osapuolille hyödyllistä tietoa valintaa varten.

RMP:llä nähtiin olevan merkitystä myös pidemmän tähtäimen urasuunnittelussa yksittäisten työpaikkojen hakemisen lisäksi. Osa työnhakijoista uskoi RMP:llä olevan vaikutusta siihen, millaiseen suuntaan ja työtehtäviin he pyrkivät tulevaisuudessa. Myös

Wittig (2011) tuo esille, että RMP auttaa yksilöä rakentamaan motivaatiotekijöihinsä ja yksilöllisiin tarpeisiinsa sopivaa ammatillista uraa ja erottamaan omat motivaatiotekijät yhteiskunnan asettamista normeista urasuunnittelun näkökulmasta. Roundsin ja Traceyn (1990) mukaan uransuuntaamisessa olennaista on sekä yksilön omien että ympäristöön liittyvien teoreettisesti relevanttien rakenteiden arvioiminen, joista tyypillisimpiä ovat kiinnostukset, arvot ja kyvykkyydet. Brownin ja muiden (2003) mukaan uraohjaus ja siihen liittyvät itsearvioinnit auttavat yksilöitä saavuttamaan vahvempaa yhteensopivuutta, sillä ymmärrys itsestä ja ympäristöstä antaa tietoa urapäätöksentekoon ja lisää todennäköisyyttä, että henkilöt siirtyvät tai palaavat uralle, johon he sopivat.

6.1.2 Mitä työnhakijat kertovat yhteensopivuuden kokemuksistaan?

Yhteensopivuuden kokemuksissa korostui kokemusten monimuotoisuus ja yksilöllisyys sekä se, että yleistä yhteensopivuutta koettiin, vaikka kehitettävää joillakin alueilla havaittiinkin. Tämän tutkimuksen tulos vahvistaa aiempaa näkemystä siitä, että yhteensopivuuden tasot ovat toisiaan kompensoivia (esim. Follmer ja muut, 2018; Kristof-Brown ja muut, 2002; Resick ja muut, 2007; Sekiguchi & Huber, 2011). Tämän tutkimuksen tuloksissa yhteensopivuuden merkityksiin liittyen näkyi myös samansuuntaisia teemoja kuin Billsberryn ja muiden (2004) tekemän tutkimuksen osa-alueissa.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että kunkin yhteensopivuustason merkittävyys riippuu monista tekijöistä, kuten yksilöllisestä persoonasta (Kristof, 1996; Resick ja muut, 2007), työsuhteen tietystä vaiheesta (Jansen & Kristof-Brown, 2006) ja aikaisemmasta työkokemuksesta (Kristof-Brown ja muut, 2002; Yu, 2009). Merkityksien yksilöllisyys näkyi myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Esimerkiksi uransa alkuvaiheessa olevat näkivät tärkeänä tekijänä mahdollisuuden saada ylipäätään työtä ja kerryttää kokemusta, kuin että työ olisi kaikelta osin täysin yhteensopiva. Jansen ja Kristof-Brown (2006) nostavat esiin samanlaisen huomion esittäessään, että voi olla olemassa olosuhteita, joissa työnhakija ei nojaa yhteensopivuuden arviointiin ja joissa yhteensopivuuden merkitys on vähäinen. Heidän mukaansa tällainen henkilö voi esimerkiksi olla vastavalmistunut, joka

yrittää löytää työtä alueelta, jossa hänen osaamiseensa sopivaa työtä on niukasti tarjolla, jolloin tarjottu työ vastaanotetaan ilman suurempaa yhteensopivuuden arviointia. Myös Yu (2009) näkee, että yhteensopivuudesta tulee entistä tärkeämpi seikka työuran edetessä ja työpaikkaan pidemmäksi aikaa jäädessä.

Yhteensopivuuden kokemuksien muuttuva luonne näyttäytyi tässä tutkimuksessa keskeisenä teemana, mikä on linjassa Dawisin ja Lofquistin (1984) teorian kanssa, joka korostaa, että henkilö ja ympäristö eivät ole vakaita kokonaisuuksia ja että yhteensopivuutta täytyy hallita, jotta se säilyy ajan mittaan. Tässä tutkimuksessa yhteensopivuuden kokemuksien tarkastelussa näkyi väliaikaisia yhteensopivuuden muutoksia, jotka liittyivät perehtymiseen sekä osaamisen ja työtehtävien vaatimustason väliseen epäsuhtaan näyttäytyen ali- tai ylipätevyytenä, joilla voi olla vaikutuksia työntekijän kokemuksiin, kuten Cable ja DeRue (2002) ehdottavat. Pitkällä aikavälillä yhteensopivuuden ylläpitäminen vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja asteittaista toimintaa yksilöltä tai työympäristöltä (Kim ja muut, 2020). Tässä tutkimuksessa keskeisenä teemana näyttäytyikin pyrkimys vaikuttaa omiin yhteensopivuuden kokemuksiin. Samoin French ja muut (1974) tarkastelevat yhteensopivuutta sopeutumisprosessina, jossa yhteensopivuutta pyritään hallitsemaan selviytymis- ja suojautumismekanismeilla. Esimerkiksi jos henkilö ja työympäristö eivät ole yhteensopivia, henkilö voi pyrkiä muuttamaan omia ominaisuuksiaan, ympäristönsä ominaisuuksia tai omia käsityksiään niistä.

Tutkimuksessa näkyi useamman vastaajan pyrkimys oman työnsä muokkaamiseen, jolla pyritään yhteensopivuuden ylläpitämiseen tai parantamiseen. Tulos on linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa, jonka mukaan työn aloituksen jälkeen työntekijät pyrkivät aktiivisesti kehittämään, ylläpitämään tai palauttamaan yhteensopivuutta esimerkiksi työn tuunaamisella (De Cooman & Vleugels, 2022). Työn tuunaamisella pyritään siihen, että työ vastaisi paremmin yksilön henkilökohtaisia tarpeita ja kykyjä, jolloin se tyydyttäisi ja sitouttaisi yksilöä ja saisi hänet menestymään (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

De Coomanin ja Vleugelsin (2022) mukaan tutkimukset osoittavat, että yhteensopivuus voi muuttua lyhyemmilläkin ajanjaksoilla, eikä vain rekrytointi- ja valintaprosessin aikana,

vaan myös työn aloituksen ja organisaatioon liittymisen jälkeen. Yhteensopivuus voi muuttua vaihtelevien kokemusten tai yksilöllisen tarpeen tai arvon puuttumisen tai kaatoamisen takia. Tämän tutkimuksen tuloksissa näkyi samanlaiset näkökohdat, sillä yhteensopivuuden koettiin muuttuneen eri syistä johtuen työn aloituksen jälkeen.

Yhteensopivuuden kokemusten muutoksiin vaikuttavina tekijöinä näyttäytyivät esimerkiksi, sosiaalistuminen, tarpeiden kuuntelu ja kommunikaatio ja työn muokkaaminen sopivammaksi, työtehtävien vaatimustasojen muutokset sekä työympäristön yllätykset ja esihenkilötyö. Billsberryn ja muiden (2004) mukaan yksilön ja esihenkilön yhteensopivuus muodostuu erityisen kriittiseksi, kun asiat muuttuvat hankaliksi, sillä yksilön ja esihenkilön yhteensopivuus saattaa toimia laukaisijana huonoihin yhteensopivuuden kokemuksiin. Heidän tutkimuksessaan useampi henkilö koki yhteensopivuutensa huonontuneen esihenkilövaihdoksen myötä, ja tutkimus osoitti, että yhteensopivuuden kokemukset voivat olla hyvin herkkiä pienillekin muutoksille. Samanlaista tulosta on havaittavissa tämänkin tutkimuksen tuloksissa, joissa yhteensopimattomuutta aiheuttivat juuri pandemian aiheuttamat muutokset työssä sekä esihenkilön vaihtuminen. Samansuuntaisesti myös De Cooman ja Vleugels (2022) viittaavat pandemian vaikutuksiin yhteensopivuuden kokemusten muuttumisessa.

Kiinnostavaa ja uutta tässä tutkimuksessa olivat tulokset, joissa näkyi Reiss Motivaatio-profiilin yhdistyminen yhteensopivuuden kokemuksista kertomiseen. Osa haastatelluista kertoi työtehtäviensä ja ammattinsa sopivan omiin RMP-tuloksiinsa ja työpaikan kulttuurin mahdollistavan niiden mukaisen työskentelyn. RMP sai osan myös pohtimaan mahdollisia uramuutoksia, vaikka nykyinen ammatti ja työsuhde koettiin hyväksi. Tämä havainto on samansuuntainen Jansenin ja Kristof-Brownin (2006) tekemän luokittelun kanssa, josta käy ilmi, että yksilön ja ammatin yhteensopivuus liittyy uramuutostoiveisiin myös työsuhteen aikana, eikä vain ennen sitä.

Tuloksissa korostui myös näkemys siitä, että RMP-tiedon avulla työyhteisön jäsenet voivat oppia tuntemaan toinen toistensa tarpeita paremmin. RMP-tuloksiin viitattiin myös puhuttaessa yhteensopivuudesta organisaation kanssa, jolloin RMP-tuloksien koettiin

olevan yhteneväisiä organisaation havaittavien arvojen kanssa. Myös Reiss (2013, s. 91) viittaa arvonäkökulmaan korostaessaan, että keskenään yhteensopimattomat motiivit RMP:ssä saavat aikaan arvoristiriitoja työntekijän ja esihenkilön välillä tai kollegoiden välillä. Tässä tutkimuksessa vastaajat nimenomaan korostivat, että havaitsevat arvojen yhteneväisyyttä, mikä koettiin myönteisenä asiana yhteensopivuuden kokemuksen kannalta. Cablen ja Edwardsin (2004) mukaan sekä psykologisten tarpeiden täytymisellä että arvojen yhteensopivuudella on vaikutusta työntekijöiden työasenteisiin ja koettuun yhteensopivuuteen samanaikaisesti mutta eri keinoin. Myös tässä tutkimuksessa sekä arvojen yhteensopivuus että tarpeiden täytyminen nousivat esille samanaikaisesti.

Tutkimuksen perusteella arvot olivat usealle työnhakijalle syy sille, miksi he halusivat hakeutua organisaatioon töihin. Vaikuttaisikin siltä, että työnhaussa ja yhteensopivuuden arvioinnissa kyseiset työnhakijat punnitsivat nimenomaan arvojen vastaavuutta työpaikanvalintaa tehdessään. Tämä tulos toimii omalta osaltaan vastauksena Yun (2014) esittämään kysymykseen arvojen vertailusta, sillä tässä tutkimuksessa työnhakijoiden tekemä arvojen vertailu todella tapahtui heidän arvioidessa yhteensopivuuttaan.

Tämän tutkimuksen mukaan työntekijöillä vaikuttaisi olevan yksilöllisiä painotuksia sen suhteen, mitä yhteensopivuuden osalta pidetään merkittävänä ja koska RMP tarkastelee jokaisen yksilöllisyyttä, se saattaa sopia havainnollistamaan sitä, mikä kullekin ihmiselle on yksilöllisesti merkittävää myös yhteensopivuuden kokemuksen osalta. De Coomanin ja Vleugelsin (2022) mukaan yksilölliset erot toimivat välittävänä tekijänä yhteensopivuuden lopputuloksien suhteiden välissä. Lisäksi Van Vianen (2018) esittää, että yhteensopivuuden merkitys voimistuu, kun yhteensopivuus liittyy henkilökohtaiseen tavoitteeseen liittyvään ominaisuuteen, joka on merkityksellinen yksilölle.

6.1.3 Miten RMP vaikuttaa yhteensopivuuden kokemuksiin?

Reiss Motivaatioprofiilin vaikutus yhteensopivuuden kokemuksiin näyttäytyi välillisesti yksilön oman toiminnan kautta erityisesti työnhaussa, mutta myös työsuhteen aikana.

Sillä oli siis vaikutusta yhteensopivuuden kokemuksiin eri ajanhetkinä erilaisen toiminnan kautta. Selkeimmin RMP:n vaikutus näyttäytyi siinä, että se auttoi työnhakijaa ymmärtämään, millainen työ hänelle sopii tai vahvasti työnhakijan olemassa olevia käsityksiä hänelle sopivasta työstä, mikä osaltaan mahdollisti tai vahvisti sen, että työnhakija valitsi työpaikan, jossa hänellä on mahdollisuuksia yhteensopivuuden kokemiseen.

Profiilin merkittävyys kuitenkin vaikuttaa vaihtelevan riippuen ihmisestä ja hänen tilanteestaan. Esimerkiksi henkilö, joka koki yhteensopimattomuutta työsuhteensa aikana, ei ollut varma, millainen vaikutus RMP:llä oli hänen kokemukseensa. Sama henkilö kuitenkin korosti, että RMP auttoi häntä ymmärtämään, millainen työ hänelle sopisi. Tuloksien pohjalta voidaan arvella, että RMP:n vaikutus liittyy etenkin oman käsityksen muodostamiseen yhteensopivuudesta. Sen sijaan, se millaiseksi käytännössä yhteensopivuuden kokemus muodostuu, vaikuttaisi riippuvan muistakin tekijöistä, joihin omalla toiminnalla tai päätöksillä ei aina pysty vaikuttamaan. Tähän myös Billsberry ja muut (2004) viittaavat huomauttaessaan, että yhteensopivuuden kokemus on herkkä muutoksille.

Judgen ja Cablen (1997), Schneiderin (1987) ja Yun (2014) mukaan ihmiset välittävät suuresti yksilön ja ympäristön yhteensopivuudesta, minkä takia ihmiset etsivät valikoivasti ympäristöjä, jossa he odottavat kokevansa yhteensopivuutta. Roundsin ja Traceyn (1990) mukaan yhteensopivuusajattelun hyödyntäminen on keskeistä urasuunnittelussa, päätöksenteossa ja työympäristön muokkaamisessa, jolloin tieto ja ymmärrys yhteensopivuudesta auttaa yksilöitä ratkaisemaan uraan liittyviä kysymyksiään. Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan RMP toimi osaltaan apuvälineenä yhteensopivuuden arvioinnissa, päätöksenteossa ja työn muokkaamisessa, joilla tavoitellaan yhteensopivuutta ja työssä viihtymistä.

RMP:n koettiin auttaneen työnhakijaa tunnistamaan yhteensopivia työmahdollisuuksia, toimivan apuna oman sopivuuden arvioinnissa sekä vahvistavan yhteensopivuuden kokemusta omaa valintapäätöstä tehtäessä. Singh ja Greenhaus (2004) arvioivatkin, että mitä tarkemmin ihmiset ymmärtävät itseänsä ja työympäristöänsä, sitä todennäköisemmin he tekevät uravalintoja, jotka ovat yhteensopivia heidän tarpeidensa, arvojensa,

kiinnostuksenkohteidensa ja kykyjensä kanssa. Heidän tutkimuksiensa mukaan uravalintoja tehdessään ne henkilöt, jotka hyödyntävät rationaalista ja intuitiivista päätöksentekostrategiaa ja siten saavuttavat hyvän itseymmärryksen ja hyvän käsityksen työympäristöstä kokevat vahvaa yhteensopivuutta, kun taas ne henkilöt, jotka hyödyntävät vahvasti muihin ihmisiin nojautuvaa päätöksentekostrategiaa ilman omaa intuitiivista päätöksentekostrategiaa saavuttavat heikon itseymmärryksen ja kokevat heikompaa yhteensopivuutta.

Tulokset antavat viitteitä siitä, että tässä tutkimuksessa tarkastelussa olleet henkilöt onnistuivat saavuttamaan RMP:n avulla hyvän itseymmärryksen valintoja tehdessään, mikä osaltaan saattoi vaikuttaa pääosin mielekkäinä koettuihin yhteensopivuuden kokemuksiin. Työhaun aikana nämä henkilöt ymmärsivät, mitkä ovat heidän omia todellisia motivaatiotekijöitään, jolloin he nojasivat päätöksissään niihin, eivätkä ulkoisen ympäristön määrittelemiin preferensseihin. Tällaisen toiminnan kohdalla kirjallisuudessa viitataan ihmisen psykologisiin uraresursseihin (psychological career resources) eli omiin resursseihin ja metatietoon, joilla uraa voi suunnata ja mukauttaa, joihin myös tietämys omista arvoista ja preferensseistä lasketaan (Coetzee & Govender 2020).

Superin (1953) mukaan omien ammatillisten preferenssien hahmottaminen on läpi elämän kestävä prosessi, joka perustuu sekä itsetuntemuksen kehittymiseen että muuttuviin tekijöihin. Tällöin tyytyväisyys elämässä ja työssä riippuu siitä, missä määrin yksilö löytää käyttöä kyvyilleen, kiinnostuksenkohteilleen, persoonallisuudenpiirteilleen ja arvoilleen. Tämä näkökulma voi tukea tutkimustuloksista nousevaa huomiota siitä, että muita hieman varttuneemmat ja pidemmän uran tehneet vastaajat kertoivat tuntevansa itsensä jo hyvin, jolloin myöskään RMP:llä ei ollut heille kovin isoa merkitystä.

RMP:n koettiin auttaneen työhaun keskusteluissa omien ajatusten sanoittajana ja yhteisesti tehtävän arvioinnin välineenä. Mayorin ja Riskun (2015, s. 248) mukaan RMP on hyvä keskustelun apuväline motivaatioon, arvoihin ja tavoitteisiin liittyvissä kysymyksissä. Tuloksien mukaan RMP omalta osaltaan auttoi luomaan ymmärrystä kulttuurin ja arvojen sopivuudesta keskusteluiden ja kysymisen myötä. Keskusteluissa peilattiin omaa

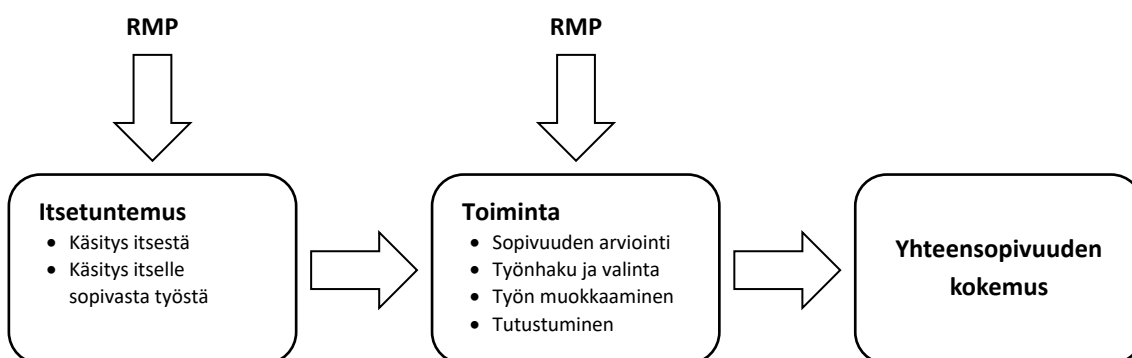
itseä organisaation kulttuuriin ja arvoihin nähden ja arvojen yhteensopivuus oli useammalle vastaajalle syy haluta valitsemaansa organisaatioon töihin. Cable ja Judge (1996) arvioivat, että työhaastattelussa työnhakijalla on mahdollisuus oppia lisää organisaation kulttuurista ja arvoista ja tässä vaiheessa yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arviointi voi olla muita yhteensopivuuden tasoja merkittävämmässä roolissa. Samoin Janzenin ja Kristof-Brownin (2006) mukaan yksilön ja organisaation yhteensopivuus on merkittävää erityisesti työpaikanvalinnassa. Näihin peilaten vaikuttaisi siltä, että RMP voi toimia hyvänä apuna erityisesti työpaikanvalinnassa, jolloin työnhakija käy keskusteluja ja vertailee sopivuuttaan organisaatioon, erityisesti sen arvoihin ja kulttuuriin.

RMP:llä kerrottiin olleen vaikutusta yhteensopivuuden kokemuksiin myös työsuhteen aikana, joskaan kaikki vastaajat eivät kertoneet sen vaikuttaneen enää työhaun jälkeen. Follmerin ja muiden (2018) sekä Vogelien ja muiden (2016) mukaan ihmiset yrittävät aktiivisesti kehittää ja ylläpitää riittävää yhteensopivuutta ympäristönsä kanssa sen jälkeen, kun heidät on valittu työpaikkaan. Tämä ilmiö on havaittavissa tässäkin tutkimuksessa, sillä osa haastatelluista kertoi pyrkivänsä aktiivisesti ylläpitämään ja parantamaan yhteensopivuuttaan työssään. RMP:n kerrottiin vaikuttaneen tähän siten, että henkilöt pyrkivät hakeutumaan motivoivampiin tehtäviin ja olosuhteisiin tai muokkaamaan työtään enemmän RMP:nsä mukaiseksi. Tulokset heijastelevat samoja ajatuksia, kuin mitä kirjallisuudessa on nostettu esille yhteensopivuuden dynaamisesta luonteesta. Esimerkiksi Yu (2009) esittää, että yhteensopivuus ei ole passiivisesti koettua, vaan yksilöt hallitsevat sitä tunnekokemustensa kautta ja Wrzesniewski ja Dutton (2001) esittävät, että työntekijät voivat toimia motivoituneina toimijoina luodakseen omaa yhteensopivuuden kokemustaan ajattelemalla uudella tavalla työstään tai muotoilemalla työtään uudelleen.

Tuloksien mukaan työn muokkaamisessa hyödyllisenä koettiin se, että muut työyhteisössä ymmärtävät kyseisen henkilön motivaatiotekijöitä ja tarpeita. RMP:n koettiin autavan esihenkilöitä ja kollegoja ymmärtämään paremmin, mitä henkilö työarjessaan tarvitsee, minkä koettiin mahdollistavan sopivampaa työarkea. Yhteensopivuuden osalta työntekijöiden tiedetäänkin suoriutuvan ja voivan paremmin sekä suhtautuvan positiivisemmin työhönsä, kun heidän tarpeisiinsa vastataan (Kristof-Brown ja muut, 2005).

Yhteenvedona voidaan todeta, että RMP:n merkitys vaikuttaa liittyvän erityisesti itsetuntemuksen vahvistumiseen ja omien käsitysten muodostumiseen siitä, mikä on itselle sopivaa työtä, erityisesti henkilöillä, joiden itsetuntemus ei ole vielä vahva. Täten RMP voi sopia työnhaun aikaiseen yhteensopivuuden arviointiin ja työpaikanvalintaan, mutta myös avuksi työn muokkaamiseen erityisesti, koska se luo henkilölle ymmärrystä hänen yksilöllisistä motivaatiotekijöistään ja arvopohjastaan, mistä voi olla apua, kun valitaan työpaikkaa, jossa tavoitellaan yhteensopivuutta ja työssä viihtymistä tai halutaan muokata olemassa olevasta työstä motivoivampaa. Eri tilanteissa RMP voi myös auttaa muita ihmisiä ymmärtämään kyseistä henkilöä paremmin, mikä osaltaan voi edesauttaa työn muokkaamista sopivampaan suuntaan. Lisäksi mikäli RMP-tuloksia jaetaan työyhteisössä, voi RMP auttaa ihmisten tutustumisessa.

Tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa, jonka mukaan esimerkiksi uuden työntekijän työhön valitseminen ja soziaalistaminen sekä työn muokkaaminen ennustavat yhteensopivuutta (Cable & Parsons, 2001; Chatman, 1989, 1991; Lu ja muut, 2014; Saks ja muut, 2007; Tims ja muut, 2016). Tämä tutkimus antaa viitteitä siitä, että RMP omalta osaltaan vaikuttaa näihin käytäntöihin, jotka edesauttavat koettua yhteensopivuutta. RMP:n vaikutusta havainnollistetaan kuviossa 8, joka tiivistää tutkimuksen johtopäätökset.



Kuvio 8. RMP:n vaikutus yhteensopivuuden kokemuksiin.

6.2 Tutkimuksen teoreettinen ja käytännön kontribuutio

Tutkimuksen tulokset tarjoavat lisää tietoa Reiss motivaatioprofiilin merkityksestä yksilölle erityisesti työnhaun ja koetun yhteensopivuuden kontekstissa ja samalla tutkimus linkittyy aiheeseen liittyvään aiempaan kirjallisuuteen. Tutkimuksella on uutuusarvoa, sillä tutkijan tiedossa ei ole vastaavaa tutkimusta samasta aiheesta. Tutkimus vastaa tarpeeseen saada lisää tietoa Reiss Motivaatioprofiilista ja sen mukaisista yksilöllisistä motiiveista (Mayor & Risku, 2022; Reiss, 2004) sekä tarpeeseen ymmärtää koetun yhteensopivuuden taustalla vaikuttavia psykologisia prosesseja kuten sitä, mikä yhteensopivuuden kokemusten syntyyn vaikuttaa (Kristof-Brown & Billsberry, 2013, s. 5; Su ja muut, 2015, s. 89; Yu, 2009). Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää yksilötasolla työnhaun, itsensä johtamisen ja urasuunnittelun puitteissa ja toisaalta organisaatiotasolla henkilöstöjohtamisen kehittämisessä sekä uraohjauksen ja valmennustoiminnan kentällä. Havercamp ja Reiss (2003) esittävät, että Reiss Motivaatioprofiili voi olla merkittävä lisä perinteisiin henkilöarviointimenetelmiin, kun motivaatiokartoituksen tekee asiaan perehtynyt ammattilainen.

6.3 Luotettavuuden ja laadun arviointi

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, että tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia ja tutkimuksen validiteetti tarkoittaa pätevyyttä eli sitä, että tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232). Tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeistä on esittää tutkimusprosessin eteneminen sekä ilmiön ymmärryksen eteneminen ja esitettyjen tulkintojen perusteet (Puusa & Juuti, 2020, s. 78). Tässä tutkimuksessa esitetään tutkimuksenteon toteuttaminen tarkasti, esitellään aineistonkeruu, siihen liittyvät olosuhteet sekä perustelut

päätelmille. Raportoinnissa hyödynnetään suoria lainauksia, joilla tutkijan esittämiä tulokintoja perustellaan.

Tutkimuksessa käytetty metodi ei saisi olla sellainen, että se aiheuttaa virheitä ja tutkimuslöydöt eivät saa perustua vääriin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin, jotka on tehty epätyypillisestä tilanteesta (Koskinen ja muut, 2005, s. 254–255). Epäselvien asioiden tarkistuttaminen tutkituilla henkilöillä on tutkimuksen laadunarvioinnin kannalta mielekästä ja lisäksi virhelähteitä voi välttää teorian osuvalla valinnalla ja huolellisuudella analyysissä ja päättelyssä (Koskinen ja muut, 2005, s. 262). Virheiden välttämiseen pyrittiin tässä tutkimuksessa tarkistuttamalla haastatelluilla henkilöillä muutama tarkennusta vaativat kohdat sekä pyrittiin huolellisuuteen teorian ja metodien valinnassa, analyysissä ja johtopäätöksissä.

Tutkimukseen tulisi valita kohteita, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, joilla on kokemusta asiasta tai jotka edustavat tutkimuksen kannalta relevanttia ryhmää (Puusa & Juuti, 2020, s. 82). Tässä tutkimuksessa tavoiteltu kohderyhmä oli tutkimuksen kannalta relevantti ja sillä oli tutkittavasta asiasta kokemusta. Haastattelussa keskeistä on saada mahdollisimman monipuolinen kuva ja paljon tietoa tutkitusta aiheesta, minkä takia onnistuneen haastattelun kannalta on suositeltua ja perusteltua tarjota käsiteltävät teemat tai kysymykset haastateltaville etukäteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 63), kuten tässä tutkimuksessa tehtiin.

Luottamus on tärkeässä osassa haastatteluita. Tutkijan tulisi luoda luottamuksellinen ilmapiiri ja saada haastateltava osallistumaan (Puusa & Juuti, 2020, s. 103). Tähän pyrittiin avoimella ja tarkoituksella avaavalla kommunikoinnilla, esittelemällä haastateltaville eettisiä linjoja, kuten missä määrin ja miten heidän kertomiaan asioita saatetaan hyödyntää, miten haastattelutallenne nauhoitetaan ja jälkeinpäin tuhoetaan sekä tuomalla esille pyrkimys haastateltavien anonymiteetin säilyttämisestä. Tutkittavilta kysyttiin erikseen myös suostumus tutkimukseen osallistumiselle ja mainittiin mahdollisuudesta keskeyttää haastattelu vapaaehtoisuuden hengessä. Ennen haastattelujen alkua tutkittavien kanssa keskusteltiin tutkimukseen osallistumisesta sekä kysyttiin, jos heillä on

kysyttävää asiasta. Jälkeenpäin heille annettiin mahdollisuus tarkastella oman haastattelun litteroitua aineistoa. Tutkijan arvion mukaan haastattelutilanteessa tutkijan ja tutkittavien välillä ei ollut havaittavissa ongelmia ja haastattelut tehtiin hyvässä hengessä.

Puusan ja Juutin (2020, s. 103) mukaan haastattelujen ja koko tutkimuksen onnistumisen arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota tulkintavirheisiin ja reaktiivisuuteen eli siihen, kuinka paljon tutkija vaikuttaa saatuihin vastauksiin. Haastattelun onnistuminen on myös sidoksissa tutkijan omaan harjaantuneisuuteen tutkijana toimimisessa (Puusa & Juuti, 2020, s. 103). Tämän tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun voi vaikuttaa heikentävästi tutkijan kokemattomuus tutkimuksen tekijänä. Vaikutusta pyrittiin hallitsemaan sillä, että tutkija perehtyi tutkimusaiheeseen, tutkimushaastatteluun, analysointiin sekä tallensi aineiston huolellisesti ja dokumentoi tutkimuksen etenemistä prosessin aikana. Tulkintavirheitä pyrittiin myös ehkäisemään tarkentavilla tai varmistavilla kysymyksillä sekä käsiteltävien asioiden sanallisella selventämisellä haastatteluiden aikana. Tarkentavia kysymyksiä esitettiin muutamille tutkittaville haastatteluiden jälkeenkin, jotta voitiin varmistaa, että tulkinta on oikeansuuntaista, kuten Puusa ja Juuti (2020, s. 105) esittävät.

Tutkimuksessa haastateltavia pyydettiin muistelemaan tietyn ajanjakson takaisia tapahtumia, millä saattaa olla vaikutusta siihen, miten he muistavat asioita ja kertovat niistä. Haastattelua ei kannata käyttää aineistonkeruumenetelmänä, kun tutkittavana on kauas historiaan sijoittuvat asiat, sillä muistiin jää tyypillisesti vain valikoituja asioita (Koskinen ja muut, 2005, s. 107). Tätä vaikutusta pyrittiin ehkäisemään sillä, että haastateltaviksi valittiin henkilöitä, jotka olivat osallistuneet rekrytointiprosessiin lähiaikoina, korkeintaan edellisen vuoden aikana. Samoin haastateltuja pyydettiin etukäteen virkistämään muistiaan ja tarkastelemaan omia RMP-tuloksiaan ennen haastatteluun osallistumista. Myös tutkija perehtyi RMP-työkaluun etukäteen osallistumalla RMP-kyselyyn ja perehtymällä henkilökohtaiseen Reiss Motivaatioprofiiliinsa ennen haastatteluiden tekemistä.

6.4 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkittavan kohderyhmän pieni koko voidaan nähdä tämän tutkimuksen rajoitteena ja on huomioitava, että tuloksia ei voi varauksetta yleistää. Koska tämä tutkimus käsittelee yksilöiden kokemaa yhteensopivuutta, on myös otettava huomioon, että yksilöiden omat arviot yhteensopivuudestaan voivat olla alttiita arviointiongelmille ja niihin saattaa vaikuttaa yksilön mahdollinen yleinen taipumus muodostaa positiivisia tai negatiivisia käsityksiä itsestään ja ympäristöstään (Piasentin & Chapman, 2006).

Tutkimuksen rajoitteeksi voidaan lukea myös se, että muutkin itsetuntemusta vahvistavat kokemukset ja menetelmät kuin pelkkä RMP vaikuttavat työnhakijan toimintaan ja yhteensopivuuden kokemuksiin. Tässä tutkimuksessa sellaisten työnhakijoiden, jotka olivat samanaikaisesti työnhakunsa aikana osallistuneet myös muihin henkilöarviointeihin, oli vaikea erotella, mikä merkitys erityisesti RMP:llä oli kokonaisuudessa, jossa itseymmärrystä oli jo kertynyt tai kertyi myös muiden henkilöarviointituloksien myötä.

Rajoitteisiin liittyy myös se, että RMP ymmärretään laajempaan konseptiin kuin pelkkänä profiilina. Työnhakijat kokivat merkittäväksi erityisesti RMP-kyselyn jälkeiset keskustelut tai purkutilaisuudet motivaatiovalmentajan kanssa. Purkukeskustelun kerrottiin auttaneen profiilin käytännön tulkinnassa ja selventäneen omia tuloksia. Purkukeskustelua pidetäänkin yleisenä käytäntönä RMP-kyselyn tekemisen jälkeen, jossa motivaatiovalmentajan kanssa käydään keskustelua siitä, mitä tulokset käytännössä merkitsevät (Reiss 2013, s. 150). Täten tutkimustulokset eivät yksinään liity pelkkään Reiss Motivaatioprofiiliin raporttina, vaan kokonaiseen kokemukseen sen tekemiseen liittyen.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Työnhakijoiden kokema yhteensopivuus ja RMP:n hyödyntäminen työhaussa kaipaa edelleen lisää tutkimusta. Tuloksissa nousseiden huomioiden perusteella, jatkotutkimuksia olisi hyödyllistä tehdä työkokemuksen tai iän vaikutuksesta Reiss Motivaatioprofiilille

annettaviin merkityksiin. Tässä tutkimuksessa nousi esiin myös RMP:n vaikutus tiimin tai työyhteisön jäsenten keskinäiseen toimintaan sekä RMP:n näkyminen esihenkilötyössä. Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin tiimin jäsenien Reiss Motivaatioprofiilien vaikutuksia tiimin keskinäiseen dynamiikkaan ja yksilöiden kokemaan yhteensopivuuteen nähden sekä myös tarkastella RMP:n hyödyntämistä esihenkilötyössä.

Jatkossa aihetta voisi tutkia myös erilaisilla yhteensopivuuden mittaustavoilla. Aiheen tarkastelu hyötyisi myös pitkittäistutkimuksesta, jossa yhteensopivuutta tarkasteltaisiin pidemmän ajanjakson aikana useammassa tarkastelukohdassa, jotta ajallisen vaikutuksen voisi huomioida entistä paremmin. Myös Kristof-Brownin ja muiden (2005) mukaan pitkittäistutkimuksia tarvitaan, jotta voidaan selvittää, mikä saa aikaan muutoksia yksilöiden yhteensopivuudessa pitkin työnhakua ja työsuhdetta.

Koska tutkimustuloksissa merkittävänä tekijänä näyttäytyi Reiss Motivaatioprofiilin saamisen lisäksi erityisesti motivaatiovalmentajan pitämät purkukeskustelut tai profiilista nousseet työnhaun aikaiset keskustelut, jatkotutkimuksia olisi tarpeen tehdä Reiss Motivaatioprofiiliin liittyvistä työnhaun keskusteluista ja valmennustilanteista. Sun ja muiden (2015, s. 92) mukaan uraohjaustilanteet voivat muuttaa yksilöiden käsitystä yhteensopivuudestaan, minkä takia lisää tutkimuksia tarvitaan täsmentämään urainterventioiden aiheuttamien yhteensopivuuden käsityksien muutosten taustalla vaikuttavia psykologisia prosesseja. Tämä tutkimus osaltaan valottaa tätä teemaa, mutta edelleen aiheesta kaivataan lisää tutkimusta.

Lähteet

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), 609–616. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.05.007>
- Allan, B. A., Duffy, R. D. & Douglass, R. (2015). Meaning in life and work: A developmental perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 10(4), 323–331. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.950180>
- Billsberry, J., Ambrosini, V., Moss-Jones, J. & Marsh, P. (2005). Some Suggestions for Mapping Organizational Members' Sense of Fit. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 555–570. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4526-2>
- Billsberry, J., Marsh, P. & Moss-Jones, J. (2004). Mapping organizational members' sense of fit. Academy of Management Annual Meeting, Aug 2004, New Orleans, Louisiana.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17(S1), S5–S18. <https://doi.org/10.1002/per.481>
- Brand, M. & Ion, F. (2011). *Die 16 Lebensmotive in der Praxis - Das Reiss Profile in Training, Coaching und Beratung*. Offenbach: GABAL Verlag.
- Bretz, R. D., Rynes, S. L. & Gerhart, B. (1993). Recruiter perceptions of applicant fit: Implications for individual career preparation and job search behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 43(3), 310–327. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1050>
- Brown, S. D., Ryan Krane, N. E., Brecheisen, J., Castelino, P., Budisin, I., Miller, M. & Edens, L. (2003). Critical ingredients of career choice interventions: More analyses and new hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 411–428. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00052-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00052-0)
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>

- Cable, D. M. & Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822–834. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822>
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Cable, D. M. & Kay, V. S. (2012). Striving for self-verification during organizational entry. *Academy of Management Journal*, 55(2), 360–380. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0397>
- Cable, D. M. & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
- Caplan, R. D. (1987). Person–environment fit theory and organizations: commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248–267. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X)
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Chartrand, J. M. (1991). The evolution of trait-and-factor career counseling: A person x environment fit approach. *Journal of Counseling & Development*, 69(6), 518–524.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333–349. <https://doi.org/10.2307/258171>
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484. <https://doi.org/10.2307/2393204>
- Chuang, A., Hsu, R. S., Wang, A. & Judge, T. A. (2015). Does west “fit” with east? In search of a Chinese model of person–environment fit. *Academy of Management Journal*, 58(2), 480–510. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.1076>

- Chuang, A., Shen, C. T. & Judge, T. A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied psychology*, 65(1), 66–98. <https://doi.org/10.1111/apps.12036>
- Coetzee, M. & Govender, A. (2020). Psychological career resources as explanatory mechanisms of employee adaptive career concerns across the career-life period. *Journal of psychology in Africa*, 30(3), 225–230. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1744301>
- Dawis, R. V. & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. University of Minnesota press.
- De Cooman, R. & Vleugels, W. (2022). Person–Environment Fit: Theoretical Perspectives, Conceptualizations, and Outcomes. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.377>
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Edwards, J. A. & Billsberry, J. (2010). Testing a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 476–493.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. Teoksessa C. L. Cooper & I. T. Robertson (Toim.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 6 (s. 283–357). John Wiley & Sons.
- Edwards, J. R. & Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. Teoksessa C. Ostroff & T. A. Judge (Toim.), *Perspectives on organizational fit* (s. 209–258). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Follmer, E. H., Talbot, D. L., Kristof-Brown, A. L., Astrove, S. L. & Billsberry, J. (2018). Resolution, relief, and resignation: A qualitative study of responses to misfit at work. *Academy of Management Journal*, 61(2), 440–465. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0566>

- French, J. R. P., Caplan R. D. & Van Harrison R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. New York: Wiley.
- French, J. R. P., Jr., Rodgers, W. & Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. Teoksessa G. V. Coelho, D. A. Hamburg & J. E. Adams (Toim.), *Coping and adaptation*. New York: Basic Books.
- Froiland, J. M., Mayor, P. & Herlevi, M. (2015). Motives emanating from personality associated with achievement in a Finnish senior high school: Physical activity, curiosity, and family motives. *School Psychology International*, 36, 207–221. <https://doi.org/10.1177/0143034315573818>
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies*. Oxford University Press.
- Glosenberg, A., Tracey, T. J., Behrend, T. S., Blustein, D. L. & Foster, L. L. (2019). Person-vocation fit across the world of work: Evaluating the generalizability of the circular model of vocational interests and social cognitive career theory across 74 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 92–108. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.002>
- Grotevant, H. D., Cooper, C. R. & Kramer, K. (1986). Exploration as a predictor of congruence in adolescents' career choices. *Journal of Vocational Behavior*, 29(2), 201–215. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(86\)90004-7](https://doi.org/10.1016/0001-8791(86)90004-7).
- Guan, Y., Deng, H., Fan, L. & Zhou, X. (2021). Theorizing person-environment fit in a changing career world: Interdisciplinary integration and future directions. *Journal of Vocational Behavior*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103557>
- Guan, Y., Deng, H., Sun, J., Wang, Y., Cai, Z., Ye, L., Fu, R., Wang, Y., Zhang, S. & Li, Y. (2013). Career adaptability, job search self-efficacy and outcomes: A three-wave investigation among Chinese university graduates. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 561–570. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.09.003>
- Hanna, A. & Rounds, J. (2020). How accurate are interest inventories? A quantitative review of career choice hit rates. *Psychological Bulletin*, 146(9), 765–796. <https://doi.org/10.1037/bul0000269>

- Harvey, W. (2013). Victory can be yours in the global war for talent. *Human Resource Management International Digest*, 21(1), 37–40. <https://doi.org/10.1108/09670731311296519>
- Havercamp, S. M. & Reiss, S. (2003). A comprehensive assessment of human strivings: Test-retest reliability and validity of the Reiss Profile. *Journal of Personality Assessment*, 81(2), 123–132. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8102_04
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.
- Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6(1), 35–45. <https://doi.org/10.1037/h0040767>
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (2nd ed.). Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.
- James, W. (1918). *The principles of psychology* (Vol. 1). New York: Henry Holt and Company. (Alkuperäisteos julkaistu 1890).
- James, W. (1950). *The principles of psychology* (Vol. 2). New York: Dover. (Alkuperäisteos julkaistu 1890).
- Jansen, K. J. & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193–212.
- Jiang, Z. (2016). The relationship between career adaptability and job content plateau: The mediating roles of fit perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.06.001>
- Judge, T. A. & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359–394. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x>
- Judge, T. A. & Ferris, G. R. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15(4), 47.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kim, T., Schuh, S. C. & Cai, Y. (2020). Person or Job? Change in Person – Job Fit and Its Impact on Employee Work Attitudes over Time. *Journal of management studies*, 57(2), 287–313. <https://doi.org/10.1111/joms.12433>
- Kohn, A. (1993). *Punished by rewards*. New York: Houghton Mifflin.
- Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L. & Billsberry, J. (2013). *Organizational fit: Key issues and new directions*. Wiley Blackwell.
- Kristof-Brown, A. L. & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. Teoksessa S. Zedeck (Toim.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (s. 3–50). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-001>
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J. & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 985–993. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.985>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Le, H., Robbins, S. B. & Westrick, P. (2014). Predicting Student Enrollment and Persistence in College STEM Fields Using an Expanded P-E Fit Framework: A Large-Scale Multilevel Study. *Journal of applied psychology*, 99(5), 915–947. <https://doi.org/10.1037/a0035998>
- Leontjev, A. N. (1977). *Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus*. Helsinki: Kansankulttuuri.

- Lu, C.-q., Wang, H.-j., Lu, J.-j., Du, D.-y. & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142–152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>
- Martela, F. & Jarenko K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014*. Helsinki.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna*. Helsinki: Talentum.
- Mayor, P., Risku, M. & Mayor, P. (2022). *Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä*. Alma Talent.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- McDougall, W. (1908). *An introduction to social psychology*. Methuen.
- Mengel, T. (2012). Leading with "Emotional" Intelligence – Existential and Motivational Analysis in Leadership and Leadership Development. *Journal on Educational Psychology*, 5(4), 24–31.
- Mengel, Thomas (2014). Assessment of student motivation and learning. Association of Atlantic Universities. Proceedings of the 2013 AAU Teaching Showcase, Sackville, NB.
- Minjon Oy. (2019). Blogi. Noudettu 12.2.2023 osoitteesta <https://www.minjon.fi/post/motivaation-kartoitus-onnistuneen-rekrytoinnin-salaisuutena>
- Minjon Oy. (2023). Yrityksille. Noudettu 12.2.2023 osoitteesta <https://www.minjon.fi>
- Muchinsky, P. M. & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age*. New York: Oxford University Press.
- Nuttin, J. (1984). *Motivation, planning, and action: A relational theory of behavior dynamics*. (R. P. Lorion & J. E. Dumas, käänös). Lawrence Erlbaum Associates, Inc; Leuven University Press.

- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Houghton, Mifflin and Company.
- Paterson, D. G. (1957). The conservation of human talent. *American Psychologist*, 12(3), 134–144. <https://doi.org/10.1037/h0043853>
- Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, 69(1), 56–68. <https://doi.org/10.1037/h0025271>
- Piasentin, K. A. & Chapman, D. S. (2006). Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 202–221. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.001>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Reiss, S. (2004). Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. *Review of General Psychology*, 8(3), 179–193. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.3.179>
- Reiss, S. (2008). *The Normal Personality: A New Way of Thinking About People*. Cambridge University Press.
- Reiss, S. (2012). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Teaching of Psychology*, 39(2), 152–156. <https://doi.org/10.1177/0098628312437704>
- Reiss, S. (2013). *Reiss Motivation Profile®. Mikä sinua motivoi?* (R. Pulkkinen, käännös). Suomen Motivaatiotalo Oy.
- Reiss, S. & Havercamp, S. M. (1998). Toward a comprehensive assessment of fundamental motivation: Factor structure of the Reiss Profiles. *Psychological Assessment*, 10(2), 97–106. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.10.2.97>
- Resick, C. J., Baltes, B. B. & Shantz, C. W. (2007). Person-Organization Fit and Work-Related Attitudes and Decisions: Examining Interactive Effects with Job Fit and Conscientiousness. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1446–1455. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1446>
- Rigotti, T., Korek, S. & Otto, K. (2014). Gains and losses related to career transitions within organisations. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 177–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.006>

- RMP Swiss (2023). Reiss Motivation Profile. Noudettu 12.2.2023 osoitteesta <https://www.rmp-swiss.ch/reiss-motivation-profile>
- Rounds, J. B. & Tracey, T. J. (1990). From trait-and-factor to person-environment fit counseling: Theory and process. Teoksessa W. B. Walsh & S. H. Osipow (Toim.), *Career counseling: Contemporary topics in vocational psychology* (s. 1–44). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Ryan, R. M. & Deci E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saks, A. M. (2006). Multiple predictors and criteria of job search success. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 400–415. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.001>
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (2002). Is Job Search Related to Employment Quality? It All Depends on the Fit. *Journal of applied psychology*, 87(4), 646–654. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.646>
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L. & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Salmela-Aro, K & Nurmi, J. (2017). *Mikä meitä liikuttaa*. PS-Kustannus.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Sekiguchi, T. & Huber, V. L. (2011). The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 203–216. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.04.001>
- Singh, R. & Greenhaus, J. H. (2004). The relation between career decision-making strategies and person-job fit: A study of job changers. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 198–221. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00034-4)
- Sortheix, F. M., Chow, A. & Salmela-Aro, K. (2015). Work values and the transition to work life: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.06.001>

- Steger, M. F. & Dik, B. J. (2009). If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work? *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(3), 303–320. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01018.x>
- Su, R., Murdock, C. & Rounds, J. (2015). Person-environment fit. Teoksessa P. J. Hartung, M. L. Savickas & W. B. Walsh (Toim.), *APA Handbook of Career Intervention, Vol. 1. Foundations* (s. 81–98). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14438-005>
- Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American Psychologist*, 8, 185–190. <https://doi:10.1037/h0056046>
- Swann, W. B., Stein-Seroussi, A. & Giesler, R. B. (1992). Why people self-verify. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(3), 392–401. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.3.392>
- Tims, M., Derks, D. & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, P. P. A., Mayor, P. (2013). Motivation, stress, recovery, and physical activity of teachers: discoveries with the Reiss Motivation Profile® and the Firstbeat® measurement. *Journal of Public Health*. <https://doi.org/10.1007/s10389-023-01828-1>
- Van Vianen, A. E. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 75–101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- Vleugels, W., Verbruggen, M., De Cooman, R. & Billsberry, J. (2023). A systematic review of temporal person-environment fit research: Trends, developments, obstacles, and opportunities for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 376–398. <https://doi.org/10.1002/job.2607>
- Vogel, R. M. & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 68–81. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.007>

- Vogel, R. M., Rodell, J. B. & Lynch, J. W. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561–1584. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.5465/amj.2014.0850>
- Weems, C. F., Reiss, S., Dunson, K. L., Graham, R. A., Russell, J. D., Banks, D. M. & Neill, E. L. (2015). Comprehensive assessment of children's psychological needs: Development of the child Reiss Motivation Profile for ages four to eleven. *Learning and Individual Differences*, 39, 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2015.03.021>
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297–333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Williamson, E. G. (1939). *How to counsel students: A manual of techniques for clinical counselors*. McGraw-Hill Book Company. <https://doi.org/10.1037/13902-000>
- Wittig, S. (2011). Starbesetzung statt im falschen Film: Motivorientiertes Karriere-coaching und Recruiting. Teoksessa M. Brand & F. Ion (Toim.), *Die 16 Lebensmotive in der Praxis - Das Reiss Profile in Training, Coaching und Beratung* (s. 103–124). Offenbach: GABAL Verlag.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011>
- Yu, K. Y. T. (2009). Affective influences in person–environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of P-E fit. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1210–1226. <https://doi.org/10.1037/a0016403>
- Yu, K. Y. T. (2014). Person–organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), 75–94. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.12.005>
- Yu, K. Y. T. & Cable, D. M. (2011). Exploring the identity and reputation of departmental groups: whose opinions matter most to their members?. *Human Resource Management Journal*, 21, 105–121. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00148.x>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot:

- Ikä, sukupuoli, työtehtävän kesto (jatkuuko edelleen), määräaikainen vai vakituinen työsuhde?
- Minkä alan tehtävissä työskentelet? Kuinka pitkään olet työskennellyt alallasi?
- Kuinka pitkään olet työskennellyt samassa tiimissä?
- Kuinka pitkään olet työskennellyt saman esihenkilön alaisuudessa?

Rekrytointiprosessi:

Millainen rekrytointiprosessi oli?

- Rekrytointimarkkinointi, viestintä, työtehtävän houkuttelevuus?
- Haastattelut, Reiss Motivaatioprofiili (RMP), motivaatiovalmennus?
- Valintapäätökset, työtarjouksen houkuttelevuus?

Reiss Motivaatioprofiili (RMP):

Millainen kokemus Reiss Motivaatioprofiilin tekeminen sinulle oli?

Kuinka hyvin oma Reiss Motivaatioprofiilisi kuvaa sinua?

Miten RMP:n mukaiset yksilölliset motiivisi näkyvät työssäsi?

Miten RMP on vaikuttanut käsityksiisi yksilöllisistä motiiveistasi, ydinarvoistasi ja vahvuuksistasi?

Miten RMP on vaikuttanut käsitykseesi sinulle sopivasta työstä?

Millainen merkitys RMP:llä on sinulle?

Yhteensopivuus:

Mitä työn yhteensopivuus sinulle merkitsee?

Millaiseksi koet yhteensopivuuden:

- sinun ja työtehtäväsi välillä (omat kyvyt vs. työn vaatimukset; omat tarpeet vs. työn tarjoamat resurssit)
- sinun ja ammattisi/urasi välillä (kiinnostukset, osaaminen vs. ammatin ominaispiirteet, vaatimukset)
- sinun ja organisaatiosi välillä (arvot, tavoitteet, kulttuuri)
- sinun ja tiimisi välillä (arvot, tavoitteet, persoonallisuudet, työskentelytyylit)
- sinun ja esihenkilösi välillä (arvot, tavoitteet, persoonallisuudet, työskentelytyylit)

Miten yhteensopivuus on muuttunut näiden osalta vai onko se pysynyt ennallaan?

Kokemuksesi mahdollisesta yhteensopimattomuudesta?

Miten uskot RMP-motivaatiokartoituksen vaikuttaneen sinun ja löytämäsi työn väliseen yhteensopivuteen?

Kokemukset työssäsi:

Millaisia ajatuksia sinulla on seuraavista?

- Työllistymisnäkömät, työpaikanvaihto, työssä pysyminen
- Suoriutuminen työssäsi
- Tyytyväisyys työssäsi
- Työhyvinvointi/stressi työssäsi