



Nuorten sukupolvien palkitseminen työyhteisöissä

Ella Erkinheimo

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Ella Erkinheimo
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Nuorten sukupolvien palkitseminen työyhteisöissä
Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 4
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville miten nuoremmat sukupolvet (Z-sukupolvi ja milleni-aalit) haluaisivat heitä palkittavan työyhteisöissä. Tutkimuksella pyrittiin saamaan selvyyttä mitä yksittäisiä aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja he suosivat. Tavoitteena oli myös selvittää, mitkä eri palkitsemiseen liittyvät asiat vaikuttavat heihin ja miten heitä voisi palkitsemisen keinoin motivoida.</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmä oli 20–34-vuotiaat, jotka ovat/ovat olleet työelämässä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, aineistoa kerättiin Webropol -kyselyn avulla ja käytettiin harkinnanvaraistanäytettä. Kyselyä jaettiin eri sosiaalisen median alustoilla ja pyydettiin vastaajia myös jakamaan eteenpäin omille verkostoilleen, kyselyyn vastasi 124 henkilöä. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin syksyllä 2023 ja valmistui keväällä 2024.</p> <p>Opinnäytetyö koostui kolmesta teoriaa käsittelevästä pääluvusta. Ensimmäisessä käsiteltiin palkitsemisen kokonaisuutta sekä alaluvuissa aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista erikseen. Toisessa pääluvussa käytiin läpi eri motivaatioteorioita ja kolmannessa koottiin yhteen, miten motivaatioteoriat ja palkitseminen liittyvät toisiinsa.</p> <p>Empiirisessä osiossa käytiin läpi tutkimusmenetelmän ja kohderyhmän valinta ja valintojen perustelut sekä tutkimusprosessia. Tutkimuksen tuloksissa käytiin ensin läpi vastaajien taustatietoja, sen jälkeen tuloksia avattiin alaongelmien mukaisesti. Pää- ja alaongelmiin saatiin vastaukset eikä kyselyn kysymykset olleet tuottaneet turhaa tietoa. Tutkimuksesta selvisi, että vastaajat arvostivat oikeudenmukaisuutta, arvostusta ja palautteensaantia sekä tasa-arvoista kohtelua. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että henkilökohtainen bonus sekä työajanjousto ovat mieluisimpia palkitsemistapoja. Kyselyssä nousi ylös motivoivaksi tekijäksi yhteisöllisyys sekä suurin osa arvosti joustavuutta ja vapautta. Vastaajat nostivat tärkeäksi kommunikaation palkitsemisesta ja työasioista. Kehittymismahdollisuus oli myös yksi mieluisista, kun taas koulutusmahdollisuutta ei koettu kovinkaan mieleiseksi. Vähiten mieluisaksi koettiin stipendi, työtehtävien tuunaus sekä 50-vuotissyntymäpäivä palkallisena ja lahjakortti johonkin tiettyyn kauppaan/palveluun.</p> <p>Pohdinnassa tehtiin johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista, jonka jälkeen pohdittiin tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Lopuksi peilailtiin omaa oppimista ja kehittymistä prosessin aikana ja jaettiin tutkimuksen jatkotutkimusehdotuksia.</p>
Asiasanat Palkitseminen, aineellinen palkitseminen, aineeton palkitseminen, henkilöstön johtaminen, työmotivaatio.

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rajaus.....	1
1.2	Keskeiset käsitteet.....	3
2	Palkitsemisen kokonaisuus.....	4
2.1	Aineeton palkitseminen.....	5
2.2	Aineellinen palkitseminen.....	7
3	Motivaatio.....	9
3.1	Vahvistamisen teoria.....	10
3.2	Sisältöteoria.....	10
3.3	Prosessiteoriat.....	11
3.4	Motivaatioteorioiden yhteenveto.....	12
4	Motivaation ja palkitsemisen yhteys.....	14
5	Empiirinen tutkimus.....	17
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	17
5.2	Tutkimuksen kohderyhmän valinta.....	17
5.3	Tutkimusprosessi.....	18
6	Tutkimustulokset.....	20
6.1	Vastaajien taustatiedot.....	20
6.2	Aineettomien palkitsemistapojen jakaantuminen mieluisiin ja vähiten mieluisiin.....	21
6.3	Aineellisten palkitsemistapojen jakaantuminen mieluisiin ja vähiten mieluisiin.....	23
6.4	Vastaajien kokemat tärkeät tekijät.....	25
6.5	Vastaajia motivoivat tekijät.....	26
7	Pohdinta.....	28
7.1	Mieluisimmat ja vähiten mieluisat palkitsemistavat.....	28
7.2	Neutraalit palkitsemistavat.....	29
7.3	Motivaatiota luovat tekijät ja tärkeiksi koetut arvot.....	30
7.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen näkökulma.....	31
7.5	Oma oppiminen.....	32
7.6	Jatkotutkimusehdotus.....	33
	Lähteet.....	34
	Liitteet.....	37
	Liite 1. Saatekirje.....	37
	Liite 2. Kyselypohja.....	37
	Luotettavuustesti.....	39

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheeni on nuorten sukupolvien palkitseminen työyhteisöissä. Päädyin aiheeseen, koska palkitsemisjärjestelmiä ja -tapoja ei olla päivitetty vastaamaan nuorten sukupolvien toiveita. Päädyin aiheeseen osittain senkin vuoksi, että suurissa yrityksissä palkitsemisjärjestelmät palvelevat suurimmalta osin vain yli 40-vuotiaita. Palkitseminen varsinkin isommissa yrityksissä noudattavat samaa vanhaa kaavaa. Palkitseminen vaikuttaa yritysten menestymiseen ja kilpailukykyyn, ja sillä pystytään ohjaamaan työntekijöitä strategisten tavoitteiden suuntaan (Hakonen & Nylander 2015, luku 2.2). Nuoret sukupolvet ovat kovaa vauhtia siirtymässä työelämään, ja heidän myötensä työelämä on muuttunut paljon (Kovanen 30.10.2023.). Oikealla ja toimivalla palkitsemisella on paljon positiivisia vaikutuksia työntekijöiden tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen sekä -hyvinvointiin. Palkitsemisella pystytään myös sitouttamaan työntekijöitä työpaikkaan, mikä on tällä hetkellä tärkeää epävarmassa maailman tilanteessa. (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1 & 5.2.) Työhyvinvoinnin taso laski Koronan-aikaan eikä ole noussut sieltä ylöspäin, joten palkitsemiseen panostaminen on yksi osa työntekijöiden hyvinvointia nostava ja arvostuksen tunteen sekä yhteisöllisyyden luova voimavara (Hakonen & Kaltiainen 13.09.2023). Tutkimuksen aihe liittyy myös paljolti eri motivaatioteorioihin sekä henkilöstöjohtamiseen ylipäättään (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2; Viitala 2021, luku 1.1). Tutkimus toteutetaan Webropol-kyselynä, jotta saadaan mahdollisimman realistinen kuva eri palkitsemistapojen suosiosta. Vaikka palkitseminen on kokonaisuus ja eri tapojen pitäisi tukea toisiaan, tässä tutkimuksessa pyritään etsimään muutamia selvästi toivottuja palkitsemistapoja. Tavoitteena ei ole luoda kuitenkaan palkitsemisjärjestelmää vaan antaa näkökulmaa siitä, mitä yksittäisiä palkitsemistapoja nuoret sukupolvet toivoisivat saavansa. Tavoitteena on myös saada vanhemmille sukupolville syvempi ymmärrys mitä palkitseminen nuoremmille sukupolville merkitsee.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksessa käsitellään 20–34-vuotiaiden henkilöiden mielipiteitä eri palkitsemistavoista ja niiden vaikutuksesta työmotivaatioon sekä tehokkuuteen. Kohderyhmän henkilöitä oli 2022 vuonna Suomessa reilu miljoona ja yhteensä asukkaita Suomessa vuoden 2022 lopussa oli 5,5 miljoonaa eli 20–34-vuotiaiden osuus vastaa n. 18 % koko väestöstä. (Tilastokeskus 2023a.) Koska kyseinen ikäluokka on niin tärkeä osa Suomen mittakaavassa, päätin ottaa juuri tämän ikäiset kohderyhmäksi tutkimukseen. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu verotuksellinen ja lainsäädännöllinen näkökulma, koska tutkimuksen tavoitteena on antaa vastaus ideaaliseen palkitsemisjärjestelmään eikä ottaa kantaa, miten palkitsemistavat vaikuttavat muun muassa yritysten taloudellisiin seikkoihin. Lakisääteinen työterveys on otettu huomioon tutkimuksessa, koska se on yksi tärkeimmistä sitouttamisen ja uusien työntekijöiden houkuttelemisen keinoista. Tutkimus ei myöskään ota

huomioon yksilöiden omia arvoja vaan yleisesti länsimaalaisten arvopohjan, johon kuuluu esimerkiksi tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. Yksilöiden omat arvot jätetään pois niitä ollessa yhtä monta kuin vastaajia kyselyyn. Psykologinen näkökulma on rajattu pois lukuun ottamatta motivaatioteorioita. Tradenomien tutkinto ei vaadi psykologista osaamista ja täten se on myös sen vuoksi rajattu pois. Motivaatioteoriat on otettu mukaan, koska ne ovat vahvasti sidoksissa palkitsemiseen ja olisi lähes mahdotonta puhua palkitsemisesta ilman ymmärrystä eri motivaatioteorioista.

Pääongelma: Miten nuorempia sukupolvia edustavia työntekijöitä (20–34-vuotiaat) kannattaisi palkita työyhteisöissä?

Alaongelmat:

1. Mitä aineettomia palkitsemistapoja nuoremmat sukupolvet toivoisivat saavansa?
2. Mitä aineellisia palkitsemistapoja nuoremmat sukupolvet toivoisivat saavansa?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat eri palkitsemistapojen toimivuuteen?
4. Miten nuoria sukupolvia voidaan motivoida palkitsemisen keinoin?

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Kyselylomakkeen kysymykset
1. Mitä aineettomia palkitsemistapoja nuoremmat sukupolvet toivoisivat saavansa?	2, 2.1	6.2, 7.1, 7.2	5–6
2. Mitä aineellisia palkitsemistapoja nuoremmat sukupolvet toivoisivat saavansa?	2, 2.2	6.3, 7.1, 7.2	7–8
3. Mitkä tekijät vaikuttavat eri palkitsemistapojen toimivuuteen?	2, 2.1, 2.2, 3, 3.1, 3.2, 3.3	6.4, 7.3	9
4. Miten nuoria sukupolvia voidaan motivoida palkitsemisen keinoin?	3, 3.1, 3.2, 3.3, 4	6.5, 7.3	10

1.2 Keskeiset käsitteet

Palkitseminen = tarkoittaa rahan arvoista (aineellinen) tai henkistä (aineeton) palkkiota työpanoksesta (Hakonen N, Hakonen A, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 15).

Palkitsemisen kokonaisuus = Koostuu peruspalkasta, aineellisista ja aineettomista palkitsemista-voista, jotka luovat yhtenäisen toisiaan tukevan järjestelmän (Viitala 2021, luku 3.5).

Aineellinen palkitsemistapa = rahan arvoisia etuja ja palkkioita, esimerkiksi tuotantopalkkio ja lounasetu (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1).

Aineeton palkitsemistapa = Psykologisia palkkioita kuten palaute ja työajan jousto (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1).

Motivaatioteoriat = teorioita, jotka selittävät, mistä asioista ihmiset motivoituvat ja mitkä asiat saavat aikaan toimintaa (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2).

Työmotivaatio = tarkoittaa sisäisten voimien ja ulkoisten tekijöiden luomaa tilaa, joka määrittää toiminnan tehokkuuden ja keston (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2).

Sukupolvi Z = 1990-luvun puolivälin ja 2010-luvun alun puolella syntyneet (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 1).

Milleniaali = 1980–1997 luvulla syntyneet (Ava-akatemia 2024).

2 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuus on organisaation kokoama järjestelmä, joka tukee strategiaa sekä ohjaa henkilöstön toimintaa strategista tavoitetta kohti. Palkitsemisella myös pyritään houkuttelemaan uusia osaajia sekä motivoimaan ja sitoutetaan nykyisiä työntekijöitä (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1). Kuvassa 1 näkyy mistä palkitsemisen kokonaisuus muodostuu. Peruspalkka, aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat luovat kokonaisuuden. Peruspalkkaan lukeutuu muun muassa kuukausi-, tunti-, ja urakkapalkka sekä kaikki lisät esimerkiksi ylityö. Aineettomia ovat muun muassa työajan joustavuus, kehittymismahdollisuus, palaute ja vaikutusmahdollisuus. Aineellisia taas ovat muun muassa tuotanto-, ja tulospalkkio, puhelin-, lounas-, ja virike-etu sekä työterveyspalvelut. (Viitala 2021, luku 3.5.) Aineelliset palkitsemistavat ovat rahan arvoisia, kun taas aineettomat liittyvät enimmäkseen arvostuksen osoittamiseen ja työn tuunauksen mahdollisuuteen (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1). Usein aineeton palkitseminen jää aineellisen jalkoihin ja sitä aliarvioidaan eikä tunnusteta palkitsemiseksi sen ollessa abstraktimpaa. Aineeton palkitseminen on kuitenkin voimakas sitouttava tekijä. (Hulkko-Nyman 22.3.2018, min. 27–29.)

<i>Palkitsemisen kokonaisuus</i>		
Peruspalkka (kuukausi-, tunti-, urakkapalkka + kaikki lisät esimerkiksi ylityö.)	Aineettomat palkitsemistavat. (muun muassa: työajan joustavuus, kehittymismahdollisuus, palaute, ja vaikutusmahdollisuus esim työn kuvaan liittyen.)	Aineelliset palkitsemistavat. (muun muassa: tuotanto-, tulospalkkio, puhelin-, lounas-, virike-etu, työterveyspalvelut.)

Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Mukaiillen Viitala luku 3.5)

Palkitsemisen kokonaisuuden tulisi olla yksinkertainen, jossa on yksittäiset painopisteet. Ihannetilanteessa ne painopisteet olisivat juuri sellaiset kuin henkilöstö haluaa ja, joita he arvostavat. (Hulkko-Nyman 22.3.2018, min. 14–15; Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1.) Pelkästään palkitsemisen kokonaisuuden luominen ei yksinään riitä, vaan sen on oltava läpinäkyvä ja tulkittavissa. Siitä on oltava keskustelua henkilöstön kanssa, jotta tiedetään mistä ja miten palkitaan sekä millainen liikkumatila esimerkiksi bonuksissa on. Palkitsemisen kokonaisuutta tulisi säännöllisin väliajoin kehittää ja uusia, viimeistään silloin kun nähdään ettei joku osa tue toimintaa. Jos jättää

kokonaisuuden oman onnen nojaan eikä tietoisesti tee sille mitään, se alkaa helposti ohjaamaan väärään suuntaan yrityksen tavoitetilasta. Kokonaisuutta luodessa varmistetaan oikeudenmukaisuus. (Hulkko-Nyman 22.3.2018, min. 2–4 & 26–28.) Palkitsemisen kokonaisuutta luodessa voi syntyä vääristymiä. Jos vain osaa työtehtävistä pystytään mittaamaan, syntyy vääristymiä, jotka ohjaavat tekemään juuri päinvastoin, kuin on ajateltu. Työntekijät pohtivat myös kuinka riskisiä mittarit ovat, pystyykö esimerkiksi omalla toiminnallaan vaikuttamaan palkkion saantiin ja sen luonteeseen. Kaikkia tehtäviä ja asioita ei pystytä samalla tavalla mittaamaan. Esimerkiksi muiden auttamista voi olla hyvinkin vaikea arvioida ja täten myös siitä palkitseminen jää vähemmälle. Täydellinen mittari mittaisi yksilön vaikutusta organisaation strategiaan ja tavoitteeseen kohti pääsemistä. (Kohvakka 27.4.2018, min. 8–12.) Palkitsemisella tuetaan yrityskulttuuria ja toisaalta sillä voidaan myös tuhota kokonaan hyvä työyhteisö ja -kulttuuri. Luotua kokonaisuutta ei saisi unohtaa eikä täten toimia epäjohtonmukaisesti, tärkeää olisi myös aktiivisesti viestiä henkilöstölle palkitsemisen asioista (Hulkko-Nyman 22.3.2018, min. 24–26). Palkitseminen voi olla ryhmä- tai yksilötasolla, mutta sen pitäisi kuitenkin tukea ja kehittää toimintaa. Jos halutaan yrityskulttuurin olevan sellainen, jossa autetaan muita ja tehdään yhdessä, palkitsemisen kuuluisi olla ryhmätasolla. Silloin se tukisi toimintaa ja tapaa, jolla halutaan toimia (Hulkko-Nyman 22.3.2018, min. 13–16).

Työntekijöiden sisäistä motivaatiota tuetaan ja työsuoritusta saadaan parannettua palkitsemisen keinoin. Myös pienistä onnistumisista pitäisi siis palkita esimerkiksi kehuilla. Erilaisilla aineellisilla ja aineettomilla palkitsemistavoilla on eri tarkoituksia ja mitä niiden avulla pyritään saamaan aikaan. Oikeudenmukaisesti ja kannustavasti palkitseminen tehostaa niiden vaikutuksia. (Karkulehto 21.5.2019, min. 1–2 & 7–8 & 12–13; Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1.) Palkitsemisen kokonaisuuden pitää olla oikeudenmukainen ja reilu, jotta se voi onnistua. Kuitenkaan viimeisen päälle hiottu kokonaisuus ei välttämättä tunnu siltikään joistakin oikeudenmukaiselta, mutta pääasia on suurimman osan ajattelevan sen olevan tasapainoinen ja reilu. (Viitala 2021, luku 3.5; Jämsén 21.4.2021, 17–18 min.) Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tarkemmin eri aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista sekä niiden hyödyistä.

2.1 Aineeton palkitseminen

Usein aineellisen palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa työpaikan valintaan, koska se on etukäteen tiedossa. Työympäristö ja työtehtävien sisältö on myös yksi kriteeri työpaikkaa valittaessa. Työhyvinvointia ja motivaatiota lisää sujuva vuorovaikutus työntekijän ja työnantajan välillä. Muun muassa palautteen saaminen ja arvostuksen sekä kunnioituksen osoittaminen lisäävät työtyytyväisyyttä. Aineeton palkitseminen usein kuitenkin unohdetaan kirjata palkitsemisen kokonaisuuteen, koska sitä harvemmin mielletään palkitsemiseksi. Aineeton palkitseminen on juuri se, joka saa työntekijät sitoutumaan ja viihtymään työpaikalla, vaikka sitä on kuitenkin vaikea saada

konkreettiseen muotoon ja ylipäättään kuvata ulkopuolisille. Aineettomia palkitsemistapoja ovat muun muassa palaute, työympäristön valitseminen, työajan jousto, kehittämis- ja koulutusmahdollisuus, työtehtävien tuunaaminen ja etenemismahdollisuus (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1). Työyhteisöön kuulumisen ja arvostuksen, hyväksynnän sekä kunnioituksen saanti vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja täten myös työpaikkaan sitoutumiseen positiivisesti. Pohtiessaan irtisanoutumisen ja jäämisen välillä aineettomat palkitsemistavat painavat vaakakupissa enemmän. Pelkästään hyvä palkka ja muut rahalliset edut eivät saa työntekijöitä pysymään työpaikassa. Työntekijät haluavat päästä toteuttamaan itseään, kehittämään osaamistaan, tuntea olevansa osa työyhteisöä sekä tuntea pärjäävänsä työtehtävissään hyvin. Työ vie arjessa suurimman osan ajasta, joten se väistämättä vaikuttaa yksityiselämään ja sen sujuvuuteen. Eri aineettomilla palkitsemistavoilla pystytään vaikuttamaan näihin asioihin. (Viitala 2021, luku 3.5; Karkulehto 21.5.2019, min. 4–5.)

Työympäristöön liittyvät palkitsemiset voivat olla esimerkiksi hyvät toimivat työvälineet, oma työpöytä, jossa on mukava tuoli tai vaikka etätyömahdollisuus. Nämä tekijät vaikuttavat työn sujumiseen ja työssä viihtymiseen (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1). Työntekijöiden hyvinvointia ja eri elämäntilanteita voi huomioida ja tukea **työajan joustolla** muun muassa tarjoamalla osa-aikaisuutta tai liukuvaa työaika sekä mahdollisuutta vaihtaa työvuoroja. Työajan ja vapaa-ajan yhteensovittaminen tuo työntekijöille luottamusta sekä sitouttaa työpaikkaan. Joustava kokoaikatyö tai toisin sanoen **joustava työaika** tarkoittaa sitä, että työntekijä saa täyttä kuukausipalkkaa, vaikka teki vähemmän jonakin viikkona töitä kuin vakio on. Työntekijä kuitenkin sitoutuu jossain vaiheessa tekemään puuttuvat työtunnit, jolloin se voi tarkoittaa esimerkiksi normaalin 37,5 h sijasta esimerkiksi 42 tuntia viikossa. Tällä pystytään huomioimaan yksilöiden eri toiveet, joka lisää työtyytyväisyyttä. (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1; Pam kaupan alan TES, 2023, työaikapöytäkirja 3 joustava kokoaikatyö Joustavan kokoaikatyön tarkoitus.)

Mahdollisuus kehittyä työssä ja työn tuunaaminen vaikuttavat positiivisesti erityisesti sisäiseen motivaatioon. Työnantaja voi tarjota **koulutusmahdollisuuksia**, joilla lisätään sitoutumista työpaikkaan ja motivaatiota. Yksi palkitsemiskeinoista on **etenemismahdollisuus uralla**, mikä ei kuitenkaan useimmiten ole yrityksille mahdollista antaa. Yleensä työntekijät nimittäin palkataan tiettyyn työtehtävään, jolloin on vaikeampi tarjota etenemismahdollisuutta (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1). **Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet** liittyvät esimerkiksi fyysiseen työpaikkaan ja työtehtävien sisällön tuunaamiseen. **Työtehtävien sisällön tuunaaminen** tuo lisäintoa ja puhtia työntekemiseen ja tekee töistä mielekkäämmän. Vaikutusmahdollisuus fyysiseen työpaikkaan on varsinkin nykypäivänä melkein jo työntekijöiden vaatimus, sillä Korona sai aikaan ison muutoksen esimerkiksi, miten suhtaudutaan etätöihin. Etätöiden sallimisella on hyviä vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja -tehoon sekä se helpottaa työntekijöiden työajan ja vapaa-ajan yhteensovittamista (Työterveyslaitos s.a.). **Palaute** on tehokas keino osoittaa arvostusta ja luoda täten motivaatiota.

Joskus oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta huolehtiminen aiheuttavat sen, etteivät esihenkilöt uskalla kehua tai kiittää yksilöiden hyvistä suoriutumisista tai onnistumisista. Tämä usein johtuu ajatuksesta, että muut tuntisivat olonsa tällöin epäonnistujiksi. (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1; Hulkko-Nyman 22.3.2018, 15–17 min.)

2.2 Aineellinen palkitseminen

Erilaiset edut kuten lounasetu, virike-etu sekä kulttuurietu, työterveyshuolto, työmatkaetu ja henkilökunta-alennus ovat työehtosopimusten ja lakien tarkasti säätelemää ja siihen liittyy erilaisia verotuksellisia seikkoja. Niihin ei tässä tutkimuksessa oteta kuitenkaan kantaa. Etujen avulla houkutellaan uusia työntekijöitä ja niillä pyritään myös ohjaamaan työntekijöitä terveellisiin valintoihin sekä sujuvoittamaan työaika ja vapaa-aikaa. (Hakonen N, Hakonen A, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 148–158.) Vaikka nykynuoret arvostavat enemmän merkityksellisyyden kokemusta, palkan ja rahallisten palkkioiden pitää olla kilpailukykyiset (Jämsén 21.4.2021, min. 6–7). Aineelliset palkitsemistavat perustuvat myös yksilön pätevyyteen ja vaativuusasteeseen sekä tehtäväkohtaisiin liisiin (Hulkko-Nyman 22.3.2018, min. 9–11).

Tuotantopalkkiot ja henkilökohtaiset bonukset ovat palkanosa, joka määräytyy esimerkiksi tehdyn työn määrän, myyntimäärän tai laadun perusteella. Esimerkiksi myyntihenkilöt saavat provisiota tehdyistä myynneistä. Henkilökohtainen bonus eli provisio maksetaan työntekijälle siitä huolimatta, vaikka myöhemmin ilmenisikin virhe esimerkiksi myytävän tavaran valmistuksen yhteydessä. Henkilökohtaiseen bonukseen on oikeutettu työsuhteen päättymisen jälkeen tai siirryttäessä toiseen työtehtävään silloin kun bonus olisi maksettu työsuhteen pysyessä ennallaan normaalisti. (Viitala 2021, luku 3.5; Pam kaupan alan tes 2023, ryhmäpöytäkirja 4 provisiopalkkaiset myyjät 1§ henkilökohtainen provisiopalkka.) Tuotantopalkkion hyvä puoli ja huono puoli on se, että kaikki saa palkkion. Jotkut saattavat kokea joidenkin muiden tekävän paljon vähemmän kuin itse ja toisaalta taas se pienentää omaa painetta onnistua (Jämsén 21.4.2021, min. 15–16). Henkilökohtainen bonus perustuu henkilön omaan suoriutumiseen ja sitä arvioidaan sekä mitataan eri tavoilla. Perusteita on monenlaisia esimerkiksi henkilökohtaiseen bonukseen voi olla oikeutettu hyvän työn laadun, erityisosaamisen, joustavuuden ja muiden auttamisen sekä työhistorian johdosta. Suoritusastot ovat kuvattuna palkitsemisen kokonaisuuteen kirjallisena, jotta on helpompi hahmottaa mistä ja miten palkitaan (Viitala 2021, luku 3.5).

Virike-etu ja kulttuurietu ovat yleisimpiä etuja, joita on yrityksissä käytössä. Erityisesti nämä edut ovat tärkeitä niille, jotka jo valmiiksi harrastaa jotain. Parhaimmassa tapauksessa nämä edut saavat liikkumaan ja harrastamaan nekin, jotka eivät sitä muuten tekisi syystä tai toisesta. Kulttuurietua voi käyttää konsertteihin, taidenäyttelyyn tai teatteriin, sitä ei voi kuitenkaan käyttää

esimerkiksi messuihin tai kokkikursseille. Virike-etua tai liikuntaetua voi käyttää esimerkiksi kuntosalijäsenyyden maksamiseen. (Hakonen, N. ym. 2014, 160.) **Lounasedulla** pyritään edistämään hyvinvointia ja se onkin hyvin arvostettu etu. Monet arvostavat mahdollisuutta syödä hyvää ruokaa kohtuulliseen hintaan (Hakonen, N. ym. 2014, 164). **Työmatkaetua** voi saada 3400 € asti, ja sitä voi käyttää esimerkiksi junalippujen tai bussilippujen maksamiseen (Vero s.a.).

Henkilökunta-alennusta yleisesti käytetään kaupan alalla sekä teollisuuden alalla. Tuotteita saa myydä omakustannushintaan tai 5 prosentin alennuksella, ellei tuote ole vioittunut (Hakonen, N. ym. 2014, 162).

Yrityksen erilaiset juhlat eivät monien mielestä ole palkitsemista, koska ne ovat useimmiten vakiojuhlia. Sillä on suuri merkitys, miten esimerkiksi pikkujoulut niin sanotusti markkinoidaan henkilöstölle. Kun markkinoidaan niiden olevan juhla jostain saavutuksesta tai onnistumisesta, ne mielletään palkitsemiseksi. (Hakonen, N. ym. 2014, 195.) Monissa yrityksissä on tapana antaa **50-vuotissyntymäpäivä palkallisena vapaapäivänä**, tosin vain silloin kun se sattuu olemaan arkipäivä/työpäivä. Joissakin yrityksissä myös saatetaan järjestää kakkukahvit 50 tai 60 vuotta täyttäneille. (Hakonen, N. ym. 2014, 198.)

Terveystalouden järjestäminen on taloudellisesti kannattava yritykselle ja toisaalta myös työntekijöiden keskuudessa arvostettu etu. Nopea pääsy lääkäriin nopeuttaa usein myös töihin paluuta. Työterveyden tehtävä on ylläpitää ja edistää työ- ja toimintakykyä sekä ehkäistä työperäisiä sairauksia ja väsymystä. (Hakonen, N. ym. 2014, 158–159.) Työterveyshuolto lain (21.12.2001/1383) 1 luvun 1 § mukaan työnantajan velvollisuus on ehkäistä työstä aiheutuvia ja liittyviä sairauksia sekä tapaturmia, edistää terveellisyttä ja turvallisuutta sekä tukea työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä ja työyhteisön toimintaa. Työterveyshuolto laissa (21.12.2001/1383) 2 luvun 7 § kerrotaan, että työnantaja voi järjestää työterveyshuollon joko oman hyvinvointialueen terveydenhuollosta, tekemällä oman työterveyshuoltopalvelun tai hankkimalla palvelun yksityiseltä terveydenhuollon yritykseltä kuten Terveystalolta. Yksinkertaisimmillaan työterveys voi olla työhön liittyvien ja työkykyyn vaikuttavien sairauksien ja tapaturmien hoitaminen, jolloin esimerkiksi erikoissairaanhoidon jättäminen pois (Työterveyshuolto laki 21.12.2001/1383, 3 § 12). Esimerkiksi Terveystalon edullisimpaan ”Startti” pakettiin kuuluu lakisääteiset työpaikkaselvitykset ja toimintasuunnitelmat, fysioterapeutti, rokotukset sekä työkykyyn liittyvät erinäiset terveysasiat. Kalleimpaan taas kuuluu näiden lisäksi sairaanhoitajan palvelut vuorokauden ympäri, yleislääkärin sairaanhoidon etänä ja paikalla arkisin 7–21 välisenä aikana sekä lääkäri-chat arkisin myös 7–21. Kalleimpaan kuuluu näiden lisäksi myös yleiset laboratorio- ja röntgentutkimukset sekä erikoislääkäri työterveyslääkärin läheteellä. (Terveystalo s.a.)

3 Motivaatio

Mielekkäät ja riittävän haastavat työtehtävät, saavutettavat tavoitteet sekä oikeudenmukaiset ja houkuttelevat palkkiot luovat työmotivaatiota. Työmotivaatiota taas on todettu laskevan muun muassa epäonnistumiset, epätasa-arvoinen kohtelu, tavoitteiden epäselvyys, huono johtaminen ja ilmapiiri, huonot kehittymismahdollisuudet ja liian suuri työmäärä. Yksittäisen ihmisen motivaation syntyyn ei voi vaikuttaa, mutta sille voi luoda edellytykset. Ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisten palkkioiden tavoittelusta kuten suurempi palkka tai muu taloudellinen hyöty. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttaa myös fyysinen hyvinvointi sekä sosiaaliset suhteet. (Viitala, R. 2021, luku 2.4.) Työpaikkaan/työhön sitoutuminen ja motivaatio kulkevat käsi kädessä. Eri palkitsemistavoilla sitoutetaan työntekijöitä sekä tuodaan esille arvostuksen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Erityisesti aineettomilla palkitsemistavoilla voidaan sitouttaa työntekijöitä. Mahdollisuus kehittyä sekä mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyviin asioihin ovat hyviä esimerkkejä sitouttamisen keinoista. Aineellinen palkitseminen on myös sitouttava tekijä ja sen pitäisi olla kilpailukykyisellä tasolla, vaikka sen vaikutus onkin pienempi kuin aineettoman. (Hulkko-Nyman 22.3.2018, 6–7 min; Viitala, R. 2021, luku 2.6.)

Tärkeä osa motivaation ylläpidolle ja edellytyksen luomiselle on suoriutumisen arviointi ja johtaminen. Suoriutumista arvioidaan erilaisilla mittareilla, jotka ovat ymmärrettävissä ja oikeudenmukaisia. Mittareiden valinta on tehtävä harkiten, jotta ihmisten huomio keskittyy oikeisiin asioihin ja toimii organisaation tavoitteiden mukaisesti (Viitala, R. 2021, luku 3.4).

Suoritusta voidaan mitata ja arvioida eri tasoilla esimerkiksi yksilö- ja yritystasolla. Niiden avulla tasapainotetaan palkitsemisen järjestelmää. Suoriutumisen arviointi pitäisi pitää yksinkertaisena, jotta sen vaikuttavuus olisi merkittävä ja se olisi ymmärrettävissä. Yksinään määrälliset mittarit eivät ole hyviä, koska niillä ei pysty arvioimaan kaikkia tehtäviä. Kaikki tehtävät eivät ole näkyviä, joten esimerkiksi muiden auttamista voisi esihenkilö arvioida laadullisesti ja täten tasapainottaisi sekä minimoisi määrällisen arvioinnin puutteita. (Kohvakka 27.4.2018, min. 12–13 & 22–24.) Suoriutumista arvioidessa nostetaan yrityksen palkitsemisen tavoitteet näkyviksi ja avoimiksi. Niistä pitää myös keskustella jatkuvasti, jotta ne tukevat palkitsemista ja tavoitteiden mukaista toimintaa. Avoimesta keskustelusta palkitsemisjärjestelmästä ja miten se toimii, on positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon (Viitala 2021, luku 3.4).

Motivaatioteorioita käytetään selittämään, mistä ihminen motivoituu ja mitkä asiat saavat aikaan toimintaa. Klassisimmat motivaatioteoriat ovat vahvistamisen teoria, sisältöteoria ja prosessiteoria, joiden pääpointit näkyvät kuvassa 2 (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Motivaatioteoriat ovat selitetty tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Vahvistamisen teoria	Sisältöteoria	Prosessiteoria
<p>Käyttäytymistä voidaan ohjata palkitsemisella ja rangaistuksilla. Keskitytään vahvistamaan palkitsemistavoilla toivottua käyttäytymistä. Ottaa huomioon vain havaittavissa olevat asiat, ei tunteita. Pohditaan seurausta ei syytä.</p>	<p>Ihminen motivoituu tarpeiden tyydyttämisestä. Aineettomat palkitsemistavat ovat motivoivia. Aineelliset palkitsemistavat ovat korkeintaan neutralisoivia tekijöitä.</p>	<p>Ihminen motivoituu jos tavoite on mahdollista saavuttaa sekä se on selkeä ja palkkio on mieleinen sekä oikeudenmukainen.</p>

Kuva 2. Motivaatioteorioiden pääpointit (Mukaillen Hakonen & Nylander luku 3.2.)

3.1 Vahvistamisen teoria

Vahvistamisen teoria keskittyy seurauksiin syiden sijasta, ja siinä otetaan huomioon vain havaittavissa olevat asiat eikä esimerkiksi ihmisten tunteita ja ajatuksia. B.F Skinnerin välineellisen ehdollistumisen mukaan ihmisen käyttäytymistä voidaan ohjata palkitsemisella ja rankaisemisella. Ihmisen käyttäytyminen perustuu siihen, mitä aikaisemmin on vastaavanlaisessa tilanteessa tapahtunut. Teorian mukaan työntekijän saadessa palkkio toivotunlaisesta käyttäytymisestä ja työnteosta, hän pyrkii tekemään jatkossa samalla tavalla. Palkkion vaikuttavuus on parempi silloin kun sen saa nopeasti, se vastaa suorituksen tasoa sekä on ymmärrettävissä, mistä käyttäytymisestä sen saa. Skinnerin teorian oletuksena on ihmisten oppivan käyttäytymään tiedostamatta tietyllä tavalla saavuttaakseen palkkion. Vaikka palkkiot vahvistavat käyttäytymistä, ne voivat myös vaikuttaa negatiivisesti, jolloin muun muassa sisäinen motivaatio laskee. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2; Robbins 2023, 246.)

3.2 Sisältöteoria

Sisältöteorioiden mukaan raha ei voi olla keino motivoida ihmisiä, sen sijaan tarpeiden tyydyttäminen on motivoiva tekijä (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Tunnetuin ja sovelletuin sisältöteorioista on Maslown tarvehierarkia, ja toiseksi tunnetuin on Herzbergin kaksifaktoriteoria. **Maslown**

tarvehierarkian mukaan on 5 eri tasoa eli tarvetta; fysiologiset tarpeet, turvallisuus, yhteenkuuluvuus, arvostus ja itsensä toteuttaminen. Kun esimerkiksi fysiologiset tarpeet ovat tyydytty, ihminen alkaa tavoittelemaan seuraavan tason tarvetta. Motivaatio siis syntyy tarpeiden tyydyttämisestä. Maslow ei kuitenkaan itse luonut pyramidia vaan loi tarvekategoriat ja ehdotti joidenkin olevan eri tilanteissa etusijalla, esimerkiksi, vaikka yhteenkuuluvuuden tarve ei täytyisi, voisi silti itsensä toteuttamisen tarve tyydyttyä. Tarvehierarkian mukaan rahallisella palkitsemisella pystyy motivoimaan työntekijöitä hyvin rajallisesti, kun taas aineettomilla pystyy motivoimaan silloinkin, kun aineellinen ei motivoi. Aineellisilla palkitsemistavoilla kuten työn sisällön tuunaamisella ja kehittymismahdollisuuksilla tyydytetään itsensä toteuttamisen tarvetta, jolloin syntyy motivaatiota panostaa työhön. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2; Robbins 2023, 238.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan on kaksi eri luokkaa, toinen on motivaatio- ja tyytyväisyys-tekijät (motivaatiotekijät) ja toinen on tyytymättömäksi tekevät asiat (hygieniatekijät). Motivaatio ja tyytyväisyys tekijöitä ovat muun muassa palautteenanto, vastuunanto sekä kehittymismahdollisuuden antaminen, kun taas hygieniatekijöihin kuuluu muun muassa palkka. Motivaatiotekijät nimensä mukaisesti tuovat motivaatiota ja tyytyväisyyttä työntekijöille. Hygieniatekijät ovat korkeintaan neutraalisia asioita eivätkä motivoi kuin rajallisesti. Työtyytyväisyyteen johtavat tekijät ovat sisäisiä tekijöitä kuten eteneminen uralla, kun taas tyytymättömyyteen johtavia ovat ulkoiset tekijät muun muassa huonot työolot. Herzbergin mukaan kuitenkin tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys. Tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden poistaminen ei tee työstä tyydyttävää, joten pitäisi siis keskittyä motivoiviin tekijöihin enemmän. Vaikka sekä Maslow että Herzberg ovatkin sitä mieltä, että aineettomilla palkitsemistavoilla motivoidaan, ei voida unohtaa palkan tärkeyttä tyytymättömyyden välttämiseksi. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2; Robbins 2023, 239–240.)

3.3 Prosessiteoriat

Vrick Vroomin odotusarvoteorian mukaan ihminen motivoituu, kun tavoite on mahdollista saavuttaa ja siitä saatu palkkio vastaa omaa henkilökohtaista toivetta. Työntekijät ovat valmiita ponnistelemaan enemmän ja tekemään tehokkaasti töitä, jos uskovat sen johtavan oikeanlaiseen palkitsemiseen. Teorian mukaan ne, jotka tekevät vain minimivaatimuksen tasoisen suorituksen eivät koe kovemmalla työpanoksella saavuttavansa palkkiota, joka olisi tarpeeksi houkutteleva (Robbins 2023, 247–248). Esimerkiksi Anu Hakosen väitöskirjassa ”Ei ainoastaan rahaa – Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta” selvisi tulospalkkion olevan merkityksetön, koska panostuksen ja palkkion välillä ei ollut yhteyttä sekä koettiin palkkion saaminen epävarmaksi tai sen edellyttävän paljon ponnistuksia, eikä omalla työpanoksella ollut vaikutusta. (Viitala 2014, luku 4.) Mandatumin Palkittu podcastissa Antti Kauhanen toteaaakin kollektiivisen

palkitsemisen olevan työntekijöiden kannalta iso riski, koska ei voi vaikuttaa omalla tekemisellä paljoo (Kohvakka 27.4.2018, min. 22–26).

Adamsin tasasuhtateorian mukaan taas ihminen tasapainottelee panoksen ja tuotoksen kanssa suhteessa muihin työntekijöihin. Ihmiset vertailevat usein työpanostaan ja saatua palkkiota muihin työntekijöihin. Silloin kun työntekijä kokee saavansa vähemmän kuin muut samasta työpanoksesta, hän alkaa tasapainottamaan tilannetta muun muassa pienentämällä omaa panostaan (Viitala 2014, luku 4). Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa on tasasuhtateorian mukaan tärkein motivaation ylläpitämisen lähde (Robbins 2023, 256). Esimerkiksi organisaation sisällä eri osastoilla ei voi olla eri edut, vaan niiden pitäisi olla tasapuolisia. Muutoin se voi aiheuttaa vertailua ja täten myös vaikuttaa työpanokseen. (Hulkko-Nyman 22.3.2018, min. 22–23.)

Edwin Locken päämääräteorian mukaan motivaatio syntyy tavoitteen eteen tekemisestä. Selkeät tavoitteet ohjaavat tekemistä ja antavat työkaluja muodostaa strategia. Useimmiten esihenkilöt asettavat tavoitteita, jolloin tavoitteet pitää olla ymmärrettävissä ja niiden tärkeys korostettuna. Esihenkilön asettamat tavoitteet voivat saada työntekijän epävarmaksi ja ahdistuneeksi, jos niitä ei ole kunnolla ymmärretty. Tavoitteet voivat olla myös itse luotuja, jolloin innostus ja suorituskyky ovat parempia. Tutkimusten mukaan haastavat tavoitteet johtavat parempaan suorituskykyyn kuin helpot, koska haastavat vaativat enemmän huomiota. Haastavamman tavoitteen saavuttamisesta saa myös enemmän tyydytystä. Motivaatiota ja suorituskykyä parantaa saatu palaute jokaisessa vaiheessa. Palaute auttaa pohtimaan mitä pitäisi seuraavaksi tehdä ja antaa varmuutta etenemiseen. (Robbins 2023, 249–251.)

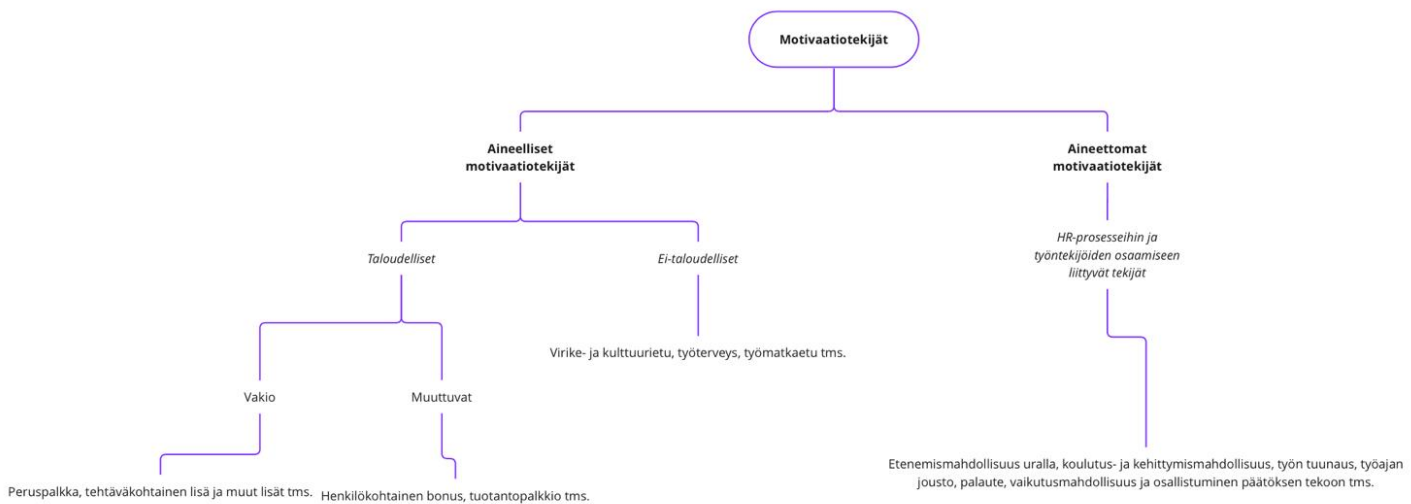
3.4 Motivaatioteorioiden yhteenveto

Motivaatioteoriat voidaan jakaa monella eri tavalla, mutta karkeasti ne voidaan jakaa kahden kysymyksen perusteella ”Mikä motivoi”, jolloin keskitytään tarpeiden tyydyttämiseen ja ”Miten motivoidumme”, eli mitä mielen sisäisiä prosesseja ihminen käy läpi motivoituessaan (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Vahvistamisen teoriassa ihminen on ainoastaan ulkoapäin ohjailtava ja kokemukset määrittävät toimintaa. Sisältöteoriassa ajatellaan ihmisten motivoituvan kollektiivisesti tarpeiden tyydyttämisestä, kun taas prosessiteorioissa nähdään ihminen yksilönä ja motivoituvan omien mieltymysten ja tiedon pohjalta. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2.) Mielestäni motivaatio ei ole yksiselitteistä eivätkä yksilöt motivoitu vain yhden teorian mukaisesti. Motivoituminen ei myöskään ole vakiintunutta, vaan esimerkiksi oma elämäntilanne ja muut henkilökohtaiset asiat vaikuttavat siihen, miten kulloinkin motivoituu. Voidaan kuitenkin ajatella lähtökohtaisesti ihmisten motivoituvan tarpeiden tyydyttämisestä, koska se on niin laaja-alaista ja yksilön oman tulkinnan varasta. Toisaalta myös vahvistamisen teorian mukaisesti ihminen alitajuntaisesti muokkaa

toimintaansa kokemusten pohjalta ja peilaa aikaisempia tapahtumaketjuja. Ei voida pois sulkea kokonaan sitä, että ihmiseen ei vaikuttaisi työelämässä saama palaute tulevaisuuden toimintaan niin hyvässä kuin pahassa. Jossain määrin myös uskon omien mieltymysten vaikuttavan motivoitumiseen, mutta mielestäni se on hyvin rajallista.

4 Motivaation ja palkitsemisen yhteys

Palkitsemisjärjestelmällä voidaan motivoida työntekijöitä muun muassa tarjoamalla työajan joustoa, jolloin työ- ja vapaa-aikaa tasapainotetaan. Myös tavoitteiden saavuttamisen on todettu vaikuttavan motivaatioon positiivisesti, jolloin esimerkiksi palaute ja esihenkilön kehu ovat tärkeitä. Aineettomat palkitsemistavat ovat varsinkin Z-sukupolvelle tärkeitä, sillä he arvostavat erityisesti joustavuutta ja vapautta. (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 12). Toimiva ja motivoiva palkitsemisjärjestelmä antaa työntekijöille vapautta, joustoa sekä kasvattaa esihenkilön ja työntekijän keskinäistä luottamusta. Motivoiva palkitsemisjärjestelmä myös perustuu tasa-arvoiseen kohteluun sekä päätösten läpinäkyvyyteen. (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 17.) Kuvassa 3 näkyy, miten motivaatiotekijät jakautuvat aineellisiin ja aineettomiin. Kuvassa 3 aineelliset jakautuvat vielä eteen päin taloudellisiin ja ei-taloudellisiin sekä taloudellisista vakioon ja muuttuviin.



Kuva 3. Motivaatiotekijöiden luokitus (Mukailten (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 11.)

Reilu ja oikeudenmukainen työpaikka ja palkitseminen vaikuttavat motivaatioon, sitoutumiseen, työtehokkuuteen sekä työtyytyväisyyteen. Oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella palkitsemisella saadaan valjastettua paremmin sen positiiviset vaikutukset. Pelkästään oikeudenmukainen palkitseminen ei riitä, vaan sen pitää olla myös johdonmukaista. Jos työntekijät kokevat, ettei vaativammasta työstä saa parempaa palkkaa tai palkkioita, se syö motivaatiota ja innokkuutta ponnistella eteen päin. Työntekijät vertailevat omaa työpanostaan ja siitä saamaansa palkkiota keskenään sekä muiden työntekijöiden panosta ja palkkiota omaan. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti, mutta myös positiivisesti motivaatioon. Avoimuus palkka-asioissa ja palkitsemisessä lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta, koska silloin huhupuheet jäävät vähemmälle. Palkitsemisen menettelytavat ovat yhtä tärkeitä kuin itse palkitsemistavat. Menettelytavat kuten päätöksentekotapa ja se mihin päätös perustuu vaikuttaa paljon palkitsemisen suhtautumiseen. Johdonmukaiset ja puolueettomat

palkitsemiset ja niiden menettelytavat edistävät motivaatiota, koska silloin jokaista kohdellaan tasa-vertaisesti. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.1 & 3.2.) Palkitsemisen järjestelmän ja kokonaisuuden läpinäkyvyys ja tasa-arvoisuus motivoikin erityisesti Z-sukupolven ja milleniaalien edustajia (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 17).

Tasasuhta teorian sekä odotusarvoteorian mukaan erityisesti oikeudenmukaisuus palkitsemisessa ja menettelytavoissa vaikuttavat motivaatioon paljon. Myös se, onko tavoite mahdollista saavuttaa vaikuttaa motivaatioon ja työpanokseen. Päämääräteorian mukaan selkeät ja tarpeeksi haastavat tavoitteet motivoivat. Palaute ja kehuminen hyvästä työsuorituksesta lisää työntekijän itsevarmuutta ja täten työmotivaatiota sekä ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Palautteella ja kehumisella tyydytetään siis arvostuksen tarpeita, joka saa ihmiset motivoitumaan. Tavoitteiden selkeys ja niistä kommunikointi sekä palautteenanto ja arviointi lisäävät motivaatiota (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 17).

Tarvehierarkian mukaan esimerkiksi bonuksilla ja tuotantopalkkioilla sekä työmatkaedulla voidaan motivoida silloin kun henkilö tarvitsee rahaa (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla sekä työn tuunauksella motivoidaan silloin kun ihminen haluaa tyydyttää itsensä toteuttamisen tarvetta. Työajan joustolla ja muilla työ- ja vapaa-aikaa helpottavilla ratkaisuilla taas voidaan motivoida silloin kun ihminen haluaa tyydyttää sosiaalisia tarpeita. Työterveydellä tyydytetään turvallisuuden ja fysiologisia tarpeita. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2.)

Kaksifaktoriteorian mukaan esimerkiksi etenemismahdollisuus sekä työympäristön valinnan vapaus, eli mahdollisuus esimerkiksi tehdä etätöitä, motivoivat ihmisiä työssä (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Virike- ja kulttuuriedulla sekä lounasedulla voidaan motivoida ja tukea arjen sujuvuutta. Työn ja vapaa-ajan epätasapaino johtaa suurempaan stressitasoon ja aiheuttaa työntekijöissä huonoa itsetuntoa (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 20). Eri palkitsemistavoilla voidaankin tukea työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Muun muassa työajan jousto, työympäristön valitseminen, työmatkaetu, virike- ja kulttuurietu sekä työterveys ovat hyviä palkitsemistapoja arjen helpottamisessa ja täten myös motivoivia tekijöitä. Näillä myös työnantaja viestii välittävänsä työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan, mikä lisää sitoutumista työpaikkaan. Erinäiset tuotanto/tuolospalkkiot sekä henkilökohtaiset bonukset luovat parempia mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen, joka on länsimaissa yksilön tärkein tavoite (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 21).

Tiimirahalla taas motivoidaan tekemään yhdessä töitä ja se myös tyydyttää yhteenkuuluvuuden tarvetta, joka taas on yksi motivoivista tekijöistä tarvehierarkian mukaan (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Myös yrityksen pikkujoulut tms. luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä täten motivoi toimimaan yrityksen strategian mukaisesti. Työympäristön kuten toimistotilojen mukavuus sekä työvälineiden toimivuus vaikuttavat motivaatioon (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 17). Eritoten työvälineiden toimivuus ja helppokäyttöisyys ovat vaatimus ja edellytys

ylipäättään työn tekemiselle. Vaikutusmahdollisuuden palkitsemistapoihin on todettu lisäävän motivaatiota, koska silloin ne ovat usein mieleisiä (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijä saisi kokonaan päättää vaan loppujen lopuksi työnantaja tekee päätökset (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 19). Esimerkiksi useimmissa yrityksissä osan virike- ja kulttuuriedusta voi vaihtaa työmatkaeduksi tai hierontaeduksi. Muun muassa Edenred tarjoaa työntekijöille mahdollisuutta siirtää itselle mieluisimmalle edulle saldoa toiselta edulta (Edenred 2024).

5 Empiirinen tutkimus

Tässä pääluvussa käyn läpi tutkimusmenetelmän ja kohderyhmän valinnan sekä avaan tutkimusprosessia tarkemmin.

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Päädyin määrälliseen tutkimukseen, koska laadullisen tutkimuksen tulokset eivät olisi antaneet vastausta pääongelmaan eikä alaongelmiin. Laadullinen tutkimus antaa vastauksen yksittäisten henkilöiden kokemuksista ja käsityksistä, joista olisi kuitenkin helppo tehdä johtopäätöksiä. Tutkimustuloksiin vaikuttaisi tällöin yksittäisten henkilöiden sosiaalinen ja kulttuurillinen asema, jolloin tulokset kuvaisivat vain yhden ryhmän mielipiteitä eivätkä olisi hyödynnettävissä. (Vilkkä 2021, luvut 4 & 5.) Tutkimuksen tavoitteena on saada kollektiivinen käsitys 20–34-vuotiaiden toiveista palkitsemistapoihin liittyen ja siitä mitkä asiat vaikuttavat niiden toimivuuteen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteen ollessa vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen, se ei tässä tapauksessa toimisi. Tutkimuksen tavoitteena ei ole kyseenalaistaa eikä saada vastaajat ajattelemaan toisin, vaan saada tietoa heidän nykyisistä ajatusmalleistansa. (Vilkkä 2021, luku 7.)

Tutkimuksen kyselyssä (liite 1) on jaettu vastaajat kolmeen eri ikäluokkaan, joten otanta voisi olla ositettu otanta. Pohdin ositetun otannan ja toteutuneen otannan väliltä. Ositetussa otannassa perusjoukon ikäryhmiä olisi ollut prosentuaalisesti saman verran (Heikkilä 2014, 35–36), kun taas toteutuneessa otannassa on kaikki vastanneet. Päädyin kuitenkin toteutuneeseen otokseen minimoidakseni riskin tutkimuksen epäonnistumiselle. Kysely oli standardoitu monivalintakysely, jossa kaikki kysymykset luokiteltiin pakollisiksi, jotta toteutunut otos olisi mahdollisimman asianmukainen. (Vilkkä 2021, luku 4.)

5.2 Tutkimuksen kohderyhmän valinta

Kohderyhmäksi valikoitui 20–34-vuotiaat. Kohderyhmän henkilöitä oli 2022 vuonna Suomessa reilu miljoona ja yhteensä asukkaita Suomessa vuoden 2022 lopussa oli 5,5 miljoonaa eli 20–34-vuotiaiden osuus vastaa n. 18 % koko väestöstä. (Tilastokeskus 2023a.) Kohderyhmän henkilöt ovat työelämän murroksessa ja Korona-aika on vaikuttanut heihin ja heidän arvoihinsa paljon. 20–34-vuotiaiden elämäntavat ja arvopohja eroavat suuresti aikaisemmista sukupolvista.

Nuoremmat sukupolvet kyseenalaistavat työelämän normeja: he muun muassa haluavat osallistua päätöksentekoon eri asioissa sekä haluavat mahdollisuuden vaikuttaa ja kehittää toimintaa. He arvostavat erityisesti avoimuutta, yhdenvertaisuutta sekä joustavuutta. Hierarkkinen toimintatapa ei sovi nuoremmille sukupolville, koska he odottavat vastavuoroisuutta esimerkiksi sitoutumisessa ja

panostuksessa työhön. Koska nuoret sukupolvet ovat kasvaneet digitalisaation aikakaudella, he toivovat jatkuvaa vuorovaikutusta ja palautetta, sekä haluavat kokea kuuluvansa työyhteisöön. Vaikka työn halutaan olevan merkityksellistä, työ ei ole enää itseisarvo. Nuoremmat sukupolvet muuttavat työelämää ja ovatkin jo muuttaneet sitä paljon. (Kovanen 30.10.2023.)

Kohderyhmän ikäisiä tavoitin omasta lähipiiristäni, johon kuuluu muun muassa fyysistä työtä tekeviä, toimistotyöntekijöitä, alemman ammattikorkeakoulun ja ylemmän ammattikorkeakoulun käyneitä, toisen asteen suorittaneita sekä työelämässä n. 10 vuotta olleita ja 2 vuotta olleita. Osa vastanneista myös jakoi omalle kaveriporukalleen, jolloin syntyi lumipalloefekti. Kyselyn kysymykset laadin siten, ettei ole mahdollista tunnistaa vastaajan henkilöllisyyttä. (Heikkilä 2014, 28–32.)

5.3 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi kuvaa eri vaiheiden muodostamaa kokonaisuutta tutkimuksessa (Heikkilä 2014, 20). Ensimmäinen vaihe tutkimusprosessissa on aiheen valinta ja sen rajaaminen. Valitsin aiheen, koska palkitseminen on Suomessa hyvin vähän tutkittu ja monissa yrityksissä unohdettu asia. Aiheen valinnan ja rajausten jälkeen määrittelin tavoitteen ja sen pohjalta pääongelman ja alaongelmat. Pääongelman ja alaongelmien perusteella päädyin valitsemaan kyselylomakkeen tiedonhankintatavaksi. Kyselylomakkeen avulla saadaan parhaiten kiinni hajallaan oleva kohderyhmä (Vilkkä 2021, luku 4). Tämän jälkeen määrittelin keskeiset käsitteet, jotta kyselyn kysymykset vastaisivat tutkimuksen tavoitetta. Pehdyin teoriaan erilaisista lähteistä kuten suomen- ja englanninkielisistä kirjoista, podcastista, muista tutkimuksista sekä eri viranomaisten luomista tietopaketeista. Eri lähteet auttavat kyselylomakkeen luomisessa (Vilkkä 2021, luku 4). Kyselyn kysymykset laadin teorian ja lähdekirjallisuuden sekä keskeisten käsitteiden perusteella. Taustakysymykset olivat muodoltaan nominaalimuuttujia, jotka voidaan jakaa moneen eri luokkaan. Nominaalimuuttujia ovat muun muassa ikä, sukupuoli, ylin suoritettu koulutusaste. Kyselylomakkeesta tehtiin vakioitu sekä anonyymi. Standardoiduilla kysymyksillä pyrin luomaan vertailukelpoisuutta (Vilkkä 2021, luku 4). Kyselyn kysymykset määriteltiin pakollisiksi. Kyselyn kysymykset olivat muotoa suljetut kysymykset, jolloin vastaaminen on nopeaa ja helppoa (Heikkilä 2014, 49). Kysymyksissä oli monta eri vastausvaihtoehtoa, 10–12 ja niistä piti valita 4. Rajasin valinnat neljään, koska se luo hajontaa vastausten välille. Kysymyksessä 9 (Liite 1.) kysyin mielipidettä kuinka tärkeitä tietyt tekijät ovat. Käytin Likertin asteikkoa, koska tavoitteena oli saada tietoa yksittäisten tekijöiden merkityksestä, eikä nostaa esille vain tärkeintä (Heikkilä 2014, 51). Tein kyselystä esipeittomatriisin, jotta kyselyn kysymykset vastaavat alaongelmiin eivätkä luo turhaa tietoa (Vilkkä 2021, luku 7). Tein myös esikyselyn kahdelle kohderyhmään kuuluvalla, pyysin heiltä kommentteja, ovatko kysymykset ja vastaukset selkeitä ja ymmärrettävissä ja onko vastaamiseen menevä aika kohtuullinen (Vilkkä 2021, luku 4). Jaoin kyselyn omassa sosiaalisen median kanavoissa Snapchatissa, WhatsAppissa sekä

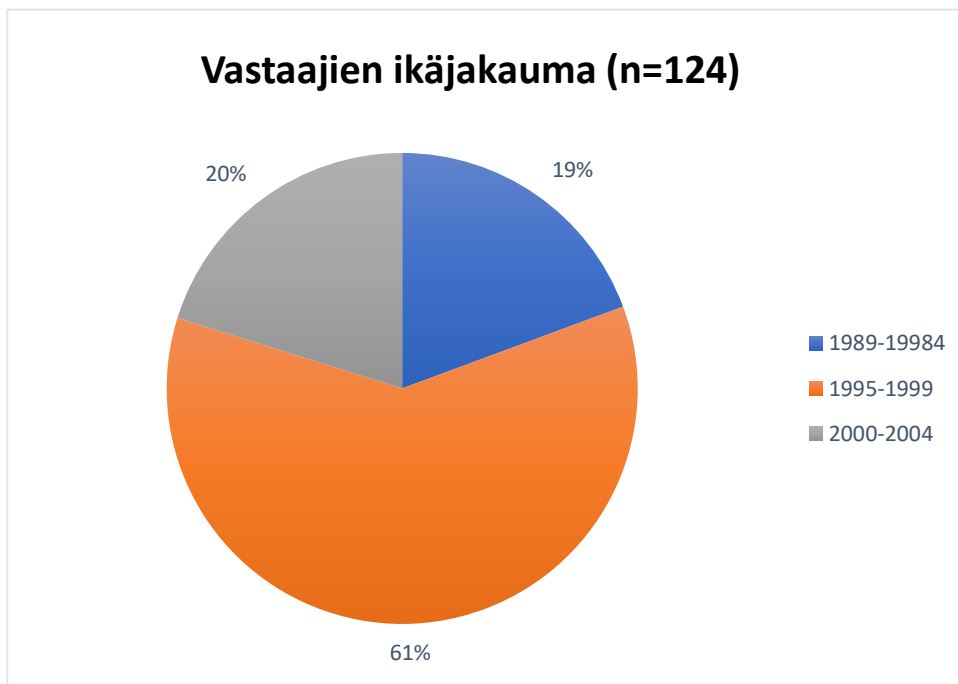
Instagramissa, kiersin omalla työpaikallani pyytämässä ihmisiä vastaamaan sekä pyysin muita jakamaan eteen päin. Tietoja käsittelin ja analysoin Excelin ja Webropolin avulla. Excelissä tein erilaisia diagrammeja tuloksista sekä tutkin muuttujien riippuvuuksia.

6 Tutkimustulokset

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin tutustumaan tutkimustiedotteeseen sekä antamaan suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Seuraavilla kolmella (2–4) kysymyksellä selvitettiin taustatietoja: syntymävuosi, sukupuoli sekä ylin suoritettu tai meneillään oleva koulutusaste. Kysymyksissä 5–8 kysyttiin mieltymyksiä eri palkitsemistavoista. Kysymyksissä 9–10 selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioon sekä mitkä taas luovat motivaatiota.

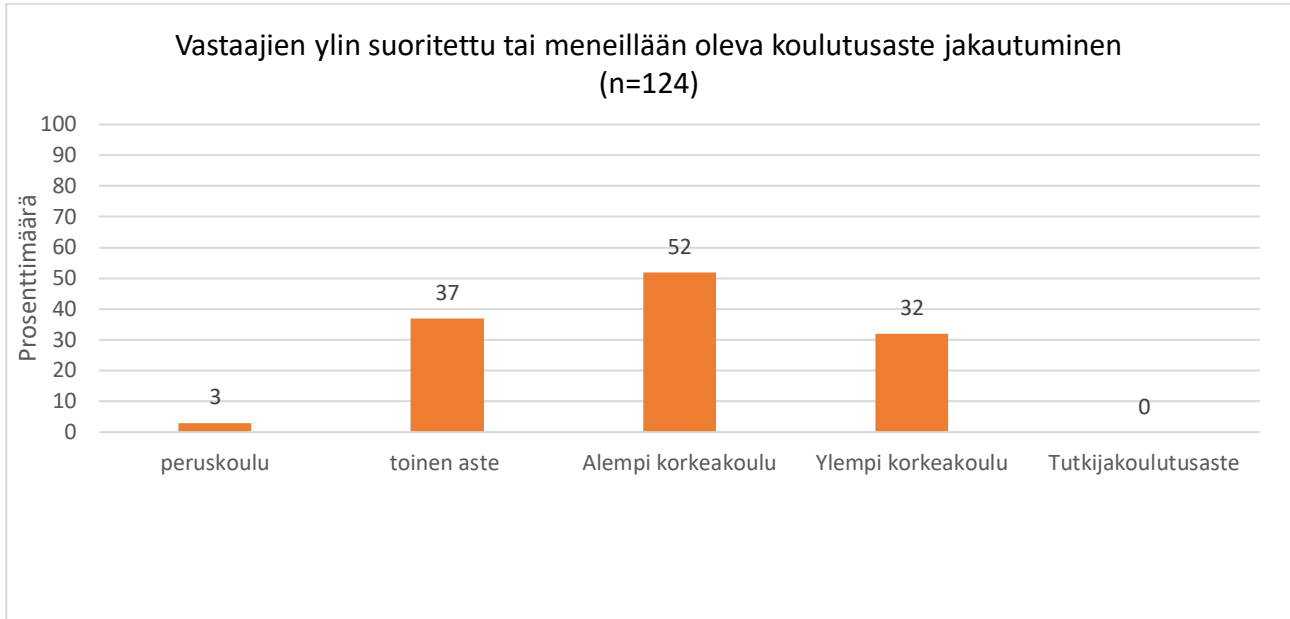
6.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajia kyselyyn kertyi 124, joista noin puolet oli miehiä ja puolet naisia. Vuosina 1995–1999 syntyneitä vastaajia oli eniten osuudella 60 % ja 1989–1994 sekä 2000–2004 molempia n. 20 % (Kuva 4).



Kuva 4 Vastaajien ikäjakauma

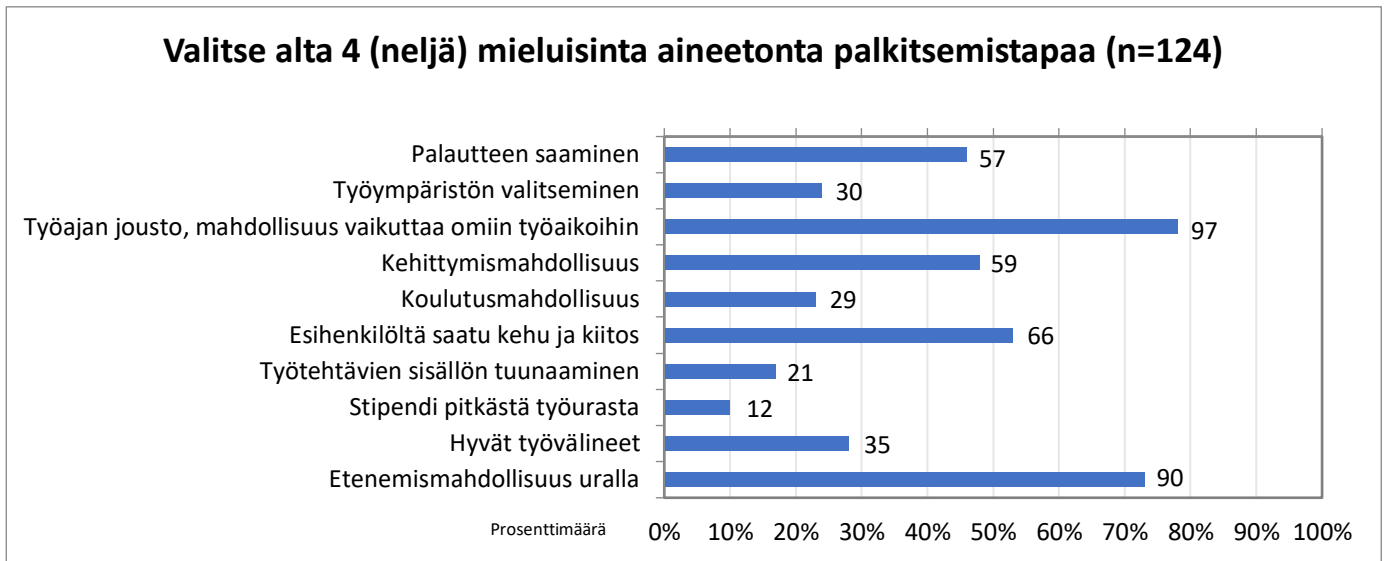
Ylin suoritettu tai meneillään oleva koulutusaste jakaantui aika tasaisesti (kuva 5). Alempaa korkeakouluastetta edustavien osuus oli 42 %, toinen aste (lukio/ammattikoulu) 30 %, ylempi korkeakoulu 26 % sekä peruskoulu 2 %.



Kuva 5 Vastaajien koulutusaste jakautuminen

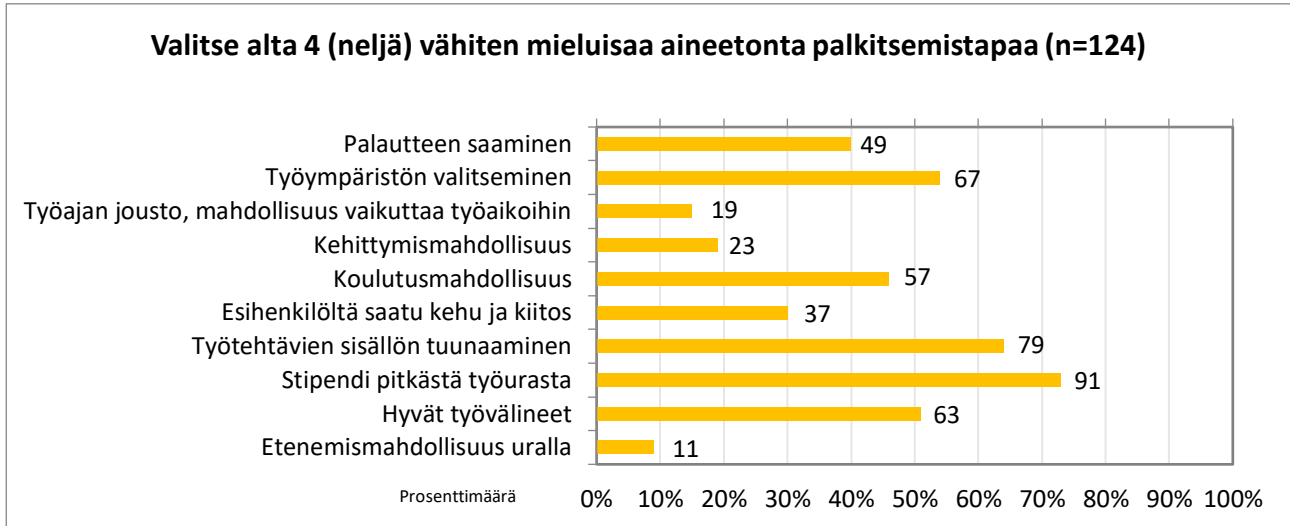
6.2 Aineettomien palkitsemistapojen jakaantuminen mieluisiin ja vähiten mieluisiin

Kyselyn kysymyksessä 5 (liite 1.) ”Valitse alta 4 mieluisinta aineetonta palkitsemistapaa” 78,2 % (n=124) vastaajista vastasi yhdeksi mieluisaksi vaihtoehdoksi työajan jouston. Vaikka etätyön mahdollisuus on suosiossa työpaikoilla, valittiin työympäristön valitseminen yhdeksi mieluisimmista vain 30 kertaa (24,2 %) Toiseksi suosituin vaihtoehto oli etenemismahdollisuus uralla (72,6 %). Esihenkilöltä saatu kiitos vastausvaihtoehtoa valittiin 66 kertaa (53,2 %) ja palautteensaanti valittiin 57 kertaa (46 %). Kehittymismahdollisuus valittiin myös 59 kertaa (47,6 %). Alle 40 ja yli 29 kertaa valittiin hyvät työvälineet, koulutusmahdollisuus sekä työtehtävien sisällön tuunaus. Vähiten ääniä sai stipendi, se valittiinkin vain 12 kertaa. Kuvassa 6 näkyy eri aineettomien palkitsemistapojen lukumäärät sekä prosenttiosuudet.



Kuva 6 Mieluisimmat aineettomat palkitsemistavat

Kysymyksessä 6 (liite 1) pyydettiin valitsemaan vastavuoroisesti neljä vähemmän mieluisaa aineetonta palkitsemistapaa. Eniten ääniä sain stipendi, joka valittiin 91 kertaa, toiseksi eniten sain työtehtävien sisällön tuunaus (79). Työympäristön valitsemista ei koettu mieleiseksi, se valittiinkin yhdeksi epämieluisista 67 kertaa (54 %). Myös hyvät työvälineet koettiin vähemmän mieluisaksi (63, 50,8 %). Koulutusmahdollisuus valittiin 57 (46 %) kertaa vähemmän mieluisaksi, kun taas kehittymismahdollisuus vain 23 (18,5 %) kertaa. Työssä lisäkouluttautuminen ei siis kiinnosta, mutta kuitenkin halutaan kehittyä työssä muilla tavoilla. Palaute vastattiin 49 kertaa (39,5 %) ja esihenkilöltä kiitos 37 kertaa (29,8 %). Työajan jousto valittiin vain 19 kertaa vähemmän mieluisaksi, ja osuus kaikista vastauksista olikin vain 15,3 % Etenemismahdollisuus valittiin vähemmän mieluisaksi vain 11 kertaa vain. Kuvassa 7 näkyy eri aineettomien palkitsemistapojen vähiten mieluisien lukumäärät sekä prosenttiosuudet.

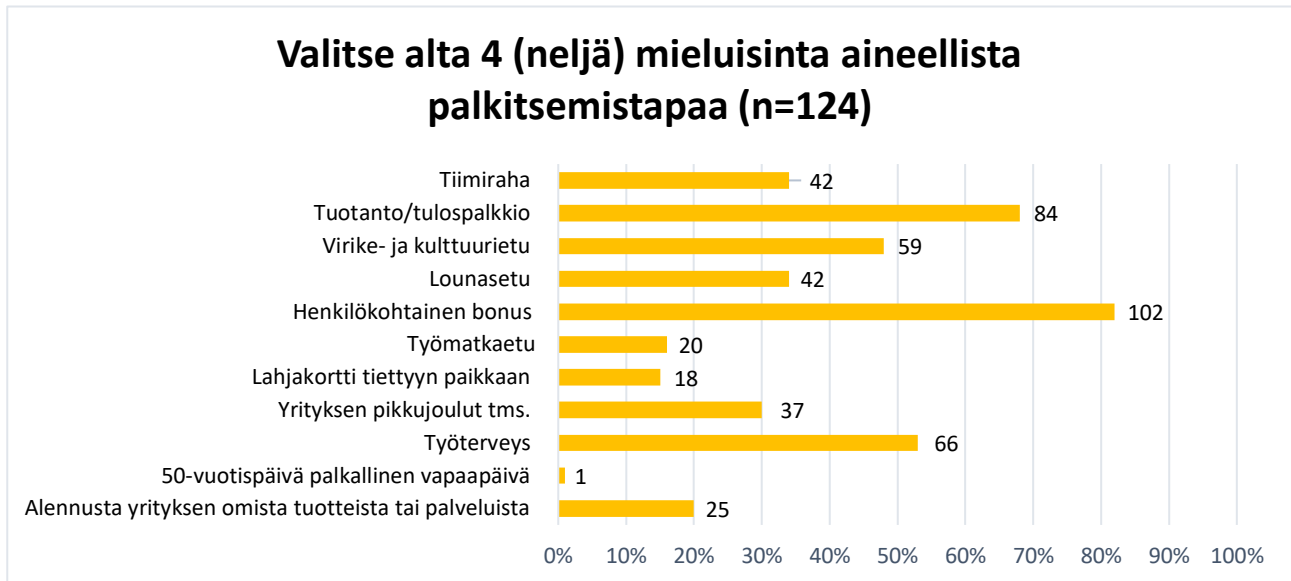


Kuva 7 Vähiten mieluisat aineettomat palkitsemistavat

6.3 Aineellisten palkitsemistapojen jakaantuminen mieluisiin ja vähiten mieluisiin

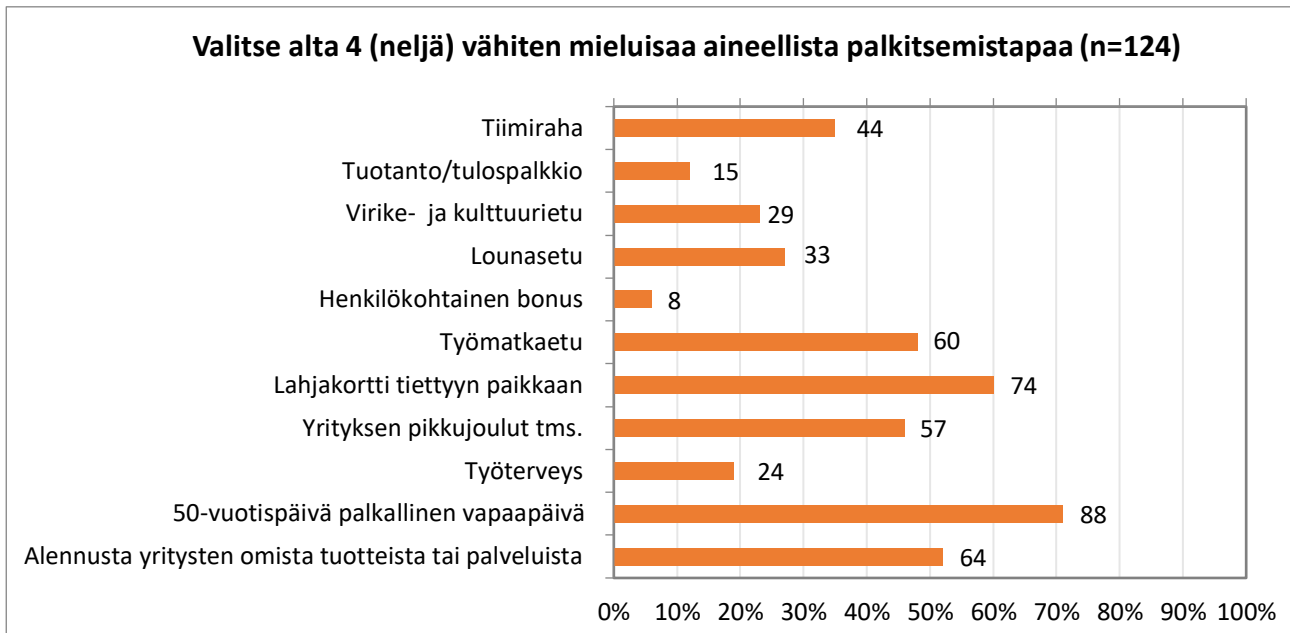
Kysymyksessä 7 (liite 1.) pyydettiin valitsemaan 4 mieluisinta aineellista palkitsemistapaa. Kysymys oli määritelty pakolliseksi, vastaajia oli 124. Yli 80 % (n=124) valitsi yhdeksi mieluisista henkilökohtaisen bonuksen ja n. 70 % valitsi tuotanto/tulospalkkion. Työterveys valittiin 66 kertaa ja ylsi kolmanneksi suosituimmaksi prosentilla 53,2. Virike- ja kulttuurietu valittiin 59 kertaa, kun taas lounasedun valitsi vain 42. Tiimiraha, lounasetu sekä pikkujoulut valittiin n. 40 kertaa (n. 30 %). Alle 25 kertaa valittiin alennusta yrityksen tuotteista/palveluista, työmatkaetu, lahjakortti tiettyyn

paikkaan. 50-vuotispäivä palkallisena sai vain 1 äänen. Kuvassa 8 näkyy tarkemmin lukumäärinä sekä prosentteina, miten vastaukset ovat jakaantuneet.



Kuva 8 Mieluisimmat aineelliset palkitsemistavat

Kysymyksessä 8 (liite 1.) kysyttiin taas vastavuoroisesti vähiten mieluisia neljää aineetonta palkitsemistapaa. Ykköseksi valikoitui 50-vuotispäivä palkallisena vapaapäivänä, joka valittiin 88 kertaa, prosenttiosuudella 71 % vastauksista (n=124). Lahjakortti tiettyyn paikkaan valittiin 74 kertaa (n. 60 %). Sekä 50-vuotispäivä palkallisena vapaapäivänä että lahjakortti tiettyyn paikkaan valittiin edellisessä kysymyksessä (7.) vain muutaman kerran. Ne eivät ole siis 20–34-vuotiaiden suosiossa. Alennusta yrityksen tuotteista/palveluista valittiin 64 kertaa ja työmatkaetu 60 kertaa. Niin kuin kysymyksessä 7, tässäkin kysymyksessä pikkujoulut, tiimiraha sekä lounasetu oli keskimmäiset kolme. Kuvassa 9 näkyy vastausten jakautuminen eri vaihtoehtojen välillä prosenttilukuina sekä lukumäärinä.

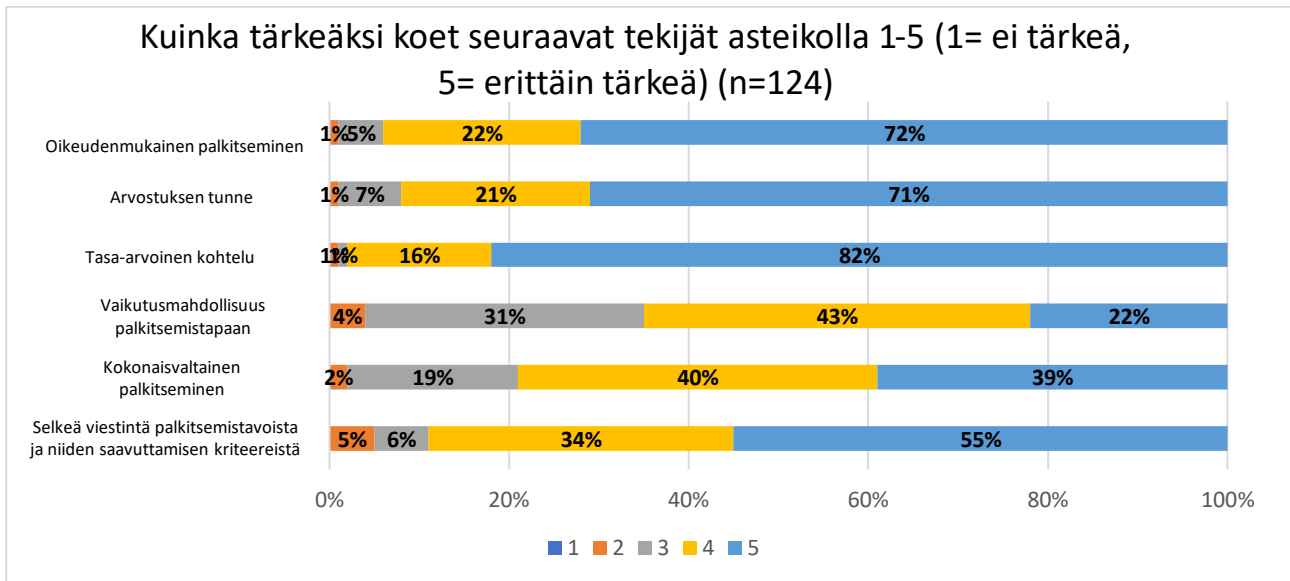


Kuva 9 Vähiten mieluisat aineelliset palkitsemistavat

6.4 Vastaajien kokemat tärkeät tekijät

Kysymyksessä 9 (liite 1.) pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–5, kuinka tärkeäksi vastaaja kokee tietyt palkitsemiseen liittyvät tekijät. Kaikki tekijät koettiin edes vähän tärkeiksi, koska mikään vastausvaihto ei saanut ”1 = ei tärkeä” vastausta. Kaikkien tekijöiden keskiarvo yhteensä oli 4,4 ja mediaani 5 (n=124). Kuviossa 8 näkyy, miten eri tekijöiden vastaukset jakaantuivat. Oikeudenmukainen palkitseminen, arvostuksen tunne ja tasa-arvoinen kohtelu koettiin erittäin tärkeäksi keskiarvolla 4,6–4,8 ja mediaanilla 5. Yli 70 % oli sitä mieltä, että ne olivat erittäin tärkeitä. Reilu puolet (55 %) koki myös selkeään viestinnän palkitsemistavoista ja niiden saavuttamisen kriteereistä erittäin tärkeäksi ja 34 % tärkeäksi.

Vähiten tärkeäksi koettiin vaikutusmahdollisuus palkitsemistapaan keskiarvolla 3,8 ja mediaanilla 4. Vähän alle puolet (43 %) vastaajista kuitenkin kokee sen olevan melko tärkeä ja 31 % jokseenkin tärkeäksi. Kokonaisvaltainen palkitseminen jakaantui tasaisesti, 40 % kertoi sen olevan tärkeä ja erittäin tärkeäksi sen koki 39 % sekä 19 % vastasi sen olevan melko tärkeä. Kokonaisvaltaisen palkitsemisen keskiarvo oli 4,2 ja mediaani 4. Kuvassa 10 näkyvät prosenttiosuudet, miten tärkeäksi eri tekijät koettiin.



Kuva 10 Eri tekijöiden tärkeys asteikolla 1–5

6.5 Vastaajia motivoivat tekijät

Kysymyksessä 10 (liite 1) pyydettiin valitsemaan 4 itseään motivoivaa tekijää. Jokainen vastausvaihtoehto valittiin yli 20 kertaa (n=124). ”Koet kuuluvasi työyhteisöön” vaihtoehto valittiin 79 kertaa ja toiseksi suosituin oli vaihtoehto ”tavoitteet ovat selkeitä ja helposti ymmärrettävissä”, joka valittiin 62 kertaa. Noin viidesosa valitsi yhdeksi motivoivaksi tekijäksi vaihtoehdot ”vapaus toteuttaa itseään työtehtävissä”, ”palkkio hyvästä työpanoksesta on itselle mieluinen” ja ”usko siihen, että työpanoksella voi saavuttaa palkkioita”. Vain reilu 30 kertaa valittiin yhdeksi motivoivaksi tekijäksi vastuutehtäviin pääsyn, palkkioiden olevan samat kaikille, palautteensaanti sekä jälkikäteen saatu palkkio. Alle 26 kertaa valittiin motivoiviksi palkkion olevan realistinen vastike suoritustasoon nähden, työpanoksen ja palkkioiden olevan yhtä suuria kuin työkavereiden sekä välipalaute eri projektin vaiheissa. Kuvassa 11 näkyvät prosenttiluvut sekä kuinka monta kertaa kyseiset on valittu.



Kuvio 11 Motivoivat tekijät

7 Pohdinta

Tässä pääluvussa peilataan kyselyn tuloksia teoriaan ja tehdään kyselystä muodostuneita johtopäätöksiä. Lopuksi esitän jatkotutkimusehdotuksen sekä arvioin omaa oppimista ja kehittymistä prosessin aikana.

7.1 Mieluisimmat ja vähiten mieluisat palkitsemistavat

Neljä mieluisinta aineellista palkitsemistapaa ovat kyselyn vastauksien perusteella henkilökohtainen bonus, tuotanto/tulospalkkio, työterveys sekä virike- ja kulttuurietu. Vaikka Vrick Vroomin odotusarvoteorian mukaan tulospalkkio on keho keino motivoida ja Anu Häkösen väitöskirjan mukaan tulospalkkio on merkityksetön, vastaajien mielestä se on kuitenkin toiseksi mieluisin (Robbins 2023, 247–248; Viitala 2014, luku 4). Henkilökohtainen bonus sekä tuotanto/tulospalkkiot auttavat toteuttamaan itseään, joka on yksilön tärkein tavoite länsimaissa. Tuotanto/tulospalkkio myös pienentää omaa painetta onnistua, mutta taas usein jotkut kokevat muiden tekemän vähemmän kuin itse. (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 21; Jämsén 21.4.2021, min. 15–16). Erilaisten rahallisten palkkioiden pitääkin olla kilpailukykyisellä tasolla, vaikka nykyuoret arvostavat enemmän merkityksellisyyden kokemusta (Jämsén 21.4.2021, min. 6–7). Kolmanneksi suosituin vaihtoehto oli työterveys, joka onkin erittäin arvostettu etu työntekijöiden keskuudessa ja myös yrityksille taloudellisesti kannattava. Nopeaa pääsyä lääkäriin arvostetaan. (Hakonen, N. ym. 2014, 158–159). Virike- ja kulttuurietu olivat neljänneksi suosituin vaihtoehto yhdeksi mieluisimmista, ja se onkin yleisin etu, mitä yrityksissä on käytössä. Erityisesti se on mieluinen niille, jotka jo valmiiksi harrastavat ja toisaalta myös niille, jotka haluaisivat harrastaa (Hakonen, N. ym. 2014, 160). Neljä vähiten mieluisaa aineellista olivat vastaajien mielestä 50-vuotissyntymäpäivä palkallinen, lahjakortti tiettyyn paikkaan, työmatkaetu sekä alennusta yrityksen tuotteista/palveluista. 50-vuotissyntymäpäivä palkallisena vapaapäivänä on isoriskinen työntekijöille, koska se on vain palkallinen vapaapäivä silloin kun se osuu arkipäivälle (Hakonen, N. ym. 2014, 198). Alennusta yrityksen tuotteista/palveluista oli kolmanneksi epämieluisin. Alennus saa olla maksimissaan 5 % tuotteen hinnasta, mikä on hyvin pieni säästö (Hakonen, N. ym. 2014, 162).

Neljä mieluisinta aineetonta olivat vastaajien mielestä työajanjousto, etenemismahdollisuus, esihenkilöltä kiitos ja kehu sekä kehittymismahdollisuus. Työajanjouston suosiota selittää Z-sukupolven arvostavan joustavuutta ja vapautta (Kovanen 30.10.2023). Työajanjouston mahdollisuus myös luo luottamusta työntekijän ja työnantajan välille (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1). Etenemismahdollisuus uralla oli toiseksi suosituin, se on kuitenkin suurimmassa osin yrityksissä vaikea tai jopa mahdoton toteuttaa (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1). Vastauksen suosio voi osittain selittyä kohderyhmän henkilöiden olevan juuri siinä vaiheessa työelämää, kun yhteiskunnan paineesta pitäisi päästä eteenpäin ja korkeampaan asemaan. Esimerkiksi juuri opiskelija-aikana nuoret sukupolvet ovat valmiimpia kokeilemaan eri työkuultuureja ja hankkimaan paljon

työkokemusta, jotka taas auttavat etenemään uralla (Jämsén 21.4.2021, min. 28–30). Kehittymismahdollisuus oli neljänneksi suosituin, kun taas koulutusmahdollisuus oli kolmanneksi viimeisin mieluisista. Koulutusmahdollisuuden alhainen vastaus määrä johtunee itsenäisen opiskelun suosion kasvusta, jota ei niin selvästi mielletä palkitsemiseksi (Valtioneuvosto 2023, 36). Nuoremmat sukupolvet opettelevat ja opiskelevat eri tavalla. Vanhemmat sukupolvet olettavat, että voi oppia jotain, pitää käydä koulutuksissa, kun taas nuoremmat sukupolvet ovat oppineet katsomaan YouTubea videoita, miten tehdä asioita (Dorsey & Villa 2020, luku Introduction). Työolobarometrin mukaan 18–34-vuotiaista vähän alle puolet (43 %) olikin sitä mieltä, että työpaikalla voi oppia paljon uusia asioita ja osaamisen kehittämiseen jossain määrin myös kannustetaan (Valtioneuvosto 2023, 28). Vähiten mieluisat neljä olivat taas stipendi, työtehtävien sisällön tuunaus, työympäristön valitseminen sekä hyvät työvälineet. Hyvät työvälineet vaihtoehto kuitenkin sijoittuvat mieluisimmissa keskivaiheelle, joten voidaan olettaa sen olevan suhteellisen neutraali palkitsemistapa. Vaikka työtehtävien tuunaus tuo lisäintoa tekemiseen, sitä ei kuitenkaan koettu kovin mieluisaksi. Työolobarometrin mukaan noin puolet työntekijöistä voi vaikuttaa työtehtävien sisältöön (Valtioneuvosto 2023, 81). Työtehtävien sisällön tuunaaminen ei ole ensisijaisen tärkeää Z-sukupolvelle ja milleniaaleille. Työympäristön valitseminen oli kolmanneksi vähiten mieluisa, vaikka esimerkiksi etätöön ja lähityön yhteensovittamisella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen sekä -hyvinvointiin (Työterveyslaitos s.a.).

7.2 Neutraalit palkitsemistavat

Tiimiraha, lounasetu sekä pikkujoulut koettiin neutraaleiksi aineellisiksi palkitsemistavoiksi, ne sijoittuivatkin mieluisissa ja vähiten mieluisissa keskelle. Ne eivät ole kovin mieluisia, mutta ei myöskään vähiten mieluisia. Luvussa 2.2 mainitaankin yritysten erilaisten juhlien olevan yleensä vaki-oita, jolloin niitä ei koeta palkitsemiseksi (Hakonen, N. ym. 2014, 195). Lounasetu taas on yleisesti niille mieleinen, jotka muutenkin jo tykkäävät syödä esimerkiksi työpaikan lounasravintolassa (Hakonen, N. ym. 2014, 160–164). Tiimiraha on mieleinen niille, joilla on tarve tyydyttää yhteenkuuluvuuden tarvetta, ja jotka haluavat yhteisöllisyyttä (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Tiimiraha sekä erilaiset yrityksen juhlat luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja se onkin yksi motivoivista tekijöistä tarvehierarkian mukaan (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Aineettomista taas neutraaleja palkitsemistapoja ovat hyvät työvälineet, palaute sekä esihenkilöltä kiitos ja kehu. Vaikka palaute ja esihenkilöltä saatu kiitos ja kehu ovat tehokkaimpia keinoja osoittaa arvostusta, kohderyhmä arvioi niiden olevan neutraaleja tapoja palkita (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1). Palkittu -podcastissa Hulkko-Nyman totesikin, että usein esihenkilöt ovat myös arkoja kehuaan, jonka takia esimerkiksi kohderyhmän henkilöt eivät välttämättä ole saaneet aikaisemmin paljoa kehuja (Hulkko-Nyman 22.3.2018, 15–17 min). Vastajien mielestä hyvät työvälineet olivat myös neutraali palkitsemistapa.

Toimivat työvälineet kuitenkin vaikuttavat positiivisesti motivaatioon (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 17).

7.3 Motivaatiota luovat tekijät ja tärkeiksi koetut arvot

Suosituin vaihtoehto motivaatiota luovista tekijöistä oli ”koet kuuluvaksi työyhteisöön”. Maslowin tarvehierarkiassa yhteenkuuluvuuden tunne on kolmannes porras. Työyhteisöön kuuluminen vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja lisää työhön/työpaikkaan sitoutumista. Työntekijät haluavat tuntea olevansa osa työyhteisöä. (Viitala 2021, luku 3.5). Kohderyhmää motivoi tavoitteiden selkeys ja ymmärrettävyys. Tätä tukeekin Edwin Locken päämääräteoria, jonka mukaan motivaatio syntyy selkeän tavoitteen eteen tekemisestä. Myös kirjassa ”Managing Generation Z” todetaan tavoitteiden selkeyden ja niistä kommunikoinnin lisäävän motivaatiota. Vapaus toteuttaa itseään työtehtävissä koettiin myös motivoivaksi, Maslowin tarvehierarkian mukaan sillä tyydytetään itsensä toteuttamisen tarpeita, mikä taas saa panostamaan työhön enemmän. Kyselyyn vastaajien mielestä myös on motivoivaa, että palkkio on itselle mieluinen. Vrick Vroomin odotusarvoteorian mukaan se saakin ihmiset ponnistelemaan enemmän, kun palkkio on mieleinen. (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 17; Robbins 2023, 247–248.)

Toisin kuin Edwin Locken päämääräteorian ja kirjan ”Managing Generation Z” mukaan palautteensaanti ei ollut vastaajien mielestä kovinkaan motivoivaa. Palautteensaanti tehdystä työstä oli suhteellisen neutraali motivoiva tekijä, kun taas välipalaute projektin eri vaiheissa koettiin vähän motivoivaksi. (Robbins 2023, 249–251; Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 12.) Vaikka oikeudenmukainen palkitseminen ja tasa-arvoinen kohtelu koettiin erittäin tärkeiksi, eivät palkkioiden saantimahdollisuuksia sekä työpanoksia koettu kovinkaan motivoiviksi niiden mennessä tasan. Epätasa-arvoisen kohtelun on todettu kuitenkin laskevan työmotivaatiota sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuuden on taas todettu lisäävän motivaatiota. (Viitala 2021, luvut 2.4 & 3.5; Jämsén 21.4.2021, 17–18 min.) Myöskään palkkio realistisena vastikkeena suoritustasoon nähden eikä jälkikäteen saatua palkkiota onnistuneesta työstä koettu motivoivaksi, vaikka esimerkiksi Skinnerin vahvistamisen teorian mukaan ne ovat motivoivia. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2; Robbins 2023, 246.)

Oikeudenmukainen palkitseminen ja tasa-arvoinen kohtelu olivat vastaajien mielestä erittäin tärkeitä; työmotivaation on todettu laskevan epätasa-arvoisen kohtelun johdosta. Palkitsemisen järjestelmän kuuluisikin perustua tasa-arvoiseen kohteluun ja oikeudenmukaisuuteen. Tasasuhta teorian mukaan oikeudenmukaisuus on tärkein motivaation ylläpitämisen lähde. Reilu puolet vastaajista oli myös sitä mieltä, että selkeä viestintä palkitsemistavoista on erittäin tärkeä. Selkeä viestintä ja läpinäkyvyys edistävät työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota, erityisesti nämä motivoivat Z-

sukupolven ja milleniaalien edustajia. Palkittu -podcastissa Hulkko-Nyman toteaakin henkilöstölle aktiivisen viestinnän palkitsemisasioista olevan tärkeää (Hulkko-Nyman 22.3.2018, min. 24–26). Motivoiva palkitsemisjärjestelmä ”managing generation Z” kirjan mielestä perustuu tasa-arvoiseen kohteluun ja päätösten läpinäkyvyyteen (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 17). Arvostuksen tunne koettiin myös erittäin tärkeäksi, sen on todettakin vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Vaikutusmahdollisuus palkitsemistapaan koettiin tärkeäksi, ja se lisäksi motivaatiota, kun palkitsemistavat ovat mieleisiä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijä saisi itse päättää kokonaan. Useissa yrityksissä on käytössä virike- ja kulttuurietu, jonka voi vaihtaa työmatkaeduksi tai hierontaeduksi, esimerkiksi Edenredin käyttäjät voivat työnantajan salliessa siirtää toisen edun saldolta toiselle. (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 19; Edenred 2024.)

7.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen näkökulma

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kysymykset mittaavat juuri sitä mitä halutaan tutkimuksessa mitata (Vilkkä 2021, luku 7). Tein esikyselyn, jossa on kahta eri henkilöä kohderyhmästä pyydetty tarkistamaan, ovatko kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot selkeitä. Esipeittomatriisiin (taulukko 2.) avulla tarkistin validiteetin. Varmistin, että kyselyn kysymykset vastaavat alaongelmiin eivätkä luo turhaa tietoa (Vilkkä 2021, luku 7).

Taulukko 2. Esipeittomatriisi

kysymys	1	2	3	4	5	6
alaongelma 1.			x	x		
alaongelma 2.	x	x				
alaongelma 3.					x	x
alaongelma 4.					x	x

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta, eli sitä ovatko tulokset sattumanvaraisia toistettaessa tutkimus (Vilkkä 2021, luku 7). Tutkimukseen vastasi 124 henkilöä, joten tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää sen ollessa harkinnanvarainen näyte (Heikkilä 2014, 274). Vastaajat olivat myös suurimmalta osin omasta verkostostani, joten se voi olla luotettavuutta heikentävä tekijä. Toisaalta vastaajissa oli kuitenkin tasaisesti eri koulutustason vastaajia, mikä taas lisää luotettavuutta. Jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan, saadut vastaukset voisivat vähän vaihdella. Jokaisesta ikäluokasta ei saatu tasaisesti vastauksia, suurin osa vastaajista oli ikäluokasta 1995–1999. Tämä johtuu minun olevani kyseistä ikäluokkaa, joten luonnollisesti suurin osa verkostostani on samaa ikäluokkaa.

Opinnäytetyön tietoperustan lähteitä etsin ensisijaisesti Haaga-Helian verkkokirjastosta sekä Google Scholarista, mutta myös viranomaisten ja valtion luomista tietopaketeista ja tutkimuksista. Käytin myös podcastia sekä yhtä blogia, mutta tarkistin tekijöiden asiantuntijuuden ja taustan, jotta ne olisivat mahdollisimman luotettavia lähteitä.

Tutkimusta tehdessä on jokaisessa kohdassa varmistettava, että noudattaa eettisiä periaatteita. Kyselyn taustatieto -kohdassa kävi pieni virhe aluksi, jonka takia minä ja yksi muu pääsi vahingossa kieltävän suostumuksen jälkeen vastaamaan taustatietokysymyksiin. Jouduin täten pyytämään toiselta vastaajalta tiedot, mitä oli niihin vastannut. Tältä osin rikoin eettisiä periaatteita. Huomasin kuitenkin virheeni ennen kuin olin kerennyt julkaista kyselyn sosiaalisen median kanavissa, joten suurta virhettä ei ehtinyt tapahtua. Lähteet ja tekstiviitteet ovat asianmukaisesti merkitty, jotta noudattaisin eettisiä periaatteita ja tieteellistä hyvää käytäntöä (Heikkilä 2014, 71). Kyselyn alussa kerrottiin selvästi mihin ja miten kyselyn vastauksia käytetään ja pyydettiin suostumusta, jotta vastaaminen perustuisi vapaaehtoisuuteen (liite 1.) Kyselyssä ei myöskään kysytty mitään ylimääräistä, vaan tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita.

7.5 Oma oppiminen

Opinnäytetyö prosessi alkoi syksyllä 2023, jolloin kävin opinnäytetyö aihepajassa. Olin kesällä 2023 pohtinut erilaisia aiheita ja kirjoitellut niitä muistiin. En osannut päättää, mikä olisi paras vaihtoehto, mutta aihepaja antoi minulle varmuutta ja sain lopulta päätettyä aiheeni. Jätin aihe-ehdotuksen ennen joululomaa ja tarkoituksena oli saada toukokuuhun mennessä opinnäytetyö valmiiksi. Koin opinnäytetyön aloittamisen vaikeana, koska en tiennyt mistä aloittaisi. Alkuvaiheen ongelmat hälvenivät, kun sain määriteltyä tarkasti tutkimuksen tavoitteen ja käsitteet. Opinnäytetyön edistyminen meni aalloittain, välillä meni pari päivää, etten saanut mitään aikaan ja välillä taas sain kirjoitettua parissa tunnissa todella paljon. Koska aihe oli mielenkiintoinen ja siihen liittyy paljon eri asioita, niin huomasin moneen otteeseen opinnäytetyön paisuvan todella suureksi. Opin kuitenkin aika nopeasti sen, ettei kannata jäädä kiinni johonkin tiettyyn asiaan, joka ei tuota lisäarvoa. Mielestäni minun olisi pitänyt paneutua ja kirjoittaa enemmän kuin yhden kappaleen verran, miten motivaatioteoriat ja palkitseminen ovat yhteydessä toisiinsa.

Sain mielestäni muotoiltua kyselyn kysymykset neutraaleiksi, jotta ne eivät ohjaa vastaajaa mihinkään suuntaan. Tuloksien analysointi ja niistä johtopäätöksien tekeminen oli mielestäni todella mielenkiintoisaa. Mutta koin kuitenkin, että olisi pitänyt saada enemmän tasaisemmin ikäluokkien vastaajia

Opin paljon tiedonhankinnasta esimerkiksi aikaisemmin etsin pelkästään koulun kirjastosta eri avainsanoilla. Opin hyödyntämään Google Scholaria ja etsimään sieltäkin avainsanoilla, katsoin

myös kirjoista, mitä lähteitä niissä on käytetty. Tärkein oppi oli opinnäytetyöprosessissa se miten tärkeää aikatauluttaminen sekä pääongelmien ja alaongelmien mielessä pitäminen on. Opin palkitsemisesta lisää ja niistä miten paljon eri asiat vaikuttavat niiden toimivuuteen. Sain paljon paremman käsityksen siitä, miten palkitseminen ja eri tapojen tarkkaan miettiminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista.

7.6 Jatkotutkimusehdotus

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin 20–34-vuotiaiden tämänhetkisiä yksittäisiä mieltymyksiä ja motivoivia tekijöitä. Jatkotutkimuksena voisi olla muun muassa miten eri elämäntilanteet vaikuttavat siihen, miten haluaa tulla palkituksi ja muuttuvatko mieltymykset, motivoivat tekijät sekä arvostetut asiat iän karttuessa. Tällöin saataisiin selville paremmin eri elämäntilanteiden vaikutus palkitsemiseen.

Tutkimuksessani oli rajattu myös pois muun muassa palkitsemistapojen vaikutukset yrityksen taloudellisiin seikkoihin, joten niistäkin voisi saada jatkotutkimuksen. Myös aineettomat palkitsemistavat vaikuttavat yrityksen talouteen, esimerkiksi erilaisten koulutusten järjestäminen ja etenemismahdollisuudet työpaikalla eivät ole kovinkaan halpoja. Nuorten sukupolvien suosima henkilökohtainen bonus voi käydä kalliiksi varsinkin pienemmille yrityksille.

Jatkotutkimus voisi myös käsitellä eri alojen/yritysten palkitsemistapojen eroavaisuutta, esimerkiksi teollista yritystä voisi verrata toimistotyö yritykseen. Tällöin saataisiin myös selville vaikuttaako työnkuva mieltymyksiin eri palkitsemistavoista.

Lähteet

- Ava-Akatemia, 2024. X-, Y- ja Z-sukupolvet työelämässä – Mitä ottaa huomioon eri ikäisiä johdettaessa? Luettavissa: <https://akatemia.fi/blogi/x-y-ja-z-sukupolvet-tyoelamassa-mita-ottaa-huomi-oon-eri-ikaisia-johdettaessa/> Luettu: 6.3.2024
- Dorsey, J. & Villa, D. 2020. Zconomy how gen Z will change the future of business - and what to do about it. Harper Audio. New York. Äänikirja. Kuunneltu 6.3.2024
- Edenred, 2024. MyChoice mahdollistaa työsuhte-etujen joustavan käytön. Luettavissa: <https://edenred.fi/fi/blog/mychoice?hsCtaTracking=79d272c4-fbe7-4227-886a-359cb4a7924c%7C7d45fd81-8ae0-4c30-97ac-74ed25c41bab> Luettu: 3.4.2024
- Hakanen, J & Kaltiainen J. 13.09.2023. Suomalaisten työhyvinvointi jämähti koronan heikentämälle tasolle. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle> Luettu: 14.4.2024
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Luettu: 25.1.2024
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki. Talentum Media. E-kirja. Luettu: 28.1.2024
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu: 22.3.2024
- Hulkko-Nyman, K. 22.3.2018 Palkitseminen syö yrityskulttuurin aamupalaksi. Palkittu -podcast. Kuunneltavissa: <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2018/palkitseminen-syo-yrityskulttuurin-aamupalaksi/> Kuunneltu: 18.1.2024
- Jämsén, S. 21.4.2021. Raha vs. merkityksellisyys – arvostavatko eri sukupolvet eri asioita? Palkittu -podcast. Kuunneltavissa: <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2021/raha-vs.-merkityksellisyys--arvostavatko-eri-sukupolvet-eri-asioita> Kuunneltu: 18.2.2024
- Karkulehto, K. 21.5.2019. Hyvinvointi on muutakin kuin liikuntaa. Palkittu -podcast. Kuunneltavissa: <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2019/hyvinvointi-on-muutakin-kuin-liikuntaa/> Kuunneltu: 18.1.2024
- Kohvakka, R. 27.4.2018. Yksipuoliset tulostittarit sahaavat organisaation omaa oksaa. Palkittu -podcast. Kuunneltavissa: <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2018/yksipuoliset-tulostittarit-sahaavat-organisaation-omaa-oksa/> Kuunneltu: 1.2.2024

Kovanen, J. 30.10.2023. Z-sukupolvi työelämän uudisraivaajana. Visma Blogi. Luettavissa: https://www.visma.fi/blog/z-sukupolvi-tyoelaman-uudisraivaajana/?fbclid=IwAR23r8oYY-QwZEmpm3Xbq-Z3whN4AoQBUg-MTtZMiZhPKuu58Dsp567P-7d4_aem_Abgvy-82yX-KNPoO48bYe0rWeRzTaaR3YOOX-YxRygyV_-Z5Zm_ZlqmjdiwYM5odLsiHAX-qTODjXE3MaW9frDKQEf Luettu: 2.4.2024

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2023:13. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf Luettu: 10.3.2024

Niežurawska, J., Kycia, R. A., & Niemczynowicz, A. 2023. Managing Generation Z: motivation, engagement, and loyalty. New York, NY: Routledge, 2023. Luettavissa: <https://doi.org/10.4324/9781003353935> Luettu: 14.4.2024

Pam kaupan alan työehtosopimus 2023. Luettavissa: https://tes.pam.fi/category/kaupan-alan-tyoehetosopimus/?_ga=2.119015168.884073963.1685347207-25553975.1663673757 Luettu: 22.2.2024

Robbins, S. 2023. Organizational Behavior, Global Edition. 19.painos. Pearson International Content. Luettavissa: <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9781292449968> Luettu: 2.2.2024

Tilastokeskus. 2023a. Väestö ja yhteiskunta. Kuolleita historiallisen paljon Suomessa vuonna 2022. Luettavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#vaeston-ikarakenne Luettu: 13.12.2023

Terveystalo s.a. Työterveys. Kiinteähintaiset työterveyspaketit. Luettavissa: <https://www.terveys-talo.com/fi/tyoterveys/tee-tyoterveyssopimus/vertaile-kiinteahintaisia-tyoterveyspaketteja> Luettu: 9.3.2024

Työterveyslaitos s.a. Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tee-mat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo> Luettu: 4.2.2024

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383

Vero s.a. Työsuhde-edut. Luettavissa: <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot/ansiotulot/tyosuhdeedu/> Luettu: 1.2.2024

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu: 25.1.2024

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4.uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu: 3.2.2024

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä. PS-kustannus. E-kirja. Luettu:
1.2.2024

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Saatekirje

Hei, olen Ella Erkinheimo ja opiskelen Haaga-Heliassa tradenomiksi. Opinnäytetyöaiheeni on nuorten sukupolvien (20–34-vuotiaiden) palkitseminen työyhteisöissä. Palkitsemistapoja on kahta erilaista: aineelliset ja aineettomat. Aineellisiin kuuluu rahan arvoiset palkkiot ja aineettomiin taas esimerkiksi vaikutusmahdollisuus työn kuvaan liittyen sekä kehittymismahdollisuus. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville, mitä yksittäisiä palkitsemistapoja nuoret arvostavat ja toivoisivat saavansa. Oikeanlaisella ja toimivalla palkitsemisella on paljon positiivisia vaikutuksia työntekijöiden tehokkuuteen, työtyytyväisyyteen sekä -hyvinvointiin. Palkitsemisella pystytään myös sitouttamaan työntekijöitä työpaikkaan. Erityisesti korona ajan jälkeen työhyvinvointiin on alettu kiinnittämään enemmän huomiota, ja palkitseminen on ollut yksi osa työntekijöiden motivoinnissa ja arvostuksen tunteen luomisessa.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu täysin anonymisti, vastauksien perusteella ei pystytä päättämään henkilöä. Tuloksia käytetään opinnäytetyössä ja opinnäytetyö julkaistaan Theseus verkkokirjastoon. Aineiston tallennan omalle henkilökohtaiselle tietokoneelleni ja käsittelen sitä tietoturvallisesti. Aineiston poistan tietoturvallisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Liite 2. Kyselypohja

1. Olen tutustunut tutkimustiedotteeseen ja annan suostumuksen tutkimukseen osallistumiseen *

- Kyllä
 Ei

2. Syntymävuosi *

- 1989-1994
 1995-1999
 2000-2004

3. Sukupuoli *

- Mies
 Nainen
 Muu
 En halua vastata

4. Ylin suoritettu tai meneillään oleva koulutusaste *

- Peruskoulu
 Toinen aste (Lukio/ammattikoulu)
 Alempi korkeakoulu
 Ylempi korkeakoulu
 Tutkijakoulutusaste

5. Valitse alta 4 (neljä) mieluisinta aineetonta palkitsemistapaa *

- Palautteen saaminen
- Työympäristön valitseminen
- Työajan jousto, mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikoihin
- Kehittymismahdollisuus
- Koulutusmahdollisuus
- Esihenkilöltä saatu kehu ja kiitos
- Työtehtävien sisällön tuunaaminen
- Stipendi pitkästä työurasta
- Hyvät työvälineet
- Etenemismahdollisuus uralla

6. Valitse alta 4 (neljä) epämieluisinta aineetonta palkitsemistapaa *

- Palautteen saaminen
- Työympäristön valitseminen
- Työajan jousto, mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin
- Kehittymismahdollisuus
- Koulutusmahdollisuus
- Esihenkilöltä saatu kehu ja kiitos
- Työtehtävien sisällön tuunaaminen
- Stipendi pitkästä työurasta
- Hyvät työvälineet
- Etenemismahdollisuus uralla

7. Valitse alta 4 (neljä) mieluisinta aineellista palkitsemistapaa *

-
- Tiimiraha (Tiimi pääsee esim yhdessä ravintolaan)
 - Tuotanto/tulospalkkio
 - Virike- ja kulttuurietu
 - Lounasetu
 - Henkilökohtainen bonus
 - Työmatkaetu
 - Lahjakortti tiettyyn paikkaan
 - Yrityksen pikkujoulet tms.
 - Työterveys
 - 50-vuotispäivä palkallinen vapaapäivä
 - Alennusta yrityksen omista tuotteista tai palveluista

8. Valitse alta 4 (neljä) epämieluisinta aineellista palkitsemistapaa *

- Tiimiraha (Tiimi pääsee esim yhdessä ravintolaan)
- Tuotanto/tulospalkkio
- Virike- ja kulttuurietu
- Lounasetu
- Henkilökohtainen bonus
- Työmatkaetu
- Lahjakortti tiettyyn paikkaan
- Yrityksen pikkujoulet tms.
- Työterveys
- 50-vuotispäivä palkallinen vapaapäivä
- Alennusta yritysten omista tuotteista tai palveluista

9. Kuinka tärkeäksi koet seuraavat tekijät asteikolla 1-5 (1 = ei tärkeä , 5= erittäin tärkeä) *

	1	2	3	4	5
Oikeudenmukainen palkitseminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostuksen tunne *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasa-arvoinen kohtelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutusmahdollisuus palkitsemistapaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisvaltainen palkitseminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Selkeä viestintä palkitsemistavoista ja niiden saavuttamisen kriteereistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

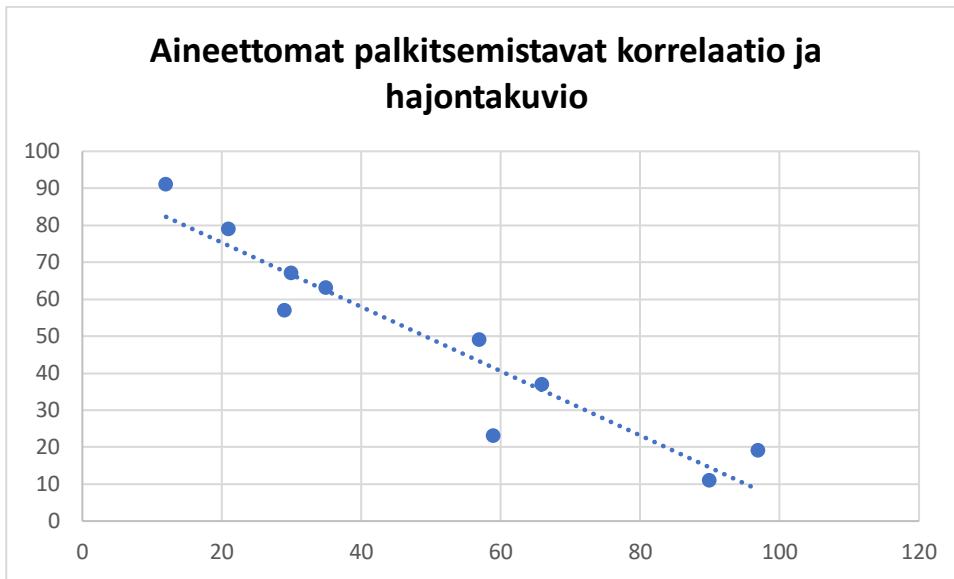
10. Mitkä tekijät motivoivat sinua työssäsi? Valitse 4 *

- Usko siihen, että työpanoksella voi saavuttaa palkkioita
- Palkkio hyvästä työpanoksesta on itselle mieluinen
- Tavoitteet ovat selkeitä ja helposti ymmärrettävissä
- Välipalautte eri projektin vaiheissa
- Palkkiot sekä niiden mahdollisuudet ovat kaikille samat
- Työpanos sekä saadut palkkiot ovat yhtä
- Vapaus toteuttaa itseään työtehtävissä
- Koet kuuluvasi työyhteisöön
- Pääset vastuutehtäviin tehdessäsi hyvää työtä
- Palautteensaanti tehdystä työstä
- Jälkikäteen saatu palkkio onnistuneesta työstä
- Palkkio realistisena vastikkeena suoritustasoon nähden

Luotettavuustesti

Testasin kysymysten 5–6 sekä 7–8 korrelaatiokertoimet. Käytin Excelin ”correl” funktiota ja tein ”scatter” ominaisuudella hajontakuviot.

Molempien kysymysparien korrelaatiokertoimeksi tuli 0,99 , mikä viittaa positiiviseen riippuvuuteen.



Kuva 12 Aineettomat palkitsemistavat hajontakuvio



Kuva 13 Aineelliset palkitsemistavat hajontakuvio