



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Julia Forsby

Z-sukupolven työmotivaation kohentaminen palkitsemisen keinoin

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen Pro gradu -
tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Julia Forsby		
Tutkielman nimi:	Z-sukupolven työmotivaation kohentaminen palkitsemisen keinoin		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	73

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, miten Z-sukupolven edustajat kokevat erilaisten palkitsemisen käytäntöjen vaikuttavan omaan työmotivaatioonsa sekä millaisilla palkitsemisen keinoilla voidaan edistää Z-sukupolven työmotivaatiota. Lisäksi tutkimuksen tehtävänä oli selvittää mitä on motivaatio, mitä tarkoitetaan palkitsemisellä sekä millainen merkitys palkitsemisellä on työmotivaatioon.

Tutkielman kirjallisuuskatsaus käsittelee motivaatiota, palkitsemista yleisesti sekä aiempaa tutkimusta liittyen palkitsemiseen työmotivaation kohentamisen keinona. Tutkimuksen kantavana teoriana käytettiin itseohjautuvuusteoriaa, joka on hallitseva teoria organisaatiokäyttäytymisen alalla. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin Z-sukupolvea ja sukupolvesta tehtyä aiempaa tutkimusta, joiden tuloksia lopuksi verrattiin tällä tutkimuksella saatuihin tuloksiin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto koostui kymmenestä yksilöhaastattelusta, joissa Z-sukupolven edustajat saivat avoimesti kertoa millaisten asioiden he kokevat yleisesti vaikuttavan motivaatioonsa omassa työssään ja miten he kokevat jonkin palkitsemisen keinon vaikuttavan omaan työmotivaatioonsa.

Tutkimustuloksia analysoitaessa jaettiin tulokset kahteen luokkaan: työmotivaatioon sekä palkitsemiseen. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät luokiteltiin itseohjautuvuusteorian pohjalta autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta kuvaaviin tekijöihin. Erityisesti työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä korostui kyvykkyyttä kuvaavat tekijät.

Palkitsemista tutkittaessa tutkimustuloksissa korostui aineettoman palkitsemisen merkitys. Tuloksista ilmeni, että Z-sukupolvi arvostaa erityisesti laadukkaan ja välittömän palautteen saamista työpaikalla sekä suullisia kehuja. Lisäksi erityisen tärkeänä pidettiin mahdollisuutta kehittyä omassa työtehtävässään ja urallaan. Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tärkeys korostui erityisesti joustavien työaikojen sekä etätömahdollisuuden merkityksen korostuessa.

Tutkimustulokset olivat samansuuntaisia aikaisempien Z-sukupolven työmotivaatiota tutkineiden tutkimusten kanssa. Aiemmista tutkimuksista poiketen, tämä tutkimus kehottaa kiinnittämään erityistä huomiota myös työpaikan avoimeen ilmapiiriin. Tutkimustulosten perusteella tehtiin johtopäätös, että avoin ilmapiiri työpaikalla tukee jokaisen työyhteisön jäsenen mahdollisuutta päästä osallistumaan sekä vaikuttamaan. Avoimen ilmapiirin havaittiin lisäävän tunnetta itsensä arvostetuksi tuntemisesta, jolla huomattiin olevan merkittävä vaikutus työmotivaatioon.

AVAINSANAT: motivaatio, palkitseminen, aineeton palkitseminen, aineellinen palkitseminen, itseohjautuvuusteoria, z-sukupolvi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkielman rakenne	9
2	Palkitseminen	10
2.1	Aineellinen palkitseminen	12
2.2	Aineeton palkitseminen	13
2.3	Oikeudenmukaisuus	14
3	Motivaatio	16
3.1	Itseohjautuvuusteoria	18
3.2	Itseohjautuvuusteoria työmotivaation näkökulmasta	22
3.3	Palkitseminen työmotivaation kohentamisen keinona	23
3.3.1	Palkka	24
3.3.2	Oikeudenmukaisuus	27
3.3.3	Työn tuunaus	29
3.3.4	Urakehitys	30
4	Z-sukupolvi	31
5	Tutkimuksen toteuttaminen	35
5.1	Menetelmä	35
5.2	Tutkimusaineiston keruu	36
5.3	Aineiston analyysi	38
6	Tutkimustulokset	40
6.1	Työmotivaatiota parantavat ja heikentävät tekijät	40
6.2	Palkitseminen	42
6.2.1	Palkan merkitys koettuun työmotivaatioon	42
6.2.2	Rahallisten palkkioiden vaikutus työmotivaatioon	43
6.2.3	Muiden etujen vaikutus työmotivaatioon	45
6.2.4	Etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien vaikutus työmotivaatioon	46
6.2.5	Vaikuttamismahdollisuuksien vaikutus työmotivaatioon	47

6.2.6	Palautteen vaikutus työmotivaatioon	48
6.2.7	Arvostus	49
6.2.8	Työtilan vaikutus työmotivaatioon	50
6.2.9	Etätöiden ja joustavien työaikojen vaikutus työmotivaatioon	51
6.2.10	Tulevaisuuden palkitsemistavat	52
7	Johtopäätökset	55
7.1	Pohdinta	55
7.1.1	Työmotivaatio	55
7.1.2	Aineellinen palkitseminen	58
7.1.3	Aineeton palkitseminen	60
7.1.4	Yhteenvedo Z-sukupolven palkitsemisehdotuksista	61
7.2	Tutkimuksen arviointi	62
7.3	Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset	64
	Lähteet	67
	Liitteet	72
	Liite 1. Haastattelulomake	72

Kuviot

Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus. (Mukaillen Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 23; Schlechter ja muut, 2015)	14
Kuvio 2. Itseohjautuvuusteoria. (Mukaillen Gagne & Deci, 2005.)	20

Taulukot

Taulukko 1. Yhteenveto	54
Taulukko 2. Yhteenveto työmotivaatio parantavista tekijöistä.	55
Taulukko 3. Yhteenveto työmotivaatiota heikentävistä tekijöistä.	58

1 Johdanto

Motivaatio ja motivoitunut henkilöstö on jokaisen yrityksen elinehto. Työnantajien on elintärkeää ymmärtää työntekijöiden motivaation tärkeys, sillä jokaisen yrityksen menestys riippuu työntekijöiden suorituksista (Mahmoud ja muut, 2019). Työntekijän motivaatio määrittää muun muassa sen millä intensiteetillä hän suorittaa tehtävänsä, jolla puolestaan on suora yhteys yrityksen menestykseen. Motivaation puutteesta kärsivä työntekijä todennäköisesti toimii tehottomammin kuin motivoitunut työntekijä, jolla on suora vaikutus niin yrityksen talouteen kuin myös esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen.

Motivoituneesta henkilöstöstä on yritykselle monenlaista hyötyä. Esimerkiksi Mahmoud ja muut (2019) listaavat motivoituneen henkilöstön vakauttavan yrityksen työvoimaa, parantavan yhteistyötä tiimeissä sekä lisäävän niin työntekijöiden tehokkuutta kuin myös työtyytyväisyyttä. Palvelualoilla motivoituneella henkilöstöllä on keskeinen rooli korkean asiakastyytyväisyyden saavuttamisen kannalta. Motivoituneiden työntekijöiden nähdään myös ponnistelevan yhteisiä tavoitteita kohti. (Mahmoud ja muut, 2019.) Esimerkiksi Gagne ja Deci (2005) ovat havainneet, että motivoituneet työntekijät kokevat omien ponnistelujen johtavan niin itselleen kuin myös yritykselle merkityksellisiin tuloksiin. Lisäksi organisaatiot tarvitsevat niin tietoisien, osallistuvan kuin ennen kaikkea motivoituneen työvoiman tukea pärjätäkseen yhä kovenevassa kilpailussa organisaatioiden välillä (Chen & Hsieh, 2006).

Työntekijöiden motivaatiota voidaan parantaa ja ylläpitää palkitsemisen avulla. Esimerkiksi ulkoisen motivaation liikkeelle panevista tekijöistä palkitsemista pidetään yhtenä tärkeimmistä (Hendijani ja muut, 2016). Lähes jo vuosisadan ajan, on tieteen avulla pyritty löytämään parhaita mahdollisia ratkaisuja organisaatioiden palkitsemisjärjestelmiin. Ydinkysymys tutkimuksissa on ollut ihmisen motivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät. (Viitala, 2021.)

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu kuitenkin jatkuvasti samalla, kun organisaation liiketoimintastrategia ja toiminta siirtyvät sukupolvelta toiselle. Tällöin myös

palkitsemisjärjestelmien ja -filosofian on muututtava uusien kykyjen houkuttelemiseksi organisaatioon sekä huippusuoritusten säilyttämiseksi organisaatiossa, sillä organisaatiolle huonosti soveltuvalla, vanhentuneella tai väärin suunnitellulla palkitsemisjärjestelmällä on usein kielteisiä vaikutuksia organisaation toimintaan. Nykypäivän palkitsemisjärjestelmien on pystyttävä mukautumaan organisaation muuttuvien strategioiden mukaan. (Chen & Hsieh, 2006.)

Uuden vuosituhaten alussa eri sukupolvien erojen tarkastelu on noussut suosioon ja saanut uuden merkityksen. Tiede on ruvennut tutkimaan yhä enemmän sukupolvien ominaispiirteitä sekä useaan otteeseen korostanut sukupolvien välisten erojen tutkimista yhtäläisyyksien etsimisen sijaan. (Fratricová & Kirchmayer, 2018.) Samaan sukupolveen kuuluvat ihmiset jakavat sekä kokevat elämänsä aikana samanlaisia historiallisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tapahtumia, jotka vaikuttavat heidän asenteidensa ja arvonsa kehittymiseen (Twenge ja muut, 2010). Nämä kokemukset johtavat tietyn sukupolven samanlaisten elämäntapojen sekä näkökulmien kehittymiseen. Eri sukupolvilla on siis erilaisia odotuksia sekä pyrkimyksiä ja yleisesti ollaankin sitä mieltä, että nämä vaihtelevat odotukset näkyvät eri tavoin työpaikoilla. (Leslie ja muut, 2021.)

Tämän vuoksi työnantajien on havaittava ja ymmärrettävä sukupolvien väliset erot, jotka voivat vaikuttaa niin työntekijän motivaatioon kuin myös esimerkiksi sitoutumiseen (Mahmoud ja muut, 2019). Monilla työnantajilla on kuitenkin vaikeuksia ymmärtää eri sukupolvien erilaiset tarpeet ja työtavat, jonka vuoksi niihin vastaaminen hankaloituu (Bennett ja muut, 2017). Kun työnantaja ymmärtää työntekijän tarpeet ja pystyy vastaamaan niihin asianmukaisesti, kunkin sukupolven tarpeiden mukaisesti, on organisaatiolla mahdollisuus hyötyä työntekijöiden tuottavuuden, moraalien sekä pysyvyyden lisääntymisestä. Organisaatioiden onkin kannattavaa työskennellä jatkuvasti organisaatiokäytäntöjen muuttamiseksi niin, että ne palvelevat useista eri sukupolvista koostuvaa työvoimaa ja sen monimuotoisuutta. (Mahmoud ja muut, 2019.)

Vähitellen työmarkkinoille on saapumassa uusi sukupolvi, Z, joka tulevana vuosikymmeninä nousee ohjaamaan maailmaa. On siis selvää, että Z-sukupolven vaikutus

työpaikkojen käytäntöihin tulee olemaan merkittävä. Organisaatioissa on nuorten lahjakkuuksien houkuttelemisen ja säilyttämisen kannalta ratkaisevan tärkeää ymmärtää Z-sukupolven ainutlaatuisia työhön liittyviä motiiveja ja asenteita. (Fratričová & Kirchmayer, 2018.) Z-sukupolven näkemys maailmasta on ainutlaatuinen. Z-sukupolven kyvyt, tottumukset sekä tiedonkäsittelytavat poikkeavat aikaisempien sukupolvien vastaavista. Uuden sukupolven astuessa työelämään, tuovat he mukanaan verrattomia näkökulmia ja arvoja, jotka eroavat edellisten sukupolvien näkökulmista ja arvoista. Jotta työnantaja pystyisi hallitsemaan tehokkaasti yhä monipuolisempaa työpaikkaa, on työnantajien ymmärrettävä myös Z-sukupolven odotukset ja arvot. (Leslie ja muut, 2021.)

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten Z-sukupolven edustajat kokevat erilaisten palkitsemisen käytäntöjen vaikuttavan omaan työmotivaatioonsa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on ottaa selvää, mitkä palkitsemisen käytännöt Z-sukupolven edustajat kokevat oman työmotivaationsa kannalta merkittävimiksi. Tutkimus rakentuu seuraavien tutkimuskysymysten varaan:

1. Mitä on työmotivaatio?
2. Millainen merkitys palkitsemisellä on työmotivaatioon?
3. Miten erilaiset palkitsemisen käytännöt vaikuttavat Z-sukupolven edustajien työmotivaatioon?

Tutkimus on ajankohtainen, sillä Z-sukupolvi tulee olemaan tulevaisuudessa hallitseva työntekijäryhmä. Lisäksi tutkimuksen ajankohtaisuutta lisää se, että Z-sukupolven edustajat ovat vasta saapuneet ja vuosi vuodelta saapuvat työelämään. Tutkimusta Z-sukupolven työmotivaatiota parantavista tekijöistä on kuitenkin vielä vähän. On siis tärkeää ymmärtää millaiset asiat parantavat Z-sukupolven edustajien työmotivaatiota. Motivoituvatko he samoista asioista kuin edeltäjänsä Y-sukupolvi, entä millaisia asioita Z-sukupolvi arvostaa? Koska tietoa Z-sukupolvesta yleisesti työelämässä, kuin myös heidän

työmotivaatiotaan ylläpitävistä tekijöistä, on vielä hyvin vähän, on tutkimusaihe ajan-kohtainen sekä merkittävä niin palkitsemisen ammattilaisten kuin kenen tahansa työn-antajan kannalta. Esimerkiksi Fratričová ja Kirchmayer (2018) ovat tutkineet Z-sukupolven työmotivaatiota ja huomauttavat tutkimuksessaan, että tulevia tutkimuksia tarvitaan, jotta Z-sukupolven työmotiiveja ja ainutlaatuisia ominaisuuksia voitaisiin täysin ymmärtää.

Motivaatiota tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan erityisesti Decin ja Ryanin, sittemmin Decin ja Gagnen kehittämän itseohjautuvuusteorian valossa. Itseohjautuvuusteoriaa pidetään hallitsevana motivaatioteorianä niin organisaatiokäyttäytymisen alalla kuin myös monella muulla alalla (Morkeviciute & Endriulaitiene, 2020).

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu seitsemästä eri pääluvusta. Tutkielman seuraavassa eli toisessa luvussa tarkastellaan palkitsemisen käsitettä sekä palkitsemisen kokonaisuutta. Lisäksi toisessa luvussa tarkastellaan oikeudenmukaisuuden merkitystä palkitsemisessä. Kolmannessa luvussa käsitellään työmotivaatiota, tutkielman pääteoriaa eli itseohjautuvuusteoriaa sekä tutustutaan aiempiin tutkimuksiin, jotka ovat tutkineet palkitsemista motivoivoin keinona. Neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen kohderyhmää eli Z-sukupolvea sekä aiempaa sukupolven liittyvää tutkimusta. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkielman toteuttamista, kuten tutkimusmenetelmää, tutkimusaineiston keruuta sekä aineiston analyysia. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen olennaisimmat tutkimustulokset. Tutkimustulokset jaetaan työmotivaatiota parantaviin ja heikentäviin tekijöihin sekä palkitsemista käsitteleviin tutkimustuloksiin. Tutkielman viimeisessä eli seitsemännessä luvussa esitellään tutkimustuloksista muodostetut johtopäätökset sekä ehdotukset käytännön työelämään. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimusta ja tutkimusprosessia sekä esitellään jatkotutkimusehdotukset.

2 Palkitseminen

Tässä luvussa käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Luvussa käydään yksityiskohtaisesti läpi mitä niin aineellinen kuin aineetonkin palkitseminen sisältää. Lisäksi käsitellään palkitsemisen oikeudenmukaisuutta sekä sen vaikutusta yksilön kokemaan työmotivaatioon sekä tyytyväisyyteen työpaikalla.

Erilaiset palkkiot ovat avainasemassa työntekijän ja työnantajan välisessä vaihtosuhteessa. Palkkioita käytetään työntekijän käyttäytymisen ja suorituskyvyn ohjaamisen välineenä. Niiden avulla pyritään houkuttelemaan päteviä työntekijöitä organisaatioon, säilyttämään pätevät työntekijät organisaatiossa sekä pitämään työntekijät tyytyväisinä ja motivoituneina. (Hofmans ja muut, 2013.)

Tutkimuskirjallisuudessa palkitseminen yhdistetään usein palkkaan ja muihin taloudellisiin eli rahallisiin palkkioihin. Samanaikaisesti motivaatioteoriat kuitenkin painottavat vaihtoehtoisten eli aineettomien palkkioiden merkitystä. Tämän seurauksena palkitseminen on alettu näkemään kokonaisuutena, joka käsittää kaikki työntekijän työnantajaltaan vastineeksi ponnisteluista ja annetusta panoksesta saamat arvossa pidetyt seuraukset. (Hofmans ja muut, 2013.)

Palkitseminen nähdään siis kokonaisuutena, joka muodostuu aineellisista eli taloudellisista ja aineettomista eli ei-taloudellisista palkitsemistavoista (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 21; Handolin, 2012, s. 29). Yksinkertaisesti sanottuna erilaiset palkkiot ovat etuja, joita tarjotaan työntekijälle vastineeksi hänen antamastaan työsuorituksesta (Hoole & Hotz, 2015). Puhutaan siis kokonaispalkitsemisesta, joka muodostuu palkoista ja korvauksista, eduista, työelämään liittyvistä seikoista, kuten mahdollisuudesta sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika, suorituksista ja tunnustuksista sekä kehittämis- ja uramahdollisuuksista (Handolin, 2012, s. 28). Kokonaispalkitsemisen tarkoituksena on ennen kaikkea monipuolistaa organisaation palkitsemisjärjestelmää siten, että sen sisältämät palkkiot

koetaan mielekkäiksi organisaation eri tasoilla ja eri tehtävissä olevien työntekijöiden keskuudessa (Schlechter ja muut, 2015).

Organisaation hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä motivoi työntekijöitä parempaan suorituskyykyyn sekä tuottavuuteen, ohjaa, opettaa ja sitouttaa (Hoole & Hotz, 2015). Se auttaa ihmisiä pysymään keskittyneinä organisaation nykyisiin tavoitteisiin samalla valmistaen heitä tuleviin haasteisiin (Chen & Hsieh, 2006). Onkin siis tärkeää, että organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen niin aineellisia kuin aineettomiakin palkkioita (Hoole & Hotz, 2015).

Palkitseminen nähdään erityisesti tapana motivoida organisaation henkilöstöä parhaan suorituskyykyyn antamiseksi organisaation käyttöön. Palkitsemisella tavoitellaan kuitenkin kahta muutakin organisaation kannalta tärkeää asiaa. Sen avulla pyritään houkuttelemaan oikeita henkilöitä oikeisiin tehtäviin oikeaan aikaan. (Handolin, 2012, s. 32.) Toisin sanoen palkitsemisen avulla pyritään houkuttelemaan osaavaa henkilöstöä organisaatioon. Lisäksi palkitsemisen avulla pyritään pitämään oikeat henkilöt eli toisin sanoen osaava henkilöstö organisaation palveluksessa (Handolin, 2012, s. 32). Organisaation palkitsemisjärjestelmällä on olennainen vaikutus niin yksilöiden kuin tiimienkin suorituskyykyyn ja sitoutumiseen (Hoole & Hotz, 2015). Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiossa on käytössä tehokas ja toimiva palkitsemisjärjestelmä, joka palvelee juuri tietyn organisaation tavoitteita ja tarpeita (Kerrin & Oliver, 2002).

Palkitseminen nähdään nykyisin strategisena ja sen tulisi olla kiinteä osa organisaation toimintaa ja tavoitteita. Tästä johtuen palkitsemisestä puhutaan varsinkin kirjallisuudessa strategisena palkitsemisena. Strategisella palkitsemisella pyritään siis yksinkertaisesti sanottuna tukemaan organisaation strategisia tavoitteita. Esimerkiksi Chen ja Hsieh (2006) näkevät, että ensinnäkin menestyvillä organisaatioilla on strategia, toiseksi organisaation rakenne ja palkitseminen ovat toisiaan tukevia elementtejä ja kolmanneksi palkitseminen on yksilöllistä ja se perustuu suoritukseen. Kun siis organisaation palkitsemisjärjestelmä on sovitettu organisaation strategiaan, varmistaa se työpaikan tehokkuuden, positiiviset tulokset sekä lisää työntekijöiden ponnisteluja (Bamberger & Levi,

2008). Chen ja Hsieh näkivät jo vuonna 2006 myös sen, että ihmisten johtaminen on tulevaisuudessa keskeinen kilpailuedun lähde, joka edellyttää henkilöstöhallinnon ja organisaation liiketoimintastrategian yhdistämistä.

2.1 Aineellinen palkitseminen

Aineelliseksi palkitsemiseksi katsotaan rahalliset tai rahanarvoiset palkitsemistavat (Ylikorkala & Swens, 2015, s. 21). Esimerkiksi Hoole ja Hotz (2015) ovat luetelleet aineellisen palkitsemisen tavoiksi palkan, työturvallisuuden, erilaiset edut, palkankorotukset sekä bonukset.

Peruspalkka nähdään korvauksena työntekijälle hänen antamastaan työpanoksesta organisaatiolle. Täydentävien palkitsemistapojen, kuten esimerkiksi bonusten, avulla henkilöstöä palkitaan hyvistä suorituksista ja tuloksista niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Työntekijöiden palkkaus voi perustua aika-, urakka- tai palkkiopalkkaan. Aikapalkka voidaan maksaa joko tunti- tai kuukausiperusteisesti ja se voidaan jakaa tehtäväkohtaiseen sekä henkilökohtaiseen palkanosaan. Aikapalkka rakentuu siis tulosperusteisesta, henkilökohtaisesta ja tehtäväkohtaisista palkanosista. Tehtäväperusteinen palkanosa muodostaa suurimman osan maksettavasta palkasta, jonka päälle voidaan mahdollisesti maksaa henkilökohtaisia palkanosia ja tulospalkkioita. Urakka- ja palkkiopalkoissa työntekijän saama palkka sen sijaan määräytyy aikaansaannoksen mukaan. (Ylikorkala & Swens, 2015, s. 25–26.)

Yleisiä aineellisen palkitsemisen tapoja ovat myös erilaiset edut, joita tarjoamalla työnantaja pystyy täydentämään työntekijän saamia käteisvaroja tai palkkioita (Schlechter ja muut, 2015). Etuja tarjoamalla työpaikat pyrkivät tekemään organisaatiosta houkuttelevia ja edistämään hyvää työnantajamielikuvaa, helpottamaan työn ja vapaa-ajan sujuvuutta tai edistämään työntekijöiden terveyttä sekä turvaa. Suomessa lakisääteisiä työntekijöille tarjottavia etuja ovat työterveyshuolto sekä vuosilomat. Osa työntekijöille tarjottavista eduista ovat suoraan verrattavissa palkkaan. Näitä etuja kutsutaan luontois-
eduiksi ja niitä ovat muun muassa ateria-, asunto-, puhelin-, auto- ja autotallietu. Muita

työntekijöille tarjottavia etuja voivat olla esimerkiksi työmatkakuljetus, työvaatteet, alennukset organisaation tuotteista tai palveluista, erilaiset vakuutukset tai kulttuuri- ja liikuntasetelit. (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 34–35.)

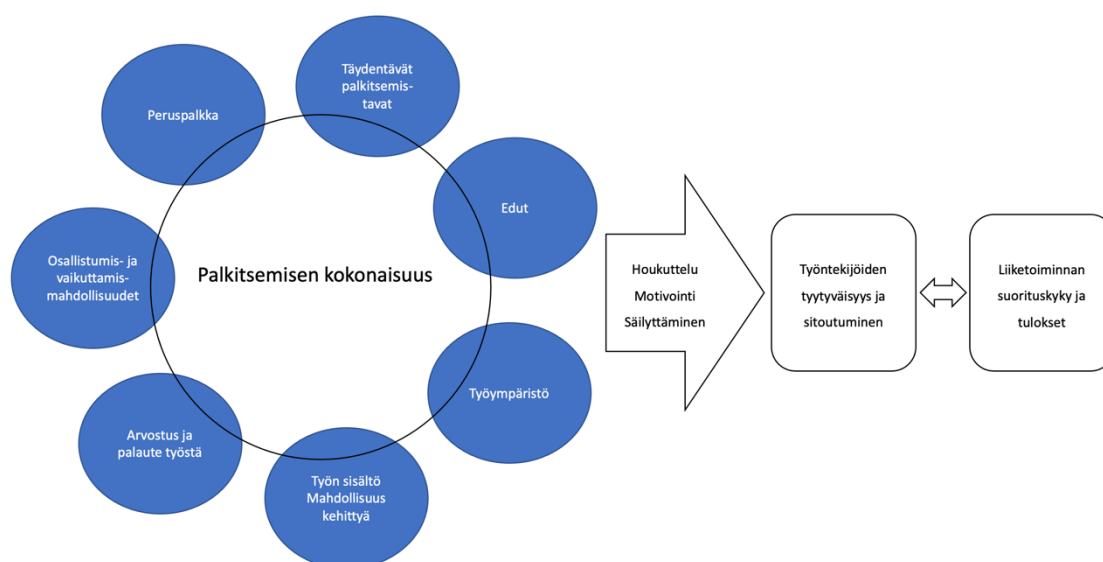
2.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomaksi palkitsemiseksi katsotaan työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen sekä palautteeseen liittyvät asiat (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 21). Toisin sanoen aineetonta palkitsemista ovat palkitsemistavat, jotka eivät suoraan ole mitattavissa rahassa. Aineeton palkitseminen on tärkeä osa organisaation palkitsemista, vaikkakaan sitä ei aina ylipäättään mielletä palkitsemiseksi (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 35). Kauhanen (2010, s. 97) jakaa aineettoman palkitsemisen keinot kahteen eri osaan: urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioilla Kauhanen (2010, s. 98) viittaa palkkioihin, joiden avulla työntekijä pystyy kehittymään työssään, kehittämään itseään niin ammatillisesti kuin myös ihmisenä tai etenemään urallaan haluamaansa suuntaan. Sosiaalisilla palkkioilla Kauhanen (2010, s. 101) puolestaan viittaa palkkioihin, joiden avulla työntekijä pystyy kehittämään sosiaalisia tarpeitaan. Tällaisia palkkioita ovat muun muassa statussymbolit, palaute ja arvostus, työyhteisön edustaminen sekä erilaiset julkisen tunnustuksen keinot, kuten kunniamerkit sekä arvonimet.

Sen sijaan Ylikorkala ja Sweins (2015, s. 36–38) eivät erottele aineettoman palkitsemisen keinoja eri osiin. He listaavat aineettoman palkitsemisen keinoiksi työympäristöön liittyvät asiat, työn sisällön sekä kehittymismahdollisuudet, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä arvostuksen ja palautteen. Työympäristöön liittyviä palkitsemisen keinoja ovat työpaikan sijainti, etätyömahdollisuus, viihtyisät tilat, ergonomiset kalusteet sekä hyvät, toimivat työvälineet. Lisäksi työympäristöön liittyviä palkitsemiskeinoja ovat työajan joustot, kuten liukuva työaika, työvuorojen vaihtomahdollisuus sekä mahdollisuus tehdä osa-aikatyötä. Edellä mainituilla keinoilla organisaatio pystyy tarjoamaan työntekijöilleen mahdollisuuden sovittaa paremmin työ ja vapaa-aika yhteen. (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 36–37.)

Työn sisältöön liittyviä palkitsemistapoja ovat muun muassa mahdollisuus edetä uralla sekä työssä kehittyminen. Työntekijän työssä kehittymistä voidaan tukea muun muassa tarjoamalla erilaisia koulutuksia. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyviä palkitsemisen tapoja ovat muun muassa vuorovaikutus työnantajan edustajan, kuten esimiehen kanssa, mahdollisuudet vaikuttaa esimerkiksi työtehtävien järjestykseen, fyysiseen työpaikkaan ja työtehtäviin. Esimerkiksi työn tuunaaminen nähdään yhtenä aineettoman palkitsemisen keinona. Lisäksi aineetonta palkitsemista ovat palaute ja arvostus. (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 38–39.)

Alla oleva kuvio 1 havainnollistaa palkitsemisen kokonaisuutta.



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus. (Mukaillen Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 23; Schlechter ja muut, 2015)

2.3 Oikeudenmukaisuus

Työntekijöiden tyytyväisyys saamiinsa palkkioihin ei riipu ainoastaan palkkioiden tai palkan suuruudesta, vaan koettuun tyytyväisyyteen vaikuttaa merkittävästi myös työntekijän kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuus voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin; jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. (Maaniemi, 2015, s. 123–125.) Jaon oikeudenmukaisuudella viitataan

kokemukseen siitä, että saatu palkka tai palkkiot nähdään oikeudenmukaisena suhteessa annettuun panostukseen. Yksilöt vertaavat omaa panostustaan ja siitä saatua palkkiota toisten antamaan panostukseen ja heidän siitä saamiinsa palkkioihin. Toisaalta yksilöt voivat tehdä vertailua myös oman organisaation ulkopuolella. Tämä synnyttää kokemuksen jaon oikeudenmukaisuudesta. (Maaniemi, 2015, s. 125–127; Chen & Fu, 2011.)

Mikäli yksilö kokee jaon, eli palkkio-panossuhteen, epäoikeudenmukaiseksi, vaikuttaa se yksilön käyttäytymiseen ja asenteisiin. Hän voi esimerkiksi pyrkiä saamaan jakoa oikeudenmukaisemmaksi vähentämällä omaa panostaan, pyrkimällä vaikuttamaan saamaansa palkkioon tai vaihtamalla vertailuryhmää. Toisaalta liian korkeaksi koettu palkkio suhteessa annettuun panokseen, saattaa aiheuttaa yksilöllä huonoa omatuntoa, syyllisyyttä tai kovempaa ponnistelua. (Maaniemi, 2015, s. 126.)

Organisaation onkin siis ensiarvoisen tärkeää pohtia, millaista tietoa palkoista ja palkitsemisjärjestelmistä henkilöstölle jaetaan. Erityisen tärkeää on kertoa palkkauksen perusteista ja palkkaan vaikuttavista tekijöistä. Avoimuus puolestaan johtaa siihen, että organisaation on kannattavaa varmistaa, että palkitsemisjärjestelmä on ajan tasalla ja näin ollen kestää julkisen tarkastelun. (Maaniemi, 2015, s. 127.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta arvioidessaan, yksilö arvioi päätöksentekoprosessia, joka edelsi jakoa sekä siinä käytettyjä periaatteita (Chen & Fu, 2011). Päätöksentekotapa siis vaikuttaa huomattavasti siihen, miten yksilöt arvioivat lopullisia päätöksiä. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella puolestaan tarkoitetaan yksilön kokemusta esimerkiksi kollegoilta tai esimiehiltä saadusta kohtelusta. (Maaniemi, 2015, s. 128–131.) Esimerkiksi Rynes ja muut (2004) muistuttavat, että suoralla kommunikoinnilla on erittäin tärkeä rooli siinä, että työntekijät kokevat päätöksenteon oikeudenmukaiseksi, jolla puolestaan on merkittävä vaikutus tulevaisuuden suorituskyvyn motivointiin.

3 Motivaatio

Tässä luvussa käsitellään motivaatiota, työmotivaatiota sekä aiempaa tutkimusta liittyen palkitsemiseen työmotivaation parantamisen keinona. Lisäksi perehdytään tutkielman kantavaan teoriaan; itseohjautuvuusteoriaan.

Motivaatio voidaan lyhyesti määritellä olevan ”mielentila, joka määrittää mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee” (Hakonen, 2015, s. 136). Toisaalta motivaatio voidaan määritellä myös olevan prosessi, jota käytetään kohdentamaan energia niin, että tarpeiden tyydyttäminen onnistutaan maksimoimaan (Mahmoud ja muut, 2019). Työmotivaation puolestaan nähdään olevan joukko niin sanottuja energisoivia voimia tai ihmisen vireystila, joka saa ihmisen aloittamaan työhön liittyvän käyttäytymisen määrittäen sen muodon, keston, suunnan sekä voimakkuuden (Morkeviciute & Endriulaitiene, 2020; Hakonen, 2015, s. 136). Motivaatio siis synnyttää työntekijän halun pyhittää oma kyvykkyytensä suorituksen läpiviemiseen (Mahmoud ja muut, 2019). Deci ja Ryan (2000a) kiteyttävät motivaation määrittelyyn kahteen sanaan: motivaatio tuottaa.

Decin ja Ryanin (2000b) mukaan motivaatio ei ole yhtenäinen ilmiö, vaan erilaisten motivaatiomäärien lisäksi voidaan tuntea erilaisia motivaatioita. Motivaatio siis vaihtelee motivaatiotasoilla eli toisin sanoen kuinka paljon motivaatiota tunnetaan kuin myös motivaatiosuunnilla eli millaista motivaatiota tunnetaan. Motivaation suuntaan vaikuttavat muun muassa taustalla olevat asenteet ja tavoitteet. (Deci & Ryan, 2000b.)

Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Yksinkertaisesti erotettuna sisäisellä motivaatiolla viitataan tekemiseen, joka on ihmiselle luonnostaan kiinnostavaa ja nautittavaa, kun taas ulkoisella motivaatiolla viitataan tekemiseen, joka kumpuaa siitä, että se johtaa tiettyyn, haluttuun lopputulokseen. (Deci & Ryan, 2000b.) Deci ja Ryan (2000b) ovat pitkäaikaisessa tutkimuksessaan havainneet, että sillä, käyttäytykö ihminen sisäisen vai ulkoisen motivaation aikaansaamana, on huomattava vaikutus kokemuksen ja suorituskyvyn laatuun.

Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisen mielenkiinnosta toimintaa kohtaan saaden itse toiminnasta spontaanin tyydytyksen (Gagne & Deci, 2005). Sisäisesti motivoitunut ihminen siis pitää toimintaa innostavana ja miellyttävänä. Ihmisen ollessa sisäisesti motivoitunut, motivoi häntä erityisesti itsetyytyväisyys, joka näin ollen ajaa hänet suorittamaan tehtäviään yrityksen vaatimusten mukaisesti. He eivät odota lisäkorvausta tai erillistä tunnusta tai muuta henkilökohtaista etua kohdattuaan haasteita. (Mahmoud ja muut, 2019.) Mahmoudin ja muiden (2019) mukaan Ryan ja Deci havaitsivat tutkimuksessaan vuonna 2000 sisäisesti motivoituneen henkilön ajautuvan suorittamaan tehtäviään saavuttaakseen oman ilon ja nautinnon ulkoisen paineen, vaatimusten ja palkkioiden sijaan. Tutkimuksissa on lisäksi huomattu, että sisäisesti motivoituneilla ihmisillä on usein parempi keskittymis-, oppimis- ja muistikyky, kognitiivinen joustavuus sekä luovuus, kuin ulkoisesti motivoituneilla henkilöillä (Zapata-Phelan ja muut, 2009).

Sisäinen motivaatio nähdään selkeästi tärkeimpänä motivaatiotyypinä. Kuitenkaan suurinta osaa ihmisen tekemisistä ei motivoi sisäinen motivaatio vaan ulkoinen motivaatio. (Deci & Ryan, 2000b.) Ulkoisen motivaation nähdään edellyttävän syntyäkseen niin sanottuja ulkoisia kannusteita. Toisin sanoen motivaatio toimintaan syntyy toiminnan seurauksena saatavista aineellisista tai aineettomista palkkioista. Tällöin voidaan nähdä, että ihminen ei saa tyydytystä itse toiminnasta vaan toiminnan tuloksena seuranneista ulkoisista palkkioista, joihin toiminta johtaa. (Gagne & Deci, 2005.) Ulkoisesti motivoitunut ihminen siis suorittaa tehtäviään saadakseen suorituksistaan palkkioita ja tunnustusta (Mahmoud ja muut, 2019).

Motivaatio on siis ulkoista aina silloin, kun toimintaa suoritetaan jonkin tietyn tuloksen saavuttamiseksi (Deci & Ryan, 2000b). Deci ja Ryan (2000b) siis näkevätkin ulkoisen motivaation olevan ristiriidassa sisäisen motivaation kanssa, sillä sisäinen motivaatio syntyy itse toiminnan tekemisen nauttimisesta, kun taas ulkoinen motivaatio syntyy sen instrumentaalisesta arvosta.

Klassisessa motivaatiota koskevassa kirjallisuudessa, ulkoinen motivaatio nähdään usein valjuna ja köyhänä motivaatiomuotona, joka on ristiriidassa sisäisen motivaation kanssa (Deci & Ryan, 2000b). Deci ja Ryan (2000b) kuitenkin ehdottavat kehittelemässään itseohjautuvuusteoriassa, josta myöhemmin lisää, että ulkoinen motivaatio voidaan jakaa tyyppeihin, joista osa edustaa klassista niin sanottua köyhää motivaatiomuotoa, kun taas osa edustaa aktiivisia, sisäistettyjä tiloja.

3.1 Itseohjautuvuusteoria

Erilaisia motivaatioteorioita on lukuisia. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin tarkastelemaan Decin ja Ryanin (2000a; 2000b) luomaa itseohjautuvuusteoriaa (*eng. self-determination theory, SDT*). Teoria on hallitseva motivaatioteoria niin organisaatiokäyttämisen alalla kuin myös monella muulla alalla (Morkeviciute & Endriulaitiene, 2020). Lisäksi tässä tutkimuksessa nojaututaan pitkälti Decin ja Gagnen (2005) tutkimukseen itseohjautuvuusteorian ja työmotivaation yhteydestä.

Itseohjautuvuusteoria näkee ihmisellä olevan biologisten tarpeiden lisäksi kolme yleismaailmallista psykologista tarvetta, joiden tyydyttyminen johtaa yksilön sisäiseen motivaatioon. Näitä tarpeita ovat autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Ihmisellä on siis tarve olla autonominen eli hänen on saatava toimia vapaaehtoisesti, tarve kokea itsensä kyvykkääksi sekä tarve kokea yhteenkuuluvuutta muiden ihmisten kanssa. (Hakonen, 2015, s. 149.) Deci ja Ryan (2000a) kuitenkin painottavat, ettei heidän teoriansa käsittele sitä, mikä sisäisen motivaation synnyttää, vaan se pikemminkin pyrkii tutkimaan olosuhteita ja prosesseja, jotka synnyttävät ja ylläpitävät ihmisen sisäistä motivaatiota.

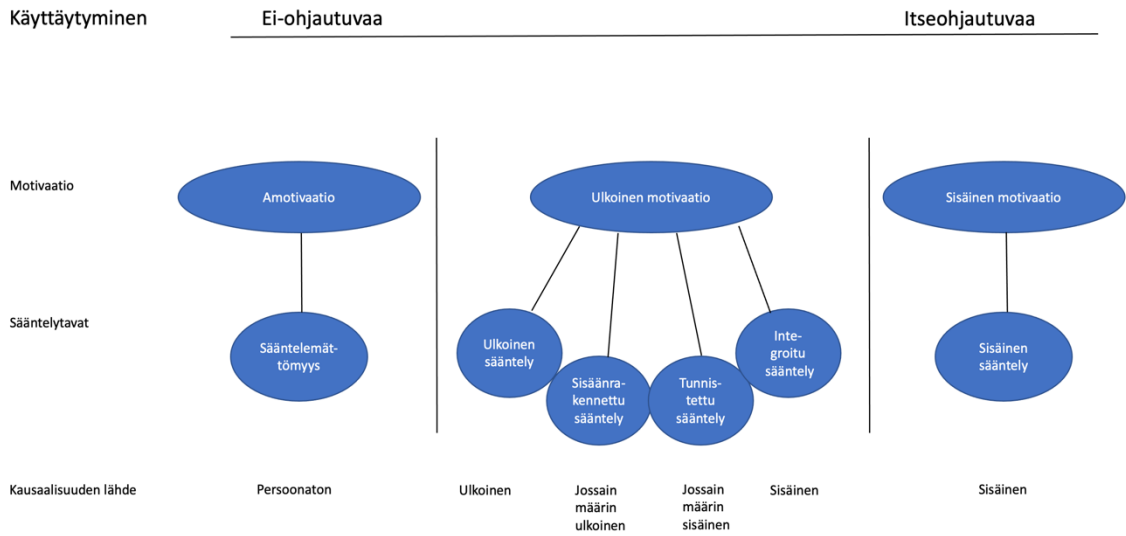
Itseohjautuvuusteorian alateoria, kognitiivisen arvioinnin teoria (*eng. Cognitive Evaluation Theory, CET*), määrittelee sosio-kontekstuaaliset tekijät, jotka aiheuttavat sisäisen motivaation vaihtelua. CET näkee, että kyvykkyyden tunteeseen johtavat ihmisten väliset tapahtumat ja rakenteet, kuten palkinnot, viestintä tai palaute, ja ne voivat lisätä

ihmisen kokemaa sisäistä motivaatiota niiden mahdollistaessa psykologisen perustarpeen, kyvykkyyden, tyydyttymisen. (Deci & Ryan, 2000b.) Tästä johtuen, Deci ja Ryan (2000b) ehdottavat, että optimaaliset haasteet, tehokkuutta edistävä palaute ja halventavien palautteiden antamatta jättäminen ennustavat kaikki sisäisen motivaation edistämistä. Deci ja Ryan (2000b) kuitenkin lisäävät, että kyvykkyyden tunne ei kasvata sisäistä motivaatiota, ellei tunteeseen liity autonomian tunnetta tai sisäistä havaittua syy yhteyttä. Korkean sisäisen motivaation saavuttaminen siis vaatii, että ihminen kokee molempien tarpeiden, kyvykkyyden ja autonomian, olevan tyydyttyneitä.

Mahmoud ja muut (2019) kuvaavat itseohjautuvuusteorian tarjoavan moniulotteisen motivaation käsitteellistykseen, joka käyttää itsemääräämisoikeuden jatkuvuutta nähden yksilön autonomian siirtyvän amotivaatiotilasta aina suurimpaan itsemääräämisoikeudentilaan, jossa myös sisäinen motivaatio on läsnä. Sen lisäksi itseohjautuvuusteoria tunnistaa monia eri motivaatioita ja niiden synnyttämiä tuloksia. Teoria myös näkee, että motivaatiota voidaan joko kannustaa tai lannistaa. (Mahmoud ja muut, 2019.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan ulkoinen motivaatio voi vaihdella suuresti sen autonomian mukaan. Toisin sanoen ulkoisen motivaation tyyppiin vaikuttaa merkittävästi se tehdäänkö toimintaa sen vuoksi, että toiminta auttaa saavuttamaan jotain haluttua vai sen vuoksi, että toiminnalla vältetään jotain epätoivottua. Tehdäänkö toimintaa siis vapaaehtoisesti vai pakotettuna. (Deci & Ryan, 2000b.)

Itseohjautuvuusteorian tueksi on kehitetty myös toinen alateoria, organismin integraation teoria (*Organismic Integration Theory, OIT*). Teoria täydentää itseohjautuvuusteoriaa (Deci & Ryan, 2000b) esittämällä ulkoisen motivaation koostuvan kolmesta eri päätyypistä: amotivaatiosta, ulkoisesta motivaatiosta ja sisäisestä motivaatiosta. Lisäksi motivaation nähdään toimivan läpi erilaisten sääntelevien tapojen, joita ovat amotivaatio, ulkoinen, sisäänrakennettu, tunnistettu sekä integroitu sääntely. Edellä mainituista sääntelytavoista integroitu sääntely nähdään suurimpana motivaatiomuotona itsemääräämisoikeudeltaan ja itsenäisyydeltään, kun taas amotivaatio on vähiten itsenäinen ja sisältää vähiten itsemääräämisoikeutta. (Mahmoud ja muut, 2019.)



Kuvio 2. Itseohjautuvuusteoria. (Mukaillen Gagne & Deci, 2005.)

Vasemmalla kuviossa 2 on *amotivaatio* eli tila, jossa ihmisellä ei ole aikomustakaan toimia. Toisin sanoen amotivaatio tarkoittaa motivaation puutetta, joka johtuu yleisesti siitä, että aktiviteettia ei arvosteta, ihminen kokee olevansa pätemätön suorittamaan tehtävää tai hän ei usko toiminnan johtavan haluttuun lopputulokseen. (Deci & Ryan, 2000b.)

Amotivaatiosta seuraavana on *ulkoisen säntely*, joka on ulkoisen motivaation vähiten autonominen luokka. Ulkoisesti säännelty toiminta suoritetaan yleensä jonkin ulkoisen kysynnän tyydyttämiseksi tai ulkoisesti asetetun palkkion saavuttamiseksi. Ulkoisen motivaation toinen tyyppi on *sisäänrakennettu säntely*. Sisäänrakennettu säntely edustaa epävarmasta itsetunnosta kumpuavaa säntelyä, sillä sisäänrakennetun säntelyn alla toimiva ihminen toimii paineen alaisena välttääkseen syyllisyyden, huolen tai korotukseen omaa itsetuntoaan tai -kunnioitustaan. Kolmas ja yhä autonomisempi ulkoisen motivaation tyyppi on *tunnistettu säntely*. Tässä motivaation tyyppissä ihminen on siis havainnut ja tunnistanut oman käyttäytymisensä henkilökohtaisen tärkeyden ja hyväksynyt sen säntelyn omakseen. Ulkoisen motivaation neljäs ja autonomisin tyyppi on *integroitu säntely*, jonka näkemyksen mukaan integrointi tapahtuu, kun ihminen

tunnistaa ja sisäistää sääntelyt ja määräykset täysin. Mitä paremmin ihminen sisäistää tekojensa syyt ja sisäistää ne itseensä, sitä autonomisempaa toiminnasta tulee. Integroitu sääntely on kuitenkin yhä ulkoista motivaatiota, vaikka sillä onkin samoja piirteitä kuin sisäisellä motivaatiolla. Integroidun sääntelyn motivoima käyttäytyminen tehdään siitä odotetun instrumentaalisen arvon ja lopputuloksen vuoksi sen sijaan, että toimitaisiin toiminnasta saatavan nautinnon vuoksi. (Deci & Ryan, 2000b.)

Kuvion oikeassa reunassa on *sisäinen motivaatio*. Sisäisen motivaation synnyttämä toiminta on siis täysin itseohjautuvaa. (Deci & Ryan, 2000b.) Deci ja Ryan (2000b) kuitenkin erikseen huomauttavat, että vaikka ihminen sisäistäisi ulkoiset säännökset, eivät ne muutu sisäiseksi motivaatioksi.

Ulkoisesti motivoitua käyttäytymistä ei tunneta luonnostaan mielenkiintoiseksi, jonka vuoksi se vaatii ulkoista kehotusta. Todennäköisin syy siihen mikä saa ihmiset toimimaan on, että toiminta on arvostettu niiden ihmisten toimesta, joiden kanssa ihminen tuntee tai haluaa tuntea *yhteenkuuluvuutta*. Tällaisia ihmisiä tai ryhmiä voivat olla esimerkiksi perhe, vertaisryhmä tai yhteiskunta. Sen sijaan ulkopuolisen tavoitteen omaksuminen vaatii, että ihminen kokee ymmärtävän sen ja olevansa *kyvykäs* saavuttamaan annetun tavoitteen. (Deci & Ryan, 2000b.)

Lyhyesti sanottuna, Deci ja Ryan (2000b) ovat tutkimuksessaan havainneet, että osaamisen, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tunteita tukevat sosiaaliset olosuhteet ovat perusta sisäisen motivaation ylläpitämiselle ja ulkoisen motivaation itseohjautuvuudelle.

Itseohjautuvuusteoria eroaa useimmista muista työmotivaatioteorioista ensisijaisesti siinä, että teoria painottaa autonomisen ja kontrolloidun motivaation suhteellista vahvuutta sen sijaan, että se painottaisi motivaation kokonaismäärää (Gagne & Deci, 2005). Erityisesti Gagne ja Deci (2005) painottavat motivaatiotyyppien erottamisen tärkeyttä ja niiden käyttöä ennusteiden tekemisessä. He muistuttavat erityisesti siitä, että vaikka itsenäinen motivaatio parantaa tehokasta suorituskkyä ja hyvinvointia, voi kontrolloitu

motivaatio heikentää näitä erityisesti silloin, kun tehtävä vaatii luovuutta, kognitiivista joustavuutta tai tietojen syvällistä käyttöä. (Gagne & Deci, 2005.)

3.2 Itseohjautuvuusteoria työmotivaation näkökulmasta

Itseohjautuvuusteorian pohjalta, Gagne ja Deci (2005) ehdottavat kuutta eri tutkimusväitettä työmotivaation tutkimiseen. Heidän ensimmäisen väitteensä mukaan, autonominen ulkoinen motivaatio ennustaa tehokkaammin sinnikkyyttä ei-kiinnostavissa, mutta ponnisteluja vaativissa tehtävissä, kun taas sisäinen motivaatio ennustaa tehokkaammin sinnikkyyttä mielenkiintoisissa tehtävissä. Toisin sanoen, teoria ehdottaa että, autonominen ulkoinen motivaatio saa ihmisen toimimaan hänelle henkilökohtaisesti tärkeiden päämäärien ja tarkoitusten saavuttamiseksi, ei niinkään siksi, että toiminta olisi mielenkiintoista. Sen sijaan sisäinen motivaatio saa ihmisen toimimaan, koska itse toiminta on mielenkiintoista ja spontaanisti tyydyttävää. (Gagne & Deci, 2005.).

Gagnen ja Decin (2005) toinen itseohjautuvuusteorian pohjalta tekemän väitteen mukaan, hallittu motivaatio tuottaa heikompaa suorituskkyä heuristisissa eli päättelyyn tai arviointiin perustuvissa tehtävissä kuin autonominen motivaatio. Sen sijaan hallittu motivaatio johtaa yhtä suureen tai jopa parempaan lyhyen aikavälin suorituskkyyn algoritmisissa eli säännönmukaisissa tehtävissä (Gagne & Deci, 2005).

Kolmannen Gagnen ja Decin (2005) väittämän mukaan ulkoisen motivaation sisäistäminen helpottuu autonomiaa tukevassa ilmapiirissä, mikä puolestaan johtaa ulkoisesti motivoituneen käyttäytymisen autonomisempaan itsesäätelyyn. Neljäs väittäjä ehdottaa, että työn erityispiirteet yhdessä työilmapiirin kanssa vaikuttavat itsenäiseen työmotivaatioon. Gagnen ja Decin (2005) viidennen väittämän mukaan autonomiaa tukeva johtamistyyli voidaan tunnistaa empiirisesti. Kuudennen ja viimeisen väittämän mukaan työntekijöiden autonomisilla kausaalisuusorientaatioilla sekä autonomiaa tukevalla työilmapiirillä on täydentäviä sekä itsenäisesti positiivisia vaikutuksia työntekijöiden automotivaatioon sekä myönteisiin työtuloksiin. Itseohjautuvuusteoria siis väittää, että korkealla autonomisessa kausaalisuusorientaatioissa olevat ihmiset ovat yleisesti

ottaen motivoituneempia tietyissä tilanteissa sekä osoittavat positiivista suorituskyykyä. Lisäksi ihmiset, jotka toimivat autonomiaa tukevassa työilmapiirissä, ilmaisevat enemmän itsenäistä motivaatiota ja myönteisiä seurauksia. (Gagne & Deci, 2005.)

3.3 Palkitseminen työmotivaation kohentamisen keinona

Tässä luvussa tarkastellaan aiempaa tutkimusta, joka ovat tutkineet palkitsemista työmotivaation kohentamisen keinona.

Itseohjautuvuusteoria näkee palkkioiden edistävän sitoutumista haluttuun toimintaan. Teoria kuitenkin väittää palkkioiden nettovaikutuksen suuruuden työpanokseen riippuvan siitä, miten yksilö kokee palkkion. Lisäksi itseohjautuvuusteorian mukaan suorituksesta riippuvaiset rahapalkkiot aiheuttavat yksilöille painetta suorittaa määrätty tehtävä. Teoria näkee edellä mainitun heikentävän niin sisäistä motivaatiota kuin ulkoista integroitua motivaatiota, sillä ne heikentävät yksilön autonomiaa. Sen sijaan suorituksesta riippuvaisten rahapalkkioiden pitäisi vaikuttaa positiivisesti vähemmän autonomisiin ulkoiseen motivaation muotoihin. (Kunz & Linder, 2012.)

Kunz ja Linder (2012) ovat tutkineet niin rahallisten kuin ei-rahallisten palkkioiden vaikutusta työmotivaatioon sekä mahdollisia haitallisia vaikutuksia itseohjautuvuusteorian määrittelemiin kahteen autonomisimpaan motivaatiomuotoon; integroituun ulkoiseen motivaatioon sekä sisäiseen motivaatioon. Heidän saamansa tulokset viittaavat siihen, että affiliatiivisilla eli sosiaalista yhteenkuuluvuutta edistävillä palkkioilla, on positiivinen maltillinen vaikutus sisäisen motivaation ja työntekohalukkuuden väliseen suhteeseen. Sen sijaan rahalliset palkkiot näyttävät syrjäyttävän integroidun motivaation, kun taas sisäisen motivaation vaikutus halukkuuteen työskennellä ei muutu. (Kunz & Linder, 2012.)

Kunzin ja Linderin (2012) saamat tulokset siis osoittavat, että rahalliset ja affiliatiiviset palkkiot ovat erilaisessa vuorovaikutuksessa näiden kahden motivaatiomuodon kanssa.

Lisäksi he ovat havainneet, että rahapalkkioilla on positiivinen maltillinen vaikutus ulkoiseen motivaatioon, kun taas affiliatiivisilla palkkioilla ei ole.

3.3.1 Palkka

Rynesin ja muiden (2005) mukaan palkkaa pidetään yhtenä tehokkaimmista motivaattoreista ja kyseinen väite onkin todistettu erilaisilla meta-analyttisillä tutkimuksilla. Organisaatioissa on käytetty rahallisia palkkioita vuosikymmenten ajan niin työntekijöiden houkuttelemiseen, pitämiseen kuin myös suorituskyvyn parantamiseen sekä viime kädessä liiketoiminnan menestyksen varmistamiseen (Delery & Roumpi, 2017). Sen lisäksi rahalliset palkkiot ovat suosittu palkitsemiskäytäntö motivaation ja suorituskyvyn kannustamiseen (Gerhart & Fang, 2014). Eri tutkimukset puoltavat rahan motivoivaa voimaa, mutta toisaalta itseohjautuvuusteoriaan perustuva tutkimus näkee, ettei työntekijöiden motivoimiseen kannata käyttää pelkästään rahaa vaan sen sijaan on tärkeää keskittyä tällaisten palkkioiden toiminnalliseen merkitykseen (Laundry ja muut, 2020).

Viitalan (2021) mukaan palkan merkitys elannon saamiseksi on yhä harvemmillä riittävä motivaation lähde tietyssä työpaikassa pysymiselle. Tähän on johtanut koulutustason nousu, monipuolistuneet mahdollisuudet työmarkkinoilla sekä parempi sosiaaliturva. Ihmisen ei siis tarvitse enää välttämättä tehdä töitä ansaitakseen elantonsa. Palkan merkitys on siis hyvin vaihtelevaa työtehtävän, ajankohdan ja yksilön mukaan. Palkan merkitys nähdään suurena henkisesti köyhässä ja ruumiillisesti raskaassa työssä, kun taas palkan merkitys heikkenee innostavassa, mielekkäässä sekä kehitysmahdollisuuksia tarjoavassa työssä. (Viitala, 2021.)

Palkan merkitystä työntekijöiden kokemaan työmotivaatioon ovat tutkineet esimerkiksi Rynes ja muut (2005). Heidän tutkimuksensa tärkein huomio oli, että ihmisillä on tapana aliarvioida palkan motivoiva vaikutus. Ihmiset siis kokevat palkan motivoivan heitä vähemmän mitä se todellisuudessa motivoi. Syynä tähän aliarviointiin Rynes ja muut (2005) katsovat olevan muun muassa ihmisten taipumuksen arvioida väärin se, miten he voisivat reagoida korkeamman palkan työtarjoukseen tai sosiaalisten normien luoma

paine siitä, että palkkaa pidetään vähemmän hyväksyttävä motivaation lähteenä kuin esimerkiksi haastava tai merkityksellinen työ. Toisin sanoen ihmiset haluavat olla niin sanotusti sosiaalisesti haluttavia ja näin ollen rahan motivoimana oleminen katsotaan tärkeäksi ja tyylyttömäksi. (Rynes ja muut, 2005.)

Rynes ja muut (2005) katsovat palkan motivoivan vaikutuksen syntyvän erityisesti siitä, että se mahdollistaa monen muun toivottavan asian saavuttamisen. Palkan avulla ihminen voi tyydyttää perustarpeitansa, kuten ravinnon- tai asunnontarpeen. Toisaalta palkan avulla voidaan tasoittaa tietä kohti parempaa sosiaalista asemaa. Palkkaa siis voidaan käyttää sosiaalisen aseman tai henkilökohtaisen saavutuksen mittapuuna. (Rynes ja muut, 2005.)

Rynes ja muut (2005) ovat kuitenkin huomanneet, että rahan motivoiva vaikutus on epälineaarinen palkkatasojen välillä. Kyse on siis laskevasta marginaalihyödyllisyydestä. Mikäli siis matalalla palkkatasolla työskentelevä henkilö saa esimerkiksi sadan euron palkankorotuksen, on sillä merkittävästi motivoivampi hyöty kuin jos palkankorotus annetaan jo hyvin ansaitsevalle henkilölle. Palkan merkitys vaihtelee myös sen mukaan, onko palkan avulla tavoitteena houkuttaa organisaatioon uutta työvoimaa, säilyttää vanha työvoima vai parantaa työntekijöiden työssä suoriutumista. Erityisen tärkeä tehtävä palkkatasolla on uuden työvoiman houkuttelemisessa, sillä palkka on yksi työn ominaisuuksista, joka voidaan tietää varmuudella ennen työpaikan valintaa. Sen sijaan johtamisen laatu tai työilmapiiri saadaan tietää vasta, kun töissä on ollut jonkin aikaa. (Rynes ja muut, 2005.)

On kuitenkin huomattava, että kun työntekijä on päättänyt ottaa työpaikan vastaan, ei palkkatasolla ole enää paljoakaan vaikutusta siihen, kuinka kovaa hän työskentelee, ellei palkkataso ole selvästi markkinoita korkeampi. Suorimmin suoritukseen vaikuttaa palkka, joka on riippuvainen suorituksesta. Mikäli erilaisilla palkankorotuksilla tai bonuksilla ei ole suoraa riippuvuutta suorituksesta, on niillä vähäinen vaikutus motivaatioon. Sen sijaan, jos palkka on hyvin riippuvainen suorituksesta, on se erittäin tehokas motivaattori. (Rynes ja muut, 2005.)

Laundryn ja muiden (2020) mukaan eri tutkimukset osoittavat työntekijöiden suorituskyvyn parantuneen organisaatioiden sijoitessa rahalliset palkkiot tuottavuuteen. Aihetta kuitenkin tarkemmin tutkittaessa, on havaittu, että tämä vaikutus on väliaikainen ja suorituskyky palautuu takaisin lähtötasolle ja, että rahallisten palkkioiden synnyttämä hyöty vaikuttaa pikemminkin tuotetun tuloksen määrään kuin sen laatuun. Tämän väliaikaisen hyödyn on havaittu johtuvan niin sanotusta motivaatiomuutoksesta, joka tapahtuu otettaessa käyttöön rahalliset palkkiot motivaattoreina. Tällöin yksilöt keskittyvät ulkoiseen, taloudelliseen hyötyyn sen sijaan, että he keskittyisivät toiminnasta saatavaan nautintoon. On siis havaittu, että yksilön kokema sisäistä motivaatiota heikentää rahan kaltaiset, aineelliset palkkiot, kun taas aineettomat palkkiot, kuten positiivinen palaute, lisää sitä. (Laundry ja muut, 2020.)

Ryan ja muut (1983) ovat kuitenkin tutkimuksessaan havainneet, että yksilö kokee enemmän sisäistä motivaatiota, mikäli suorituksesta riippuvaisia palkkioita annetaan autonomiaa tukevalla tavalla eli tavalla, joka korostaa palkkion saajan pätevyyttä ja merkityksellisyyttä. Tämä viittaa siis siihen, että mikäli palkkio tarjotaan autonomiaa tukevalla tavalla, voi se vähentää ulkoisten palkkioiden, kuten rahan, negatiivista vaikutusta sisäisen motivaation kokemiseen. Palkkioita voidaan siis tarjota autonomiaa tukevalla tavalla rohkaisten yksilön ponnisteluja sekä osallistumista toimintaan antaen palkkiolle informatiivisen merkityksen. Vaihtoehtoisesti palkkioita voidaan tarjota hallitsevalla, autonomiaa uhkaavalla ja rajoittavalla tavalla, mikä lisää yksilön kokema painetta. (Laundry ja muut, 2020.)

Laundry ja muut (2020) ovat tutkineet millainen vaikutus palkkioilla on suorituskykyyn, kun ne esitetään autonomiaa tukevalla, informatiivisella tavalla. He väittävät, että informatiivisten palkkioiden vaikutus suorituskykyyn on psykologisten tarpeiden tyydyttymisen välittämää, mikä puolestaan lisää sisäistä motivaatiota. Sen sijaan kontrolloitujen palkkioiden vaikutus suorituskykyyn on psykologisten tarpeiden turhautumisen välittämää, mikä puolestaan lisää ulkoista motivaatiota. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että mikäli rahalliset palkkiot esitetään pakottavalla ja painostavalla tavalla, voivat ne välittää niin sanotun hallitun merkityksen, jolloin ne jäävät riittämättömiksi yksilön

psykologisten tarpeiden eli kyvykkyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden täyttämässä. Toisaalta ne nostavat todennäköisesti esiin instrumentaalisia motivaatiomuotoja, kuten ulkoista motivaatiota yksilöiden keskittyessä ulkoisiin rahallisiin hyötyihin. On kuitenkin havaittu, että tällöin yksilöt välittävät vähemmän työnsä laadusta ja yrittävät saada tuotettua määrällisesti paljon, jolla on vain vähän myönteisiä vaikutuksia suorituskykyyn. Sen sijaan, mikäli rahalliset palkkiot esitetään autonomiaa tukevalla sekä rohkeavalla tavalla, voivat ne olla tehokas työkalu yksilön psykologisten tarpeiden tyydyttymisen edistämiseksi. Mikäli psykologisia tarpeita onnistutaan tyydyttämään, lisää se yksilöiden kokema sisäistä motivaatiota heidän osallistuessaan tehtävään ja näin ollen parantaa heidän suorituskykyään ja suoritustaan. (Laundry ja muut, 2020.)

3.3.2 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuudella nähdään olevan myönteisiä vaikutuksia työhön liittyviin tuloksiin, kuten työntekijöiden kokemaan työmotivaatioon, jonka vuoksi organisaatiokirjallisuudessa korostetaan organisaation jäsenten oikeudenmukaista kohtelua ja sen merkitystä. Tutkimukset osoittavat, että mikäli työntekijä kokee, että häntä kohdellaan oikeudenmukaisesti niin organisaation, esihenkilön kuin myös työtovereiden taholta, on hän motivoituneempi ja suoriutuu työstään paremmin kuin työntekijät, jotka pitävät työympäristöään epäoikeudenmukaisena. (Hartmann & Slapnicar, 2012.)

Oikeudenmukaisuuden ja sisäisen motivaation välistä suhdetta ovat tutkineet esimerkiksi Zapata-Phelan ja muut (2009) havaiten, että työntekijän sisäistä motivaatiota voidaan parantaa oikeudenmukaisten päätöksentekomenettelyiden avulla. Lisäksi he havaitsivat, että sisäinen motivaatio toimii jossain määrin oikeudenmukaisten päätöksentekomenettelyiden ja tehtävän suoritusasteen välittäjänä. Edellä mainitulla viitataan siihen, että mikäli yksilö kokee tulleensa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti, on hänellä taipumus arvioida suoritettavaa tehtävää vähemmän nautittavaksi ja näin ollen vähemmän sisäisesti motivoivaksi. Sen sijaan, mikäli yksilö kokee tulleensa kohdelluksi oikeudenmukaisesti, kokee hän tehtävän suorittamisen nautinnollisemmaksi ja näin ollen hän

todennäköisesti osoittaa enemmän sinnikkyyttä tehtävässä kuin yksilö, joka kokee tulensa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. (Zapata-Phelan ja muut, 2009.)

Hannam ja Narayan (2015) ovat puolestaan havainneet tutkimuksessaan, että mikäli yksilö on sisäisesti motivoitunut, saattaa hän olla taipuvaisempi näkemään ympäristön oikeudenmukaisena sisäiseen motivaatioon liittyvien positiivisten tunteiden vuoksi. Edellä mainittu havainto ei kuitenkaan koskenut kaikkia oikeudenmukaisuuden tyyppisiä. Sisäisen motivaation ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden välinen suhde on Hannamin ja Narayanin (2015) tutkimuksen mukaan vain marginaalisesti merkittävä. Sen sijaan, mikäli jaon- ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus liittyy suoraan tehtävään, on sillä positiivinen suhde sisäiseen motivaatioon yksilön yhdistäessä ne nautittavaan tehtävään. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus puolestaan liittyy auktoriteettihahmoihin eikä suoraan itse tehtävään, minkä vuoksi sisäisen motivaation vaikutus tähän oikeudenmukaisuuden tyyppiin on heikompi kuin jaon- ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. (Hannam & Narayan, 2015.)

Myös Van Herpen ja muut (2005) korostavat palkitsemisjärjestelmän motivoivan vaikutuksen kannalta tärkeiksi seikoiksi oikeudenmukaisuuden lisäksi järjestelmän läpinäkyvyyden ja hallittavuuden. Läpinäkyvällä palkitsemisjärjestelmällä he tarkoittavat palkitsemisjärjestelmää, joka antaa työntekijöille tietoa palkitsemisjärjestelmän säännöistä sekä yrityksen tavoitteista. Työntekijöiden ollessa tietoisia säännöistä, lisää se ymmärrystä käytössä olevista menetelmistä, mittaustavoista sekä tavoitteista ja siten luo enemmän tukea palkitsemisjärjestelmälle. He siis näkevät, että mikäli työntekijä kokee palkitsemisjärjestelmän avoimena ja oikeudenmukaisena, on sillä myönteinen suhde työntekijän kokemaan ulkoiseen motivaatioon. (Van Herpen ja muut, 2005.)

Ohjattavuudella Van Herpen ja muut (2005) viittaavat siihen millainen suhde on työn ja siitä saatavan korvauksen välillä. Toisin sanoen missä määrin työntekijä pystyy hallitsemaan tulosta tai vaikuttamaan siihen. Näin ollen mitä vahvemiksi palkitsemisjärjestelmän eri elementtien hallittavuus koetaan, sitä korkeampaa ulkoista motivaatiota työntekijä kokee. (Van Herpen ja muut, 2005.)

3.3.3 Työn tuunaus

Hyvin suunnitellulla työtehtävällä on positiivinen vaikutus niin työntekijöiden tyytyväisyyteen, suorituskyykyyn kuin myös työmotivaatioon (Liu ja muut, 2021; Garg & Rastogi, 2005). Liu ja muut (2021) ovat tutkineet milloin ja miten työn ominaisuudet lisäävät autonomista motivaatiota sekä vähentävät kontrolloitua motivaatiota. Tutkimuksessaan he ehdottavat, että työn ominaisuuksilla on positiivinen vaikutus psykologisten tarpeiden tyydyttymiseen. Lisäksi he ehdottavat, että psykologisten tarpeiden tyydyttymisellä on positiivinen vaikutus autonomiseen motivaatioon, mutta negatiivinen vaikutus kontrolloituun motivaatioon. Heidän kolmas ehdotuksensa on, että psykologisten tarpeiden tyydyttyminen toimii välittäjänä työn ominaisuuksien ja autonomisen motivaation välisessä suhteessa sekä työn ominaisuuksien ja kontrolloidun motivaation välisessä suhteessa. Lisäksi he ehdottavat, että positiivinen affektiivisuus hillitsee työn ominaisuuksien sekä psykologisten tarpeiden tyydyttymisen välistä suhdetta niin, että työn ominaisuuksilla on vahvempi positiivinen vaikutus psykologisten tarpeiden tyydyttymiseen niillä työntekijöillä, jotka kokevat korkeampaa positiivista affektiivisuutta. Sen sijaan negatiivinen affektiivisuus lieventää työn ominaisuuksien ja psykologisten tarpeiden tyydyttymisen välistä suhdetta niin, että työn ominaisuuksilla on heikompi positiivinen vaikutus psykologisten tarpeiden tyydyttymiseen, niillä työntekijöillä, jotka kokevat korkeampaa negatiivista affektiivisuutta. (Liu ja muut, 2021.)

Liu ja muut (2021) vahvistivat tutkimuksellaan kaikki edellä mainitut ehdotukset. Heidän tutkimuksensa erityinen havainto oli, että työn ominaisuuksilla on positiivinen suhde psykologisten tarpeiden tyydyttymiseen. Lisäksi he havaitsivat tämän suhteen vahvistuvan työntekijöiden kokiessa korkeaa positiivista affektiivisuutta. Sen sijaan, mikäli työntekijät kokevat korkeaa negatiivista affektiivisuutta, heikentää se työn ominaisuuksien sekä psykologisten tarpeiden tyydyttymisen välistä positiivista suhdetta. (Liu ja muut, 2021.)

3.3.4 Urakehitys

Yksi aineettoman palkitsemisen keinoista on tarjota työntekijälle mahdollisuus kehittyä ja edetä urallaan. Esimerkiksi Sheraz ja muut (2021) ovat tutkimuksessaan havainneet, että työpaikan urakehitysohjelmilla on positiivinen suhde työntekijän motivaatiotasoon. Toisin sanoen työntekijän motivaatiotaso lisääntyy urakehitysohjelmien myötä. Myös Van Herpen ja muut (2005) ovat tutkimuksessaan havainneet, että ylennysmahdollisuuksilla on positiivinen vaikutus yksilön kokemaan sisäiseen motivaatioon. Lisäksi he havaitsivat, että rahallisten korvausten ja sisäisen motivaation välillä ei havaittu selvää yhteyttä eikä näin ollen hyvin suunniteltu rahallinen korvausjärjestelmä korvaa ylennysmahdollisuuksien merkitystä sisäisen motivaation kasvuun. He korostavat kuitenkin, että ylennysmahdollisuuksilla on positiivinen suhde molempiin motivaatiotyyppeihin; sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tämän vuoksi he esittävät, että ylennysmahdollisuudet eli toisin sanoen mahdollisuus urakehitykseen organisaation sisällä, ovat tärkeä työkalu työn tuottavuuden parantamiseksi organisaatiossa. (Van Herpen ja muut, 2005.)

4 Z-sukupolvi

Tässä luvussa tutustutaan tutkimuksen kohderyhmään eli Z-sukupolveen sekä tarkastellaan aiempaa Z-sukupolvea käsittelevää tutkimusta.

Sukupolvet määritellään yleensä tiettyinä ajanjaksona syntyneiksi ihmisiksi, jotka jakavat ainutlaatuiset sosiokulttuuriset tapahtumat, jotka määrittävät heidän kasvatuksensa (Leslie ja muut, 2021). Z-sukupolveen kuuluvien määrittelyssä on paljon hajontaa. Esimerkiksi Mahmoud ja muut (2019) määrittelevät Z-sukupolveen kuuluvien ihmisten syntyneen vuosien 2000–2012 välillä, kun taas Fratričová ja Kirchmayer (2018) määrittelevät heidän syntyneen vuosien 1995–2009 väillä. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin Leslien ja muiden (2021) määritelmää, jonka mukaan Z-sukupolveen kuuluvat ovat syntyneet vuosien 1996 ja 2010 välillä.

Z-sukupolvi nähdään ensimmäisenä diginatiivina sukupolvena eli sukupolvena, joka on syntynyt aikana, jolloin internet-yhteys on ollut saatavilla kaikkialla (Leslie ja muut, 2021). Z-sukupolvea on kuvattu sukupolveksi, joka käyttää teknologiaa sujuvasti, on aina tavoitettavissa ja joka hyödyntää kommunikoinnissa matkapuhelimia, tabletteja sekä erilaisia pikaviestintäsovelluksia. Z-sukupolven edustajat siirtyvät nopeasti tehtävästä toiseen ja antavat usein enemmän arvoa nopeudelle kuin tarkkuudelle. Sukupolvi tuntee vain langattoman, käyttäjien luoman maailman, jossa he ovat vain muutaman napsautuksen päässä tiedosta. Vaikka Z-sukupolvi on tottunut välittömään verkkoviestintään, on kuitenkin havaittu, että sukupolven edustajat kantavat enemmän huolta yksityisyydestään ja turvallisuudestaan kuin heitä edeltänyt Y-sukupolvi. (Fratričová ja Kirchmayer, 2018.)

Z-sukupolvi edustaa nuorinta tänä aikana työelämässä olevaa sukupolvea. Tutkimuksissa on huomattu, että Z-sukupolven teknologian käyttö ja kiinnostus joustaviin työaikoihin ovat lähes identtisiä Y-sukupolven edustajien kanssa. Lisäksi tutkimuksissa on havaittu, että Z-sukupolven edustajat ymmärtävät taloudellisen vakauden arvon ja tuntevat iloa työssä hyvin suoriutumisesta. Merkittävä havainto on kuitenkin ollut, että Z-sukupolven

edustajat ovat haluttomia uhraamaan koko elämänsä työlle ja työelämässä korkealle pääsemiselle. (Mahmoud ja muut, 2019.)

Z-sukupolven kohdistuvaa tutkimusta on ehditty tekemään jo jonkin verran, vaikka sukupolvi on ollut työelämässä vasta hetken. Esimerkiksi Mahmoud ja muut (2019) ovat tutkineet eri sukupolvien kokemaa työmotivaatiota. Mahmoudin ja muiden (2019) tärkeimpiä huomioita oli muun muassa, että Z-sukupolvi arvostaa ulkoisia, materiaalisia palkkioita motivaation lähteenä enemmän kuin edeltäneet, X- ja Y-sukupolvet. Sen lisäksi he havaitsivat, että Z-sukupolven edustajat eivät koe tunnustettua sääntelyä motivaation lähteenä. Toisaalta Z-sukupolven havaittiin myös arvostavan sisäistä motivaatiota ja näin ollen työn mielekkyyttä, edeltäviä sukupolvia enemmän. (Mahmoud ja muut, 2019.) Mahmoud ja muut (2019) kehottavatkin organisaatioita keskittymään enemmän aineellisiin palkkioihin, kuten palkankorotuksiin sekä aineettomiin etuihin. Lisäksi he kehottavat organisaatioita tunnustamaan säänneltyjä lähestymistapoja, kuten tehtävän arvon sisäistämistä, sillä monet tehtävät eivät ole sisäisesti motivoivia, kun kyseessä on nuorempien sukupolvien, erityisesti Z-sukupolven, motivointi. (Mahmoud ja muut, 2019.)

Fratričová ja Kirchmayer (2018) puolestaan tutkivat Z-sukupolven työmotivaatiota estäviä tekijöitä havaiten tällaisiksi muun muassa työn sisällöstä piittaamattomuuden, huonon työilmapiirin, liiallisen työtaakan sekä työn tarkoituksettomaksi kokemisen. Tutkimuksen mukaan työstä nauttiminen sekä hyvä työilmapiiri olivat siis kaksi tärkeintä tekijää hyvään työmotivaatioon. Lisäksi Z-sukupolvi oli maininnut työmotivaation kannalta positiiviksi tekijöiksi mahdollisuuden urakehitykseen sekä jatkuvaan oppimiseen/kasvuun, reilut palkkiot sekä vaikutusmahdollisuudet. (Fratričová ja Kirchmayer, 2018.)

Myös Leslie ja muut (2021) ovat tutkineet Z-sukupolven edustajia työelämässä. Heidän tutkimuksensa keskeisin tulos oli, että sukupolvi ei ole homogeeninen vaan se käsittää työelämän kannalta kolmeen eri ryhmään jakautuvia sukupolven edustajia. Näitä ryhmiä olivat sosiaaliset sijoittajat (*Social Investors*), työelämän mukavuutta korostavat (*Chill*

Worker Bees) sekä työpaikan tarjoamat mahdollisuudet näkevät (*Go Getters*). (Leslie ja muut, 2021.)

Sosiaaliset sijoittajat ovat ryhmä, joka ei pidä työllistymistä ensisijaisena prioriteettina. Heille työ on paikka, joka tukee kotielämää, paikka, jossa pystyy vaikuttamaan maailmaan positiivisella tavalla sekä paikka, jossa pystyy kehittämään henkilökohtaisia kykyjään sekä luomaan sosiaalisia suhteita. Heille perhe ja koti ovat elämän ensimmäinen prioriteetti, joka antaa heidän elämälle merkityksen työpaikan sijaan. Sosiaalisille sijoittajilla tärkeää on heidän työnsä yhteiskunnalliset vaikutukset ja organisaation korkeat eettiset arvot. He haluavat siis työskennellä tehdäkseen sen avulla hyvää maailmalle. Lisäksi tämän ryhmän jäsenet haluavat kehittyä ja oppia jatkuvasti uutta työpaikalla. He haluavat, että heille tarjotaan velvollisuuksia, jotka pakottavat heidät mukavuusalueensa ulkopuolelle. Heille henkilökohtainen menestys ja palaute on tärkeää. (Leslie ja muut, 2021.)

Työelämän mukavuutta korostavat Z-sukupolven edustajat ovat ryhmä, joka tekee työnsä hiljaa, mutta tehokkaasti ja tuloksellisesti. Heille tärkeää on työtovereidensa ja esihenkilönsä henkilökohtaiset ominaisuudet ja oman työnsä vaikutukset. Lisäksi heille tärkeää ovat perhe, työturvallisuus sekä käytännöllisyys. Tämän ryhmän edustajille on siis tärkeää tuntea olonsa työpaikalla turvalliseksi, niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. He haluavat suosia rennompaa pukukoodia, jonka vuoksi myös fyysisen työympäristön on oltava viihtyisä. Työympäristön on siis oltava avoin, valoisa sekä tarjolla on oltava työskentelyyn tarvittavat työkalut. Ryhmän edustajille on tärkeää selkeä kommunikointi, selkeät ohjeet sekä selkeä tieto siitä, mitä heiltä odotetaan, jotta he voivat suoriutua työstään ilman virheitä. (Leslie ja muut, 2021.)

Kolmas ryhmä on ryhmä, joka näkee työpaikan tarjoavan mahdollisuuksia niin henkilökohtaisen kehittymisen, positiivisen yhteiskunnallisen muutoksen kuin myös uusien innovaatioiden luomisen kannalta. He arvostavat säännöllistä palautetta sekä henkilökohtaisia kasvomahdollisuuksia. He näkevät avoimen ja rakentavan palautteen menestyksensä avaimena. Tämän ryhmän edustajat nähdään luonnollisesti motivoituneina sekä

halukkaina tekemään maailmasta paremman paikan. Heille tärkeää on innovaatiokulttuuri, omien taitojen soveltaminen sekä se, ettei heille suoraan kerrota mitä tehdä. (Leslie ja muut, 2021.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, tutkimusaineiston keruu sekä aineiston analyysitapa.

5.1 Menetelmä

Tämän tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään, millainen vaikutus erilaisilla palkitsemisen keinoilla on Z-sukupolven työmotivaatioon sekä mitkä palkitsemisen keinot hekokevat oman työmotivaationsa kannalta motivoivimpina. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus siis nähdään moninaisena. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkia tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 163.)

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitu haastattelututkimus. Haastattelututkimus on sopiva aineistonkeruumenetelmä muun muassa silloin, kun kysymyksessä on vähän kartoitettu, suhteellisen tuntematon aihealue. Haastattelututkimuksen avulla voidaan saada syvempiä tietoja, sillä haastateltavilta voidaan pyytää esimerkiksi perusteluja mielipiteilleen tai vastauksilleen. Haastattelututkimuksen avulla on mahdollista saada esille myös vastausten taustalla olevia motiiveja, joka nähtiin myös tämän tutkimuksen kannalta tärkeäksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 34–35.) Tutkimuksessa ei siis haluttu selvittää ainoastaan vaikuttaako tietty palkitsemisen keino kohderyhmän edustajan työmotivaatioon, vaan haluttiin selvittää myös miksi ja miten se vaikuttaa tai miksi se ei vaikuta. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus määrällisen tutkimuksen sijaan.

Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina haastatteluina, sillä vastauksia ei haluttu sitoa tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan antaa haastateltavien vastata kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä on tehokas tiedonkeruumenetelmä, sillä tutkijalla on mahdollisuus ohjata haastattelua sitä kuitenkin kontrolloimatta

(Koskinen ja muut, 2005, s. 105). Hirsjärven ja Hurmeen (2001, s. 47) mukaan puolistrukturoitu haastattelu tarjoaa haastateltaville mahdollisuuden vastata kysymyksiin omin sanoin sen sijaan, että vastaus pitäisi valita eri vastausvaihtoehdoista. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten järjestystä ja sanamuotoja voidaan tarpeen tullen muuttaa kesken haastattelun (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 47).

5.2 Tutkimusaineiston keruu

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Lopullisiin tutkimuskysymyksiin johtaneet pilottihaastattelut suoritettiin marras- ja joulukuun vaihteessa vuonna 2021. Tutkimuksen varsinainen aineisto kerättiin tammi- ja maaliskuun välisenä aikana vuonna 2022.

Pilottihaastattelut paljastivat tutkijalle sen, että käsitteenä palkitseminen on hyvin vieras tutkimuksen kohderyhmälle. Palkitsemisen nähtiin olevan lähinnä rahallisia korvauksia eli bonuksia tai kiittämistä. Esimerkiksi palkan ei nähty olevan osa palkitsemista. Pilottitutkimusten avulla tehtyjen huomioiden avulla, päädyttiin tutkimus suorittamaan puolistrukturoidun haastattelulomakkeen avulla kysymällä haastateltavilta hyvin yksityiskohtaisesti millainen merkitys milläkin palkitsemisen keinolla on heidän työmotivaationsa kannalta. Haastattelukysymyksiä ei lähetetty haastateltaville ennakoon, sillä haastateltavilta toivottiin avointa ja spontaania pohtimista haastattelutilanteessa. Muutamat haastateltavat sanoivatkin haastattelun lopuksi, haastattelun herättäneen paljon pohdintaa ja, että he eivät ole osanneetkaan ajatella kuinka monet eri tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Lisäksi haastattelu sai heidät pohtimaan sitä, kuinka paljon erilaisia palkitsemistapoja heidän työpaikkansa heille loppujen lopuksi tarjoaakaan.

Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin vuosina 1996–2002 syntyneisiin henkilöihin, joilla on jo jonkin verran työkokemusta. Vaikka Z-sukupolvi käsittää aina vuodesta 1996 vuoteen 2010 syntyneet, rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle 2003–2010 syntyneet Z-sukupolven edustajat, sillä katsottiin, että heidän työkokemuksensa on vielä liian vähäinen tai sitä ei ole lainkaan. Kohderyhmällä haluttiin olevan jonkin verran työkokemusta, jotta haastattelukysymysten vastauksia osattaisiin ajatella realistisesti. Haastateltavista

vuonna 1996 syntyneitä oli neljä, vuonna 1997 syntyneitä yksi, vuonna 1998 syntyneitä kolme, vuonna 1999 syntyneitä yksi sekä vuonna 2002 syntyneitä yksi. Haastateltavia oli siis yhteensä kymmenen, joista kahdeksan naisia ja kaksi miestä.

Haastateltavia lähestyttiin pääosin WhatsApp-viestisovelluksen kautta. Kaksi haastateltavaa löytyi Instagram-sovelluksen kautta, joiden kanssa haastatteluajankohta sovittiin hyödyntämällä sovelluksen pikaviestitoimintoa. Haastattelut aloitettiin löytämällä neljä eri haastateltavaa, joiden avulla löydettiin lisää haastateltavia heidän suositellessaan kohderyhmään sopivia tuttujaan. Kysyttäessä kohderyhmään sopivia henkilöitä haastateltavaksi, suostuivat he mielellään. Ennen suostumusta heille kerrottiin tutkimuksen aihe, haastattelun ennakoitu kesto sekä se, ettei haastatteluun tarvitse valmistautua etukäteen eikä haastateltavien tarvitse osata määritellä palkitsemisen käsitettä. Haastattelut sovittiin melko nopealla aikataululla viestin lähettämisestä, maksimissaan viikon päähän.

Haastattelut toteutettiin pitkälti etähaastatteluina, sillä haastateltavat asuivat eri puolilla Suomea. Lisäksi päätökseen suorittaa haastattelut etänä, vaikutti vallitseva COVID-19-pandemia. Etähaastattelut toteutettiin Zoom-verkkokokousohjelmistoa sekä WhatsApp videopuhelutoimintoa hyödyntämällä. Kaikki haastateltavat olivat suomenkielisiä ja haastattelut pidettiin suomeksi. Haastattelut nauhoitettiin joko puhelimen tai tietokoneen nauhurilla, riippuen siitä toteutettiinko haastattelu Zoomin vai WhatsAppin välityksellä. Lupa nauhoitukseen kysyttiin ennen haastattelun aloittamista ja kaikille haastateltaville nauhoittaminen sopi. Haastateltaville kerrottiin, ettei nauhoituksia tule tutkijan lisäksi kuulemaan kukaan muu, mutta tutkimustulosten raportoinnissa saatetaan käyttää joitain suoria sitaatteja. Lisäksi tutkija kertoi ennen haastatteluiden aloittamista haastateltaville tutkimusaiheen sekä sen, että haastateltavat pysyvät tutkimuksessa täysin anonyymeinä. Haastatteluissa kesti keskimäärin noin 20–35 minuuttia.

5.3 Aineiston analyysi

Haastatteluaineisto purettiin litteroimalla se tekstiksi. Litterointi suoritettiin melko tarkasti, jättämällä pois kuitenkin joitain täytesanoja ja mietintää kuvaavia äännähdyksiä. Litteroinnissa keskityttiin siis erityisesti puheen sisältöön. Koskisen ja muiden (2005, s. 320) mukaan sanatarkka litterointi on yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä vakiintunut litteroinnin tarkkuustaso laadullisissa tutkimuksissa. He näkevät tämän litteroinnin tarkkuustason riittävän lähes kaikkien tutkimukseen, mikäli haastatteluiden tavoitteena on hakea lähinnä tietoa. Tällöin esimerkiksi haastateltavan käyttämän murteen litteroiminen on turhaa (Koskinen ja muut, 2005, s. 321).

Litteroinnin jälkeen jokainen kysymys ja niiden vastaukset käytiin huolellisesti läpi luomalla jokaiselle kysymykselle oma asiakirja, johon kerättiin vastaukset jokaisesta haastattelusta. Tämän jälkeen lähdettiin kirjoittamaan raporttia tutkimustuloksista kysymys kerrallaan. Joidenkin kysymysten raportointia yhdisteltiin, mikäli niiden katsottiin tukevan toisiaan. Tällaisia olivat esimerkiksi työmotivaatiota parantavat ja heikentävät tekijät. Aineisto raportointiin siis kysymyslomakkeen teemojen perusteella. Lisäksi aineiston raportoinnissa käytettiin jonkin verran laskemista, kun laskettiin esimerkiksi, kuinka moni kokee jonkin tekijän vaikuttavan omaan työmotivaatioonsa ja kuinka moni ei.

Aineiston raportoinnissa käytettiin jonkin verran suoria lainauksia, koska niiden katsottiin tuovan lisäarvoa tutkimukselle. Aineiston raportoinnin tarkoituksena on antaa mahdollisimman elävä kuva haastateltavien kanssa käydyistä keskusteluista. Tämä voidaan toteuttaa kahdella eri päätavalla; nojautumalla suoriin haastatteluotteisiin tai esittämällä yhteenvetoja sekä päätelmiä kaikista haastatteluista. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 194.)

Haastatteluotteiden käyttämisessä ongelmaksi muodostuu usein se, missä määrin niitä voi muuntaa. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, s. 194) mukaan niin kauan kuin lainauksen merkitystä ei muuteta, voi lainausta muuntaa. Tässä tutkimuksessa lainauksia on

muunnettu lähinnä poistamalla tekstistä joitain täytesanoja tai mietintää ilmaiseva ään-
nähdyksiä.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen aineiston keskeisimmät tutkimustulokset. Ensimmäiseksi käsitellään yleisesti työmotivaatiota parantavia ja heikentäviä tekijöitä, minkä jälkeen siirrytään käsittelemään työmotivaatioon vaikuttavia palkitsemisen keinoja. Tutkimustuloksia havainnollistetaan nostamalla esiin haastateltavien suoria sitaatteja.

6.1 Työmotivaatiota parantavat ja heikentävät tekijät

Haastattelut aloitettiin kysymällä haastateltavilla mikä heitä yleisesti motivoi heidän työssään. Eniten vastauksissa korostui työyhteisön merkitys koettuun työmotivaatioon. Useat vastaajat kokivat, että heitä motivoivat mukavat työkaverit, mutta myös niin esihenkilöltä kuin myös työkavereilta tuleva arvostus omaa työtä ja toimintaa kohtaan. Näiden lisäksi haastateltavat kokivat, että heitä motivoi työpaikan tarjoama mahdollisuus päästä osaksi yhteisöä ja näin ollen päivittäinen vuorovaikutus työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Lisäksi haastateltavien työmotivaatiota lisäsivät itsensä kyvykkääksi tunteminen ja näin ollen myös työtehtävissä onnistuminen. Haastateltavat kokivat motivaatiota lisääviksi tekijöiksi myös merkityksellisen ja mielekkään työn, uuden oppimisen, itsenäisyyden ja vapauden omassa työssä, työtehtävien monipuolisuuden, työkokemuksen kerryttämisen, kasvavan vastuun, joka koettiin merkinä luottamuksesta sekä mahdollisuuden tehdä etätöitä.

Myös palkan merkitystä työmotivaatiota lisäävänä tekijänä pohdittiin useassa keskustelussa. Kolme haastateltavaa kymmenestä oli sitä mieltä, että palkka motivoi, kun taas seitsemän haastateltavaa ei joko tuonut palkkaa esille ollenkaan tai eivät kokeneet palkkaa työmotivaatiota lisääväksi tekijäksi.

”Palkka, se on varmaan se suurin motivaattori, totta kai.”

”No vähä ikävä sanoa, että raha, mutta se on fakta. Kyllä mä ihan myös rahan takia teen töitä.”

”Raha ei sinänsä motivoi, se tulee siinä sivussa.”

”No mä oon ajattelut, että aika pitkälle raha on motivoinut, tai siis se palkka. Mut siis just mietin, että mulla on kyllä säästöjä sen verran, että mä pystyisin, vaikka yhden kesän olemaan käymättä töissä, mutta silti mä oon joka kesä hakenut töitä ja pyrkinyt töihin, että on siinä siis jotain muutakin kuin se raha vain.”

Työmotivaatiota heikentävistä tekijöistä esille nousi erityisesti ongelmat työyhteisössä, kuten huonot työkaverit, työpaikan huono työilmapiiri ja yhteishenki, työkavereiden sekä esihenkilön suunnalta tuleva huono kohtelu sekä työkaverit, jotka eivät suorita töitään kunnolla.

”Varmaan se, jos yhteishenki työpaikalla ei ole hyvä. Mun mielestä se vaikuttaa tosi paljon siihen, miten tekee työt ja miten paljon haluaa oppia ja olla töissä. Jos esimerkiksi saa apua työkavereilta ja muutenkin on mukava olla siellä. Että, jos se työilmapiiri ei olisi hyvä, niin uskon sen kyllä laskevan motivaatiota.”

”Mun mielestä sellaiset työkaverit, jotka ei tee töitään kunnolla. Niin mun mielestä se laskee omaa aktiivisuutta, jos toinen tekee vaan sen ihan minimin. Niin ei itsekään jaksakaan tehdä muuta kuin sen minimin.”

”Epäreilu kohtelu, jota kokee työkavereiden tai johdon puolesta, niin se kyllä laskee ihan välittömästi motivaatiota.”

Lisäksi vastauksissa työmotivaatiota heikentävistä tekijöistä korostui erityisesti kiire. Muiksi työmotivaatiota laskeviksi tekijöiksi lueteltiin muun muassa rakentavan palautteen puute, joustamattomuus, pitkä työmatka, huono palkka, stressi, liiallinen työkuorma, epävarmuus omasta kyvykkyydestä sekä huonot työolosuhteet ja työvälit.

Kysyttäessä asioita, jotka voisivat kompensoida palkan merkitystä työssä, korostui vastauksissa erityisesti työn mielekkyys. Haastateltavat kuvasivat palkan merkityksen vähenvän, mikäli työ on mielekästä sekä mielenkiintoista ja työssä pääsee käyttämään omia taitojaan.

”No sellaiset asiat, että mä pääsisin niinku tekemään just sitä työtä mitä mä haluaisinkin tehdä ja mikä olis mun mielestä niinku kaikista mielenkiintoisinta työtä.”

”Ja sitten se, että se itse työ on sellaista, josta tykkää ja se on mielenkiintoista, kokee oppivansa jotain uutta ja pääsee niinku oikeesti käyttämään niitä taitojaan eikä se työ ole tylsää.”

Lisäksi haastateltavat mainitsivat palkan merkitystä kompensoiviksi tekijöiksi työpaikan tarjoaman mahdollisuuden vuorovaikutukseen, työkokemuksen kerryttämisen, hyvän työyhteisön, mahdollisuuden oppia uutta, etätömahdollisuuden sekä liukuvan työajan.

6.2 Palkitseminen

Yleisesti kysyttäessä mitä haastateltavat toivoisivat tapahtuvan, mikäli he suoriutuvat työstään erityisen hyvin, korostuu vastauksissa selkeästi kiittäminen ja kehuminen. Kiihosta toivotaan niin ylemmältä taholta kuin myös esihenkilöltä ja työkavereilta.

”En mä välttämättä edes kaipaa mitään sellaisia mitaleja tai palkankorotuksia tai mitään sellaisia. Ne on hetken hurmaa. Mieluummin ottaa sellaisen aidon kiitoksen ja palautteen siitä, että kylläpä hoidit hyvin.”

Lisäksi keskusteluissa mainittiin bonukset, palkan korotus sekä palaute. Jotkut haastateltavista myös toivoivat yleistä huomioimista työyhteisössä, mikäli suoriutuu työtehtävistään erityisen hyvin. Huomiota voitaisiin erään haastateltavan mukaan osoittaa esimerkiksi antamalla lisää asiakkaita ja näin ollen lisää vastuuta.

6.2.1 Palkan merkitys koettuun työmotivaatioon

Palkan suuruuden vaikutus koettuun työmotivaatioon oli hyvin vaihtelevaa. Osa haastateltavista koki palkan suuruuden tärkeäksi oman työmotivaation kannalta, kun taas osa ei kokenut palkan suuruutta tärkeäksi vaan näki muut asiat tärkeämpinä. Palkan suuruus koettiin tärkeäksi muun muassa silloin, mikäli työ koetaan erityisen kuormittavana ja ammattitaitoa vaativana. Osa haastateltavista puolestaan koki tärkeämmäksi muun muassa sen, että omat työtehtävät ovat itselle mielekkäitä ja vastaavat omaa koulutusta. Osa myös näki tärkeämpänä vielä tässä vaiheessa työuraa saada kerrytettyä työkokemusta sen sijaan, että saisi korkeaa palkkaa.

”Vois se varmaan olla tosi merkityksellinen asia, mutta enemmän mä koen ehkä, että on tärkeämpää, että saa tehdä sellaisia työtehtäviä, jotka sopii itselle ja jotka sopii omaan koulutukseen. Että mun mielestä se motivoi paljon enemmän kuin palkka. Mut tottakai palkallakin on merkitystä.”

”En ihan hirveen tärkeäksi. Tällä hetkellä tärkeämpää on se, että saa työkokemusta.”

Palkan suuruudesta keskusteltaessa, haastatteluissa ilmeni esille myös palkan odotusarvo. Palkan suuruuden koettiin heikentävän työmotivaatiota, mikäli palkan suuruus olisi paljon matalampi verrattuna odotettuun palkan suuruuteen. Toisaalta eräs haastateltava pohti asiaa myös siltä kannalta, että palkan suuruus on suurin piirtein ollut tiedossa kouluttautuessa alalle.

”Kyllähän se tietysti varmasti heikentäis, jos se on merkittävästi alempi kuin mitä odottaa”

Hajontaa vastauksissa oli myös sen suhteen, koettiinko tuntuva palkankorotus työmotivaatiota parantavana tekijänä. Viisi kymmenestä haastateltavasta uskoi tuntuvan palkankorotuksen kasvattavan työmotivaatiota. Kaksi haastateltavaa koki, ettei tuntuvalle palkankorotuksella ole vaikutusta työmotivaatioon. Yksi haastateltava koki tuntuvan palkankorotuksen vaikutuksen työmotivaatioon riippuvan työstä. Hän koki, että mikäli työ ei ole mielekästä, ei tuntuvaakaan palkankorotus kasvata työmotivaatiota. Yksi haastateltavista puolestaan koki tuntuvan palkankorotuksen lisäävän painetta tehdä työtä sekä aiheuttavan ahdistusta sen suhteen, tekeekö riittävästi töitä siitä saadun palkan eteen.

”Joo varmaan, mutta sitten tulis semmoinen olo, että pitäisi tehdä jotain enemmän tai jotain, josta pitäisi kantaa just enemmän vastuuta. [...] Sitten tulee vähän semmoinen ahdistunut olo, että teinkö tarpeeksi palkkani eteen tai osaanko tarpeeksi.”

6.2.2 Rahallisten palkkioiden vaikutus työmotivaatioon

Bonusien vaikutuksesta työmotivaatioon oli melko paljon hajontaa. Neljä haastateltavaa kymmenestä uskoi bonusien vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon. Bonusten

uskottiin lisäävän niin työmotivaatiota kuin myös omaa panostusta työn laatuun. Kaksi haastateltavista puolestaan uskoi, etteivät bonukset merkittävästi vaikuttaisi työmotivaatioon.

”Kyllä se varmasti motivoisi. Varsinkin panostamaan siihen työn laatuun ja siihen, että tekis asiat niin kuin ne kuuluukin tehdä.”

Sen sijaan neljä haastateltavaa olivat epävarmoja bonusten vaikutuksesta työmotivaatioon. Yksi näki työn merkityksellisyyden olevan työmotivaation kannalta tärkeämpää kuin työstä saadut bonukset. Yksi uskoi bonusten vaikutuksen riippuvan siitä, millainen bonus on kyseessä. Yksi puolestaan uskoi bonusten vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon silloin, kun hänellä on tiedossa, että hän saa bonuksen, mikäli hän suorittaa työnsä laadukkaasti.

”Varmasti jos uskois, että bonuksen saa varmasti, jos tekee tosi reipasta työtä tai niinku hyvin suoriutuu työstänsä, niin varmasti myös työpanos paranisi, jos ajattelis, että se huomioidaan bonuksena.”

Suoritusperusteiset palkkiot koettiin painostaviksi erityisesti silloin, mikäli palkka rakentuu suurimmaksi osaksi suoritusperusteisista palkkioista. Mikäli palkka rakentuu hyvästä pohjapalkasta, jonka päälle maksetaan provisiota, ei suoritusperusteista palkkiota koettu yhtä painostavana.

”Ehkä jos siinä olis joku peruspalkka ensin ja proviio siihen päälle, niin sitten mä en ehkä kokisi sitä niin painostavana. Mutta jos tavallaan kaikki mun rahat olis kiinni siitä, että mitä mä niinku saan suoritetuksi, niin kyllä mä silloin kokisin. Mutta jos se olis tavallaan niinku päälle tuleva osa, niin sitten se voisi motivoida.”

Sen sijaan kaksi haastateltavaa eivät kokeneet suoritusperusteisia palkkioita painostavina. Toinen heistä näki suoritusperusteiset palkkiot kasvattavan työmotivaatiota, mutta uskoi kuitenkin työn laadun mahdollisesti kärsivän, mikäli palkka rakentuu suoritusperusteisista palkkioista.

”En kokisi painostaviksi. Mun mielestä se olis tosi hyvä, että jos tekee enemmän töitä kuin työkaverit tai jos tavallaan tekee enemmän kuin muut niin sitten siitä myös huomioitaisiin. Mutta sitten taas se saattaisi kyllä vaikuttaa siihen työn laatuun, kuten asiakaspalveluun. Koska haluan olla vain nopea ja päästä

mahdollisimman nopeasti eteenpäin. Niin siinä on puolensa, että siitä sais jotain provisiota. Mutta kyllä se vaikuttais myös siihen, että tekis niitä töitä, eikä vaan niinku istuskele.”

6.2.3 Muiden etujen vaikutus työmotivaatioon

Luontoiseduista haastateltavilla oli hyvin vähän kokemusta. Kahdeksalle kymmenestä haastateltavista tarjotaan työpaikalla ainoastaan ateriaetua, yhdellä haastateltavista ei ollut kokemusta luontoiseduista ja yksi haastateltavista sai tarpeen tullen asuntoedun. Luontoiseduista keskusteltaessa usea haastateltava nosti esiin myös työpaikan tarjoamat liikunta- ja kulttuurisetelit, joten myös niiden motivoivaa vaikutusta käsiteltiin pohdittaessa luontoisetujen vaikutusta työmotivaatioon. Kahdeksan kymmenestä haastateltavasta oli sitä mieltä, ettei heille työpaikalla tarjotuilla luontoiseduilla ole vaikutusta työmotivaatioon. Kaksi haastateltavaa eivät puolestaan osanneet sanoa vähäisen kokemuksen vuoksi. Lisäksi neljä haastateltavaa kokivat tarjotut edut kivana lisänä, jotka eivät kuitenkaan vaikuta heidän työmotivaatioonsa. Yksi haastateltavista puolestaan koki tarjottujen etujen olevan itsestäänselvyys, joilla ei ole vaikutusta työmotivaatioon.

”Ei niinkään ne edut suoranaisesti, että enemmänkin se on se fiilis, että pomo on ajatellut sua... niinku enemmän se ajatus on tärkein.”

”En mä ehkä koe, että ne niinku motivaatioon vaikuttaa. Että onhan se niinku kiva juttu ja varsinkin, kun saa käydä syömässä, niin se on hyvä, mutta ei se mua motivoi yhtään enempää tekemään sitä työtä.”

Työterveyspalveluilla ei suurimmaksi osaksi koettu olevan vaikutusta koettuun työmotivaatioon tai sitä ei osattu sanoa. Haastateltavista kuusi kymmenestä kertoi, etteivät he ole koskaan tarvinnut työterveyspalveluita, jonka vuoksi niiden vaikutuksen arviointi koettuun työmotivaatioon oli vaikeaa. Työterveyspalvelut kuitenkin nähtiin tärkeänä asiana, mutta suoranaista yhteyttä työmotivaatioon ei koettu olevan.

”No on se ihan hyvä juttu. On se myös tärkeätä, että on myös mahdollisuus päästä työterveyshuoltoon. Mutta sitten motivoinnin kannalta, en mä tiedä vaikuttaako se suoranaisesti mun työhön, että millä motivaatiolla tai millä panostuksella mä teen mun työtä, että saanko mä käydä lääkärissä vai en.”

”En mä kyllä koe, että ne mitenkään työmotivaatioon vaikuttaa. Että enemmän ne just luo sellaista jonkinlaista turvaa, kun meilläkin on aika laaja työterveys, että sinne pystyy matalalla kynnyksellä ottamaan yhteyttä. Mutta en mä niinku ajattele, että se työmotivaatioon välttämättä mitenkään vaikuttaisi.”

Haastateltavista yksi katsoi työterveyspalveluiden vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon.

”No se työterveys kyllä itse asiassa lisää työmotivaatiota, eli just kun vaihtui työterveys niin sen huomaa kuinka tärkeää on se, että on toimiva työterveys, johon pystyy olemaan mistä vain asiasta yhteydessä”

6.2.4 Etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien vaikutus työmotivaatioon

Uralla etenemismahdollisuudet nähtiin lähes täysin yksimielisesti merkittävänä asiana työmotivaation kannalta. Yhdeksän vastaajaa kymmenestä oli sitä mieltä, että mahdollisuudella edetä uralla on huomattava positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Ainoastaan yksi vastaaja koki, ettei hänellä ole tarvetta edetä urallaan.

”Tällä hetkellä tuntuu tosi hyvältä olla ihan nykyisessä työtehtävissä. Ja, kun on oppinut siihen ja on vielä mahdollista saada jotain lisää vastuuta, mutta ei varsinaisesti niinku muuttaa työtehtävää, se vaan laajenisi se kenttä mitä sä teet. Niin se riittää ihan hyvin ja se motivoi ihan riittävästi.”

Vastauksissa korostui erityisesti se, etteivät haastateltavat halua nähdä itseään samassa työssä vuosikymmeniä. Ajatus vuosikymmeniä kestävästä samoista työtehtävistä koettiin vaikuttavan negatiivisesti työmotivaatioon. Lisäksi etenemismahdollisuuksien nähtiin vaikuttavan positiivisesti työn laatuun ja työpanokseen.

”Nyt on ok, mutta en mä halua ajatella, että mä jumiudun tähän, koska sitten se ehkä laskee mun motivaatiota, että mä en näkisi tulevaisuudessa mitään muuta.”

”Jos saman työnantajan sisällä mä en pystyisi etenemään niin mä vaihtaisin toiselle.”

Kehittymismahdollisuuksilla puolestaan koettiin suurimmaksi osaksi olevan positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Erilaisten koulutusten koettiin muun muassa kasvattavan itsevarmuutta, jonka puolestaan koettiin vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon. Koulutusten koettiin siis auttavan muun muassa tekemään oman työnsä paremmin. Lisäksi koettiin, että kehittymismahdollisuudet tukevat omaa jaksamista ylläpitämällä omaa osaamista sekä mahdollistaa kasvavan vastuunoton, joiden puolestaan nähtiin vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon.

”No sekin kyllä lisää motivaatiota, koska on kiva opetella lisää ja tavallaan sitten niiden koulutusten jälkeen pystyy ottamaan enemmän vastuuta, niin kyllä se lisää motivaatiota. Etenkin jos sellaista työtä on sitten tarjolla, johon se koulutus mahdollistaa.”

Eräässä haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että kehittymismahdollisuuksilla olisi suurempi vaikutus, mikäli työsuhteen jatkuvuus on varmaa. Määräaikaisessa työsuhteessa oleva koki, ettei koulutusten käymisestä ole hyötyä, mikäli kokee, ettei tule saamaan kyseiseltä työnantajalta vakituista työpaikkaa.

Haastatteluissa korostui myös koulutusten motivoivan erityisesti silloin, mikäli niitä voi suorittaa työaikana ja työnantajan lukuun, varsinkin silloin, jos koulutukset eivät vastaa omia mielenkiinnon kohteita.

6.2.5 Vaikuttamismahdollisuuksien vaikutus työmotivaatioon

Vaikuttamismahdollisuuksilla koettiin suurimmaksi osaksi olevan positiivista vaikutusta työmotivaatioon. Kahdeksan haastateltavaa kymmenestä koki niiden vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon, kun taas yksi haastateltava koki, ettei vaikuttamismahdollisuuksilla ole isoa vaikutusta työmotivaatioon. Yksi haastateltava ei puolestaan osannut vastata, sillä hän koki, ettei hän osaa sanoa onko hänellä koskaan ollut mahdollisuutta vaikuttaa eikä näin ollen osannut sanoa onko vaikuttamismahdollisuuksilla vaikutusta hänen kokemaan työmotivaatioon.

Useat haastateltavat kokivat tärkeäksi, että heillä itsellään on tunne siitä, että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa ja, että heidän mielipidettään kuunnellaan. Moni siis korosti pelkän tunteen merkitystä siitä, että mikäli heillä on jotain sanottavaa, heillä on mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä ja tuoda esille havaitsemansa epäkohdat.

”Sanoisin, että sekin on aika isossa roolissa. En välttämättä niinku ite oo, tähän mennessä ainakaan, yrittänyt vaikuttaa niin paljoa, mutta vaan se tunne, että tiedät, että jos on jotain mihin haluaisin vaikuttaa tai on mielipide jostain, niin koen että mun nykyisellä työpaikalla ja myös edellisissä työpaikoilla, niin on todellakin pystynyt... tai on ollut se mahdollisuus, että voi vaikuttaa jos haluaa.”

”En mä tiedä tykkäisinkö mä olla töissä, jos kukaan ei kuuntelisi sitä, mitä mulla on sanottavana tai mä en voisi vaikuttaa mihinkään. Niin kyllähän sillä on iso merkitys. Että jos kokee jotain epäkohtia tai muuta, niin on mahdollisuus kertoa siitä ja mahdollisuus muuttaa niitä asioita. On sillä merkitys. Ja mä koen, että se on aika isokin asia.”

6.2.6 Palautteen vaikutus työmotivaatioon

Työpaikalla saadun palautteen koettiin pääsääntöisesti vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon, eritoten mikäli palaute on ollut positiivista. Kuitenkin myös rakentavan palautteen koettiin parantavan työmotivaatiota ja halua suoriutua omista työtehtävistä paremmin. Negatiivisen, ei-rakentavan palautteen puolestaan koettiin heikentävän työmotivaatiota.

”Meilläkin yleensä se palaute on sellaista rakentavaa, niin sitten siitä aina oppii lisää, ja itse ainakin tykkään oppia lisää ja tulla paremmaksi työntekijäksi, niin se on ainakin mun mielestä ihan motivoivaa.”

”Jos se on rakentavaa niin kyllähän se silloin motivoi tekemään paremmin asiat, mutta jos siinä ei oo mitään perusteita, niin siitä on vähä paha ottaa kiinni mitenkään.”

Haastatteluissa korostui erityisesti se, että palautetta tehdystä suorituksesta toivottiin saavattavan nopeasti, kohtuullisessa ajassa suorituksesta sekä suoraan sen sijaan, että se tulisi monen välikäden kautta. Haastatteluissa ilmeni, että mikäli palaute tulee nopeasti tehdyn suorituksen tai toiminnan jälkeen, on oman toiminnan muuttaminen palautteen perusteella helpompaa. Nopeasti annetun palautteen koettiin vaikuttavan myös

positiivisemmin työmotivaatioon sen sijaan, että onnistuneesta suorituksesta annettaisiin palautetta vasta pitkän ajan jälkeen. Palautetta toivottiin saavan aktiivisesti, jopa päivittäin.

”Nopeaa palautetta, koska sitten pystyy muuttamaan asioita, joita tarviis muuttaa.”

Lisäksi haastatteluissa korostui toive saada rakentavaa palautetta. Useat haastateltavat siis toivoivat, että heille kerrotaisiin, miten he voisivat suorittaa työtehtävänsä paremmin sen sijaan, että heille vain sanottaisiin, että he ovat suorittaneet ne huonosti. Rakentavassa palautteessa toivottiin olevan jonkinlaista tarttumapintaa, jonka avulla omaa toimintaa voisi parantaa. Lisäksi muutamassa haastattelussa ilmeni myös kokonaan rakentavan palautteen puute ja nämä haastateltavat erityisesti toivoivatkin saavansa myös rakentavaa palautetta pelkän positiivisen palautteen lisäksi. Eräs haastateltava toivoi myös palautteen olevan spontaania eikä palautteenantoa ylidramatisoitaisi.

”Jos on jotain huomautettavaa, niin siitä voi sanoa silleen nopeesti ohimennen, että se ei sitten niinku paisu ja kasaannu, jolloin siitä tulisi isompi juttu kuin mitä se oikeesti onkaan.”

”Jos ite vaikka sanoo, että tuntuu siltä, että ei oikein tiedä miten olis voinut tehdä jonkun asian paremmin tai, että olis ehkä kaivannut tukea johonkin juttuun, niin sitten se ehkä vähän niin kuin jää siihen, että sitä ei lähdetä avaamaan mitenkään enemmän.”

6.2.7 Arvostus

Haastateltavat ovat kokeneet itsensä suurimmaksi osaksi arvostetuiksi työpaikoillaan, ainakin nykyisillä työpaikoillaan. Tunteen arvostetuksi tulemisesta on synnyttänyt muun muassa se, että kokee tulleen kuulluksi ja, että on mahdollisuus ilmaista oma mielipide tai kehitysehdotus. Muutamat haastateltavat myös kokevat itsensä arvostetuksi työpaikalla, mikäli heiltä kysytään neuvoja tai näkemyksiä. Arvostetuksi tulemisen tunnetta on haastateltavien keskuudessa lisännyt myös tunne luottamuksesta, tunne tasavertaisesta kohtelusta sekä tunne siitä, että on otettu mukaan työporukkaan. Sen sijaan arvostetuksi

kokemisen tunnetta on heikentänyt työkavereiden vähättely haastateltavan asemaa kohtaan.

”Mä oon saanut joskus jossain työpaikoissa kommenttia, että ”täällä mä vaan kyselen tältä kesätyöltä” ja niinkun tällaista ihme ”tytöttelyä” ja tosi huonoa käytöstä.”

Tiivistettynä lähes jokainen haastateltava toivoi, että arvostusta osoitetaan työpaikalla yleisellä huomioon ottamisella sekä tasa-arvoisella kohtelulla. Moni haastateltavista näki parhaimmaksi tavaksi osoittaa arvostusta juuri tasa-arvoisen kohtelun ja sen, että työporukkaan otetaan mukaan tasavertaiseksi jäseneksi, ei esimerkiksi vain harjoittelijana tai kesätyöntekijänä. Lisäksi tasa-arvoista kohtelua osoittaa jokaisen näkemysten kysyminen, kuuntelu sekä avun pyytäminen. Haastatteluissa ilmeni myös muun muassa, että arvostusta toivottiin osoitettavan koko työtiimin kesken osoitetulla huomioimisella.

”Sitä, että huomataan ja, että se ei olis välttämättä vain minun ja esimiehen kanssa käyty keskustelu, vaan että siinä olisi esimerkiksi juuri tiimi tai osasto sanomassa, että nyt on onnistuttu ja, että minä olen onnistunut. Niin yhtä lailla sen huomaa sitten, jos joku muu onnistuu, niin se on kiva itekin kuulla ja nähdä se toisen ilo, että hän onnistui ja häntä kiitetään, niin haluan olla kuulemassa sen ja haluaisin, että sitten kun itse onnistuu, niin muutkin kuulee ja huomaa sen.”

Lisäksi muutamat haastateltavat toivoivat, että työntekijöitä kiitettäisiin niin sanallisesti kuin myös esimerkiksi sähköpostin tai intranetin välityksellä. Eräs haastateltava koki myös, että avoin työilmapiiri voisi olla merkki arvostuksesta. Tähän hän viittasi toiveella siitä, että jaetuista bonuksista kerrotaisiin avoimesti työpaikalla sen sijaan, että niiden antamista ja saamista salailtaisiin.

6.2.8 Työtilan vaikutus työmotivaatioon

Työtilan koettiin vaikuttavan työmotivaatioon erityisesti, jos työtilassa on puutteita. Eräs haastateltava nosti esiin esimerkiksi työpaikalla tehdyn remontin, joka kuormitti jatkuvan metelin vuoksi ja näin ollen laski työmotivaatiota. Sen sijaan erityisen hyvällä työtilalla ei koettu olevan erityisen suurta vaikutusta työmotivaatioon. Haastateltavat nostivat esiin muutamasti avokonttorin ja sen positiiviset ja negatiiviset puolet. Muutamat

haastateltavat kokivat, että avokonttori parantaa työmotivaatiota, kun kynnys kysyä apua madaltuu. Lisäksi kuitenkin avokonttorin koettiin myös heikentävän työmotivaatiota jatkuvan metelin vuoksi, jonka vuoksi ainakin yksi haastateltava tekee mieluummin etätöitä.

”Meillä on avokonttori ja joskus siellä on aika kova meteli, mikä on avokonttorin negatiivinen puoli. Toisaalta siinä on positiivista se, että on helppo kysyä apua, niin se kyllä motivoi, että on tavallaan matala kynnys vaan kävellä toisen viereen ja kysyä, saati sitten, että huikkasi vaikka sermin yli.”

Haastatteluissa siis korostui erityisesti huonojen työtilojen vaikutus työmotivaatioon. Hyvillä työtiloilla koettiin olevan neutraali vaikutus työmotivaatioon. Erityisesti työtilojen puute koettiin vaikuttavan työmotivaatioon ja työn laatuun.

”No silloin kun se on hyvä, niin se merkitys on neutraali, mutta sitten jos se työtila on huono niin sitten se on hyvin negatiivinen vaikutus siihen motivaatioon. Mutta erityisen hyvällä työtilalla en ole nähnyt olevan mitenkään erityisen suurta vaikutusta siihen motivaatioon.”

6.2.9 Etätöiden ja joustavien työaikojen vaikutus työmotivaatioon

Haastateltavilla oli kokemusta erityisesti joustavista työajoista ja niillä koettiin olevan parantava vaikutus työmotivaatioon. Joustavien työaikojen avulla haastateltavat kokivat helpommaksi sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika, joka puolestaan kasvatti työmotivaatiota.

Etätömahdollisuuden vaikutuksesta työmotivaatioon oli sen sijaan enemmän hajontaa. Osa koki etätömahdollisuudella olevan todella merkittävä positiivinen vaikutus työmotivaatioon, kun taas osa koki tarvitsevänsä työyhteisön läsnäoloa ja näin ollen sosiaalista kanssakäymistä. Etätömahdollisuuden koettiin nostavan työmotivaatiota erityisesti sen helpottavasta vaikutuksesta sovittaa yhteen työelämä ja vapaa-aika tai esimerkiksi opinnot. Lisäksi joillekin haastateltaville riitti pelkkä tieto siitä, että heillä on mahdollisuus tehdä etätöitä, vaikka he tällä hetkellä tekevätkin lähitöitä.

”Molemmilla on kyllä suuri merkitys. Että itse ainakin tykkään tehdä töitä etänä ja meillä on aika laajat liukumat niin pystyy tekemään pitkälti töitä silloin, kun haluaa ja pystyy. Niin kyllä se mun mielestä on suuri plussa ja vaikuttaa sitten omaan motivaatioon.”

”Ja etätyömahdollisuus motivoi paljon. Tuntuu muutenkin niinku, että saa paljon enemmän aikaan, kun tekee kotona töitä.”

”En mä pystyisi kokonaan työskentelemään etänä, koska mä tarvin sitä sosiaalista kanssakäymistä myös.”

6.2.10 Tulevaisuuden palkitsemistavat

Tulevaisuuden palkitsemistavoissa haastatteluissa korostui erityisesti bonukset. Puolet haastateltavista toivoivat saavansa tulevaisuudessa hyvin suoritetusta työstä erilaisia rahoitettavia palkkioita eli bonuksia. Lisäksi haastatteluissa korostui etenemis- ja kehittymismahdollisuudet. Osa haastateltavista toivoi, että heitä koulutettaisiin työpaikalla, jonka avulla he pystyisivät suorittamaan työtehtävänsä paremmin tai heillä olisi mahdollisuus ottaa enemmän vastuuta. Haastatteluissa korostui kuitenkin myös toive paremmasta palkasta, mikäli vastuu kasvaa tai työtehtävät muuttuvat.

”Se, että koulutettaisiin hyvin jos vaihdetaan esimerkiksi työtehtävää, niin se tuntuu palkinnolla, että oikeasti panostetaan siihen, että opetetaan hyväksi työntekijäksi eikä tarvitse ite rämpiä kaikkien virheiden kautta.”

Usea haastateltava toivoi myös saavansa työpaikalla palautetta, lähinnä suullista ja välitöntä palautetta sekä kehuja. Lisäksi osa myös toivoi saavansa tehdä myös tulevaisuudessa etätöitä sekä joustavuutta työpaikalta. Näiden lisäksi mainittiin itsensä arvostetuksi tunteminen, vaikuttamismahdollisuudet sekä työn mielekkyyden tärkeys.

”No mä ainakin toivon, että pystyy tekemään etätöitä. Se on ainakin iso juttu.”

Haastattelun lopuksi pyydettiin haastateltavia vielä luettelemaan kolme palkitsemisen keinoa, jotka he kokevat oman työmotivaationsa kannalta merkittävimmiksi. Vastauksissa korostui erityisesti palkka sekä palaute, sillä kuusi kymmenestä haastateltavasta vastasi näiden palkitsemistapojen olevan yksiä merkittävimpiä oman työmotivaationsa

kannalta. Seuraavaksi eniten korostui mahdollisuus edetä uralla, etätyömahdollisuus sekä työyhteisö. Kaikki edellä mainitut mainittiin kolmessa eri haastattelussa. Lisäksi kaksi haastateltavaa mainitsi arvostuksen merkityksen oman työmotivaation kannalta. Haastatteluissa mainittiin myös työpaikan sijainti, kehittymismahdollisuudet, joustava työaika, itsenäisyys, bonukset, työn merkityksellisyys sekä TyKy-toiminta.

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 1 vedetään yhteen esiin tulleet yleisesti työssä motivoivat asiat sekä työssä motivoivat palkitsemisen keinot. Lisäksi taulukossa vedetään yhteen tulevaisuudessa toivotut ja hyvästä suoriutumisesta toivotut palkitsemisen keinot. Taulukossa olevat asiat eivät ole haastateltavien ilmaisemassa tärkeysjärjestyksessä, sillä tässä tutkimuksessa ei motivaatioon vaikuttavia asioita luokiteltu niiden tärkeysjärjestyksen mukaan. Tummennetulla pohjalla taulukkoon on eritelty aineellisen palkitsemisen keinot ja vaaleammalla aineettoman palkitsemisen keinot. Taulukosta on siis nopeasti pääteltävistä aineettomien palkitsemisen keinojen korostuvan merkittävästi.

Työssä motivoi	Työssä motivoivat palkitsemisen keinot	Tulevaisuudessa toivotut palkitsemisen keinot	Hyvästä suoriutumisesta toivotut palkitsemisen keinot
Merkityksellinen työ	Palaute	Palaute	Palaute
Mielekäs työ	Kehittymismahdollisuudet	Kehittymismahdollisuudet	Arvostus
Työyhteisö	Kehuminen	Kehuminen	Kehuminen
Uuden oppiminen	Työyhteisö	Kasvava vastuu	Kasvava vastuu
Työtehtävissä onnistuminen	Palkka	Palkan korotus	Palkan korotus
Kyvykkyys	Etätyömahdollisuus	Etätyömahdollisuus	Kiitos
Itsenäisyys	Arvostuksen osoittaminen	Bonukset	Bonukset
Arvostus	Itsenäisyys	Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet	Yleinen huomioiminen
Työkokemus	Mahdollisuus edetä uralla	Mahdollisuus edetä uralla	
Verkostoituminen	Joustava työaika		
Työtehtävien monipuolisuus	Merkityksellisyys		
Kasvava vastuu	Työpaikan sijainti		
Palkka			
Etätyömahdollisuus			
Vapaus omassa työssä			
Haasteet			
Näkee oman työnsä jäljen			

Taulukko 1. Yhteenveto

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tärkeimmät tutkimustuloksien perusteella tehdyt johtopäätökset ja käytännön ehdotukset työelämään. Lisäksi tutkimustuloksia vertaillaan aiempaan tutkimukseen. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

7.1 Pohdinta

Pohdinta jaetaan työmotivaatioon, aineelliseen sekä aineettomaan palkitsemiseen ja lopuksi esitetään johtopäätökset Z-sukupolven palkitsemisesta. Työmotivaatiota käsittelevässä luvussa keskitytään erityisesti vertaamaan tutkimustuloksia tutkimuksessa käytettyyn motivaatioteoriaan eli itseohjautuvuusteoriaan.

7.1.1 Työmotivaatio

Tarkasteltaessa sitä, mikä yleisesti Z-sukupolven edustajia motivoi heidän työssään, voidaan vastaukset palkkaa lukuun ottamatta jaotella itseohjautuvuusteorian luettelemaan kolmen psykologisen tarpeen alle; kyvykkyyteen, autonomiaan sekä yhteenkuuluvuuteen.

Kyvykkyyks	Autonomia	Yhteenkuuluvuus
Kyvykkyyks	Vapaus omassa työssä	Arvostus
Uuden oppiminen	Itsenäisyys	Hyvä työyhteisö
Työtehtävissä onnistuminen	Etätyömahdollisuus	Verkostoituminen
Työkokemus	Vastuu	
Työtehtävien monipuolisuus		
Haasteet		
Merkityksellinen/mielekäs työ		

Taulukko 2. Yhteenvedo työmotivaatio parantavista tekijöistä.

Kuten taulukosta 2 on havaittavissa, kyvykkyyden tunnetta kuvaa ja tunnetta lisäävät itsensä kyvykkääksi tunteminen, uuden oppiminen, työtehtävissä onnistuminen, työkokemuksen kerryttäminen, monipuoliset työtehtävät, uudet haasteet sekä merkityksellinen työ.

Autonomian tunnetta puolestaan kuvaa sekä tunnetta lisää vapaus omassa työssä, itsenäisyys, kasvava vastuu sekä mahdollisuus tehdä etätöitä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta sen sijaan kuvaa ja tunnetta lisää työyhteisön sisällä saatu arvostus, hyvä työyhteisö ja mukavat työkaverit sekä mahdollisuus päästä verkostoitumaan työpaikalla.

Kuten Deci ja Ryan (2000b) toteavat, ihmiset saa toimimaan tunne siitä, että toiminta on arvostettu niiden ihmisten keskuudessa, joiden kanssa ihminen tuntee tai haluaa tuntea yhteenkuuluvuutta. Kuten tutkimustuloksista ilmenee, haastateltavat kokivat heitä työssään motivoivan tunteen olevansa arvostettu työyhteisön sisällä, mahdollisuuden verkostoitua sekä mukava työyhteisö. Voidaan siis päätellä, että työmotivaatiota synnyttävät halu olla omalla työpaikallaan arvostettu ja halu suorittaa omat työtehtävänsä niin, että on työyhteisön sisällä saadun arvostuksen arvoinen. Lisäksi voidaan päätellä, että työmotivaatiota synnyttää halua päästä verkostoitumaan arvostamiensa ihmisten kanssa. Voidaan siis tehdä johtopäätös, että ihminen haluaa suorittaa työtehtävänsä hyvin, jotta hän pystyy verkostoitumaan haluamiensa ihmisten kanssa.

Decin ja Ryanin (2000b) mukaan, ulkopuolisen tavoitteen omaksuminen vaatii myös, että ihminen kokee olevansa kyvykäs saavuttamaan hänelle annetun tavoitteen. Kuten tutkimustuloksissa mainittiin, kokivat haastateltavat omaa työmotivaatiansa synnyttävän tunne omasta kyvykkyydestä. Lisäksi voidaan katsoa, että taulukossa mainitut muut kyvykkyyden alla olevat tekijät kasvattavat ihmisen tunnetta omasta kyvykkyydestään. Uuden oppiminen, monipuoliset työtehtävät, työtehtävissä onnistuminen, haasteet sekä työkokemuksen kerryttäminen saavat ihmisen tuntemaan itsensä yhä kyvykkäämmäksi suorittamaan työtehtäviä.

Decin ja Ryanin (2000b) kognitiivisen arvioinnin teoria kuitenkin näkee, että kokeakseen itsensä kyvykkääksi, vaatii se ihmisten välisiä tapahtumia ja rakenteita, kuten erilaisia palintoja, viestintää tai palautetta. Teorian ja kerätyn tutkimusaineiston perusteella voidaan siis päätellä, että kokeakseen itsensä kyvykkääksi, on ihmisen koettava myös olevansa esimerkiksi arvostettu työpaikallaan. Deci ja Ryan (2000b) siis näkevät, että esimerkiksi optimaaliset haasteet edistävät ihmisen kokemusta omasta kyvykkyydestä.

Decin ja Ryanin (2000b) mukaan kyvykkyyden tunne ei kuitenkaan kasvata sisäistä motivaatiota, ellei siihen liity autonomian tunnetta. Teorian ja kerätyn tutkimusaineiston perusteella voidaan siis tehdä johtopäätös, että kokeakseen itsensä kyvykkääksi, on ihmisen koettava yhteenkuuluvuuden tunteen lisäksi myös vapautta omassa työssään sekä itsenäisyyttä. Esimerkiksi etätyömahdollisuuden voidaan katsoa olevan autonomiaa lisäävä tekijä, sillä tällöin ihminen pystyy itse vaikuttamaan omaan työskentelypaikkaansa.

Tutkimustuloksista voidaan siis päätellä, että haastateltavia motivoi heidän työssään pitkälti edellä mainittuihin kolmeen psykologiseen tarpeeseen lukeutuvat tekijät. Vastauksissa eniten korostui työyhteisö, mukavat työkaverit sekä heiltä tullut arvostus. Voidaan siis tehdä johtopäätös, että useat haastateltavat kokevat itsensä kyvykkäiksi suorittamaan omat työtehtävänsä, sillä he kokevat olevansa työpaikallaan arvostettuja ja näin ollen heidän tuomalla työpanoksellaan on työyhteisölle merkitystä.

Tutkimustuloksista ilmeni, että myös palkalla koettiin olevan vaikutusta työmotivaation syntymiseen. Vaikka palkan ei voida lukeutuvan mihinkään edellä mainittuun kolmeen psykologiseen tarpeeseen, on huomattava, että myös palkalla voidaan tukea yksilön psykologisten tarpeiden tyydyttymistä. Kuten Laundry ja muut (2020) esittävät, mikäli rahallinen palkkio esitetään autonomiaa tukevalla ja rohkaisevalla tavalla, voi se olla tehokas työkalu tyydyttämään yksilön psykologisia tarpeita.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, millaiset tekijät voisivat heikentää haastateltavien kokemaa työmotivaatiota. Myös nämä tekijät voidaan luokitella palkan suuruutta lukuun ottamatta kolmen eri psykologisen tarpeen alle. Toisin sanoen voidaan katsoa, että nämä tekijät voivat heikentää kolmen eri psykologisen tarpeen tyydyttymistä.

Kyvykkyys	Autonomia	Yhteenkuuluvuus
Kiire	Joustamattomuus	Huonot työkaverit
Alimiehitys	Pitkä työmatka	Huono työilmapiiri
Palautteen puute		Epämotivoituneet työkaverit
Stressi, liiallinen työkuorma		
Haastavat tilanteet		
Huonot työvälineet		
Epävarmuus omasta kyvykkyydestä		

Taulukko 3. Yhteenvedo työmotivaatiota heikentävistä tekijöistä.

Kuten taulukosta 3 on havaittavissa, kyvykkyyden tunnetta heikentävät muun muassa kiire, alimiehitys, palautteen puute, stressi, haastavat tilanteet, huonot työvälineet sekä epävarmuus omasta kyvykkyydestä.

Autonomiaa puolestaan voidaan katsoa heikentävän työpaikan joustamattomuuden sekä pitkän työmatkan, kun taas yhteenkuuluvuutta heikentävät huonot työkaverit, huono työilmapiiri sekä epämotivoituneet työkaverit. Voidaan siis vastakohtaisesti päätellä, että haastateltavat kokevat oman työmotivaationsa heikentyvän, mikäli he kokevat kyvykkyyden, autonomian tai yhteenkuuluvuuden tunteen heikentyvän.

7.1.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellisen palkitsemisen keinoista esille nousi erityisesti palkka, palkan korotus sekä bonukset. Sen sijaan luontoisetuja, liikunta- ja kulttuuriseteleitä, työterveyshuoltoa eikä

sosiaaliturvaetuuksia pidetty oman työmotivaation kannalta merkityksellisinä tekijöinä. Edellä mainitut koettiin lähinnä kivoina lisiinä tai jopa itsestäänselvyyksinä sen sijaan, että ne olisi koettu työmotivaatiota kasvattavina palkitsemisen keinoina. Tarkasteltaessa millaiset palkitsemistavat motivoivat haastateltavia heidän työssään, nousi aineellisen palkitsemisen keinoista esille ainoastaan palkka. Tulevaisuudessa sekä hyvästä suoriutumisesta haastateltavat puolestaan toivoivat saavansa palkan lisäksi bonuksia tai suurempaa palkkaa.

Osa haastateltavista koki palkan suuruuden sijaan oman työmotivaationsa kannalta tärkeämpää olevan muut asiat. Palkan merkityksettömyys korostui erityisesti haastatteluisissa, joissa korostettiin työtehtävien mielekkyyttä, itselle merkityksellistä työtä, mahdollisuutta kehittyä sekä edetä uralla. Tätä havaintoa tukee myös Viitalan (2021) havainto siitä, että palkan merkitys heikkenee, mikäli työ koetaan innostavana, mielekkäänä ja se tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä.

Sen sijaan työtehtävissä, jotka koettiin tällä hetkellä lähinnä väliaikaisina, palkan merkitys korostui. Voidaan siis päätellä, että palkan koetaan tällöin mahdollistavan perustarpeiden, kuten ravinnon- ja asunnontarpeen. Toisaalta palkan voidaan myös kokea auttavan tietyn sosiaalisen aseman saavuttamisessa. Voidaan siis tehdä johtopäätös, että mikäli palkan merkitys korostuu, tehtiin töitä pitkälti ulkoisen motivaation ja ulkoisten kannustimien synnyttämänä sen sijaan, että itse työ koettaisiin mielekkäänä ja merkityksellisenä.

Rynesin ja muiden (2005) mukaan ihmisillä on tapana aliarvioida palkan merkitys heidän kokemaan työmotivaatioon. Joissakin haastatteluisissa oli jonkin verran ristiriitaisuuksia pohdittaessa palkan merkitystä. Toisaalta palkalla ei koettu ainakaan tällä hetkellä olevan kovin suurta merkitystä oman työmotivaation kannalta, mutta toisaalta taas palkka koettiin yhtenä tärkeimpänä motivaattorina. Voidaan siis päätellä, että myös tässä tutkimuksessa viitteitä Rynesin ja muiden (2005) havaintoon oli havaittavissa.

7.1.3 Aineeton palkitseminen

Tutkimustuloksista on havaittavissa aineettoman palkitsemisen korostuva merkitys työmotivaation ylläpitäjänä Z-sukupolven keskuudessa, oli kyse sitten nykyajan palkitsemisesta, tulevaisuuden palkitsemisesta tai yleisesti hyvästä suorituksesta palkittaessa. Aineettoman palkitsemisen keinoista erityisesti korostuu palaute, kehittymismahdollisuudet sekä kehu. Myös uralla etenemismahdollisuuksia pidettiin erittäin tärkeänä tekijänä oman työmotivaation kannalta.

Palautteen saamisen merkitys korostui niin nykyhetkessä, tulevaisuudessa kuin myös hyvästä suoriutumisesta palkittaessa. Toisaalta myös kehuja toivottiin saavan niin nykyhetkessä kuin tulevaisuudessakin. Kehuminen voidaan nähdä olevan osa positiivista palautetta.

Tutkimustuloksissa korostui jonkin verran myös etätyömahdollisuus sekä joustava työaika. Voidaan siis päätellä, että Z-sukupolvi kokee oman työmotivaationsa kannalta tärkeäksi mahdollisuuden sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika. Kuten Mahmoud ja muut (2019) tutkimuksessaan ovat havainneet, on Z-sukupolvi kiinnostunut joustavista työajoista. Myös tämä tutkimus puoltaa edellä mainittua havaintoa, sillä jokainen haastateltava koki joustavien työaikoihin vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon. Sen lisäksi, jotkut haastateltavista kokivat joustavat työajat erittäin merkityksellisiksi oman työmotivaation kannalta ja kokivat niiden jopa mahdollistavan työskentelyn esimerkiksi opiskelun ohella.

Myös vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksilla koettiin suurimmaksi osaksi olevan positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Niiden merkitys ei kuitenkaan korostunut kysyttäessä motivoivimpia palkitsemisen keinoja, toivottuja palkitsemiskeinoja tulevaisuudessa sekä hyvästä suoriutumisesta.

7.1.4 Yhteenveto Z-sukupolven palkitsemisehdotuksista

Tämän tutkimuksen tutkimustuloksiin ja aiempiin tutkimuksiin pohjautuen, ehdotetaan Z-sukupolvea palkittaessa keskittymään erityisesti laadukkaan palautteen ja kehujen antamiseen sekä mahdollisuuksiin kehittyä omassa työtehtävässään ja urallaan. Lisäksi mahdollisuuksien mukaan kehotetaan organisaatioita helpottamaan työntekijöiden mahdollisuutta sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika muun muassa etätyömahdollisuuden sekä joustavien työaikojen avulla.

Lisäksi ehdotetaan, että Z-sukupolvea palkittaessa rahallisesti, kiinnitetään erityistä huomiota palkankorotuksiin sekä suoritusperusteisiin palkkioihin eli bonuksiin. Tämän tutkimuksen tutkimustulosten perusteella, organisaatioita suositellaan pitämään palkitsemisjärjestelmät avoimina, jolloin jokaisella on mahdollisuus tietää miten oma ja muiden palkka määräytyvät, mutta myös sen, miten on mahdollista saada omasta työstään bonuksia.

Tutkimuksen ehdotukset saavat tukea niin Mahmoudin ja muiden (2019) kuin myös Fratričován ja Kirchmayerin (2018) aiemmista tutkimuksista. Mahmoud ja muut (2019) kehoittavat organisaatioita keskittymään erityisesti palkankorotuksiin ja aineettomiin etuihin. Fratričová ja Kirchmayer (2018) puolestaan kehoittavat keskittymään urakehitykseen, jatkuvaan oppimisiin, reiluihin palkkoihin sekä vaikutusmahdollisuuksiin.

Erytistä huomiota kehotetaan kiinnitettävän myös työpaikan työilmapiiriin. Kuten tämänkin tutkimuksen tutkimustulokset osoittivat, koettiin työmotivaatiota heikentäväksi tekijöiksi usein juurikin huono työyhteisö ja työilmapiiri. Tätä havaintoa tukee myös Fratričován ja Kirchmayerin (2018) yhdenmukainen havainto. Lisäksi tutkimustulosten perusteella huomiota kehotetaan kiinnitettävän avoimeen työilmapiiriin, jossa jokaisella on mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä ja jokaista kuunnellaan. Tämä tukee jokaisen työyhteisön jäsenen mahdollisuuksia päästä osallistumaan ja vaikuttamaan ja lisää heidän omaa tunnettaan siitä, että heillä on edellä mainittuihin mahdollisuus niin halutesaan. Hyvän ja avoimen työilmapiirin voidaan lisäksi nähdä tukevan kokemusta itsensä

arvostetuksi tuntemisesta, jonka merkitys nousi myös merkittäväksi työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä tutkittaessa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä myös johtopäätös siitä, että hyvä työilmapiiri tukee palkitsemista. Esimerkiksi arvostusta voidaan osoittaa muun muassa erilaisilla kunniakirjoilla tai titteleillä, joilla ei todennäköisesti kuitenkaan ole suurta vaikutusta työmotivaatioon, mikäli työpaikan työilmapiiri on huono. Sen sijaan hyvässä työilmapiirissä pelkkä kuunteleminen tai kiittäminen voi olla toisille erittäin suuri arvostuksen osoitus.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan yleensä tutkimuksen reliabeliuden ja validiuden avulla (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 232). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin hyvä muistaa, että tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen ja hänen suhteensa todellisuuteen (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 185). Kuitenkin näihin käsitteisiin turvaututaan myös laadullisessa tutkimuksessa silloin, kun halutaan arvioida, voidaanko johonkin itse tutkimukseen tai tutkimuksessa esitettyyn väitteeseen luottaa (Koskinen ja muut, 2005, s. 253). Koskinen ja muut (2005, s. 253) kuitenkin muistuttavat, että viime kädessä tutkimuksen oikeutus on uusi tieto, ei pelkästään virheettömyyteen tähtääminen.

Vaikka reliabelius ja validius hylättäisiin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, ei voi tutkimusta kuitenkaan voida tehdä miten tahansa ja jättää sen luotettavuutta tarkastelematta. Tutkimusta tehtäessä on pyrittävä siihen, että sen avulla paljastetaan tutkittavien käsityksiä sekä heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 189.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskityttiin tarkastelemaan tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia. Tutkimuksen yhtenä vahvuutena on aiempi tutkimus- ja teoriatieto motivaatiosta sekä palkitsemisesta, joihin pystyttiin vertaamaan tämän tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksessa käytettiin aiempaan tutkimus- ja teoriatietona pitkälti

tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä ja relevantteja kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita. Artikkelit haettiin luotettavista lähteistä. Lisäksi aiempaa tutkimus- ja teorian tietoa haettaessa pyrittiin kiinnittämään erityistä huomiota lähteiden tuoreuteen. Lähdeviitteet merkittiin tutkimukseen selkeästi tiedekunnan ohjeiden mukaisesti heti alusta alkaen. Lisäksi tutkimuksen rakenne ja ulkoasu noudattaa tiedekunnan ohjeita, jonka avulla tutkimus pysyi loogisesti etenevänä. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan sillä, että tutkimuksen eri vaiheet esiteltiin selkeästi ja monipuolisesti tutkimuksen luvussa viisi.

Tutkimusaineiston laaduntarkkailu aloitettiin jo aineistonkeruuvaiheessa. Tutkimusaineiston keruuta varten pyrittiin tekemään mahdollisimman hyvä haastattelurunko. Haastattelurunko muodostettiin ensin perehtymällä laajasti tutkimuksen teoriaan. Lopulliseen haastattelurunkoon päädyttiin kahden pilottihaastattelun perusteella. Näiden haastatteluiden perusteella päädyttiin tekemään hyvin yksityiskohtainen haastattelurunko, jotta haastatteluilla saataisiin tietoa monipuolisesti. Lisäksi ennen haastatteluja varmistettiin teknisen välineistön kunto ja haastatteluiden aikana varmistettiin useasti, että nauhuri on edelleen päällä.

Haastattelut litteroitiin mahdollisimman nopeasti itse haastattelun jälkeen. Litteroinnit tehtiin melko yksityiskohtaisesti, jolla pyrittiin varmistamaan, ettei haastateltavan sanoma muutu. Haastatteluaineisto oli laadukasta ja tallenteiden kuuluvuus hyvä. Tämän avulla välttyttiin väärinkuulemisilta ja -ymmärtämisiltä. Haastatteluissa haastateltavat olivat avoimia ja vapautuneita ja haastattelukysymyksiin saatiin monipuolisia vastauksia. Haastattelukysymykset synnyttivät haastateltavien keskuudessa paljon pohdintaa, joka rikasti ja monipuolisti tutkimusaineistoa. Lisäksi haastatteluiden avulla saatu tutkimusaineisto raportoitiin monipuolisesti, rehellisesti ja selkeästi. Luotettavuutta pyrittiin lisäämällä monipuolisesti suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksella saadut tutkimustulokset antoivat samansuuntaisia tuloksia kuin aiemmat tutkimukset. Saatuja tuloksia verrattiin

aiempiin tutkimustuloksiin ja tässä tutkimuksessa käytettyyn teoriaan luvuissa 7.1.1–7.1.4.

Tutkimuksen eettisyydestä pidettiin huolto suojaamalla huolellisesti haastateltavien anonymiteettiä. Tutkimuksesta ilmenee ainoastaan haastateltavien ikä ja sukupuoli. Esimerkiksi työpaikkaa ei tutkimuksen aikana edes kysytty missään vaiheessa. Tutkimustulosten raportointiosuuteen suorat sitaatit valittiin niin, etteivät ne anna mitään vihjettä haastateltavan työpaikasta. Lisäksi haastateltavat ovat olleet tietoisia ennen haastattelun aloittamista, että suoria sitaatteja saatetaan tutkimustulosten raportoinnissa käyttää.

Tutkimuksen heikkoutena voidaan katsoa olevan sen, että tutkimus ei välttämättä tuota samoja tuloksia, vaikka se toistettaisiin samanlaisena samalle henkilölle eri ajassa. Tämä johtuu siitä, että työmotivaatiota parantavat ja heikentävät tekijät voivat muuttua työkokemuksen kertyessä, elämäntilanteen muuttuessa ja ajan kuluessa. Lisäksi työmotivaatioon vaikuttavat tekijät voivat olla tilannesidonnaisia ja näin ollen muuttua työpaikan tai työtehtävän muuttuessa. Lisäksi tutkimus perustuu tutkijan tekemiin havaintoihin ja tulkintoihin. Toinen tutkija voi tehdä aineistoista täysin erilaisia havaintoja ja tulkintoja.

Lisäksi haastateltavista suurin osa oli naisia. Tutkimustulokset voisivat olla toisenlaiset, mikäli haastateltavista suurin osa olisi ollut miehiä. Lisäksi eroja sukupolven eri jäsenten välillä voi olla. Tässä tutkimuksessa keskityttiin pitkälti 1996–1999 syntyneisiin, joten tutkimustulokset saattaisivat olla erilaisia, mikäli keskityttäisiin esimerkiksi vuosina 2004–2007 syntyneisiin Z-sukupolven edustajiin.

7.3 Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset

Saadut tutkimustulokset hyödyttävät niin isojen organisaatioiden kuin myös pienempien organisaatioiden HR-ammattilaisia, esihenkilöitä tai omistajajohtajia. Palkitsemista ei harjoiteta ainoastaan suurissa organisaatioissa vaan jokainen yritys, joka työllistää yhdenkin työntekijän, harjoittaa palkitsemista vähintään palkan muodossa. Lisäksi

palkitseminen ei ole ainoastaan HR-ammattilaisten tehtävä, vaan esimerkiksi palautteen antaminen on pääsääntöisesti pitkälti esihenkilöiden vastuulla.

Saadut tutkimustulokset siis auttavat jokaista palkitsemista harjoittavaa ymmärtämään millaisiin asioihin on kannattavaa kiinnittää huomiota palkittaessa Z-sukupolven edustajia. Z-sukupolvi arvostaa palautetta, mahdollisuuksia kehittyä niin työssään kuin urallaan kuin myös mahdollisuutta sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika. Lisäksi on erittäin tärkeää huomioida työyhteisön ja työilmapiirin vaikutus työmotivaatioon.

Tutkimukseen liittyy muutamia rajoituksia. Koska tutkimuksen kohderyhmänä oli Z-sukupolvi, on muistettava, että haastateltavien työkokemus on nuoresta iästä johtuen hyvin rajallinen. Vähäisen työkokemuksen johdosta myös kokemus on väistämättä vähäistä eri palkitsemisen keinoista. Heidän käsityksensä erilaisten palkitsemisen keinojen vaikutuksesta motivaatioon ei siis välttämättä ole kattava. Esimerkiksi vaikka nyt suuri haastateltavista katsoi, ettei työterveyshuollolla ole suurta vaikutusta heidän työmotivaatioonsa, voi tilanne olla toinen ajan kuluessa ja elämäntilanteen muuttuessa. Lisäksi on huomattava, että tämä tutkimus kattoi hyvin pienen osan Z-sukupolven edustajista.

Tulevaisuudessa aihetta voisi tutkia tutkimalla muuttuvatko työmotivaatioon vaikuttavan tekijät ja palkitsemisen keinot työkokemuksen kertyessä, iän kasvaessa ja elämäntilanteen muuttuessa. Sukupolvi pysyy aina samana, Z-sukupolvi tulee aina käsittämään noin vuodesta 1996 syntyneet noin vuoteen 2010 syntyneet ja sukupolvella tulee aina olemaan tietyt piirteensä, mutta väistämättä myös tämän sukupolven elämäntilanteet tulevat muuttumaan. Tulevaisuudessa olisi siis mielenkiintoista tutkia millaiset asiat lisäävät Z-sukupolven edustajien työmotivaatiota. Muuttuuko esimerkiksi palkan merkitys mahdollisen perheenisäyksen myötä, entä ovatko uralla etenemismahdollisuudet yhä tärkeitä, jos on päässyt jo etenemään urallaan?

Lisäksi toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe tulevaisuudessa voisi olla Z-sukupolven edustajien vertailu. Tulevaisuudessa voisi siis tutkia sitä motivoituvatko 1990-luvun

lopulla syntyneet samoista asioista kuin 2000-luvun lopulla syntyneet Z-sukupolven edustajat. Tutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi tekemällä tämän tutkimuksen kaltainen tutkimus vuosina 2005–2010 syntyneille heidän ollessa noin 20–25-vuotiaita ja vertaamalla tutkimuksen tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Tällöin kohderyhmän elämäntilanne on suhteellisen samanlainen kuin tämän tutkimuksen kohderyhmän elämäntilanne nyt. On siis huomattava, että tutkimustulokset voivat muuttua merkittävästi kohderyhmän elämäntilanteen muuttuessa.

Lähteet

- Bamberger, P. A. & Levi, R. (2008). Team-based reward allocation structures and the helping behaviors of outcome-interdependent team members. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 300-327. <https://doi.org/10.1108/02683940910952705>
- Bennett, M. M., Beehr, T. A. & Ivanitskaya, L. V. (2017). Work-family conflict: differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 314-332. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2016-0192>
- Chen, H. M., & Fu, P. C. (2011). Perceptions of Justice in Extrinsic Reward Patterns. *Compensation & Benefits Review*, 43(6), 361-370. <https://doi.org/10.1177/0886368711423802>
- Chen, H-M & Hsieh, Y-H. (2006). Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. *Compensation & Benefits Review*, 38(6), 64-70. <https://doi.org/10.1177/0886368706292542>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037110003-066X.55.1.68>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Delery, J. E. & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>

- Fratričová, J. & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21 (2), 28-39.
- Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gerhart, B. & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41-52. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.010>
- Hakonen, A. (2015). Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.), *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.
- Handolin, V-V. (2013). *Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]
- Hannam, K. & Narayan, A. (2015). Intrinsic Motivation, Organizational Justice, and Creativity. *Creativity Research Journal*, 27(2), 214-224. <https://doi.org/10.1080/10400419.2015.1030307>
- Hartmann, F. & Slapnicar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283–4300. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.664962>
- Hendijani, R., Bischak, D. P., Arvai, J. & Dugar, S. (2016). Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance. *Human Performance*, 29(4), 251–274. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1157595>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Hofmans, J., De Gieter, S. & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.06.007>
- Hoole, C. & Hotz, G. (2015). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1317>
- Kauhanen, J. (2010). Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor.
- Kerrin, M. & Oliver, N. (2002). Collective and individual improvement activities: the role of reward systems. *Personnel Review*, 31(3), 320-337. <https://doi.org/10.1108/0048348021042273>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.
- Kunz, J. & Linder, S. (2012). Organizational Control and Work Effort – Another Look at the Interplay of Rewards and Motivation. *European Accounting Review*, 21(3), 591–621. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.684498>
- Laundry, A. T., Zhang, Y., Papachristopoulos, K. & Forest, J. (2020). Applying self-determination theory to understand the motivational impact of cash rewards: New evidence from lab experiments. *International Journal of Psychology*, 55(3), 487-498. <https://doi.org/10.1002/ijop.12612>
- Leslie, B., Anderson C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C. &

- King, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33, 171-187. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>
- Maaniemi, J. (2015). Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa - mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.), *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D. & Grigoriou, N. (2019). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Morkeviciūte, M. & Endriulaitiene, A. (2019). Explaining work motivation through perceived transformational leadership: what to expect in a sample of female employees? *Gender in Management: An International Journal*, 35(6), 585-599. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2020-0004>
- Ryan, R. M., Mims, V. & Koestner, R. (1983). Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation: A Review and Test Using Cognitive Evaluation Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 736-750. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.4.736>
- Rynes, S. L., Gerhart, B. & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394. <https://doi.org/10.1002/hrm.20031>
- Schlechter, A., Thompson, N. C. & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. An experimental investigation. *Employee Relations*, 37(3), 274-295. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0077>

- Sheraz, F., Batool, S. & Ijaz, S. (2021). Mediating Role of Career Development Program on Employee's Motivation and Job Satisfaction in Telecom Sector Peshawar. *City University Research Journal*, 11(1), 84-97.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Van Herpen, M., Van Praag, M. & Cools, K. (2005). The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study. *De Economist*, 153, 303–329. <https://doi.org/10.1007/s10645-005-1990-z>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/tritonia/9789513781071>
- Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.), *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A. & Livingston B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.08.001>

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

Palkitsemisen käytännöt työmotivaation ylläpitämiseksi Z-sukupolven näkökulmasta

Haastattelulomake

Perustiedot

Syntymävuosi

Sukupuoli

Työmotivaatio

1. Mikä motivoi sinua työssäsi?
2. Mitkä asiat koet heikentävän työmotivaatiosi?
3. Mitkä asiat voisivat kompensoida palkan merkitystä työpaikassasi?

Palkitseminen

4. Mitä toivoisit tapahtuvan, jos suoriudut työstäsi erityisen hyvin?

Aineellinen palkitseminen

5. Kuinka tärkeäksi koet palkan suuruuden oman työmotivaatiosi kannalta?
6. Uskotko työmotivaatiosi kasvavan, mikäli palkkasi suuruutta nostettaisiin tuntuvasti?
7. Tarjotaanko sinulle työpaikallasi luontoisetuja, kuten ateriat-, puhelin- ja autoetua?
 - a. Koetko, että ne vaikuttavat sinun työmotivaatioosi? / Uskotko, että ne vaikuttaisivat sinun työmotivaatioosi?
8. Uskotko työmotivaatiosi muuttuvan, mikäli hyvin suoritetusta työstä olisi tarjolla erilaisia rahallisia palkkioita eli bonuksia?
9. Koetko mahdolliset suoritusperusteiset palkkiot, kuten provisiot, painostaviksi?
10. Millainen vaikutus työpaikan tarjoamalla työterveyshuollolla ja sosiaaliturvatuksilla on sinun työmotivaatioosi?
11. Millainen vaikutus työpaikan tarjoamalla kulttuuri- ja liikuntaseteleillä on sinun työmotivaatioosi?

Aineeton palkitseminen

12. Millainen merkitys uralla etenemismahdollisuuksilla on sinun työmotivaatioosi?
13. Millainen merkitys kehittymismahdollisuuksilla, kuten erilaisilla koulutuksilla on sinun työmotivaatioosi?
14. Millainen merkitys vaikuttamismahdollisuuksilla on sinun työmotivaatioosi?
15. Millaista palautetta saat työpaikallasi?
16. Miten koet työpaikalla saadun palautteen vaikuttavan työmotivaatioosi?
17. Millaista palautetta haluaisit työpaikalla saada?
18. Oletko kokenut itsesi arvostetuksi työpaikalla?
19. Miten haluaisit, että arvostusta osoitetaan työpaikalla?
20. Millainen merkitys työtilalla on sinun työmotivaatioosi?
21. Millainen merkitys etätyömahdollisuudella ja joustavilla työajoilla on työmotivaatioosi?
22. Millaisia palkitsemistapoja toivot saavasi tulevaisuudessa?
23. Lopuksi, kerro kolme palkitsemisen keinoja, jotka koet oman työmotivaatiosi kannalta merkittävimiksi.