



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Rebekka Kivi

Milleniaalien palkitseminen Suomessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Rebekka Kivi		
Tutkielman nimi:	Milleniaalien palkitseminen Suomessa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Niina Koivunen		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	66

TIIVISTELMÄ:

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten suomalaiset milleniaalit kokevat palkitsemisen eri muotojen tärkeyttä. Milleniaaleilla tarkoitetaan tässä työssä vuosien 1980 ja 1995 välisenä ajan-kohtana syntyneitä henkilöitä. Milleniaaleja kutsutaan tässä työssä myös Y-sukupolveksi.

Palkitsemisella tarkoitetaan aineellista sekä aineetonta palkitsemista. Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallista palkitsemista ja aineettomalla palkitsemisella niitä palkitsemisen keinoja, jotka ovat ei-rahallisia. Aineellisen palkitsemisen voi jakaa lakisääteisiin ja vapaaehtoi- siin palkitsemisen tapoihin. Tutkimuksessa keskitymme näistä vapaaehtoiisiin palkitsemisen kei- noihin.

Pro gradun tavoitteena on selventää lukijalle sukupolvien keskeiset eroavaisuudet, eri tavat pal- kita sekä ennen kaikkea lisätä ymmärrystä milleniaalien palkitsemista kohtaan. Aiheen ymmär- rys on erityisen tärkeää, sillä muutaman vuoden sisällä milleniaaleja on arviolta 75% työväes- töstä globaalilla tasolla. Aiheen tärkeyttä korostaa myös se, miten palkitsemisen onnistumista tukee henkilöstön ymmärtäminen ja arvostuksen kohteiden tunteminen.

Tutkimuksen aineistona käytetään kyselytutkimuksen tuottamaa aineistoa. Tutkimuksen tulok- sien mukaan milleniaalit arvostavat aineellisen palkitsemisen tavoista eniten palkan suuruutta kun taas aineettoman palkitsemisen osalta eniten arvostusta keräsi työn mielekkäys. Tutkimuk- seen osallistuvat miehet arvostivat enemmän aineellista palkitsemisesta, kun taas naiset arvos- tivat enemmän aineetonta palkitsemista. Osa vastaajista mainitsi kuitenkin pitävänsä näitä kahta tapaa lähes yhtä tärkeinä. Tutkimuksen havainnot on hyvä tiedostaa ja niistä voi saada tukea palkitsemisen johtamisen eri prosessin vaiheissa. Näitä tuloksia ei kuitenkaan voi suoril- taan yhdistää täysin syntymävuoteen eikä yleistää yhdistämään koko suomalaista milleniaalien sukupolvea, vaan ajatuksiin ja mieltymyksiin vaikuttaa moni muu asia, kuten esimerkiksi tausta, luonne, työympäristö ja elämäntilanne.

AVAINSANAT: Y-sukupolvi, Milleniaalit, Palkitseminen, Ikäjohtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	8
2	Milleniaalit työelämässä	10
2.1	Sukupolvet	10
2.2	Milleniaali työntekijänä	15
3	Palkitseminen	18
3.1	Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen	20
3.2	Aineeton palkitseminen	21
3.3	Mitkä asiat vaikuttavat palkitsemiseen?	23
3.4	Milleniaalien palkitseminen	24
3.4.1	Teoreettinen viitekehys	25
4	Tutkimuksen metodologia	26
4.1	Laadullinen kyselytutkimus	26
4.2	Kyselytutkimuksen runko	26
4.3	Haastateltavien valinnat	27
4.4	Haastattelujen eteneminen ja aineistonkeruu	29
4.5	Aineiston analysointi	29
4.6	Tutkimuksen luotettavuus	30
5	Empiirisen tutkimuksen tulokset	32
5.1	Aineellinen palkitseminen	32
5.1.1	Suora palkitseminen	36
5.1.1.1	Motivaatio	37
5.1.1.2	Arvostus	37
5.1.1.3	Reiluus	38
5.1.1.4	Elintaso ja taloudenhallinta	39
5.1.2	Epäsuora palkitseminen	40
5.1.2.1	(Työ)hyvinvointi	40

5.1.2.2 Rahojen säästyminen ja käytännön hyöty	41
5.1.2.3 Ekologisuus ja hybridityön tuki	42
5.1.3 Tärkein yksittäinen aineellisen palkitsemisen keino	42
5.2 Aineeton palkitseminen	44
5.2.1 Urapalkinnot	48
5.2.1.1 Mielekkyyys	48
5.2.1.2 Jaksaminen ja motivaatio	49
5.2.1.3 Työn ja arjen yhteensovittaminen	50
5.2.2 Tärkein yksittäinen aineettoman palkitsemisen keino	51
5.3 Aineellinen vai aineeton palkitseminen – kumpi koettiin tärkeämmäksi?	52
6 Johtopäätökset	54
6.1 Tulosten vertailu tutkimustehtävittäin	54
6.2 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet	56
6.3 Suositukset	57
6.4 Jatkotutkimusaiheet	58
Lähteet	59
Liitteet	62
Liite. Kyselytutkimuksen sisältö	62

Kuviot

Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen.	19
Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkian tasot työelämässä.	22
Kuvio 3 Kyselylomakkeen runko.	27
Kuvio 4. Koulutustaso.	28
Kuvio 5. Koulutuksen ala.	28
Kuvio 6. Käytetyt aineellisen palkitsemisen tavat.	33
Kuvio 7. Arvostetut aineellisen palkitsemisen tavat.	34
Kuvio 8. Käytössä olevat ja arvostetut aineellisen palkitsemisen keinot.	35
Kuvio 9. Tärkeimmäksi koettu aineellisen palkitsemisen keino.	43
Kuvio 10. Käytetyt aineettoman palkitsemisen tavat.	45
Kuvio 11. Arvostetut aineettoman palkitsemisen tavat.	46
Kuvio 12. Käytössä olevat ja arvostetut aineettoman palkitsemisen keinot.	47
Kuvio 13. Tärkeimmäksi koettu aineettoman palkitsemisen keino.	51
Kuvio 14. Aineeton vai aineellinen palkitseminen.	53

Taulukot

Taulukko 1. Sukupolvien syntymävuodet.	11
Taulukko 2. Sukupolvien välisiä asenne-eroavaisuuksia.	14

1 Johdanto

Pro gradu -tutkielmani aihe on ”Suomalaisten milleniaalien palkitseminen”. Aihe on rajattu käsittelemään vain suomalaisia, jotta maantieteelliset ja kulttuurilliset muuttajat pysyisivät mahdollisimman stabiileina. Olisi epärelevanttia verrata kohtuullisen pienellä otannalla hyvin heterogeenisen joukon ajatuksia. On ennakoitavissa, ettei tällöin välttämättä pystytä puhtaasti sanomaan niin selkeästi, mitkä ajatukset yhdistävät joukkoa ja mikäli yhdistävät, mistä se johtuu. Näiden syiden vuoksi maantieteellisenä rajauksena toimii suomalaisuus ja toisena rajaavana tekijänä sukupolvi. Tutkimuksen pohjalta toivottavasti nousee esiin muutamia, juuri tälle joukolle ominaisia ajatuksia. Ideaalitilanne olisi, että näiden huomioiden pohjalta tuloksia voitaisiin myös huomioida työelämässä, ja erityisesti henkilöstöjohtamisen saralla. Tällöin pro gradun sisältö toisi hyötyä niin työntekijälle, työnantajalle kuin myös yrityksen asiakkaalle välillisesti työhyvinvoinnin ja motivaation kasvun myötä. Pro gradu -tutkielman ei ole tarkoitus olla kattava selostus, vaan tutkimus, jossa harjoitellaan tieteellisen tutkimuksen tekoa.

Eläköitymisten ja pienentyvien sukupolvien vuoksi Y-sukupolven osuus työvoimasta kasvaa (Kultalahti ja Viitala, 2014). Muutaman vuoden päästä milleniaaleja on globaalisti arvioiden noin 75% työväestöstä (Mellanen & Mellanen, 2020). Kauhasen (2012, s. 109) mukaan nuorempien sukupolvien mielenkiinto- ja motivaatorakenne eroaa hyvin paljon aiempien sukupolvien tilanteesta. Samaan lopputulokseen pääsi myös kohtuullisen tuore suomalainen tutkimus, jossa tutkittiin pienten ja keskisuurien yritysten motivaatiotekijöitä sukupolvittain ja eri ikäisten keskuudessa (Forsten-Astikainen, Kultalahti ja Muhos, 2018). Tässä tutkimuksessa ilmeni, että motivaatiotekijät vaihtelivat ratkaisevasti eri-ikäisten henkilöiden välillä. Piha ja Poussa (2012, s. 10) kuvailevat Y-sukupolvea sukupolvena, joka haluaa ja arvostaa työssään eri asioita sekä haluaa myös muutosta. Nämä tutkimustulokset alleviivaavat tarvetta ikäjohtamiselle ja sen ymmärtämiselle.

Suomalaiset milleniaalit ovat ryhmänä hyvin mielenkiintoinen. Suomalaisia on ennen kaikkea pidetty aiemmin hyvin vaatimattomina ja tunnollisina työntekijöinä, jotka eivät ehkä uskalla aina edes pitää omia puoliaan mikäli työ sotii omaa näkemystä tai arvoja

vastaan. Kuitenkin monet tutkimukset ovat nostaneet tuloksissaan sitä, miten milleniaalit sukupolvena voivat olla totuttuun hyvinkin erilaisia. Milleniaaleista on kirjoitettu kirjoja ja artikkeleita, joissa heitä kritisoidaan ja analysoidaan hyvinkin vaikeaksi sukupolveksi johtaa. Milleniaaleja kuvaillaan työpaikoilla hemmotelluiksi, kärsimättömiksi, itsekkäiksi, nopealiikkeisiksi ja vaativiksi (Piha & Poussa 2012, s. 10). Myös Martin ja Ottemann (2016) nostavat milleniaaleja kuvaavaksi piirteeksi kärsimättömyyden. Tämän lisäksi heidän mukaansa milleniaaleilla on usein epärealistisia odotuksia omien oikeuksien suhteen. Voisi sanoa, että milleniaalit vaativat työnantajiltaan paljon ja samalla kynnyks vaihtaa työpaikkaa on alhainen.

Toisaalta Martin ja Ottemann (2016) kuvaavat milleniaaleja tiimipelaajiksi, luoviksi, nopeiksi oppimaan, pehmeät taidot omaaviksi ja hyväksi hallitsemaan monia asioita samanaikaisesti. Heitä on hankala ymmärtää heidän erilaisuutensa vuoksi. Tätä kuvastaa hyvin Martinin (2005) tutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää miten tämä suurien kustannusten ja vaivan sukupolvi saadaan muutetuksi suuren tuottavuuden työvoimaksi. Yleisesti myös tiedetään, miten paljon palkitseminen vaikuttaa motivaatioon ja työhyvinvointiin. On myös hyvin yleisesti tunnettu ilmiö, miten onnellinen työntekijä on myöskin samalla tuottava työntekijä. Kuten Kultalahti (2017) huomauttaa, ei milleniaaleja tulisi pitää ainoastaan homogeenisenä ryhmänä, vaan keskittyä myös mahdollisiin ryhmän sisällä oleviin eroavaisuuksiin. Vastaavan huomautuksen tekee myös Martin (2005), kuvaillessaan lahjakkaimpia milleniaaleja tietyin termein, eikä koko ikäryhmää.

Valitsin tämän aiheen pro gradulleni juurikin siksi, että ymmärtämällä vieläkin paremmin tämän sukupolven ominaisuuksia ja arvoja myös työelämästä tulee mielekkäämpi. Ymmärtämällä toinen toisiamme voimme yhdessä saavuttaa paljon enemmän ja vähemmällä vaivalla. Tällöin työ tehostuu ilman, että kukaan joutuu kiskomaan itsestään niitä viimeisiä mehuja tai kiristämään muutoin omaa työskentelyään. Pienenä kansakuntana suomalaisten on hyvä pitää puoliaan kovenevan kilpailun globaalissa maailmassa.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella suomalaisten milleniaalien ajatuksia palkitsemisesta ja sitä, onko suomalaisten milleniaalien ajatuksissa yhteneväisyyksiä. Tutkimuskysymyksinä tässä tutkimuksessa ovat seuraavat:

1. Millä eri tavoin suomalaisia milleniaaleja palkitaan ?
2. Mitä aineellinen ja aineettoman palkitsemisen tapoja arvostetaan ?
3. Mitkä palkitsemisen tavat koetaan tärkeimmiksi ?
4. Mitä ajatuksia erilaiset palkitsemisen tavat herättävät suomalaisissa milleniaaleissa?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne noudattaa perinteistä mallia. Tutkimuksen alussa on johdantokappale, jossa käyn läpi tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tässä kappaleessa myös käydään tutkimuksen rakenne, jotta lukijan on helppo lukea ja syventyä aiheeseen. Rakenteen avaaminen antaa myös esimakua siitä, millainen tutkielma on ja mitä on odotettavissa.

Seuraavissa pääluvuissa syvennytään tutkimuksen taustalla olevaan aikaisempaan tutkimukseen kahden pääluvun verran. Ensimmäinen näistä käsittelee milleniaaleja, ensin sukupolvena ja tämän jälkeen työntekijänä. Toinen pääluku käsittelee palkitsemista. Ensimmäisinä alaotsikoina tässä on aineellinen ja aineeton palkitseminen. Näiden kappaleiden jälkeen käsitellään palkitsemiseen vaikuttavia asioita. Lopulta nämä kaksi tutkimuskeskustelua yhdistetään ja esitellään tutkimuksen viitekehys milleniaalien palkitsemisesta.

Teorialukujen jälkeen käydään läpi tutkimuksen aineistoon ja menetelmiin liittyvät teemat. Näissä käydään läpi se miten aineisto on kerätty, miten sitä on analysoitu ja

ylipäättään sitä, millaisena tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää. Aineiston ja menetelmien jälkeen on luvassa tuloksia käsittelevä pääluku.

Tämän jälkeen on luvassa johtopäätökset, jossa keskitytään vertailemaan tuloksia tutkimustehtävittäin. Samalla analysoidaan tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia käydään läpi suositukset sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 Milleniaalit työelämässä

Seuraavassa pääluvussa käsittelen sukupolvia yleisesti, minkä jälkeen keskityn milleniaaleihin. Milleniaaleilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa vuosina 1977-1997 syntyneitä henkilöitä (Tapscott 2010). Jotta yksittäistä sukupolvea on helpompi ymmärtää, käyn läpi tiivistäen sukupolven määritelmän ja eri sukupolvien tyypilliset piirteet ja sen, mikä tämän on mahdollisesti aiheuttanut. Toisessa alaluvussa käyn läpi milleniaaleja työntekijöinä heidän vahvuksineen sekä kehityskohteineen.

2.1 Sukupolvet

Sukupolven voi kapeasti määritellä käsittämään vain samana aikana syntyneitä, kasvanutta ja elänyttä joukkoa (Piha ja Poussa 2012, s. 27). Laajemmin se on kuitenkin myös muuta kuin pelkkä syntymäajankohta. Piha ja Poussa (2012, s. 27) kuvailevat sen käsittävän myös ne perustavanlaatuiset kokemukset, muistot, kielet ja tavat, jotka jättävät jälkensä kuhunkin ikäluokkaan kollektiivisesti ja yhteisöllisesti hitsaten sukupolvia toisiinsa. Näiden vuoksi kullekin sukupolvelle on kehittynyt joukko juuri tälle sukupolvelle tyypillisiä piirteitä.

Sukupolvien tutkimuksen pioneerina voidaan pitää Karl Mannheimia. Mannheimin (1952) mukaan on tärkeää ymmärtää sukupolvien eroja, jotta voidaan ymmärtää sosiaalisia rakenteita ja älyllistä muutosta. Hänen saavutuksiinsa kuuluu ajatus siitä, miten sukupolvien eroilla on merkitystä niin työssä kuin muilla elämän osa-alueilla. Tämän seurauksena myös muut tieteenalat kuten, sosiaalipsykologia, psykologia ja liike-elämän tutkimus ovat kiinnostuneet aiheesta sosiologian tieteenhaaran lisäksi (Parry & Urwin 2011). Parryn ja Urwinin (2011) mukaan sukupolven erityispiirteiden, kuten tiettyjen arvojen ja mieltymysten huomioiminen työpaikoilla on hyödyllinen ajatus, mutta vaatii vielä varmennusta ja erottelua siihen nähden, mitkä asiat todella riippuvat sukupolvesta ja mitkä muista muuttujista. Tällaisia muita muuttujia voivat olla esimerkiksi iän merkitys,

elämäntilanne ja sen hetkinen uratilanne. Haastetta tutkimukselle tuo lisäksi tutkimusten kontekstisidonnaisuus; jokaiseen tutkimukseen vaikuttavat muun muassa kunkin maan alakulttuuri ja sen hetkinen tilanne.

Tästäkin huolimatta, vaikka aiheen tutkimus on haastavaa, suosittavat Kultalahti ja Viitala (2015) että yritysten tulisi proaktiivisesti kehittää yrityksen houkuttelevuutta nuorten menestyjien silmissä saaden heitä paremmin sitoutettua. Ehdotukseksi he tarjoavat lähiesimiehille lisäkoulutusta ja muita työkaluja, joilla kohdata tämä uusi sukupolvi. Kultalahden ja Viitalan (2015) tutkimuksen tulos osoittaa, että HR:n tärkein tehtävä on suunnitella käytäntöjä, joilla he tukevat esimiehiä näiden tehtävässä.

Sukupolvien jaottelu vuosien perusteella vaihtelee lähteittäin. Esimerkiksi Wey Smola ja Sutton (2002) määrittelevät milleniaalit vuoden 1979 ja 1994 vuoden välillä syntyneiksi, kun taas esimerkiksi Berkup (2014) määrittelee Y-sukupolveksi ne henkilöt, jotka ovat syntyneet vuosien 1981 ja 2001 välillä. Tässä tutkimuksessa käytän Tapscottin (2010) jaottelua selkeyttääkseni sukupolvien hahmottamista. Tätä jaottelua käytetään yleisesti esimerkiksi Yhdysvalloissa tilastoissa, joten toimikoon se tämän sanan määritelmänä. Ikäluokkien vuosilukujen hahmottamisen helpottamiseksi, tiedot on taulukoitu alle.

sukupolvi	syntymävuodet
Suuret ikäluokat	1946-1964
X-sukupolvi	1965-1976
Y-sukupolvi eli milleniaalit	1977-1997
Z-sukupolvi	1998-

Taulukko 1. Sukupolvien syntymävuodet (Tapscott 2010, s. 29).

Vaikka määritelmien vuodet hieman vaihtelevat lähteittäin, ovat eri ikäpolvien ominaisuudet ja kullekin sukupolvelle tyypillisimmät piirteet kutakuinkin vakiintuneet, sillä ihmiset, jotka ovat syntyneet, kasvaneet ja kokeneet yhtenäisiä kokemuksia samaan aikaan, omaavat näistä johtuen yhtenäisiä piirteitä (Berkup 2014). Vaikka keskitymmekin tässä työssä varsin tarkkoihin kuvauksiin siitä, millaisia kunkin sukupolven edustajat ovat, on hyvä tässä vaiheessa vielä huomauttaa, että kuvaus ei koske jokaista tänä aikana syntynyttä jokaista yksilöä, vaan puhumme piirteistä yleisenä sukupolvea koskevana ilmiönä.

Seuraavissa kappaleissa käyn läpi sukupolvien ratkaisevat eroavaisuudet ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen millaiseksi kukin sukupolvi on muovautunut. Vaikka käynkin kaikki sukupolvet läpi, keskitymme enemmän milleniaaleihin tutkielman aiheen rajauksen takia. On kuitenkin hyvä sivuta myös muita sukupolvia, jotta milleniaaleja ja näille tyypillisiä piirteitä on helpompi ymmärtää.

Suuret ikäluokat koostuivat henkilöistä, jotka syntyivät vuosien 1946 ja 1964 välillä (Tapscott 2010, s. 26). Tapscottin (2010, s. 26) mukaan monet perheet lykkäsivät jälkikasvun hankintaa sodan jälkeiseen aikaan. Monet miehet olivat olleet tätä ennen rintamalla, eikä heistä ollut tällöin vanhemmiksi. Sotien päättyessä miehet palasivat töihin, ja naiset palasivat huolehtimaan kodeista. Sotien jälkeen myös talous elpyi ja perheillä oli mahdollisuus hankkia perheenisäystä. Tämä vaurauden ja rauhan aika heijastui nopeasti perheisiin, ja vuonna 1957 amerikkalaisessa perheessä olikin keskimäärin 3,7 lasta (Tapscott 2010, s. 26). Tapscott (2010, s. 27) mainitsee suuria ikäpolvia kuvaillessaan heihin vaikuttaneen sotien päättymisen lisäksi kylmä sota, talouskasvu ja ennen kaikkea erityisesti television kautta tapahtunut viestinnän vallankumous. Television kuvailtiin olevan vuosisadan keksintö. Hyvä esimerkki sotien vaikutuksesta sukupolven löytyy Saksasta (Aaltonen 2019, s. 189). Aaltonen (2019, s. 189) kuvaa, miten sotien jälkeen moni lapsi kasvoi sotien tuhoamissa kaupungeissa omaksuen asenteen, jossa välteltiin niin nälkää, sotaa kuin riskejä. Tämä heijastui myöhemmin yleisesti saksalaiseen tapaan toimia. Aaltosen

(2019, s. 189) mukaan sotien jälkeiset sukupolvet ovat kokeneet nämä rakenteet raskaina ja lamaannuttavina.

X-sukupolven aikaa, 1965-1976, kuvataan Yhdysvalloissa vauvaromahduksen ajaksi (Tapscott 2010, s. 29). Tämä johtui siitä, että suurten ikäluokkien jälkeen, kymmenenä seuraavana vuotena syntyvyys laski 15 prosenttia. Tapscottin (2010, s. 29) mukaan nimitys ei kuitenkaan vakiintunut, vaan kyseisen ajan sukupolvea alettiin kutsumaan Douglas Couplandin romaanin mukaan X-sukupolveksi. Tässä X viittaa joukkoon, joka tuntee jääneensä yhteiskunnan ulkopuolelle ja huomaa vanhempien sisarustensa vieneen jo ne työpaikat, joihin itse on pyrkinyt. Tapscott (2010, s. 29) kuvailee X-sukupolvea sen ajan koulutetuimmaksi, mutta ryhmäksi, jotka samalla kokivat lamasta johtuen pienimmät aloituspalkat sitten 1930-luvun. Tälle sukupolvelle on luontaista käyttää radiota, televisiota, elokuvaa ja internetiä viestintävälineinä.

Tapscott (2010, s. 31) kuvailee Y-sukupolvea nettisukupolveksi. Tämä sukupolvi on ensimmäinen, joka on kasvanut teknologian läsnä ollessa ja kokevan sen yhtä luonnolliseksi kuin hengittämisen. Tapscottin (2010, s. 33) tekemän tutkimuksen tulos kuvaa hyvin tätä eroa; siinä missä vanhemmat sukupolvet käyttävät internetiä tiedon etsimiseen, käyttää nuorempi sukupolvi tätä viestimiseen ja yhteydenpitoon. Voidaan sanoa, että Y-sukupolvi suhtautuu yhtä itsestäänselvytyksenä teknologiaan kuin X-sukupolvi televisioon. Kummatkin sukupolvet pitävät näitä asioita luonnollisina eivätkä kyseenalaista niiden olemassaoloa. Toinen nouseva kuvaus Y-sukupolvesta on kuvailla kyseistä sukupolvea ensimmäiseksi globaaliksi sukupolveksi (Tapscott 2010, s. 36). Tällä sukupolvella on ensimmäisenä mahdollisuus viestiä yhtä helposti tuhansien kilometrien päähän kuin tuttavalle naapuritaloon. Tämäkin on mahdollistunut internetin ja teknologian kehityksen ansiosta. Tämä tuo maailmaa lähemmäs ja samalla yhtenäistää sukupolven käytöstä myös globaalilla tasolla. Tämä näkyy sukupolvelle tyypillisissä asenteissa, normeissa sekä käyttäytymistavoissa.

Stillman ja Stillman (2017) kuvaavat Z-sukupolvea sukupolveksi, jonka silmissä virtuaalinen ja todellinen maailma ovat limittyneitä; he käyttävät jakamistalouden palveluita su-
lavasti, oppivat tekemään itse verkosta saatavilla olevien videoiden avulla samalla kokien pelkoa siitä että jäävät jostain paitsi. Heitä kuvaillaan myös kunnianhimoisiksi ja realist-teiksi (Stillman ja Stillman, 2017). Heidän elämäänsä ovat vaikuttaneet keskeisesti inter-
net, jakamistalous ja terrori-iskut (Stillman ja Stillman, 2017).

Sukupolvien keskeisiä eroja on tärkeä ymmärtää, ymmärtääkseen nykyajan työympäris-
töä ja sitä, miten tyypillisesti kunkin sukupolven edustaja työhönsä suhtautuu. Kuten alla
olevassa taulukossa Vesterinen (2013) kuvaa, on suurimpien työelämään siirtyneiden su-
kupolvien välillä havaittu keskeisiä asenne-eroavaisuuksia (Taulukko 2).

Aihe	Suuret ikäluokat (1946-1964)	X-sukupolvi (1965-1979)	Y-sukupolvi (1980-1994)
Muutos	Ei pidä.	Pitää.	Vaatii.
Lojaalius & työnantaja	Työskentelen itseni huipulle	Voin päästä hui- pulle.	Eroan, jos en saa perjantaita va- paaksi.
Teknologia	Ei niin kiinnosta.	Tulee toimeen.	Mestareita.
Ketä kuuntelevat	Todistettuja asian- tuntijoita	Käytännön toteut- tajia	Kokeilunhaluisia kollegoita.

Taulukko 2. Sukupolvien välisiä asenne-eroavaisuuksia (mukaihen Vesterinen, 2013).

Vesterinen käyttää taulukossaan hieman eri vuosia, jonka vuoksi vuosiluvut hieman vaihtelevat X- ja Y-sukupolven kohdalla tässä työssä muuten käytetystä Tapscottin (2010) määritelmästä. Vesterisen (2013) taulukko tuo kuitenkin hyvin havainnollisesti esiin sen, miten asenne-eroavaisuudet vaihtelevat sukupolvittain. Siinä missä suuren ikäluokan edustaja ei pidä muutoksesta ja uskoo hartaasti työskentelemällä huipulle, vaatii vastavasti Y-sukupolven edustaja muutosta ja on valmis nopeisiin muutoksiin, mikäli työ rajoittaa muuta elämää liikaa.

2.2 Milleniaali työntekijänä

Pihan ja Poussan (2012, s. 32) mukaan milleniaaleilla on luonnollinen kyky työskennellä ryhmässä ja jopa 87% heidän tutkimukseensa vastanneista korkeakouluopiskelijasta piti tätä mieluisimpana tapana työskennellä tulevaisuudessa. Tähän yhdeksi syyksi nostaa Pihan ja Poussan (2012, s. 32) kirjassa Y-sukupolven tutkija Bruce Tulgan 80-luvulla tapahuneen suuren muutoksen kasvatuksessa ja opetuksessa. Tällöin tehtiin tutkimuksia siitä, miten ryhmätoiminta vaikutti lapsen itsetunnon kehitykseen. Tämä johti muutoksiin kasvatuksessa ja opetuksessa luoden samalla verkosto-orientoituneen ja avoimen tiedon jakamisen sukupolven.

Martin (2005) lisää myös milleniaalien tyypillisesti nauttivan vastuusta, vaativan välitöntä palautetta ja odottavan kokevansa saavutuksia joka tunti töitä tehdessään. Martinin (2005) mukaansa sukupolven edustajat janoavat haasteita ja luovia ratkaisuja, rakastavat vapautta ja joustavuutta ja vihaavat mikromanagerointia. Mellanen ja Mellanen (2020) puolestaan nostavat keskeisimmiksi milleniaalien arvostamaksi asiaksi työssä oikeudenmukaisuuden työyhteisössä, onnistumisen kokemukset, mieluisan työympäristön, hyvän esimiehen sekä mielekkäät ja innostavat työtehtävät. Martin (2005) kehottaa ratkaisuna esimiehiä uskaltamaan kohdata milleniaalien haasteet samalla täyttämällä heidän odotukset. Hänen mukaansa tällä tavoin sukupolven edustajilla on mahdollisuus tulla historian tuottavimmaksi joukoksi.

Kuten aiemman X-sukupolven kohdalla, myös kaikkein lahjakkaimmat Y-sukupolven edustajat ovat itsenäisiä, yrittäjämäisellä asenteella varustettuja ajattelijoita (Martin, 2005). Pihan ja Poussan (2012, s. 30) tekemän tutkimuksen pohjalta jopa 70% opiskelijoista kokee, ettei työtunneilla ja työajalla ole merkitystä mikäli työtehtävä itsessään on tarpeeksi kiinnostava. Samalla he nostavat esiin huomion, miten 70% opiskelijoista kannattaa mahdollisuutta tehdä töitä rajattomasti mistä käsin vain. Tässä näkyy sukupolven tarve sovittaa työ elämään eikä elämää työhön. Myös COVID-19 on vaikuttanut etätöskentelyn suosittamiseen. Milla Heikkilän luennolla (2021) käydyn Flexa Careers yrityksen tutkimuksen mukaan kaiken kaikkiaan vain 8% vastaajista haluaa mennä päivittäin toimistolle pandemian päättymisen jälkeen. Sen sijaan, 68% vastaajista suosi 2-4 päivää toimistolla viikkotasolla. Saman tutkimuksen mukaan kuitenkin vain 31% yrityksistä oli valmiita tarjoamaan 2-4 etäpäivää työntekijöilleen.

Mielenkiintoista on myös, miten suuri vaikutus joustavuudella oli työnhakemisen suhteen. Flexa Careersin tutkimuksen pohjalta jopa 71% tutkimuksen vastaajista haki mieluummin työpaikkaa jonka kuvailuna oli mainittu sana ”joustavuus” (Heikkilä, 2021). Tämän voi siis katsoa olevan yhä keskeisemmässä osassa nykypäivän työntekoa osittain sukupolven, kuin pandemian tuomien muutosten myötä. Hyvä esimerkki paikkariippumattomuuden kasvulle on myös se, miten esimerkiksi Oikotien työpaikkailmoituksiin on tulleet uutena toimintona kohta, jonka avulla voi määritellä etätöksi soveltuvat hakutulokset ensimmäiseksi (Oikotie).

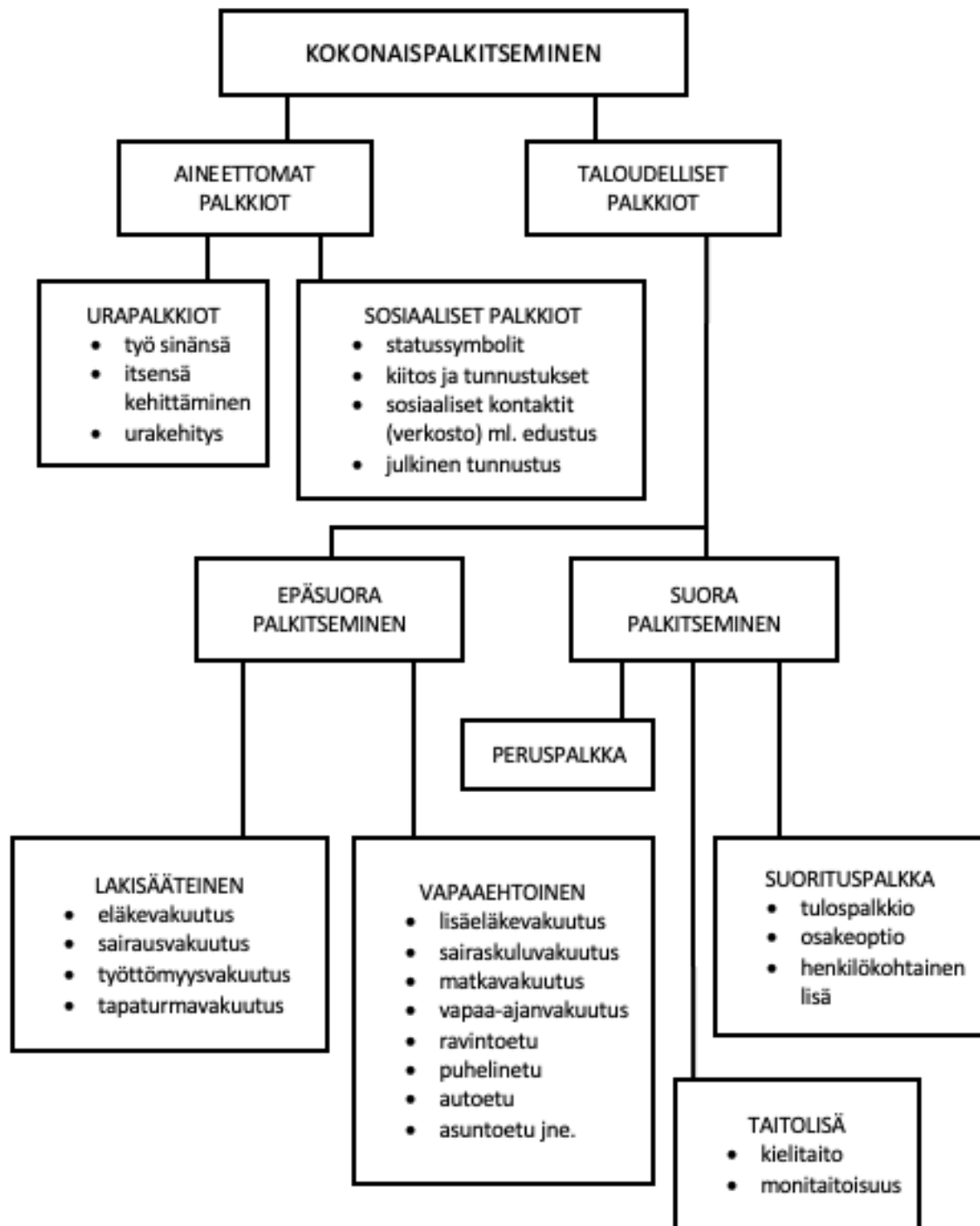
Siinä missä lahjakkaimpia Y-sukupolven edustajia sanotaan itsenäisiksi ja luoviksi, Martinin (2005) mukaan Y-sukupolven edustajia pidetään huonoina ottamaan työtehtäviä vastaan. Tämän hän näkee väärinymmärrykseksi. Sen sijaan, että sukupolven edustajat olisivat tässä huonoja, on heillä hänen mukaansa tarve saada selkeät ohjeet ja tukea esihenkilöltä samalla kuitenkin saada tehdä työ vapaasti ja omalla tavalla, omaan tahtiin. Kyse ei siis ole työtehtävien huonosta vastaanottamisesta, vaan siitä, että Y-sukupolven edustajilla on erilainen tapa työskennellä ja jota varten tehtävänantoon on hyvä kiinnittää huomiota.

Tapscottin (2010) mukaan työnantajilla on kaksi vaihtoehtoa. He voivat joko kieltäytyä sopeutumasta muutokseen, joita Y-sukupolvi tuo tullessaan, säilyttäen vanhat hierarkkiset rakenteet, kasvattaen sukupolvien välistä muuria pitäen esimiehet kaukana uusista juuri palkatuista alaisista. Nykyisessä muuttuvassa yhteiskunnassa tämä voi olla väärä vaihtoehto. Tällöin yritysten mahdollisuudet oppia ja kehittyä uudelta sukupolvelta heikentyvät. Siinä missä ennen uudet työntekijät palkataan, koulutetaan, johdetaan ja pidetään yhtiön palveluksessa, Tapscott (2010) ehdottaa yritysten siirtymistä malliin, jossa uudet työntekijät perehdytetään, sitoutetaan, totutetaan toimimaan yhdessä ja jossa näitä kehitetään. Mihalcean (2017) mukaan lahjakkaimpien työntekijöiden rekrytointiin ja sitouttamiseen vaikuttaa näiden lisäksi työnantajabrändi, josta johtuen hän kehottaa yrityksiä panostamaan Tapscottin (2010) listauksen lisäksi johtamisen kehittämiseen, liikkuvuuteen ja palkitsemiseen sekä osaamisjärjestelmiin.

3 Palkitseminen

Tässä kappaleessa käsittelemme niin aineellista kuin aineetonta palkitsemista. Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen ominaispiirteiden jälkeen keskitymme palkitsemisen tehokkuuteen vaikuttaviin asioihin. Viimeisessä alaluvussa yhdistän kaksi pääotsikkoa ja keskitymme työn tarkoitukseen eli siihen, miten milleniaaleja tulisi palkita.

Kauhasen (2012, 108) mukaan palkitsemisen tarkoitus on tukea organisaation menestystä ja kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen kokonaisuus koostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Aineelliseen eli rahalliseen palkitsemiseen voidaan lukea peruspalkka, tulospalkka, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Aineeton, eli ei-rahallinen palkitseminen, koostuu sen sijaan kaikista muista tavoista palkita. Tällaisia ovat muun muassa mahdollisuus kehittyä työssä, kouluttautumismahdollisuudet, työn sisältö, arvostus ja palaute, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua sekä työsuhteen pysyvyys sekä työajan järjestelyt (Hakonen N. ja muut, 2005). Näiden ulottuvuuksien lisäksi Kauhanen (2012) jakaa rahallisen palkitsemisen kahteen pääryhmään, epäsuoraan palkitsemiseen ja suoraan palkitsemiseen. Hahmotuksen helpottamiseksi nämä on koottu kuvioon 1. Taulukossa on havaittavissa myös Kauhasen (2012) jako lakisääteisiin ja vapaaehtoiisiin epäsuoran palkitsemisen keinoihin. Vaikka ylimmällä johdolla on palkitsemisen suhteen paljon liikkumavaraa, vaikuttaa organisaation toimiala, henkilöstörakenne, kilpailutilanne, työehtosopimukset ja yleinen verotus siihen, miten eri palkitsemisen keinoja on viisainta käyttää (Kauhanen 2012, s. 109).



Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen (mukaihen Kauhanen 2012).

3.1 Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen

Aineellisella eli taloudellisella palkitsemisella (kts. kuvio 1) tarkoitetaan kaikkia rahallisia palkitsemisen keinoja. Taloudellinen palkitseminen voi olla joko epäsuoraa tai suoraa. Tämän lisäksi epäsuora palkitseminen voi olla joko lakiin pohjautuvaa tai vapaaehtoista.

Epäsuoralla palkitsemisella Kauhanen (2012, s. 119) tarkoittaa niitä työnantajan tarjoamia etuuksia, joita tämä tarjoaa palkan lisäksi ja joilla on välitön ja yksiselitteinen taloudellinen arvo. Esimerkkejä vapaaehtoisesta epäsuorasta palkitsemisesta ovat luontoisetuudet, kuten ravintoetu, puhelinetu autoetu ja asuntoetu (Kuvio 1.) Taloustaidon (30.11.2020) tekemän tutkimuksen mukaan yleisin luontoisetuus on matkapuhelinetu. Tämän edun mainitsi saavan 84 % vastaajista, kun taas ravintoedun mainitsi saavan 53 % vastaajista. Muita vapaaehtoisia epäsuoran palkitsemisen keinoja ovat muun muassa erilaiset vakuutukset. Lakisääteisiin epäsuoran palkitsemisen keinoihin Kauhanen (2012) listaa eläke-, sairaus-, työttömyys- sekä tapaturmavakuutuksen (Kuvio 1). Kauhasen (2012, s. 119) mukaan epäsuoran palkitsemisen ongelmaksi usein tulee vastaan tilanne, jossa työntekijä ei arvosta etuutta suhteessa niiden työnantajalle koituviin kustannuksiin. Tämän vuoksi hän pitää erityisen tärkeänä sitä, että johto tuntee henkilöstönsä ja tietää, mitä he kulloinkin arvostavat ja mistä yritys saisi samalla eniten vastinetta palkitsemiseen käyttämälleen rahalla.

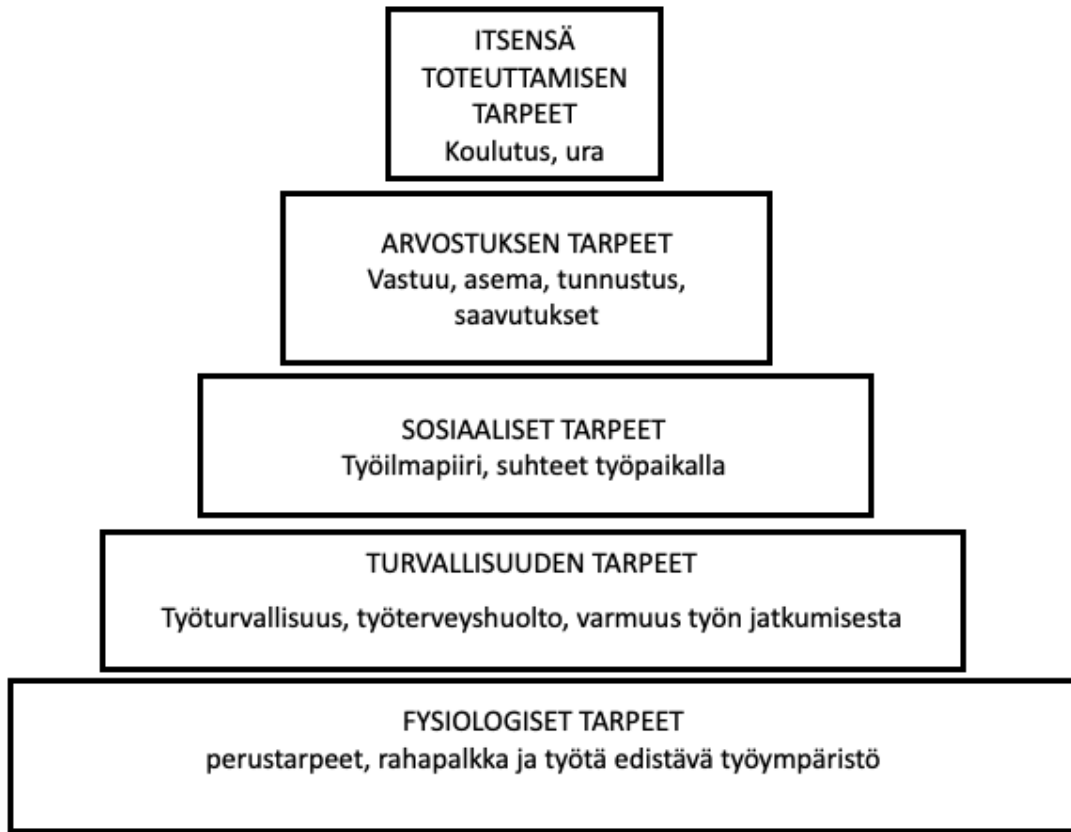
Suora taloudellinen palkitseminen on usein helpommin hahmotettavissa. Tällä tarkoitetaan peruspalkasta, suorituspalkasta ja taitolisästä koostuvaa arkikielessä palkaksi koostuvaa kokonaisuutta (Kuvio 1). Kauhasen (2012) mukaan taloudellisella palkitsemisella voidaan houkutella potentiaalisia työntekijöitä, ylläpitää hyviä työntekijöitä organisaatiossa, saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea organisaation strategisia tavoitteita sekä vahvistaa organisaation rakennetta.

3.2 Aineeton palkitseminen

Vastaavasti aineettomaan palkitsemiseen kuuluvat ei-rahalliset palkitsemisen keinot. Aineettoman palkitsemisen Kauhanen (2012) jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin (Kuvio 1.) Urapalkkioiksi hän nimeää työ itsessään, itsensä kehittämisen sekä urakehityksen. Sosiaaliset palkkiot koostuvat sen sijaan statussymboleista, kiitoksista, tunnustuksista, sosiaalisista kontakteista sekä julkisesta tunnustuksesta.

Kauhasen (2012) mukaan aineettoman palkitsemisen tärkeys korostuu, kun taloudellisten palkkioiden merkitys vähenee. Tämä sama ilmiö tulee ilmi jo Maslowin (1943) tarvehierarkiassa (kuvio 2) jonka kohdalla voidaan ajatella palkan lähtökohtaisesti tyydyttävän pyramidin pohjana toimivia fysiologisia sekä turvallisuuteen liittyviä tarpeita (Sadri ja Bowen, 2011, s. 45). Kun ne tarpeet, jotka rahallisesti voidaan tyydyttää, on täytetty, jää pyramidin huipulle kolme ylintä kerrosta; sosiaaliset, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Sosiaaliset tarpeet koostuvat työssä työilmapiiristä sekä suhteista. Arvostuksen tarpeet muodostuvat vastuusta, asemasta, tunnustuksesta ja saavutuksista. Itsensä toteuttamisen tarpeet taas koulutuksesta ja urakehityksestä.

Maslowin tarvehierarkiaa voidaan pitää yhtenä tunnetuimpana motivaatioteorian. Se koostuu viidestä eri tarpeen tasosta, jotka on kuvattu usein pyramidin muotoon. Tarpeet ovat alhaalta ylös katsoen: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Tarvehierarkian ajatus on, että alimman tason tarpeet tulee olla tyydytettynä ennen kuin ylemmillä tarpeilla on väliä (Maslow, 1943). Vastaavasti Maslowin (1943) mukaan, mikäli joku alemman portaan tarve ei tule enää tyydytetyksi, putoaa henkilö alemmalle tasolle tarpeiden tyydyttämisen tärkeyden osalta. Tässä työssä, olen kuvannut Maslowin tarvehierarkian niin, että kullekin tarvetasolle on sijoitettu kuhunkin tarpeeseen liittyviä työelämän ilmiöitä (Kuvio 2).



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkian tasot työelämässä (Sadri ja Bowen, 2011, s. 45).

Tämän seurauksena, sen sijaan, että fysiologisissa tarpeissa lukisi ruoka, juoma ja lepo, olen sijoittanut siihen Sadrin ja Bowenin (2011, s. 45) löydöksen pohjalta perustarpeiden lisäksi työpaikalle tyypilliset perustarpeet kuten rahapalkan ja työympäristön. Kuvion tarkoituksena on ennen kaikkea osoittaa se, miten aineettomien palkkioiden tärkeys kasvaa kun aineellisten palkkioiden tärkeys vähenee (Kauhanen 2012).

3.3 Mitkä asiat vaikuttavat palkitsemiseen?

Palkitsemisen voi katsoa toimivan hyvin silloin, kun sen avulla saavutetaan tavoiteltuja organisaation tavoitteita ja kun niin johto kuin työntekijät ovat näihin järjestelmiin tyytyväisiä (Hakonen, A. ja muut 2005). Tavoiteltavaa on, että palkitseminen on sekä yhteensopivaa että toimivaa. Kun palkitseminen sopii organisaatio tavoitteisiin, rakentamiseen ja muihin toimintatapoihin, voidaan sitä pitää yhteensopivana palkitsemisena. Myös Kauhanen (2012) määrittelee toimivan palkitsemisjärjestelmän sellaiseksi, että se toimii tarkoituksenmukaisesti kulloisessakin organisaatiokulttuurissa. Voidaankin todeta palkitsemisen olevan riippuvainen sen osapuolista ja organisaatiosta. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta voi kartoittaa esimerkiksi Hakosen ym. (2005) asettamien kysymysten avulla:

”Kuinka hyvin palkitsemisjärjestelmän tarkoitus toimii, esimerkiksi miten hyvin järjestelmän tavoite on mietitty?”

”Miten palkitsemisjärjestelmän rakenne sääntöineen ja mittareineen toimii?”

”Kuinka hyvin palkitsemisjärjestelmän käyttämiseen ja kehittämiseen liittyvät prosessit toimivat?”

Vaikka palkitsemisprosessi toimisikin moitteetta, tulee myös palkitsemisen tapaan ja itse palkitsemisvälineeseen kiinnittää huomiota. Kuten aiemmin käytiin läpi, Kauhasen (2012,119) mukaan epäsuoran palkitsemisen ongelmaksi usein tulee vastaan tilanne, jossa työntekijä ei arvosta etuutta suhteessa niiden työnantajalle koituviin kustannuksiin. Von Bonsdorffin (2011) tutkimuksen tuloksien pohjalta huomattiin, että iällä ei ollut suoranaista vaikutusta siihen, pitivätkö vastaajat enemmän aineellisesta vai aineettomasta palkitsemisesta. Tutkimuksen otantana oli 628 suomalaista sairaanhoitajaa. Sen sijaan ilmeni, että ikä vaikutti tässä tutkimuksessa siihen, millaiset mieltymykset vastaajilla oli koskien aineellista eli rahallista palkitsemista. Tämä tulos tukee ilmennyttä tarvetta ikäjohtamiselle ja ennen kaikkea henkilöstön tuntemiselle.

3.4 Milleniaalien palkitseminen

Jotta palkitsemisessa voidaan onnistua, tulee päätöksiä tehdessä ottaa huomioon myös lähitulevaisuuden ilmiöt (Kauhanen 2012, s. 109). Näistä yhdeksi Kauhanen (2012,109) listaa nuorempien sukupolvien mielenkiinto- ja motivaatorakenteen, joka eroaa hänen mukaansa hyvin paljon aiempien sukupolvien tilanteesta.

Yleisen tason mielenkiintojen ja motivaatorakenteiden lisäksi on hyvä huomioida, että myös yksilötasolla ihmiset motivoituvat eri asioista. Työn näkökulmasta tähän vaikuttaa muun muassa se, miten työhön suhtautuu. Hakanen (2011, s. 26) jaottelee suhtautumisen työhön kolmella ryhmällä: työ työnä, urana tai kutsumuksena. Mikäli henkilö kokee työn ainoastaan työnä, merkitsee se hänelle ennen kaikkea toimeentuloa ja hän odottaakin työltä ennen kaikkea rahallista palkitsevuutta. Keskiössä ei ole itse työ, vaan se, mitä työ mahdollistaa työajan ulkopuolella. Sen sijaan mikäli työ koetaan urana, merkitsee työ toimeentulon lisäksi mahdollisuutta edetä ammatillisesti, paremman sosiaalisen aseman saavuttamista työelämässä, lisääntyneitä vaikutusmahdollisuuksia sekä parempaa itseluottamusta. Tällaisia henkilöitä palkitsee työssä eteneminen, vastualueiden kasvaminen ja työssä vaikuttaminen. Mikäli taas henkilö kuuluu viimeiseen ryhmään, jossa koetaan työ ennen kaikkea kutsumuksena, palkitsee tällöin ennen kaikkea mielekäs työ ja sen sosiaalinen hyväksyttävyys.

Suhde omaan työhön voi vaihdella työtehtävien tai työpaikan mukaan (Hakanen, 27, 2011). Esimerkiksi työskentely kireässä työilmapiirissä liian vaativien tavoitteiden alla voi saada henkilön kokemaan työnsä vain työnä, josta saa palkkaa. Mikäli taas työilmapiiri ja tavoitteet olisivat tehtävään sopivammat, voisi sama henkilö kokea saman työn uran tai jopa kutsumuksen kautta, motivoituen tällöin myös muista kuin rahallisista kannusteista.

Kuten Taulukossa 2 on kuvattuna, milleniaalit ovat aiempaa herkempiä vaihtamaan työtehtäväänsä, mikäli ovat tyytymättömiä (Vesterinen, 2013). Tämä tulisikin huomioida myös milleniaalien palkitsemisessa. Tälle sukupolvelle on tärkeää, että työ on ennen

kaikkea omien mieltymysten mukaista. Voikin siis olla erittäin huono ajatus tarjota tyyppilliselle milleniaalille pelkästään rahallista kompensatiota ilman, että tätä ja tämän tarpeita kuullaan. Tämä voi entisestään lisätä milleniaalin turhautumista, kun palkinto tulee väärässä muodossa, ilman että työntekijä kokee tulleen kuulluksi. Keskeistä on, että johto ymmärtää ja tuntee henkilöstönsä tietäen mikä heitä motivoi ja palkitsee (Kauhanen, 2012, s. 119).

3.4.1 Teoreettinen viitekehys

- Milleniaalit sukupolvena
- Aineellinen palkitseminen
- Aineeton palkitseminen
- Käytössä olevat palkitsemistavat
- Milleniaalien arvostamat palkitsemistavat
- Milleniaalien ajatuksia palkitsemisesta

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa. Ensin kerrotaan metodologisista ratkaisuista samalla perustellen, miksi valinnat on tehty. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimuksen etenemisestä sekä aineiston analysoinnista. Lopuksi tarkastellaan kriittisesti tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Laadullinen kyselytutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen puolistrukturoitu sähköpostikysely. Postikyselyllä pyrittiin saamaan laajempaa otantaa kuin kasvokkain tehtävien haastattelujen avulla. Valintaan vaikutti myös tehokas ajankäyttö. Tutkija arvioi, että nykypäivän kiireisessä yhteiskunnassa vastauksia on helpompi saada puolistrukturoituun sähköpostikyselyyn. Kysely toteutettiin eri alojen ja eri ikäisten milleniaalien keskuudessa. Aineistoa käsiteltiin laadullisin menetelmin.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan ennen kaikkea kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, antamaan mielekkäitä tulkintoja näistä tai lisäämään ymmärrystä tiettyä toimintaa kohtaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85)

Aineiston analysointi tehtiin sisällönanalyysin avulla avoimien kysymysten aineistosta. Aineistoa ryhmiteltiin ja sieltä pyrittiin tunnistamaan toistuvia aihealueita. Aihealueet ryhmiteltiin ja tämän jälkeen niistä koostettiin tulokset. Tulokset esitetään kuvioden sekä tekstin muodossa. Tekstiin on tämän lisäksi sisällytetty vastaajien ajatuksia.

4.2 Kyselytutkimuksen runko

Kyselytutkimus pyrittiin koostamaan loogisesti niin, että alussa kysyttiin taustamuuttujina ikä, sukupuoli, koulutustaso sekä koulutuksen ala. Näiden jälkeen siirryttiin

ensimmäiseen isompaan kokonaisuuteen, aineelliseen eli rahalliseen palkitsemiseen. Vastaajia pyydettiin valitsemaan heillä työpaikalla käytössä olevat aineelliset palkitsemisen tavat ja tämän jälkeen vähintään kolme palkitsemisen tapaa, joita he arvostivat. Jokaisesta näistä pyydettiin vielä avoimia kysymyksiä hyödyntäen perusteluja. Viimeksi vastaajia pyydettiin valitsemaan itselle tärkein aineellisen palkitsemisen tapa. Myös tähän pyydettiin avointa kenttää hyödyntäen perustelu.

Aineellisen palkitsemisen jälkeen kyselyssä siirryttiin keskittymään aineetonta palkitsemista. Myös tässä osiossa vastaajia pyydettiin valitsemaan kuten yllä käytössä olevat, arvostetut ja kaikkein mieluisin aineettoman palkitsemisen tapa. Vastaavasti avoimia kenttiä hyödyntäen näistä pyydettiin vielä perusteluja.

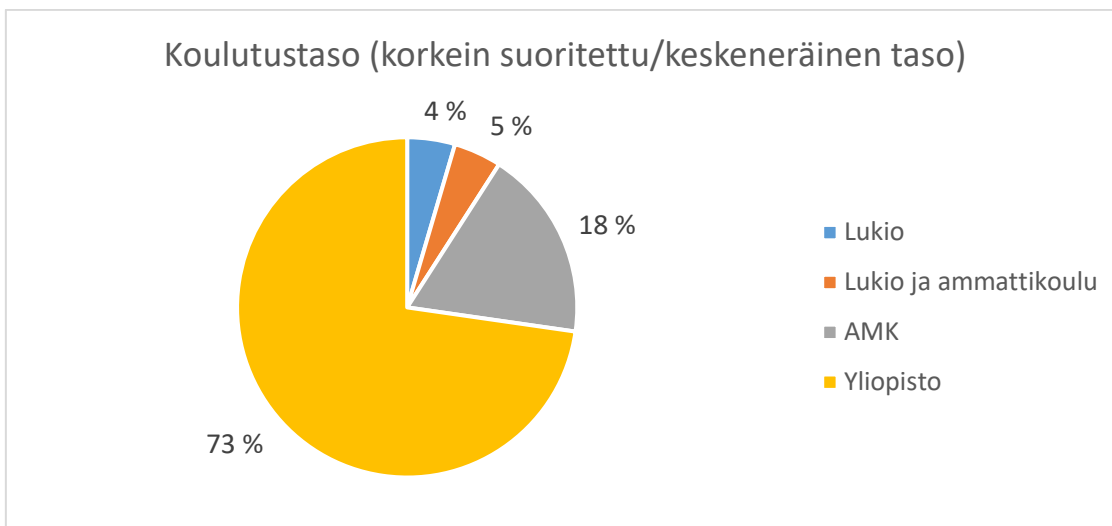
Kokoavana loppukysymyksenä lomakkeella pyydettiin vastaajia pohtimaan, pitivätkö he aineellisen vai aineettoman palkitsemisen keinoja tärkeämpinä. Kysymys esitettiin avoimen kentän avulla ja tähän pyydettiin perusteluja. Alla vielä kuviona esiteltynä kyselylomakkeen runko. Kyselylomake on luettavissa kokonaisuudessaan liitteissä.



Kuvio 3 Kyselylomakkeen runko.

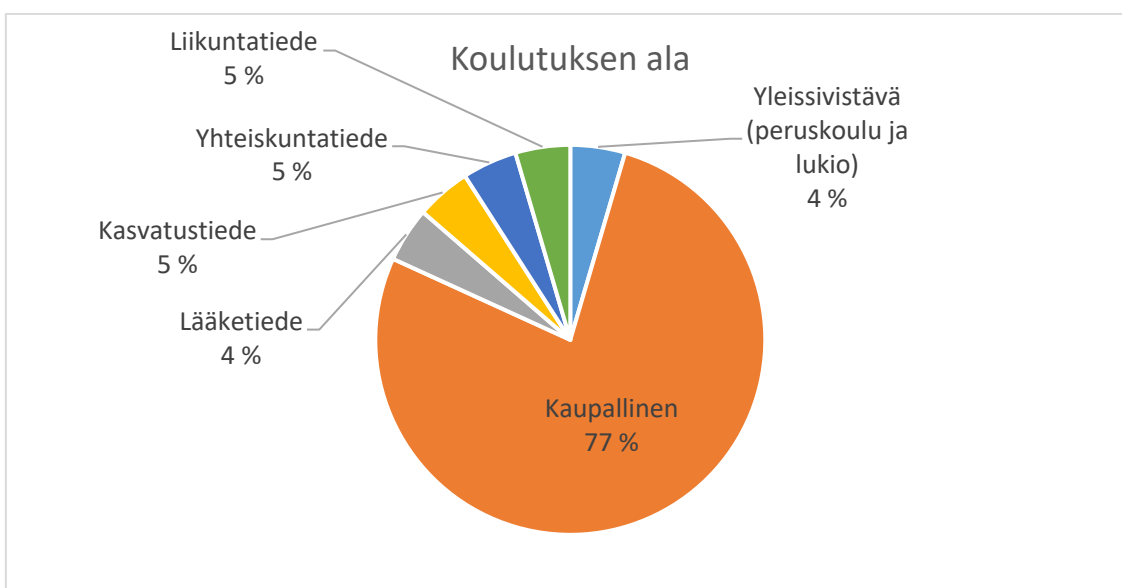
4.3 Haastateltavien valinnat

Tutkimusaineistoksi haluttiin vuosien 1980 ja 1995 välillä syntyneitä henkilöitä ja näitä tutkija etsi niin lähipiiristään, kuin internetistä henkilöstöjohtamisesta kiinnostuneiden henkilöiden keskuudesta. Lopulliseksi ikähaitariksi muodostui 1982-1995. Vastauksia kerättiin yhteensä 22 henkilöltä, joista miehiä oli 8 ja naisia 14. Koulutustason osalta jakauma oli seuraava:



Kuvio 4. Koulutustaso.

Koulutustason kysymysasettelusta sain tutkijana jälkikäteen palautetta, ettei tässä suoraan ollut mahdollisuutta valita useampaa vaihtoehtoa. Tästä johtuen palautteenantaja vastasi vain toisen suorittamansa tutkinnon, sekä eräs toinen vastaaja lisäsi vaihtoehdoksi kyselyyn ”Lukio ja ammattikoulu molemmat suoritettu”. Koulutustason lisäksi tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin myös koulutuksen ala taustamuuttujaksi.



Kuvio 5. Koulutuksen ala.

Kuten ylläolevasta kuviosta näemme, oli useilla aloilla niin vähän tiedonantajia, ettei yleistyksiä tai edes nostoja koulutuksen alaan vedoten voida tehdä. Tällä pyritään suojelemaan tiedonantajien anonymiteettiä.

4.4 Haastattelujen eteneminen ja aineistonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidun sähköpostikyselyn (Liite 1) avulla vuoden 2022 viimeisen vuosikvartaalin aikana. Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä, joihin tutkimukseen osallistuja saattoi vastata omin sanoin. Kyselylomakkeessa kysyttiin taustatietona syntymävuosi, sukupuoli ja koulutustaso sekä koulutuksen ala. Tutkimus tehtiin anonymisti käyttäen Google Forms -palvelua.

Vastatessaan kyselyyn osallistujat samalla hyväksyivät tietojen tallennuksen tarvittavaksi ajaksi, jotta tutkimus voitaisiin suorittaa. Työn tekijä tulee hävittämään tiedot, kun niitä ei enää tarvita. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, eikä jo aloitettua kyselylomaketta tarvinnut lähettää, mikäli kyselyyn vastaamisen halusi perua.

4.5 Aineiston analysointi

Kuten aiemmin on mainittu, tämä tutkimus suoritettiin sisällönanalyysin avulla avoimien kysymysten tuottamaa aineistoa käyttäen. Tämän lisäksi vastaajilta kysyttiin taustamuuttujina ikä, sukupuoli, koulutustaso ja koulutuksen ala. Heitä pyydettiin myös valitsemaan valintaruutujen kautta käytössä olevia ja arvostamiaan palkitsemisen tapoja.

Taustamuuttujia ei erikseen hyödynnetty tuloksien erittelyssä, sillä vastaajat muistuttivat valtaosin toisiaan. Ainoastaan verratessa aineettoman ja aineellisen palkitsemisen tärkeyttä otimme huomioon sukupuolen. Avoimien kysymysten osalta on kirjattu vastaajan ikä ja sukupuoli tuomaan syvyyttä tutkimuksen tuloksiin. Suojatakseni vastaajien henkilöllisyyttä, tutkimukseen osallistuneita henkilöitä ei kuvata tutkimuksessa niin, että

heidät voisi tunnistaa. Tämä on myös osittain syynä siinä, ettei taustamuuttujia päätetty hyödyntää tutkimuksessa tämän enempää.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä, jonka vuoksi tutkimuksen teon yhteydessä tulee aina tarkastella tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 134) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimus pätevä tieteellisesti, miten perusteellisesti se on tehty ja ovatko tulokset ja menetelmät oikeita. Validi tutkimus mittaa sitä, että tutkimus mittaa oikeita asioita. Reliabiliteetti sen sijaan tarkoittaa mittarina sitä, miten hyvin tulokset ovat toistettavissa, mikäli tutkimus uusittaisiin.

Jotta tätä tutkimusta voidaan pitää tieteellisesti luotettavana validiteetin osalta, on tutkimusta tehdessä pyritty huomioimaan tarkka prosessin kuvailu johdannossa ja metodologiaa käsittelevässä kappaleessa. Tämän lisäksi käsitteet on avattu selkeästi väärinymmärrysten ehkäisemiseksi. Päätelmissä käydään läpi vielä tutkimustuloksia teoreettisen viitekehyksen kautta.

Varmistaakseni tutkimuksen reliabiliteetin pyrin tutkimusta tehdessä minimoimaan virheet, tarkistamaan tiedot sekä ylläpitämään tarkkuutta tutkimusta tehdessä. Hyvin valmisteltu kyselylomake eliminoi tietyt virheen mahdollisuudet tutkijan puolelta vastaavasti tuoden virheen tekemisen mahdolliseksi vastaajalle. Tällainen tilanne voi syntyä, mikäli vastaaja epähuomiossa vastaa vastoin omaa mielipidettään. Vaikka virheen mahdollisuus tietyiltä osin pienenee tutkijan osalta, ovat ne silti mahdollisia. Oma lomakeeni ei esimerkiksi antanut vastaajien valita useampaa saman tasoista koulutusta, vaan olin määrittänyt vaihtoehdot niin, että vastausvaihtoja pystyi valita vain yhden. Tällöin esimerkiksi sekä ammattikorkeakoulun ja yliopiston käynyt vastaaja pystyi itse päättämään, kumman tähän kohtaan valitsi. Mikäli tuloksia vertailtaisiin taustatekijät huomioiden, olisi tämä virhe huomioitava tuloksia tulkittaessa.

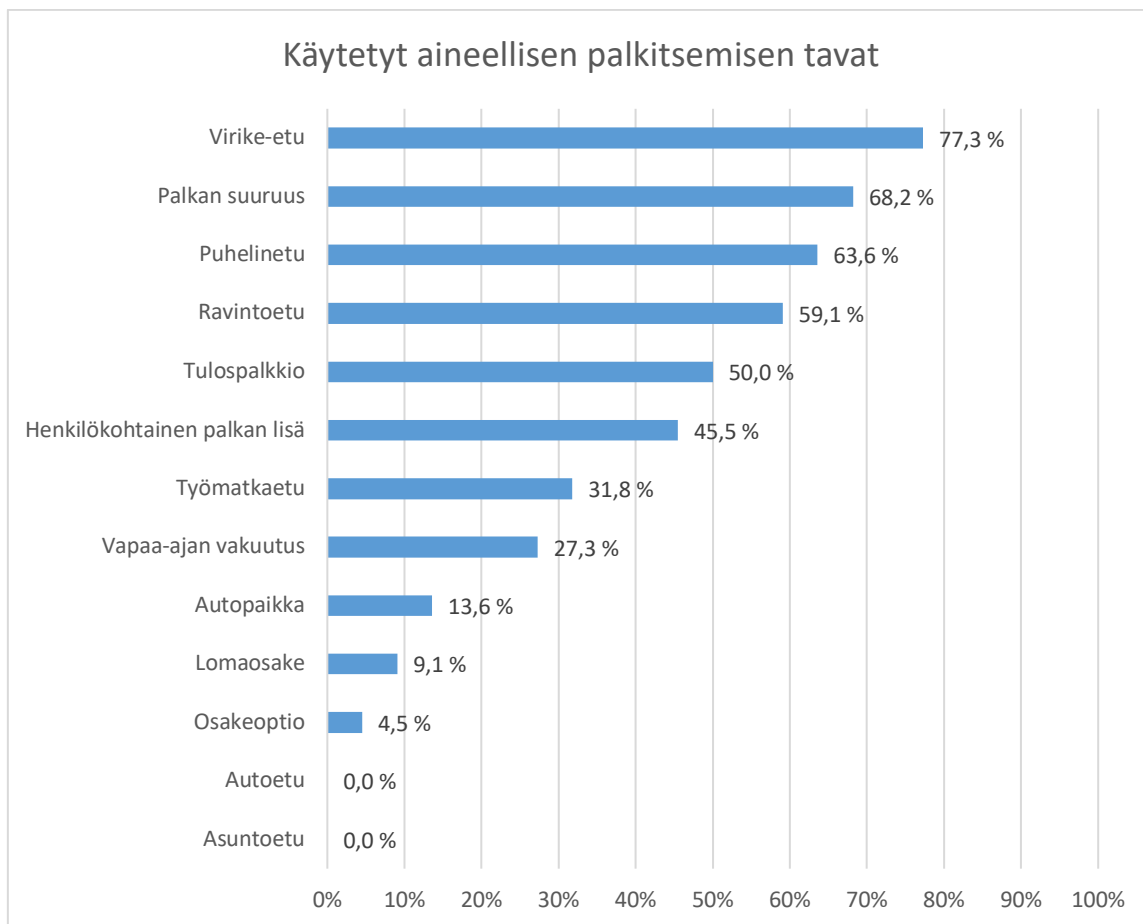
Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 140-141) mukaan luotettavuuden arvioinnissa on lisäksi hyvä ottaa huomioon seuraavat asiat: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoutumukset tutkijana tässä tutkimuksessa, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi ja tutkimuksen raportointi. Näitä kohtia olen käsitellyt johdannossa, metodologiassa sekä lopuksi pohdinnassa.

5 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa kerrotaan kyselytutkimuksessa esiin tulleet tulokset. Ensin tarkastellaan valintaruutujen kautta kerätyt vastaukset, jonka jälkeen käymme vastaukset vielä tutkimuskysymyksiä kautta keskittymään yhdistämään niin kvantitatiivisen kun kvalitatiivisen osuuden tulokset. Luvussa 5.1. vastataan kysymyksiin liittyen aineellisen palkitsemisen jo käytössä oleviin tapoihin ja niihin tapoihin, joita suomalaiset milleniaalit arvostavat. Luvussa 5.2 keskitytään vastaavasti aineettoman palkitsemisen käytössä oleviin tapoihin ja niihin, jotka koettiin tärkeimmiksi. Lopulta luvussa 5.3 kootaan yleisesti vielä yhteen milleniaalien ajatuksia palkitsemisesta ja siitä, minkä palkitsemisen tavan kyselyyn vastanneet kokivat tärkeimmäksi.

5.1 Aineellinen palkitseminen

Tutkimuksessa osallistujilta kysyttiin mitä eri palkitsemisen tapoja heillä on käytössä työssään. Seuraavassa kuviossa on kerättyinä käytetyt aineellisen palkitsemisen keinot järjestettynä niin, että käytetyin palkitsemisen keino on ylimpänä selkeyttämään kuvion hahmotusta.

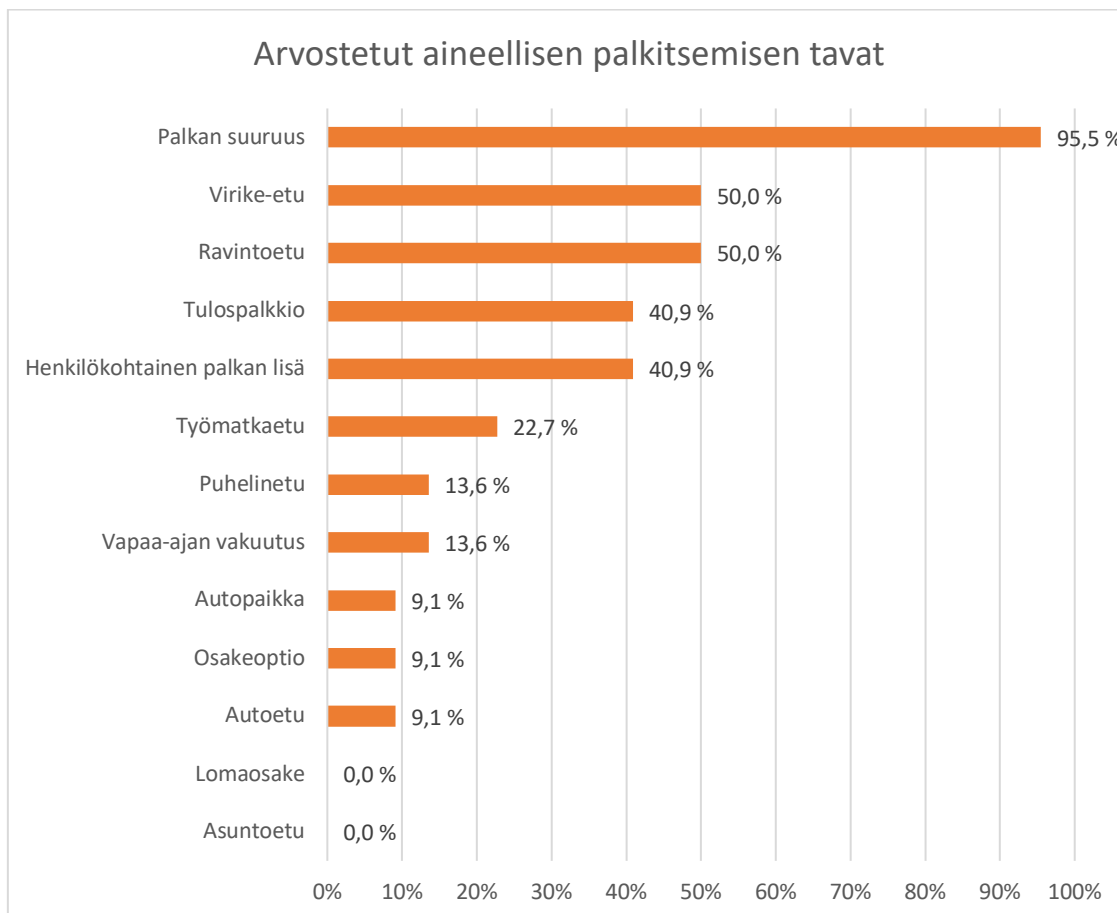


Kuvio 6. Käytetyt aineellisen palkitsemisen tavat.

Kuten kuviosta 6. näemme, eniten milleniaaleja palkittiin kyselyn perusteella virike-etuilla (käytössä 77,3 % vastaajista). Virike-edulla tarkoitetaan tässä ja myöhemmin liikunta-, kulttuuri- ja hierontaetua. Seuraavaksi eniten palkittiin palkan suuruudella (68,2 %), puhelinedulla (63,6 %) sekä ravintoedulla (59,1 %). Näiden jälkeen tuloksissa mainittiin seuraavaksi tulospalkkio (50,0 %), henkilökohtainen palkan lisä (45,5 %), työmatkaetu (31,8 %) ja vapaa-ajan vakuutus (27,3 %). 13,6 prosenttia mainitsi heillä olevan käytössä autopaikkaetus ja lomaosake oli käytössä 9,1 % vastaajista. Osakeoptio oli käytössä 4,5 % vastaajista eikä auto – ja asuntoetuutta ei maininnut kukaan.

Seuraavassa kuviossa keskitymme niihin aineellisen palkitsemisen tapoihin, joita vastaajat arvostivat. Vastausvaihtoehtoina olivat samat vaihtoehdot kuin käytettyjen tapojen osiossa. Vastaajilta pyydettiin tässä nimeämään vähintään kolme tärkeäksi kokemaansa

aineellisen palkitsemisen tapaa. Osa vastaajista valitsi kolme, osa taas valitsi useamman palkitsemisen tavan. Tällä kysymysasettelulla haluttiin tuoda näkyviin kaikki arvostetut palkitsemisen muodot, eikä vain kolmea tärkeintä. Tällä haluttiin tuoda näkyviin kaikki ne palkitsemisen muodot, jotka vastaajat kokivat tärkeäksi rajoittamatta osallistujia.

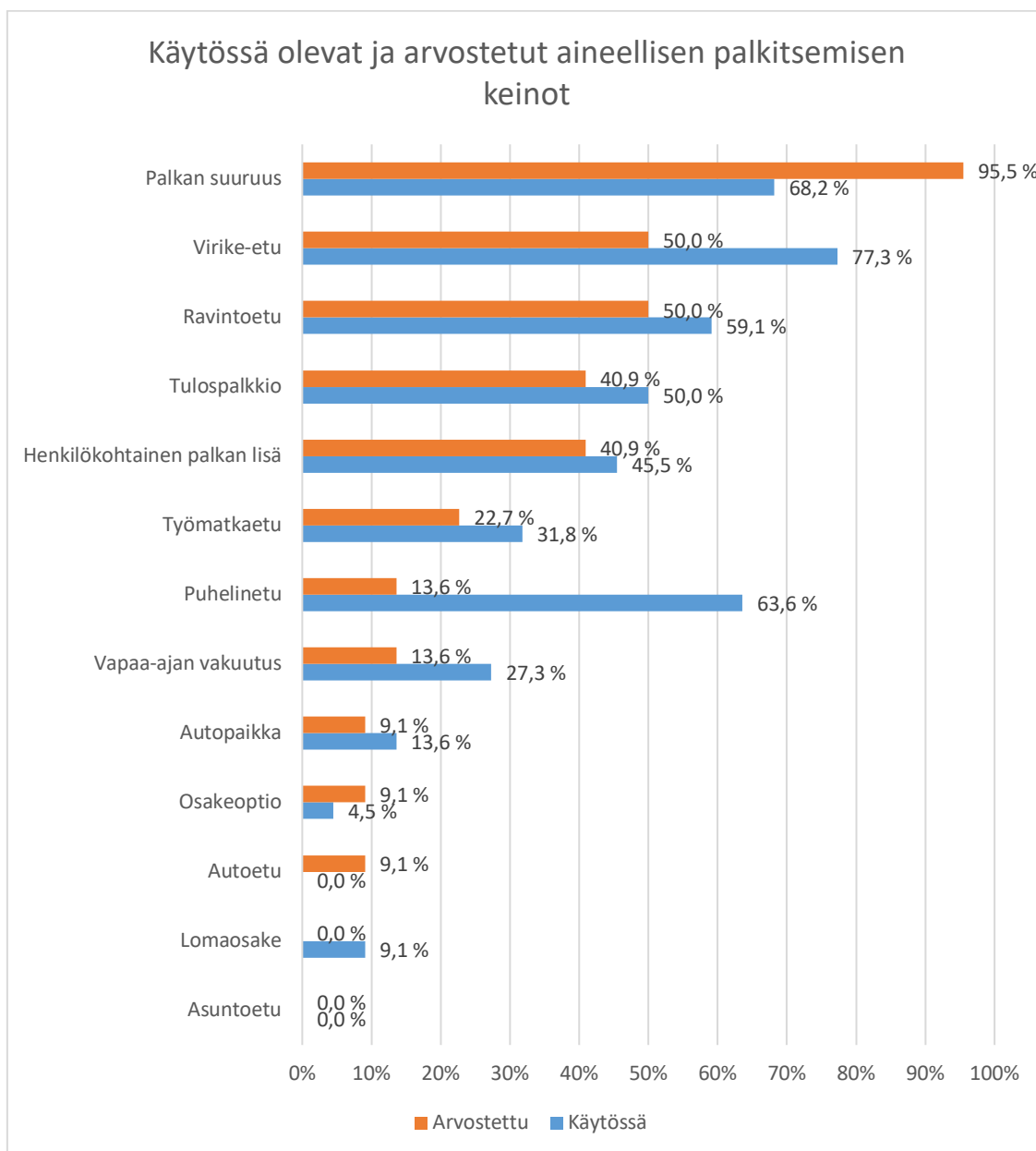


Kuvio 7. Arvostetut aineellisen palkitsemisen tavat.

Kuten yllä olevasta kuviosta 7. näemme, tärkeimmiksi aineellisen palkitsemisen tavoiksi osoittautui kyselyn perusteella palkan suuruus (95,5 % vastanneista piti tärkeänä), virike-etuudet (50,0 %), ravintoetu (50,0 %), tulospalkkio (40,9 %) ja henkilökohtainen palkan lisä (40,9 %). Näiden jälkeen seuraavaksi eniten mainittiin työmatkaetu (22,7 %), puhelinetu (13,6 %), vapaa-ajan vakuutus (13,6 %). Autopaikka, osakeoptio ja autoetu

mainittiin kukin 9,1 % vastaajien keskuudessa. Kukaan vastaajista ei maininnut arvostansa loma-osaketta tai asuntoetuutta aineellisen palkitsemisen tapana.

Alla olevassa taulukossa yhdistettiin kaksi aiempaa kaaviota. Kaavion tarkoituksena on auttaa vertailemaan aineellisen palkitsemisen tavan yleisyyttä ja vastaavasti sitä, koettiin se tärkeänä vastaajien keskuudessa. Vastaukset on järjestetty arvostuksen mukaan.



Kuvio 8. Käytössä olevat ja arvostetut aineellisen palkitsemisen keinot.

Kuvio 8. kokoaa yhteen kyselyn palkitsemistavat sekä sen, mitä tapoja vastaajat arvostivat. Kuviota tarkastellessa on hyvä pitää mielessä, että jokainen vastaaja sai valita niistä arvostamaansa palkitsemisen tapaa. Ainoastaan minimimäärää oli rajattu kolmeen. Seuraavissa alakappaleissa käymme läpi eniten arvostusta saaneet palkitsemisen tavat ja kyselyyn vastanneiden ajatuksia näistä tavoista. Arvostetuimmat palkitsemisen tavat on jaettu suoran palkitsemisen kappaleeseen ja epäsuoraan palkitsemiseen.

5.1.1 Suora palkitseminen

Seuraavassa osiossa käydään läpi vastauksia liittyen suoraan palkitsemiseen. Suoralla palkitsemisella tarkoitetaan sitä palkitsemisen osaa, joka kattaa peruspalkan, suorituspalkan (tulospalkkio, osakeoptio ja henkilökohtainen lisä) sekä taitolisän (kielitaito ja monitaitoisuus) (Kuvio 1.). Selkeyden vuoksi käsittelemme seuraavassa luvussa näitä palkitsemisen tapoja yhdessä.

Kuten kuviosta 8. voi helposti nähdä, oli palkan suuruus ylivoimaisesti mainituin ja useimmiten tärkeäksi koettu aineellisen palkitsemisen muoto. Vaikka 31,2 % vastanneista koki, ettei palkan suuruus ollut heillä nykyisessä työssään aineellinen palkitsemisen muoto, 95,5 % vastanneista piti tätä tärkeänä. Näiden lukujen eroon voi vaikuttaa muun muassa työpaikoilla käytössä olevat kiinteät palkat. Vastaavasti suorituspalkkoja arvostettiin hyvin tasaisesti, eivätkä erot käyttöasteen ja arvostuksen suhteen olleet isot. Niiden voidaan siis ajatella olevan hyvä palkitsemisen tapa.

Vastauksista tunnistettiin neljä eri teemaa, jotka toistuivat suoran palkitsemisen tärkeiden yhteydessä: motivaatio, arvostus, reiluus sekä käytännöllisyys ja elintaso. Seuraavaksi käsittelemme näitä teemoittain.

5.1.1.1 Motivaatio

Monet vastaajat perustelivat suoran palkitsemisen kasvattavan motivaatiota ja mielekkyyttä työtä kohtaan.

”Motivoi tehdä työt vielä paremmin.” (Nainen, 38 vuotta)

”Osakeoptiot yhdistävät yrityksen ja omat intressini, jolloin työn tekeminen on mielekkäämpää.” (Mies, 30 vuotta)

”Palkan suuruus motivoi.” (Nainen C, 29 vuotta)

”Rahan takia ihmiset käyvät töissä, joten bonukset ovat välttämättömiä työmotivaation säilyttämiseksi.” (Mies A, 28 vuotta)

Monet mainitsivat myös erityisesti tärkeäksi sen, miten omalla työmenestyksellä voi vaikuttaa palkitsemisen suuruuteen.

”Peruspalkka on aina oltava kohdillaan, myös bonusohjelma, jossa on sopivasti myös mahdollisuutta vaikuttaa itse suuruuteen.” (Nainen A, 31 vuotta)

”Oikea palkkaus ja tulokseen sidotut bonukset parantavat työn mielekkyyttä.” (Mies, 32 vuotta)

”Suuri palkka sekä bonukset (yrityksen tulokseen sidottu tulospalkkio) motivoivat.” (Nainen D, 29 vuotta)

5.1.1.2 Arvostus

Vastauksista ilmeni vastaajien kokevan tärkeänä niin työn arvostusta kuin sitä, että kokevat itse tulevansa arvostetuksi. Monet vastaajat kokivat, että suuri palkka viestii siitä, että omaa työtä arvostetaan.

”Palkan suuruus: itselle se suurin mittari, mikä on oman työn arvo.” (Nainen A, 28 vuotta)

”Työnarvostus näkyy suoraan palkan suuruudessa.” (Nainen B, 28 vuotta)

”(Rahapalkkiot) tuntuvat arvokkaammalta kuin taputus olalle.” (Nainen C, 28 vuotta)

”Suuri palkka viestisi myös siitä, että omaa työtä arvostetaan.” (Nainen B, 31 vuotta)

”Palkan pitäisi kertoa työntekijän henkilökohtainen arvo yritykselle. Palkan sijaan henkilö arvo voidaan palkita ”provisiolla.” (Mies, 33 vuotta)

”Palkan suuruus = työtäni arvostetaan ja minut halutaan pitää.” (Nainen, 35 vuotta)

Useat vastaajat mainitsivat tärkeäksi mahdollisuuden vaikuttaa palkan suuruuteen omalla työpanoksella ja tätä kautta kokivat erityisesti henkilökohtaisen lisän kannustavaksi tavaksi palkita.

”Henkilökohtainen palkanlisä tekee omat onnistumiset näkyviksi.” (Mies, 30 vuotta)

”Henkilökohtanen lisä kertoisi, että omaa panosta arvostettaisiin.” (Nainen C, 29 vuotta)

5.1.1.3 Reiluus

Vastauksista nousi keskeisesti esiin myös reiluuden tunne. Reiluutta verrattiin yleisiin työskentelyn vaatimuksiin ja vastaavasti siihen, että se on reilu suhteessa muihin työntekijöihin ja omaan panokseen.

”Palkitaan tehdystä työstä, eikä vain makseta samaa riippumatta työn laadusta.” (Nainen D, 28 vuotta)

"Heko-osuus palkasta huomioi oman suoriutumisen työssä ja on siten reilu." (Mies B, 29 vuotta)

"Tulospalkkio perustuu tulokseen ja jaetaan reilulla tavalla." (Nainen, 41 vuotta)

5.1.1.4 Elintaso ja taloudenhallinta

Suoran palkitsemisen tärkeyttä perustellessa vastaajat nostivat esille elintason ja taloudenhallinnan. Osa vastauksista perusteli palkan tärkeyttä käytännön elämisen mahdollistajana.

"Kiitoksilla ei loppupeleissä laskuja makseta." (Mies B, 29 vuotta)

"Palkan takia töissä ollaan." (Mies B, 28 vuotta)

"Palkka mahdollistaa elämisen." (Nainen, 41 vuotta)

Osa vastaajista sen sijaan painotti nimenomaan elintason ja palkan välistä yhteyttä.

"Mahdollistaa arjen ja vapaa-ajan hankinnat." (Mies A, 29 vuotta)

"Raha/osake edut mahdollistavat hyvät elämäntavat." (Mies, 31 vuotta)

"Palkka on tärkein kun sen saa joka kuukausi ja määrittelee aineellisen elintason. Palkkiot ja bonukset myös osittain." (Nainen B, 29 vuotta)

Vastauksista nousi myös esille se, miten säännöllinen vakaa tulo helpottaa talouden hallintaa ja miten palkka ylipäätään auttaa taloudellisesti.

"Säännöllinen ja vakaa tulo helpottaa myös oman talouden hallintaa." (Nainen A, 28 vuotta)

"Rahapalkkiot auttavat taloudellisesti." (Nainen C, 28 vuotta)

5.1.2 Epäsuora palkitseminen

Tässä osiossa käymme vastaavasti läpi sitä, mitä ajatuksia aineellinen epäsuora palkitseminen nostatti vastaajien keskuudessa. Epäsuoran palkitsemisen voi jakaa lakisääteiseen ja vapaaehtoiseen palkitsemiseen (Kuvio 1.) Tässä tutkimuksessa keskityimme ainoastaan vapaaehtoiseen epäsuoraan palkitsemiseen. Tuloksien (Kuvio 8.) pohjalta vastaajien keskuudessa arvostetuimmat epäsuoran palkitsemisen keinot olivat virike-etu, ravintoetu sekä työmatkaetu. Kuten suoran palkitsemisen kappaleessa, keskityimme myös tässä kappaleessa suosituimpiin epäsuoran palkitsemisen keinoihin yhteisesti.

Virike-etuus ja ravintoetu keräsivät arvostusta 50 % ja työmatkaetuus 22,7 % vastaajilta. Virike-etuus oli käytössä 77,3 % vastaajista ja ravintoetu 59,1 %. Työmatkaetuus oli vastaavasti käytössä 31,8 % vastaajista. Erot käyttöprosenttien ja arvostuksen saamien prosenttien välillä eivät olleet suuria. Erityisesti verraten puhelinetuuteen, joka oli käytössä 63,6 % vastaajilla ja vain 13,6 % vastaajista mainitsi arvostavansa tätä etuutta.

Avoimista vastauksista kaikkein eniten korostui vastaajien kokema hyvinvointia tukeva vaikutus. Muita nousseita teemoja olivat omien rahojen säästyminen, hyödyn kokeminen ja erityisesti työmatkaetuuden kohdalla ekologisuus ja työntekijöiden houkutteleminen toimistolle hybridityössä. Seuraavaksi käsittelen vastauksia teemoittain.

5.1.2.1 (Työ)hyvinvointi

Epäsuoran palkitsemisen osalta eniten mainittu hyöty oli hyvinvoinnin tukeminen. Erityisesti virike-etuudella koettiin olevan niin työhyvinvointia kasvattavaa kuin myös vapaaajan hyvinvointia tukeva vaikutus. Myös ravintoetuuden koettiin tukevan työhyvinvointia.

”Liikunta/kulttuuri/hieronta edistää työntekijän vapaa-ajalla palautumista sekä hyvinvointia.” (Nainen C, 28 vuotta)

"Liikunta/kulttuurietu on mielestäni tärkeä ja hyvinvointia lisäävä." (Nainen B, 31 vuotta)

"Laadukas ravinto on osa työhyvinvointia." (Mies, 33 vuotta)

Työhyvinvointiin panostaminen koettiin myös arvostettavaksi itsessään.

"Arvostan, että yritys haluaa työntekijöiden myös rentoutuvan ja pitävän itsestään huolta." (Nainen A, 28 vuotta)

5.1.2.2 Rahojen säästyminen ja käytännön hyöty

Siinä missä vastaajat kokivat epäsuoran palkitsemisen tukevan hyvinvointia, toistui useissa vastauksissa myös omien rahojen säästö sekä käytännön hyöty.

"Mahdollistaa virkistytymisen ja erityisesti tuntuu mukavalta, kun voi ostaa jotain tällaista siten, ettei ole "pois omasta pussista." (Mies B, 29 vuotta)

Vaikka tulosten pohjalta (Kuvio 6.) palkan suuruus saikin paljon arvostusta ja mainintoja, myös virike-etuudella ja ravintoetuudella koettiin olevan suuri taloudellinen merkitys ja moni mainitsikin sen mahdollistavan asioita.

"Suuret säästöt ruokakuluissa mahdollistaa työpäivässä kunnollisen tauon, kun voi hyvillä mielin mennä "ulos" syömään." (Mies A, 29 vuotta)

"Palkan suuruus on tärkein, mutta arvostan myös liikuntaetua, sillä käyn säännöllisesti kalliissa harrastuksissa ja tuki mahdollistaa tämän." (Nainen A, 29 vuotta)

"Liikunta-/kultturietua käytän usein spessuihin juttuihin." (Mies B, 28 vuotta)

Moni vastaaja koki etuudet myös hyvin hyödyllisiksi arjessa.

”Kaikki syö, joten tämä etu sopii kaikille. Tuntuu myös omassa kukkarossa, kun ei mene niin paljoa omasta pussista lounaisiin.” (Nainen A, 28 vuotta)

”Työmatkaedulla katan ison osan bussilipuista” (Nainen, 41 vuotta)

”Lounas- ja työmatkaetu = vähemmän kuluja itselle.” (Nainen, 35 vuotta)

5.1.2.3 Ekologisuus ja hybridityön tuki

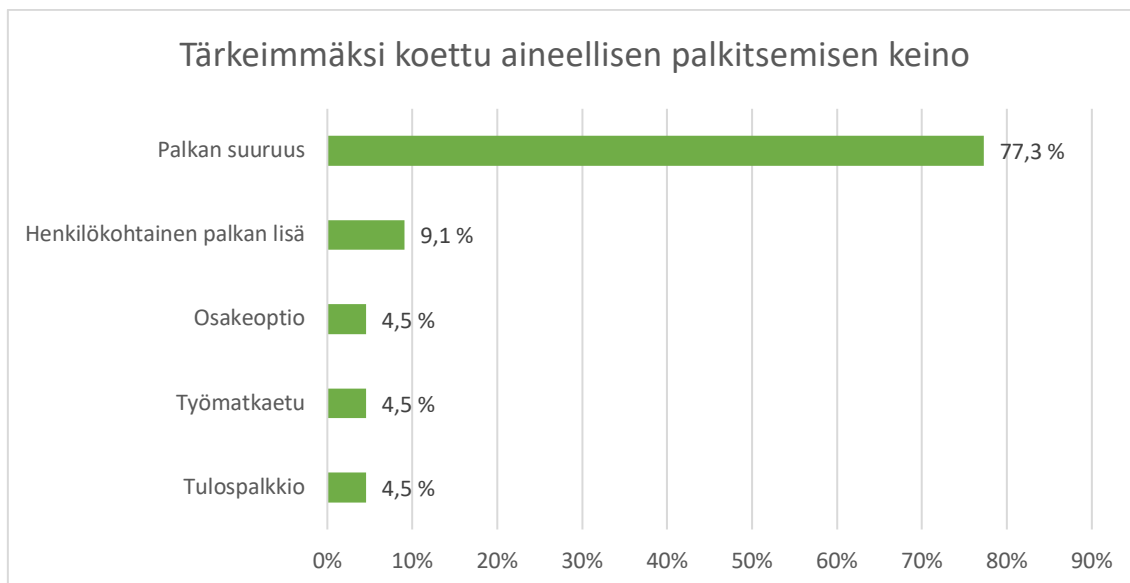
Vastauksissa nousi esiin työmatkaedun kohdalla kaksi megatrendiä, ekologisuus ja hybridityö. Työmatkaetuuden kuvattiin kannustavan ihmisiä julkisen liikenteen käyttöön sekä vastaavasti vastaten haasteeseen siinä, miten ihmiset saisi käymään enemmän toimistolla.

”Työmatkaetu kannustaa julkisen liikenteen käyttämiseen ja samalla hillitsemään päästöjä.”(Nainen B, 31 vuotta)

”Työmatkaedun merkittävyys korostuu kun etätyö toimistotyössä yleistyy, jotta ihmiset käyvät myös työpaikalla enemmän.” (Mies, 33 vuotta)

5.1.3 Tärkein yksittäinen aineellisen palkitsemisen keino

Vastaajia pyydettiin myös valitsemaan tärkeimmäksi kokemansa aineellisen palkitsemisen keino. Tulokset on koottu alla olevaan kuvioon. Kuviosta jätettiin ulkopuolelle ne aineellisen palkitsemisen keinot, jotka eivät saaneet ollenkaan ääniä. Tällä pyrittiin pitämään taulukko informatiivisena ja helppolukuisena.



Kuvio 9. Tärkeimmäksi koettu aineellisen palkitsemisen keino.

Vastaajista 77,3 prosenttia piti tärkeimpänä yksittäisenä aineellisen palkitsemisen tapana palkan suuruutta. Toiseksi eniten vastauksia keräsi henkilökohtainen palkan lisä (9,1%). Osakeoptio, työmatkaetuus ja tulospalkkio saivat kukin prosentuaalisesti 4,5 % annetuista vastauksista. Palkan tärkeyttä perusteltiin seuraavasti:

”Säännöllisten tulojen ansiosta pystyy helposti arvioimaan ja seuraamaan omaa taloutta. Omaa palkkakehitystä on myös mielenkiintoista seurata ja hyvä palkkakehitys motivoi.” (Nainen A, 28 vuotta)

”Olisi hienoa, että omalla suoritumisella voisi vaikuttaa palkkaan. Kuntalalla näin ei ole, vaan kokemusvuodet nostavat ainoastaan palkkaa.” (Nainen D, 28 vuotta)

”Tärkein yksittäinen tekijä, koska se kertoo kuinka arvokkaana omaa osaamista / työtä pidetään. Mahdollistaa arjen ja vapaa-ajan hankinnat.” (Mies A, 29 vuotta)

”Palkka on työstä saatavan korvauksen A ja O ja sen kuuluu olla suhteessa työn kuormittavuuteen ja vaativuuteen ym.” (Mies B, 29 vuotta)

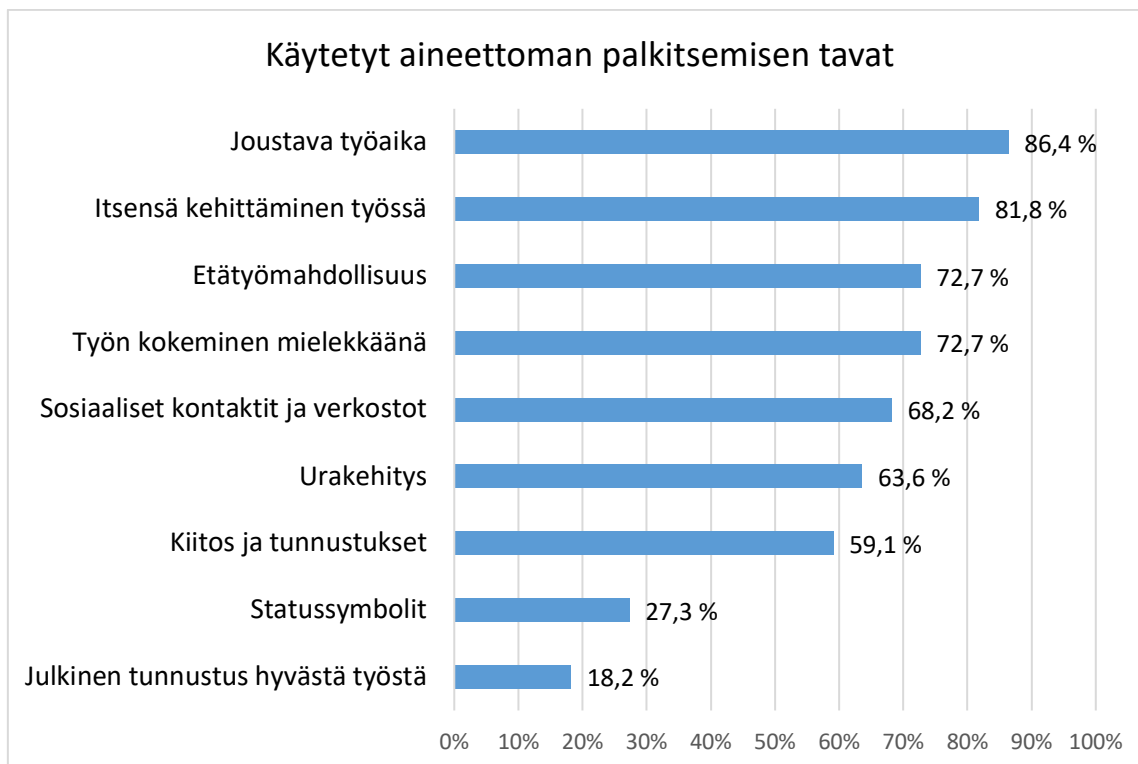
Kuten luvussa 5.1.1 suorasta palkitsemisesta puhuttaessa, myös tämän kysymyksen vastauksissa toistuivat odotetusti motivaatio, arvostus, reiluus, elintaso ja taloudenhallinta. Eniten kuitenkin mainittiin siitä, miten palkka on se pääasiallinen syy tehdä työtä, kuten eräs vastaajista osuvasti asian tiivisti:

”Se mahdollistaa oman elämisen ja perheen elättämisen. Muut keinot ovat kuitenkin ”vain” yleistä mukavuutta lisääviä.” (Nainen B, 31 vuotta)

5.2 Aineeton palkitseminen

Tässä kappaleessa keskitymme aineettoman palkitsemisen osalta saatuihin vastaustuloksiin. Kuten aiemmassa kappaleessa, myös tässä kappaleessa keskitymme ensin käytössä oleviin aineettoman palkitsemisen tapoihin. Näiden jälkeen käsittelemme niitä aineettoman palkitsemisen tapoja, joita vastaajat arvostivat. Lopuksi käsittelemme kaikkein suosituinta aineetonta palkitsemisen tapaa.

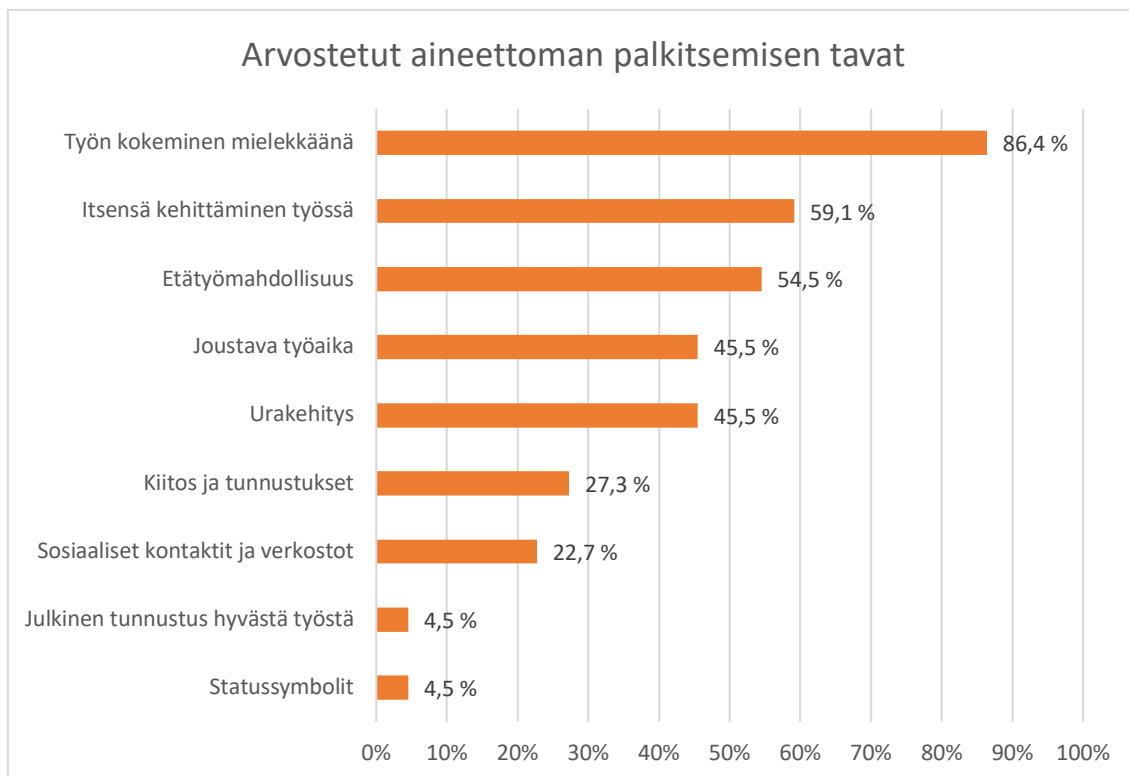
Ensimmäisenä käsittelemme käytössä olleita aineettoman palkitsemisen tapoja. Vastausten lukumäärää ei oltu rajattu tarkoituksena saada kaavioon kaikki ne palkitsemisen tavat jotka ovat käytössä. Vastaukset on koottu alle kuvioon käytetyimmistä alkaen. Vastaukset on järjestetty käytetyimmistä alenevassa järjestyksessä.



Kuvio 10. Käytetyt aineettoman palkitsemisen tavat.

Kuviota tarkastelemalla voidaan todeta käytetyimpien aineettomien palkitsemisen tapojen olevan järjestyksessä: joustava työaika (86,4%), itsensä kehittäminen työssä (81,8%), etätyömahdollisuus (72,7%), työn kokeminen mielekkäänä (72,7%), sosiaaliset kontaktit ja verkostot (68,2%), urakehitys (63,6%) ja kiitokset ja tunnustukset (59,1%). Sen sijaan vähiten käytössä oli julkiset tunnustukset hyvästä työstä (18,2%) ja statussymbolit (27,3%).

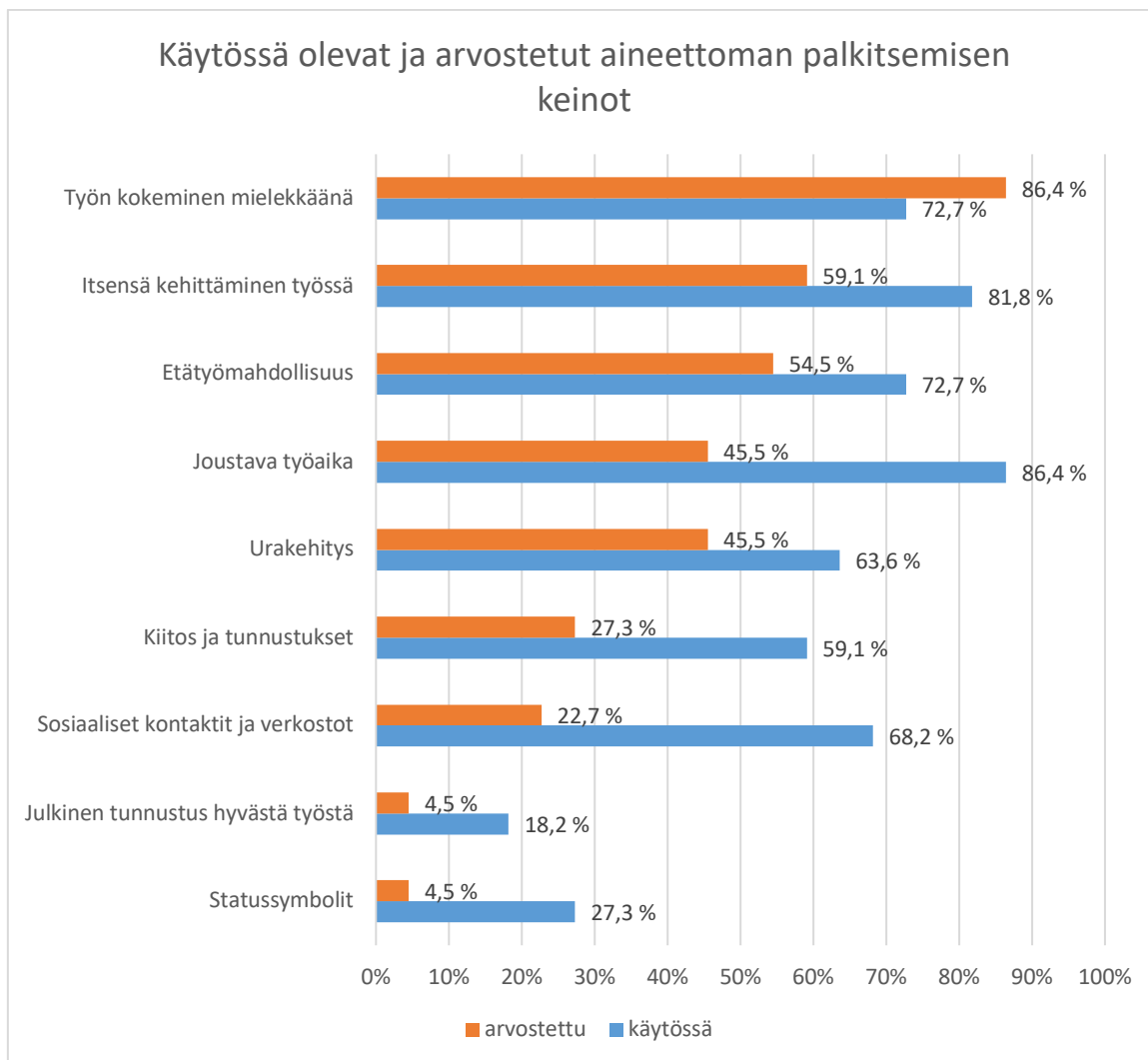
Seuraavaan kuvioon on koottu vastaajien arvostamat aineettoman palkitsemisen keinot. Kuten tähänkin asti, on tulokset järjestetty arvostetuimmasta alenevaan järjestykseen. Myös tässä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin valitsemaan vähintään kolme kuvaavaa vastausvaihtoehtoa, eikä ylärajaa asetettu.



Kuvio 11. Arvostetut aineettoman palkitsemisen tavat.

Arvostetuimmaksi aineettoman palkitsemisen tavaksi nousi työn kokeminen mielekkäänä (86,4%). Tämän jälkeen tulivat itsensä kehittäminen työssä (59,1%), etätyömahdollisuus (54,5%), joustava työaika (45,5%) sekä urakehitys (45,5%). Vähiten arvostusta saivat statussymbolit (4,5%), julkinen tunnustus hyvästä työstä (4,5%), sosiaaliset kontaktit ja verkostot (22,7%) sekä kiitos ja tunnustukset (27,3%).

Kuten aiemmassa kappaleessa, myös aineettoman palkitsemisen osalta yhdistimme kaksi kuviota helpottamaan vertailua. Vastaukset on järjestetty arvostuksen mukaan.



Kuvio 12. Käytössä olevat ja arvostetut aineettoman palkitsemisen keinot.

Aineettoman palkitsemisen voi jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin (Kuvio 1.) Urapalkkioilla tarkoitetaan työtä sinänsä, itsensä kehittämistä ja urakehitystä. Vastavasti sosiaalisilla palkkioilla tarkoitetaan statussymboleita, kiitoksia ja tunnustuksia, sosiaalisia kontakteja sekä julkista tunnustusta. Kuviota tarkastelemalla voidaan huomata, miten vastaajat arvostivat enemmän urapalkkioita kuin sosiaalisia palkkioita. Tästä johtuen käsittelemme aineettomat palkitsemisen osalta ainoastaan urapalkintoja, ja sitä, mitä ajatuksia aineettomat urapalkinnot herättivät vastaajissa.

5.2.1 Urapalkinnot

Tämän tutkimuksen osalta urapalkkioihin voidaan lukea vastausvaihtoehdot: työn kokeminen mielekkäänä, itsensä kehittäminen työssä, etätyömahdollisuus, joustava työaika ja urakehitys. Urapalkintoihin keskittyvissä vastauksissa toistuivat teemoina mielekkyys, jaksaminen ja motivaatio ja työn ja arjen yhdistäminen. Näistä eniten mainintoja sai mielekkyys.

5.2.1.1 Mielekkyys

Vastaajat kokivat kaikkein tärkeimmäksi aineettoman palkitsemisen tavaksi työn mielekkyyden.

”Työn pitää ehdottomasti tuntua itselle hyvältä ja merkitykselliseltä, muuten tekeminen on puuta, vaikka peruspalkka olisi miten hyvä.” (Nainen A, 31 vuotta)

”Mielekäs työ on perusta kaikelle.” (Nainen D, 28 vuotta)

”Jos työ ei ole mielekästä niin töihin ei myöskään halua mennä. Elämä on liian lyhyt tehdäkseen asioita, mistä ei tykkää.” (Nainen, 38 vuotta)

Moni vastaaja mainitsi mielekkyyden kokemuksen rakentuvan itsensä kehittämisessä työssä sekä urakehityksestä.

”Itsensä kehittäminen pitää aktiivisena, ettei passivoidu ja kaavoihin kangistu niin helposti.” (Nainen B, 31 vuotta)

”Itsensä kehittäminen: Tämä luo työhön mielekkyyttä, työ ei ala tylsistyttää, tuo vaihtelua ja mahdollistaa sekä urakehityksen että työn mielekkyyden kasvua. Mahdollistaa ehkä myös palkan nousun tms. Uuden oppiminen myös usein mielekästä jos asia mitä opettelee on kiinnostavaa ja sen kokee tarpeelliseksi.” (Mies A, 29 vuotta)

”Minulle on tärkeää menestyä ja edetä uralla. Haluan että työssä pääsee kehittymään, jotta koen työn mielekkääksi myös vuosien jälkeen.” (Nainen B, 28 vuotta)

5.2.1.2 Jaksaminen ja motivaatio

Jaksaminen ja motivaatio nivoutuvat keskeisesti edellisen kappaleen teemaan, sillä todella moni vastaaja kertoi nimenomaan työn mielekkyyden tukevan työssä jaksamista ja motivoivan työntekoa. Nämä teemat nousivat esiin avointen kysymysten kautta.

”Työn mielekkäänä tunteminen on tärkeää koska ei tarvitse motivoida itseään lähtemään töihin.” (Mies, 32 vuotta)

”Työn mielekkyys on mielestäni tärkein tekijä siinä, että työtä jaksaa tehdä.” (Nainen B, 31 vuotta)

Työn mielekkyyden kerrottiin jopa tukevan silloin kun on vaikeampaa.

”Töiden tekeminen on vähemmän kuormittavaa, kun kokee sen mielekkääksi.” (Mies, 30 vuotta)

”Työn kokeminen mielekkäänä: auttaa jaksamaan työssä pitkään, vaikka välistä tulisi heikompia aikoja.” (Nainen A, 28 vuotta)

”Työn mielekkyys: jos työ on ikävää sitä ei jaksaa tehdä kauaa, vaikka palkka olisikin suuri. Mielekkyys auttaa jaksamaan ja pitää mielen virkeänä ja työ ei ala välttämättä stressata. Aiheuttaa myös sen, että töitä on ihan mukava tehdä ilman jokapäiväistä stressiä / ahdistusta.” (Mies A, 29 vuotta)

Mielekkyyden lisäksi vastaajat kokivat urakehityksen ja itsensä kehittämisen tukevan jaksamista ja motivoivan.

”Tärkeää on myös tuntee että kehittyy ja pääsee haastamaan itseään koska muuten olisi aika tylsää puurtaa samaa työtä minkä osaa jo, jolloin työstä tulee liian mukavaa ja sitä pitää vähän itsestään selvänä.” (Mies, 32 vuotta)

”Urakehitystä arvostan, sillä haluan aina nähdä pari askelta edelle missä voisin olla x ajan päästä.” (Nainen A, 31 vuotta)

”Itsensä kehittäminen edesauttaa urakehityksessä. Urakehityksen valitsin sen vuoksi, että pääsisi jossain kohdin hyvä palkkaiseen työhön.” (Mies B, 28 vuotta)

”Urakehitys on tärkeää asiantuntijatehtävässä, koska silloin saa syvennettyä omaa osaamistaan.” (Mies, 30 vuotta)

”Koen urakehityksen tärkeänä ja tähän liittyen myös nykyisessä työssä kehittymisen.” (Nainen D, 29 vuotta)

5.2.1.3 Työn ja arjen yhteensovittaminen

Keskeisimpänä keinona työn ja arjen yhteensovittamisessa koettiin olevan etätö ja joustava työaika. Vastauksissa toistui ajansäästö, parempi jaksaminen, vapaus valita ja joustavuus. Myös nämä teemat nousivat esille avointen kysymysten kautta.

”Etätömahdollisuus niinkään lisäisi vapautta ja joustavuutta arkeen ja vähentäisi työn kuormittavuutta, ja toisi lisää vapaa-aikaa kun työmatkoihin ei kulu aikaa.” (Nainen B, 31 vuotta)

”Etätö luonnollisesti pandemian myötä, mutta oli myös itselle tärkeää ennenkin sitä. Tuo joustoa arkeen ja elämään.” (Nainen A, 31 vuotta)

”Etätö ja liukuva työaika auttavat palautumisessa sekä jokaiselle työntekijälle sopivan työskentelytavan ja ajan valitsemisessa.” (Nainen C, 28 vuotta)

”Oppinut huomaamaan kuinka paljon aikaa ja omaa energiaa säästyy kun työtä voi tehdä kotoa käsin.” (Mies A, 29 vuotta)

”Etätö tuo toivottua vapautta/joustavuutta työhön.” (Nainen, 32 vuotta)

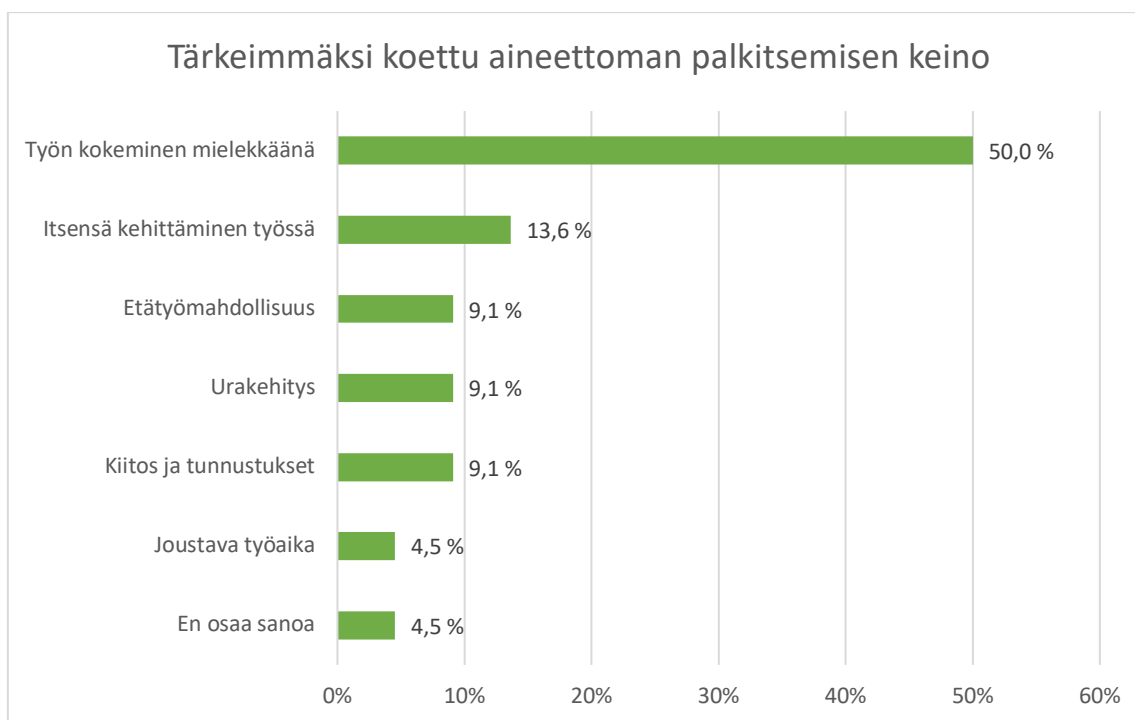
Vastaavasti jos näitä ei ollut käytössä, koettiin ne isona heikkoutena työtä arvioitaessa.

”Etätö on välttämätön muoti nykyään.” (Mies A, 28 vuotta)

”Joustava työaika antais niin paljon joustoa omaan elämään. Meillä tätä ei ole mikä on suuri miinus.” (Nainen C, 29 vuotta)

5.2.2 Tärkein yksittäinen aineettoman palkitsemisen keino

Kuten aineellisen palkitsemisen osalta, myös aineettoman palkitsemisen kohdalla vastaajia pyydettiin valitsemaan tärkeimmäksi kokemansa aineellisen palkitsemisen keino. Tulokset on koottu alla olevaan kuvioon. Taulukosta jätettiin ulkopuolelle ne palkitsemisen keinot, jotka eivät saaneet ollenkaan ääniä. Tällä pyrittiin pitämään taulukko informatiivisena ja helppolukuisena.



Kuvio 13. Tärkeimmäksi koettu aineettoman palkitsemisen keino.

Kuviota 13. tarkastelemalla voidaan huomata, miten tärkeäksi työn kokeminen mielekkäänä koettiin. 50,0% vastaajista valitsi tämän palkitsemisen tavan tärkeimmäksi. Toinen huomio, joka aineettoman palkitsemisen osalta on hyvä tehdä, on se, että 4,5 % vastaajista ei osannut nimetä yksittäistä tärkeintä aineettoman palkitsemisen keinoa.

”Mielekäs työ, muuten tekeminen on puuta, vaikka peruspalkka olisi miten hyvä. Jos työt ei koe itselle mielekkääksi, en usko minkään muun korvaavan sitä. Ainakaan pitkällä aikavälillä kukaan ei jaksakaan tehdä työtä, mikä ei ole oma juttu.” (Nainen A, 31 vuotta)

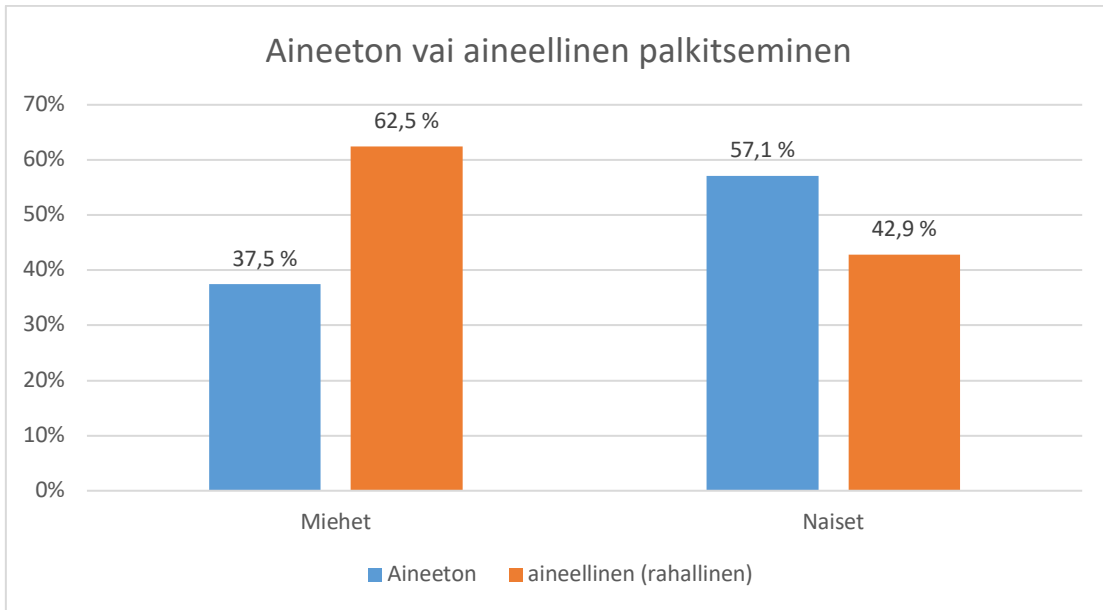
”Työn kokeminen mielekkäänä on tärkein, koska ilman sitä ei muilla eduilla ole merkitystä.” (Mies, 30 vuotta)

”Työn mielekkyys, kun työ on tarpeeksi mielekästä niin ei tunnu, että olisi töissä lainkaan.” (Mies, 32 vuotta)

5.3 Aineellinen vai aineeton palkitseminen – kumpi koettiin tärkeämmäksi?

Vastaajilta kysyttiin viimeisenä kysymyksenä kumpaa palkitsemisen tapaa he pitivät tärkeämpänä. Tulokset olivat tältä osin täysin tasaiset ja puolet vastaajista valitsi tärkeämmäksi itselleen aineellisen ja toinen puoli aineettoman. Muutama vastaaja mainitsi arvostavansa aineetonta enemmän, kunhan peruspalkka on kunnossa. Monilla oli myös vaikeuksia valita kumpaa he pitivät tärkeämpänä, ja toinen kategoria koettiin vain hieman toista tärkeämpänä.

Sukupuolten vastauksia verratessa kysymykseen saatiin kuitenkin hieman hajontaa. Tulokset on koottu alla olevaan kuvioon 14.



Kuvio 14. Aineeton vai aineellinen palkitseminen.

Kuten kuviosta 14. nähdään, miehistä 62,5 % valitsi tärkeämmäksi aineellisen palkitsemisen kun taas naisista sen valitsi tärkeämmäksi vain 42,9 %. Vastaavasti naisista 57,1 % valitsi aineettoman palkitsemisen tärkeämmäksi ja miesten kohdalla vastaava prosenttiluku oli 37,5 %.

6 Johtopäätökset

Tämän kappaleen tarkoituksena on verrata tuloksia tutkimustehtävittäin, pohtia tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia, pohtia johtopäätöksiä ja suosituksia ja antaa jatko-tutkimusehdotukset. Käsittelen jokaista näistä omassa kappaleessaan aloittaen tulosten vertailulla tutkimustehtävittäin.

6.1 Tulosten vertailu tutkimustehtävittäin

Tässä kappaleessa käymme läpi tutkimuskysymykset ja niihin saadut vastaukset. Ensin keskitymme vastaamaan kysymykseen, millä eri tavoin suomalaisia milleniaaleja palkitaan. Tämän jälkeen käymme läpi mitä aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja arvostetaan ja mitkä niistä nousivat tärkeimmiksi. Lopuksi käymme läpi, mitä ajatuksia palkitseminen herätti vastaajien keskuudessa.

Millä eri tavoin suomalaisia milleniaaleja palkitaan ?

Kyselyyn vastanneita suomalaisia milleniaaleja palkitaan monin eri tavoin. Aineellisesti eli rahallisesti heitä palkittiin virike-etuudella, palkan suuruudella, puhelinedulla, ravintoedulla, tulospalkkiolla, henkilökohtaisella palkanlisällä, työmatkaedulla, vapaa-ajan vaakuutuksella, autopaikalla, lomaosakkeella ja osakeoptiolla (Kuvio 6.). Aineettoman palkitsemisen osalta käytetyimmät tavat palkita olivat joustava työaika, itsensä kehittäminen työssä, etätömahdollisuus, työn kokeminen mielekkäänä, sosiaaliset kontaktit ja verkostot, urakehitys sekä kiitokset ja tunnustukset (Kuvio 10.).

Mitä aineellinen ja aineettoman palkitsemisen tapoja arvostetaan?

Aineellisen palkitsemisen osalta kaikkein eniten arvostusta sai palkan suuruus (95,5 % vastaajista arvosti tätä palkitsemisen tapaa). Tämän jälkeen arvostetuimmat aineellisen

palkitsemisen tavat olivat virike-etu (50,0 %), ravintoetu (50,0 %), tulospalkkio (40,9 %), henkilökohtainen palkanlisä (40,9 %), työmatkaetu (22,7 %), puhelinetu (13,6 %), vapaa-ajanvakuutus (13,6 %), autopaikka (9,1 %), osakeoptio (9,1 %), autoetu (9,1 %). Yksikään vastaaja ei kertonut arvostavansa lomaosaketta tai asuntoetua. Tiedot on nähtävissä pylväsdiagrammina (Kuvio 7.)

Aineettoman palkitsemisen osalta arvostetuimmaksi palkitsemisen tavaksi nousi työn kokeminen mielekkäänä (86,4 % vastaajista arvosti tätä palkitsemisen tapaa). Tämän jälkeen arvostetuimmat aineettoman palkitsemisen tavat olivat itsensä kehittäminen työssä (59,1 %), etätömahdollisuus (54,5 %), joustava työaika (45,5 %), urakehitys (45,5 %), kiitos ja tunnustukset (27,3 %), sosiaaliset kontaktit ja verkostot (22,7 %), julkinen tunnustus työstä (4,5 %) ja statussymbolit (4,5 %). Nämä on nähtävissä kuviossa 11.

Mitkä palkitsemisen tavat koetaan tärkeimmiksi ?

Tärkeimmiksi tavoiksi koettiin aineellisen palkitsemisen osalta palkka. 77,3 % vastaajista piti palkan suuruutta tärkeimpänä aineellisen palkitsemisen keinona (Kuvio 9.). Tätä perusteltiin arvostuksen mittarina kuin myös käytännön läheisemmin arjen mahdollistajana. Aineettoman palkitsemisen osalta kaikkein tärkeimmäksi keinoksi valikoitui työn mielekkyys (Kuvio 13.) Tätä piti tärkeimpänä aineettoman palkitsemisen tapana 50,0 % vastaajista. Sen koettiin motivoivan ja auttavan jaksamaan työssä jopa vaikeampinakin aikoina.

Vastaajilta kysyttiin myös kumpaa tapaa he arvostivat enemmän aineetonta vai aineellista palkitsemista. Ilman taustamuuttujia tulos oli varsin tasainen ja puolet vastaajista piti aineellista, toinen puolisko aineetonta tärkeämpänä. Tulokset kuitenkin saivat mielenkiintoisen käänteen kun taustamuuttujana toiminut sukupuoli otettiin huomioon. Tämän myötä selvisi, että miehistä 62,5 % piti aineellista palkitsemista tärkeämpänä ja naisista taas 57,1 % vastaajista arvosti enemmän aineetonta palkitsemista (Kuvio 14.). Tämä

löydös vahvistaa Kultalahden (2017) toteamaa, jossa milleniaaleja ei tulisi pitää homogeneenisena ryhmänä vaan keskittyä ryhmän sisällä oleviin eroavaisuuksiin. Tutkimuksen otannan ollessa pienehkö, ei tästä voi tehdä suurempia yleistyksiä vaikkakin ilmiö on mielenkiintoinen.

Mitä ajatuksia erilaiset palkitsemisen tavat herättävät suomalaisissa milleniaaleissa?

Aineellisen palkitsemisen osalta suora palkitseminen yhdistettiin usein motivaatioon, arvostuksen tunteeseen, reiluuteen sekä elintason ja taloudenhallintaan. Epäsuora rahallinen palkitseminen taas nosti esiin tunteita säästämisestä ja käytännön hyödystä, (työ)hyvinvoinnin tukemisen sekä ekologisuuden sekä hybridityön tukemisen.

Aineeton palkitsemisen osalta huomattavasti enemmän suosiota saavuttaneet urapalkinnot toivat vastaajille ajatuksia työn mielekkyydestä, työssä jaksamisesta ja motivaatiosta sekä työn ja arjen yhteensovittamisesta.

6.2 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Tutkimuksen vahvuudeksi voi lukea sen anonymiteetin tuoman suojan, joka tietyissä tapauksissa saattaa lisätä rehellisyyttä kysymyksiin vastatessa. Sähköpostikyselyn avulla vastaajia oli helpompi saada, ja otanta saatiin kohtuulliseksi. Voisi myös olettaa, että etänä, omaan tahtiin itsenäisesti tehtävä kyselytutkimus saa helpommin vastauksia. Kysymyksiin oli myös varsin nopea vastata, mikä mahdollisesti edesauttoi vastaajien kerryttämistä ja otannan kasvattamista.

Tutkimuksen heikkoudeksi voi lukea avointen kysymysten haasteet. Tutkimuksessa oli haasteena saada tutkittavilta tarpeeksi perusteluita valinnoilleen, kun mahdollisuutta lisäkysymyksille ei kyselytutkimuksessa ole. Vaikka otanta oli riittävä, ei sitä suoranaisesti voi sanoa laajaksi siinä mielessä, että sen pohjalta voisi tehdä suoria yleistyksiä tai

oletuksia. Nostoja ja huomioita tutkimuksen pohjalta voi kuitenkin tehdä ja tutkimuksessa nousseita teemoja voidaan huomioida ja tarpeen tullen niitä voidaan tutkia lisää.

6.3 Suositukset

Johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että vaikka aineeton palkitseminen nousee usein keskustelussa nuoremmista sukupolvista puhuttaessa, ei tule unohtaa sitä tosiasiaa, että palkan suuruus koetaan myös hyvin tärkeäksi palkitsemisen tavaksi. Vastauksissa korostui aineettoman palkitsemisen tärkeys sillä ehdolla, että peruspalkka on kunnossa. Voisi siis sanoa, että vaikka aineeton palkitseminen kasvattaakin suosiotaan nuorempien sukupolvien keskuudessa, on palkka edelleen erittäin tärkeä osa palkitsemista.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa palkitsemisen nostavan monia ajatuksia ja tunteita. Aineellisen palkitsemisen koettiin vaikuttavan niin motivaatioon, arvostuksen kokemukseen, reiluuden tunteeseen, elintason ja taloudenhallintaan kuin työhyvinvointiin, säästöihin ja ekologisuuden ja hybridityön tukemiseen. Vastaavasti aineettoman palkitsemisen koettiin vaikuttavan työn mielekkyyteen, jaksamiseen, motivaatioon sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.

Tutkimuksen tulosten myötä voidaan painottaa palkitsemisen tärkeyttä ja keskeistä osaa henkilöstöjohtamisessa. On hyvä kuitenkin huomioida että ajalla, paikalla ja yksilöllä on merkitystä siinä, minkä kukakin kokee tärkeäksi palkitsemisen keinoksi. Ei voida olettaa, että jokainen suomalainen milleniaali kokee samat asiat tärkeäksi. Voikin olla hyvä, että työpaikoilla tutkittaisiin ja seurattaisiin sitä, mikä juuri heidän työntekijöitään palkitsee. Hyödyntämällä tätä tietoa voidaan varmistaa maksimaalinen hyöty, jota kullakin palkitsemisbudjetilla saadaan yrityksessä aikaan.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Aihetta voisi tutkia esimerkiksi vertailemalla eri sukupolvien vastauksia, tai vastaavasti saman sukupolven edustajien tuloksia eri maantieteellisillä alueilla joko kansallisesti tai kansainvälisellä tasolla. Myös pitkittäistutkimus olisi aiheesta mielenkiintoinen joko seuraten tietyn sukupolven ikääntymistä tai vastaavasti verraten jokaisen sukupolven vastauksia tietyn ikäisinä.

Tutkimusta voisi myös jatkaa vertailemalla vieläkin enemmän eri sukupuolten ajatuksia ja sitä, pitävätkö miehet keskimäärin tärkeämpänä aineellista ja naiset aineetonta palkitsemista kuten tämän tutkimuksen tuloksissa ilmeni.

Lähteet

- Aaltonen, M. (2019). *Huomisen yhteiskunta – Olosuhteet hyvinvoinnille*. Alma Talent Oy, Helsinki (E-kirja)
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-218. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n19p218
- Forsten-Astikainen, R., Kultalahti, S. and Muhos, M. (2018) "Age-related Differences in Work Motivations: The Case of SMEs," *2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, Bangkok, Thailand, 2018, pp. 1031-1034, doi: 10.1109/IEEM.2018.8607806.
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Helsinki, Työterveyslaitos. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf (luettu 13.3.2021)
- Hakonen A., Salimäki A. & Hulkko K. (2005). Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Helsinki: Työministeriö.
- Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko K. & Ylikorkala A. (2005). Palkitse taitavasti, palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY, Helsinki.
- Heikkilä, M. (2021). Ryhmädynamiikka ja työhyvinvointi JOHT3071. Moodle. Noudettu 2021-04-22 osoitteesta <https://moodle.uwasa.fi/mod/folder/view.php?id=303789>
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.-11. p.). Talentum.
- Kultalahti, S. & Viitala, R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), pp. 569-582. doi:10.1108/JOCM-05-2014-0101
- Kultalahti, S. & Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of managerial psychology*, 30(1), pp. 101-114. doi:10.1108/JMP-08-2014-0230
- Kultalahti, S. (2017). Stories of engagement among Finnish Generation Y. *Journal of Finnish Studies*. 2, 171-194.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In: *Essays on the Sociology of Knowledge* 276-322. Ed. P. Kecskemeti. London: Routledge & Kegan Paul.

- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44. doi:10.1108/00197850510699965
- Martin, T. N., & Ottemann, R. (2016). Generational workforce demographic trends and total organizational rewards which might attract and retain different generational employees. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 16(2), 1160.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, Vol 50, 1943, 370-396.
- Mellanen, A & Mellanen K (2020) *Hyvät paha ja milleniaalit*. E-kirja: Atena.
- Mihalcea, A. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306. doi:10.25019/MDKE/5.2.07
- Oikotie. (2021, 22. huhtikuuta) Hakutulokset. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyopaikat>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of the theory and evidence. *International Journal of management reviews*, 13(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Piha, K & Poussa L. (2012) – *Dialogi paremman työelämän puolesta*. Helsinki: Talentum.
- Sadri G. & Bowen R. C. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer*, 43(10), 44+.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. *uudistettu laitos*. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy. Vantaa.
- Stillman ja Stillman (2017) *Gen Z at Work - How the Next Generation Is Transforming the Workplace* (HarperBusiness)
- Tapscott, D. (2010). *Syntynyt digiaikaan*. Porvoo: Docendo.
- Vesterinen P. L. (2013). Nuoret ja työelämä. Kohtaavatko odotukset ja todellisuus. *Management Institute of Finland*.
- Von Bonsdorff, M. E. (2011). Age-related differences in reward preferences. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(06), 1262-1276. doi:10.1080/09585192.2011.559098
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational

work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>

Liitteet

Liite. Kyselytutkimuksen sisältö

Kysely milleniaalien palkitsemisesta Suomessa

Kyselyn tarkoituksena on selvittää, millä eri tavoilla suomalaisia milleniaaleja palkitaan työelämässä ja miten tärkeäksi aineellinen (rahallinen) ja aineeton (ei-rahallinen) palkitseminen koetaan. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, mitkä palkitsemisen tavat milleniaalit kokevat tärkeimmiksi. Milleniaalilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa vuosien 1980-1995 välillä syntynyttä henkilöä.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia. Muista painaa Lähetä-painiketta kyselyn lopussa.

Kiitos ajastasi!

Tietosuoja:

Vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti. Vastauksia kerätään aineistoksi pro gradu -tutkielmaa varten.

Osallistumalla kyselyyn hyväksyt seuraavat asiat:

- Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista, ja että voin koska tahansa peruuttaa osallistumiseni syytä ilmoittamatta

Syntymävuosi *

Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- Muu

Koulutustaso (valitse korkein suoritettu/keskeneräinen taso) *

- Peruskoulu
- Lukio
- Ammattikoulu
- Yliopisto
- AMK
- Muu: _____

Koulutuksen ala *

1. Yleissivistävä (esim. peruskoulu ja lukio)
2. Kaupallinen
3. Teknillinen
4. Lääketiede
5. Oikeustiede
6. Kasvatustiede
7. Yhteiskuntatieteet
- Muu: _____

Mitä aineellisia (rahallisia) palkitsemistapoja sinulla on käytössä nykyisessä työssäsi? *

- 1. Palkan suuruus
- 2. Tulospalkkio (määräytyy yrityksen tai yksikön tuloksen perusteella)
- 3. Osakeoptio
- 4. Henkilökohtainen palkan lisä (määräytyy työntekijän henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella)
- 5. Vapaa-ajan vakuutus
- 6. Ravintoetu (Lounasetu)
- 7. Puhelinetu
- 8. Autoetu
- 9. Asuntoetu
- 10. Liikunta-, kulttuuri- ja hierontaetu
- 11. Autopaikka
- 12. Työmatkaetu
- 13. Lomaosake
- Muu: _____

Mitä aineellisen (rahallisen) palkitsemisen tapoja arvostat eniten? Valitse vähintään kolme. *

- 1. Palkan suuruus
- 2. Tulospalkkio (määräytyy yrityksen tai yksikön tuloksen perusteella)
- 3. Osakeoptio
- 4. Henkilökohtainen palkan lisä (määräytyy työntekijän henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella)
- 5. Vapaa-ajan vakuutus
- 6. Ravintoetu (lounasetu)
- 7. Puhelinetu
- 8. Autoetu
- 9. Asuntoetu
- 10. Liikunta-, kulttuuri- ja hierontaetu
- 11. Autopaikka
- 12. Työmatkaetu
- 13. Lomaosake
- Muu: _____

Miksi valitsit juuri nämä aineellisen (rahallisen) palkitsemisen keinot? Kerro jokaisesta valinnastasi lyhyt perustelu. *

Oma vastauksesi

Mikä aineellisen (rahallisen) palkitsemisen keino on sinulle tärkein? Miksi juuri se? *

Oma vastauksesi

Mitkä aineettoman (ei-rahallisen) palkitsemisen tavat toteutuvat nykyisessä työssäsi? *

- 1. Työn kokeminen mielekkäänä
- 2. Itsensä kehittäminen työssä
- 3. Urakehitys
- 4. Statussymbolit (esimerkiksi ammattinimike)
- 5. Kiitos ja tunnustukset
- 6. Sosiaaliset kontaktit ja verkostot
- 7. Julkinen tunnustus hyvästä työstä
- 8. Joustava työaika
- 9. Etätyömahdollisuus
- Muu: _____

Mitä aineettoman (ei-rahallisen) palkitsemisen tapoja arvostat eniten? Valitse vähintään kolme. *

- 1. Työn kokeminen mielekkäänä
- 2. Itsensä kehittäminen työssä
- 3. Urakehitys
- 4. Statussymbolit (esimerkiksi ammattinimike)
- 5. Kiitos ja tunnustukset
- 6. Sosiaaliset kontaktit ja verkostot
- 7. Julkinen tunnustus hyvästä työstä
- 8. Joustava työaika
- 9. Etätyömahdollisuus
- Muu: _____

Miksi valitsit juuri nämä aineettoman (ei-rahallisen) palkitseminen keinot? Kerro jokaisesta valinnastasi lyhyt perustelu. *

Oma vastauksesi

Mikä aineeton (=ei rahallisen) palkitsemisen keino on sinulle tärkein? Miksi juuri se? *

Oma vastauksesi

Koetko omalla kohdallasi tärkeämmäksi aineellisen (rahallisen) vai aineettoman (ei-rahallisen) palkitsemisen? Miksi? *

Oma vastauksesi
