

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Anna Matinmikko

TUOKO PELKKÄ RAHA ONNEA?
ERI SUKUPOLVIEN NÄKEMYKSET PALKITSEMISESTA

Johtaminen ja organisaatiot
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuskysymykset ja tavoite	10
1.2 Tutkimuksen rakenne	12
2. PALKITSEMINEN	13
2.1 Kokonaispalkitseminen	13
2.2 Aineellinen palkitseminen	15
2.2.1 Peruspalkka	15
2.2.2 Tulopalkka	17
2.2.3 Muut aineelliset palkkiot	18
2.3 Aineeton palkitseminen	20
2.3.1 Palaute ja arvostus	20
2.3.2 Kehitysmahdollisuudet	21
2.3.3 Osallistumismahdollisuudet	22
2.3.4 Työhön liittyvä palkitseminen	23
2.4 Palkitsemisen toimivuus ja esimiestyö	23
2.5 Palkitsemiseen liittyvä motivaatio	28
2.6 Yhteenveto	30
3. SUKUPOLVET TYÖELÄMÄSSÄ	31
3.1 Yleistä sukupolvista	31
3.2 Baby Boomers	33
3.3 X-sukupolvi	35
3.4 Y-sukupolvi	37
3.5 Eri sukupolvet	43
3.6 Yhteenveto	46
4. TUTKIMUSMENETELMÄT	47
4.1 Tutkimusmetodologia	47
4.2 Aineistonkeruu	48
4.3 Aineiston analyysi	50
4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti	52

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	53
5.1 Vastaaajien tyytyväisyys nykyiseen palkkatasoonsa	53
5.2 Aineellinen palkitseminen	55
5.2.1 Palkka	55
5.2.2 Tulospalkkio	59
5.2.3 Muut aineelliset palkkiot	62
5.3 Aineeton palkitseminen	68
5.3.1 Palaute	68
5.3.2 Arvostus	71
5.3.3 Kehitysmahdollisuudet	74
5.3.4 Työhön liittyvä palkitseminen	76
5.4 Yhteenveto	80
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	82
6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset	82
6.2 Loppupäätelmät ja tutkimuksen rajoitukset	88
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	89
LÄHDELUETTELO	90
LIITTEET	
Liite 1. Tutkimuslomake	96

KUVIO JA TAULUKKOLUETTELO sivu

KUVIOT

Kuvio 1: Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005: 20)	14
Kuvio 2. Palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuus ja toimivuus organisaatiossa (Kauhanen 2010: 94)	26
Kuvio 3. Palkan vaikutus motivaatioon	57
Kuvio 4. Tulospalkkion vaikutus motivaatioon	60
Kuvio 5. Muiden rahallisten palkkioiden vaikutus motivaatioon	62
Kuvio 6. Etujen vaikutus motivaatioon	66
Kuvio 7. Palautteen saamisen merkitys motivaatioon	69
Kuvio 8. Arvostuksen saaminen työyhteisössä ja sen vaikutus motivaatioon	72
Kuvio 9. Kehitysmahdollisuuksien vaikutus motivaatioon	75
Kuvio 10. Työtehtävien sisällön vaikutus motivaatioon	78

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Eri sukupolville tyypilliset piirteet työelämässä ja heitä motivoivat palkitsemiskeinot.	44
Taulukko 2. Vastaajien koulutustausta	49
Taulukko 3. Vastaajien prosenttimääräiset vastaukset eri palkitsemiskeinoihin	80

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Anna Matinmikko
Tutkielman nimi:	Tuoko pelkkä raha onnea? -Eri sukupolvien näkemykset palkitsemisesta.
Ohjaaja:	Susanna Kultalahti
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Aloitusvuosi:	2011
Valmistumisvuosi:	2016

Sivumäärä: 97

TIIVISTELMÄ

Palkitsemisella on tärkeä merkitys yritykselle ja sen työntekijöille. Palkitsemisella pystytään esimerkiksi vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen ja parempaan suorituskykyyn, mikä on usein sidoksissa yrityksen menestykseen. Työntekijöiden motivaatio liittyy myös vahvasti palkitsemiseen. Esimiehillä ja johdolla on tärkeänä tehtävänä tuntea eri palkitsemisjärjestelmät ja osata käyttää niitä oikein. Tällä hetkellä organisaatiossa työskentelee kolme eri sukupolvea, joilla on omat erityispiirteensä työelämään liittyen. Y-sukupolvea pidetään kärsimättöminä, yksilöllisinä ja sitoutumattomina työntekijöinä, jotka kaipaavat esimieheltään huomiota. X-sukupolvi taas kyynisinä ja itsekeskeisinä, joille omat tavoitteet saattavat olla tärkeämpiä, kuin yrityksen tavoitteet. Baby Boomers nauttii työnteosta ahkerasta työnteosta ja on todella sitoutunut organisaatioon.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia palkitsemista työntekijä lähtöisesti. Ensinäkin tarkoituksen on saada kokonaiskuvaa palkitsemisesta ja sen monimuotoisuudesta. Tavoitteena on tutkija kuina työntekijät kokevat palkitsemisen ja onko siinä jotakin parannettavaa. Tarkoituksena on myös tutkia löytyykö eri sukupolvien välillä eroja mitkä palkitsemiskeinot he kokevat motivoivina. Tutkimus on kvalitatiivinen ja aineistonkeruu on toteutettu lähettämällä puolistrukturoitu kyselylomake vastaajille.

Tuloksien avulla voidaan todeta, että aineettoman ja aineellisen palkitsemisen käyttö yhdessä tuo parhaimpia tuloksia motivaation kannalta. Parannusehdotuksina nykyiseen palkitsemiseen liittyen vastaajat toivovat enemmän oikeudenmukaisuutta sekä tavoitteiden ja palkitsemisjärjestelmien selkiyttämistä. Oikeudenmukaisuus on erityisesti mukana koko ajan palkitessa. Palautetta ja arvostusta toivotaan myös enemmän hyödynnettävän. Sukupolvien välillä on pieniä eroja palkitsemiseen liittyen. Y-sukupolvi kaipaa erityisesti arvostusta ja palautetta. X-sukupolvi toivoo taas mielekkäitä työtehtäviä ja rahallista palkitsemista. Baby Boomersille tärkeitä ovat myös työtehtävät sekä kehitysmahdollisuudet ja arvostuksen kokeminen.

AVAINSANAT: Palkitseminen, Y-sukupolvi, X-sukupolvi, Baby Boomers

1. JOHDANTO

Vielä 1900-luvun alussa ja puolivälissä uskottiin, että raha on ensisijaisesti työntekijöiden motivaation lähteenä. Tällöin paljon palkkaa saavat olisivat olleet motivoituneimpia ja onnellisimpia työntekijöitä (Latham & Ernst 2006). Voidaankin miettiä olisitko onnellinen ja motivoitunut työntekijä, jos palkka olisi ainut palkitsemiskeino työssäsi. Tekisit esimerkiksi itselle tylsää työtä vuodesta toiseen ilman kehitysmahdollisuuksia tai esimiehen palautetta, mutta palkkasi olisi korkea. Onkin huomattu, että raha ei voi olla ainut keino motivoida työntekijöitä. Työntekijöiden motivaation lähteenä on paljon muutakin kuin vain rahalliset suoritukset, mutta rahalliset suoritukset ovat tietysti yksi osa listä motivaatiota. Harva sitä suostuisi palkattakaan työskentelemään.

Työntekijöiden motivaatioon liittyvät sekä aineelliset että aineettomat palkitsemisen keinot, joilla motivaatiota ja työsuoritusta saadaan parannettua. Aineellista palkitsemista ovat esimerkiksi seuraavat: peruspalkka, bonukset, tulospalkat, tavaralahjat, keksijäpalkkiot ja erilaiset työnantajan tarjoamat edut. Aineeton palkitseminen käsittää taas muun muassa palautteen, sosiaalisen arvostuksen, kehitys- ja vaikutusmahdollisuudet. Yrityksien tuleekin muistaa käyttää kumpaankin palkitsemiskeinoa palkitessaan henkilöstöään. On huomattu esimerkiksi, että onnelliset työntekijät ovat myös tehokkaampia työntekijöitä. Tehokkuuden lisäksi palkitsemisella voidaan vaikuttaa myös työhyvinvointiin sekä tuotteiden että palveluiden laatuun. (Latham & Ernst 2006; Peterson & Luthans 2006; Moisio, Lempiälä & Haukola 2009: 34–35.)

Palkitsemisen suosio onkin kasvanut viime vuosikymmenien aikana myös Suomessa. Yrityksissä on huomattu palkitsemisen tuomat monet hyödyt yritykselle itselleen sekä sen työntekijöille. Esimiehen ja johdon onkin tärkeä tuntea eri palkitsemiskeinoja ja tietää mitkä palkitsemiskeinot ovat työntekijöiden mielestä tehokkaita. Palkitsemisella on monia positiivisia vaikutuksia, jos sitä osataan käyttää oikein. Palkitsemisen tehtävänä voidaan lyhyesti sanottuna nähdä: uusien työntekijöiden houkutteleminen yritykseen, heidän pitäminen siellä sekä heidän motivoiminen parempiin työsuorituksiin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005: 14–15.)

Toivotavatko kaikki työntekijät sitten samanlaisia palkitsemiskeinoja, vai löytyykö eroja sukupolvien välillä. Sitä tässä tutkimuksessa selvitetään. Kaikilla sukupolvilla on omat erityispiirteensä työelämään liittyen. Tämän tutkielman pääteemana sukupolvista on Y-sukupolvi, joka käsittää vuosina 1979–1994 tai joidenkin määritelmien mukaan vuoteen

2000 asti syntyneet henkilöt (Smola & Sutton 2002; Arsenault 2004). Y-sukupolvi on kiinnostava tällä hetkellä, koska he ovat kohta suurin sukupolvi työelämässä, kun vanhemmat sukupolvet siirtyvät eläkkeelle (Leivo, Mutanen & Nieminen-Sundell 2009). Kaikki Y-sukupolvelaisista eivät ole vielä työelämässä, vaan esimerkiksi opiskelevat, osa taas ollut jo jonkin aikaa työelämässä. Tämä nuori sukupolvi kaipaa vapautta ja joustavuutta sekä työn että vapaa-ajan välillä. Työtä ei pidetä enää nykyisin kunniana vaan arvostetaan enemmän vapaa-aikaa. Heille ominaisia piirteitä on myös kärsimättömyys, korkea teknologinen osaaminen ja he vaativat esimieheltään aikaa ja huomiota. Y-sukupolven edustaja saattavat vaihtaa herkästi työpaikkaa, joten yritykset saattavat joutua miettimään, miten heitä saisi sitoutettua. (Alasoini 2009.) Sitoutumattoman Y-sukupolven edustajan saa pysymään paremmin organisaatiossa, jos heille tarjotaan erilaisia mahdollisuuksia, urapolkuja ja verkostoja. Näiden lisäksi itse työtehtävillä on suuri merkitys (Cran 2013; Jorgensen 2003).

Y-sukupolvea edeltäviin sukupolviin kuuluvat X-sukupolvi ja Baby Boomersit. X-sukupolveen kuuluvat vuosien 1965–1979 välillä syntyneet (Vesterinen 2013). Tälle sukupolvelle on tyypillistä se, etteivät he halua seurata vanhempiansa jalanjalkia, vaan haluavat löytää tasapainon työn ja omien tarpeidensa välille (Jorgensen 2003). Tyypillistä on myös kilpailun halu, monimuotoisien organisaatioiden arvostaminen ja valmius muutoksiin. Baby Boomersit edustavat toisen maailmansodan jälkeen, alkaen vuosien 1940–1945 välillä syntyneistä ja päättyen aina 1960–1964, syntyneisiin henkilöihin (Smola & Sutton 2002.) Baby Boomerseille työntoella on tärkeä merkitys, se on asia joka tuo kunniaa ja arvostusta heidän elämäänsä. He ovat todella sitoutuneita organisaatioon, jossa työskentelevät. Osa Baby Boomerseista on saattanut työskennellä lähes koko elämänsä yhden työnantajan parissa. (Jorgensen 2003.)

1.1 Tutkimuskysymykset ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia palkitsemista työntekijä lähtöisesti. Työntekijöitä jaotellaan heidän syntymävuotensa perusteella eri sukupolviin. Aikaisempien tutkimusten perusteella eri sukupolvilla on omat erityispiirteensä työelämässä. Tutkimusten perusteella Y-sukupolvea kuvailtu yhteistyökykyiseksi ja haluiseksi, sosiaaliseksi, optimistiseksi ja yksilöllisiksi jotka arvostavat vapaa-aikaa sekä työn joustavuutta. He kaipaavat jatkuvaa huomiota esimiehiltään palautteiden ja tunnustuksien muodossa. He kyseenalaistavat ja saattavat herkästi vaihtaa työpaikkaa mieluisammaksi. (Jorgensen 2003;

Crumpacker & Crumpacker 2007.) X-sukupolvea pidetään taas itsekeskeisinä ja itsenäisinä työntekijöinä. He ovat kyynisiä ja haluavat oikeuden mukaisen, mahdollisesti myös korkean, palkan. Ylennyksiä odotetaan nopeasti, mutta työ ei ole heillekään enää niin tärkeässä roolissa elämässä. Baby Boomersit saattavat olla vaatimattomampia kuin nuoremmat sukupolvet ja heitä kuvaillaan tunnollisiksi sekä yritykseen sitoutuneiksi työntekijöiksi. He ovat motivoituneita ja ahkeria, jotka arvostavat myös tiimityöskentelyä. (Smola & Sutton 2002; Yu & Miller 2005.) Aikaisemmissa tutkimuksissa löydettyjen erojen perusteella, tässä tutkimuksessa oletetaan eri sukupolvien kokevan myös palkitsemisen hieman eri tavoin. Eri palkitsemiskeinojen siis oletetaan motivoivan erilaisilla näitä kolmea sukupolvea. Tarkoituksena on tarkastella sekä aineetonta että aineellista palkitsemista ja tutkia löytyykö eroja kuinka työntekijät kokevat nämä. Tutkimuksessa luodaan myös kokonaiskuva palkitsemisjärjestelmästä ja yritetään löytää sopivaa palkitsemisjärjestelmää eri sukupolville. Tutkimuksen tavoitteisiin pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksien avulla.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. *Millaista palkitsemista työntekijät pitävät motivoivana?*
2. *Löysivätkö vastaajat parannettavaa palkitsemisestaan?*
3. *Löytyykö Y-sukupolven ja muiden sukupolvien (X-sukupolven ja Baby Boomersien) välillä eroja millainen palkitseminen on heidän mielestään motivoivaa?*

Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia yksilönäkökulmasta. Tarkoituksena on, että työntekijät saavat kertoa heidän näkökulmansa palkitsemiseen. Tutkimus toteutettiin nettikyselylomakkeelle, johon eri-ikäiset ja taustaiset henkilöt vastasivat. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, koska siinä tutkittavien oma ääni pääsee paremmin esille. Tutkimusote on osittain narratiivinen, jotta työntekijät saavat kertoa omin sanoin kokemuksensa, jostakin palkitsemistilanteesta.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Luvut kaksi ja kolme tarjoavat teoreettisen viitekehyksen tutkimukselle. Luvut painottuvat aikaisempiin tutkimuksiin aiheista ja niiden avulla saadaan kokonaiskuva palkitsemisesta sekä eri sukupolvista. Luvussa kaksi käsitellään eri palkitsemisen keinoja, tuodaan esille aineellinen sekä aineeton palkitseminen. Kummastakin palkitsemiskeinosta esitellään yleisempiä palkitsemistapoja, joita yrityksissä voidaan käyttää. Luvussa esitellään myös esimiehen roolia ja palkitsemisen toimivuutta. Luvun lopussa tuodaan esille vielä lyhyesti yleisiä motivaatioteorioita, jotka auttavat ymmärtämään motivaation muodostumista. Motivaatio liittyy vahvasti palkitsemiseen ja on hyvä ymmärtää hieman motivaation muodostumista. Luvussa kolme esitellään teorialukujen toinen puoli, eri sukupolvet. Tässä luvussa esitellään Y-sukupolvi, X-sukupolvi sekä Baby Boomersit. Luvussa tuodaan esille näille sukupolville tyypillisiä piirteitä ja millaisia erityispiirteitä heillä on työelämään ja palkitsemiseen liittyen. Luvun pääteemana, kuten koko tutkielmassa, on Y-sukupolvi.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutusta. Luvussa esitellään ensiksi metodologisia valintoja ja esitellään tarkemmin kvalitatiivista tutkimusta. Luvussa esitellään myös kuinka aineisto on kerätty tähän tutkimukseen. Luvun lopussa esitellään vielä aineiston analyysitapoja sekä tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset, jotka on saatu haastatteluista kerättyä. Tutkimuksen tulokset esitellään eri palkitsemistapojen alle jaoteltuna aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Vastaukset on vielä jaettu eri sukupolviin, jotta mahdolliset erot voitaisiin havaita. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa tuodaan esille johtopäätökset tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista ja teoriasta. Viimeisen luvun lopussa tarkastellaan vielä tutkimuksen rajoituksia, sekä tuodaan esille jatkotutkimusehdotus aiheelle.

2. PALKITSEMINEN

Palkitsemisen suosio Suomessa on kasvanut vauhdilla viime vuosikymmenien aikana. Syitä siihen on useita. Ensinäkin ihmisillä on usein taipumusta tehdä asioita, joita kokevat palkitseviksi. Ei ole siis yhdentekevää millaisia palkitsemisjärjestelmiä sekä valtaa yrityksissä käytetään. Esimiehillä ja johdolla on tärkeänä tehtävänä tuntea eri palkitsemisjärjestelmät ja osata käyttää niitä oikein. (Hakonen ym. 2005: 14–15.) Palkitsemiseminen tulisikin nähdä kaikissa yrityksissä tärkeänä osana heidän toimintaansa, koska sillä pystytään vaikuttamaan moniin eri asioihin. Palkitsemisella pystytään esimerkiksi vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen ja parempaan suorituskykyyn, mikä on usein sidoksissa yrityksen menestykseen. Työntekijöiden motivaatio liittyy myös vahvasti palkitsemiseen. (Jenkins, Mitra, Gupta & Shaw 1998.) Palkitsemisella voidaan myös vaikuttaa esimerkiksi työhyvinvointiin sekä tuotteiden ja palveluiden laatuun (Moisio ym. 2009: 34–35).

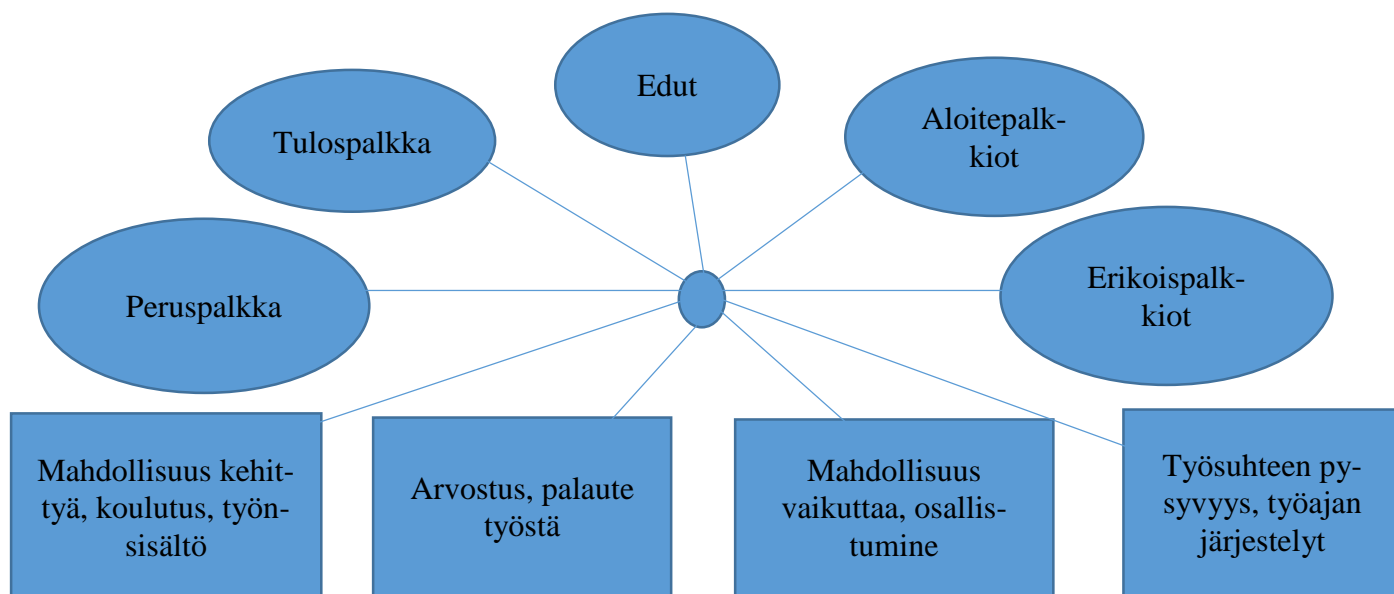
Tässä luvussa esitellään ensiksi yleisiä asioita palkitsemisesta, jonka jälkeen tarkemmin eri palkitsemistapoja: aineellinen ja aineeton palkitseminen sekä niiden erot. Näiden jälkeen tarkastellaan vielä palkitsemisjärjestelmän toimivuutta sekä haasteista. Tämän luvun lopussa tuodaan esille yleisempiä motivaatioteorioita, koska palkitsemisella on vaikutusta henkilöstön motivaatioon.

2.1 Kokonaispalkitseminen

Perinteisesti palkitsemisen tehtävänä voidaan nähdä: uusien työntekijöiden houkuttelevaaminen työskentelemään yritykseen, heidän pitäminen siellä sekä heidän motivoiminen parempiin työsuorituksiin. Palkitseminen voidaan määritellä karkeasti siten, että se sisältää kaikki työntekijöiden mielestä palkitsevat asiat, joihin työnantaja pystyy vaikuttamaan. Onnistunut palkitseminen on kaikkien sidosryhmien edunmukaista. (Moisio ym. 2009: 34–35; Hakonen ym. 2005:16, 19.)

Organisaatioilla voi olla käytössä monia erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Palkitseminen voidaan jaotella karkeasti kahteen eri luokkaan, aineettomaan sekä aineelliseen palkitsemiseen. Aineellista palkitsemista on esimerkiksi työntekijän palkka, tulospalkkiot, osakkeet ja erilaiset edut. Aineetonta palkitsemista taas on esimerkiksi palaute, kehitysmahdollisuudet, arvostus ja työn sisältö. Perinteisimmillään palkitsemista on ollut työntekijän

työsuhteeseen kuuluva peruspalkka, joka saattaa muodostua eri osista, kuten kiinteästä palkasta sekä erilaisista lisistä. Erilaiset palkitsemistavat yrityksissä muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden (Kuvio 1). (Moisio ym. 2009: 34–35.)



Kuvio 1: Palkitsemisen kokonaisuus. (Hakonen ym. 2005: 20).

Yllä olevaa mallia palkitsemisesta on käytetty menestyksellisesti useissa erikokoisissa organisaatioissa. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu erilaisista palkitsemistavoista, joilla yritys pyrkii palkitsemaan tiettyihin henkilöstöryhmiin kuuluvia henkilöitä. (Hakonen 2005: 20–21, 29).

Palkitsemistutkimuksissa on huomattu sekä aineellisella että aineettomalla palkitsemisella on positiivinen vaikutus työntekijän toimintaan. Yrityksien tuleekin käyttää kumpaankin palkitsemiskeinoa palkitessaan henkilöstöään, kuten kuvassa esitetään. (Peterson & Luthans 2006.) Esimerkiksi Jenkinsin ym. (1998) palkitsemistutkimuksessa käy ilmi, että rahallinen palkitseminen on nähty usein olevan yhteydessä parempiin tuloksiin niin yksilö kuin organisaatitasollakin. Heidän empiirisessä tutkimuksessa aineellisella pal-

kitsemisellä saavutettiin korkeampi tuottavuus, mutta ei korkeampaa laatua. Toisessa palkitsemistutkimuksessa työntekijöiden tehokas johtaminen sekä työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen johtivat parempaan tulokseen sekä tuottavuuteen (Oliver 1998). Stajkovic & Luthansin (2001) tutkimuksessa rahalla, palautteella sekä sosiaalisella tuella oli merkittävä yhteys työntekijän parempaan tuottavuuteen.

2.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen sisältää monia erilaisia palkitsemismuotoja esimerkiksi suorat rahalliset suoritukset, tavaralahjat, osakkeet, vapaat ja maksetut lomat. Yhteistä aineelliselle palkitsemiselle on, että ne ovat jollakin tapaa sidoksissa rahaan ja maksaa yritykselle jotakin. (Stajkovic & Luthans 1997.) Tässä alakappaleessa esitellään ensiksi kaikkein yleisin palkitsemistapa, peruspalkka. Peruspalkan jälkeen esitellään tulospalkkaus, joka on myös monen yrityksen käytössä. Luvun lopussa esitellään vielä muutamia aineellisia palkitsemistapoja, joita yrityksissä käytetään.

2.2.1 Peruspalkka

Tutkimuskirjallisuudessa on jo vuosikausien ajan pidetty rahallista palkkaa yhtenä tehokkaana motivaation lisääjänä (Peterson & Luthans 2006). Rahallinen palkan suosio, perustuu ensinäkin sen helppoon vaihtoon. Rahalla ihmiset pystyvät ostamaan itsellensä haluamiaan sekä tarvitsemiaan palveluita ja hyödykkeitä. (Stajkovic & Luthans 1997.) Työntekijän palkka voi olla kokonaan esimerkiksi tehtävän vaatavuuteen perustuva taikka eri yhdistelmiä osista, joilla on erilaisia perusteita (Moisio ym. 2009: 36). Työntekijät usein muodostavat palkkansa perustella käsityksen siitä, kuinka ovat työssään onnistuneet ja mikä heidän asemansa on työyhteisön sisällä (Hakonen ym. 2005: 69).

Suomessa peruspalkkaustapoja on esimerkiksi aika-, urakka-, ja palkkiopalkka. Aikapalkka käsittää työssäolo ajan palkan eli esimerkiksi kuukausipalkan tai tuntiperusteisen palkan. Aikapalkka voi jakaantua kiinteään sekä muuttuvaan palkanosaan. Muuttuva palkan osa on vanhoissa palkkausjärjestelmissä ollut iän tai palveluvuosien perusteella kasvava. Nykyisin kuitenkin käytetään enemmän henkilön pätevyyttä kuin työskentelyvuosia. Urakkapalkka perustuu työntekijän työskentelyyn. Urakkapalkka voi perustua kokonaan aikaansaannokseen tai kiinteään osaan sekä muuttuvaan osaan. Palkkiopalkkaan kuuluvat esimerkiksi myyjillä usein käytetyt provisiopalkat. (Hakonen ym. 2005: 70–72.)

Palkan suuruus useilla aloilla määräytyy työehtosopimuksessa, jossa esitetään vähimmäispalkka. Palkka voi olla aina suurempi, mutta ei pienempi. (SAK 2012.) Jos työsuhteeseen ei sovelleta mitään työehtosopimusta, tulee työnantajan maksaa palkkaa, joka on työhön nähden tavanomainen sekä kohtuullinen. Naisille ja miehille tulee tasa-arvolain mukaan maksaa samaa palkkaa samanarvoisesta työstä. (Finlex 2015a.)

Henkilökohtainen palkanosa voi liittyä henkilön pätevyyteen, rooleihin ja osaamiseen. Rooleihin perustuva palkanosa voidaan esimerkiksi liittää urapolkuihin, jota edetessä palkka kasvaa. Pätevyyttä arvioitaessa voidaan esimerkiksi pisteyttää työntekijän pätevyys suhteessa työtehtävään, jossa työskennellään. Arvioijana näissä toimii useimmiten esimies. Arviointien kohteena voivat olla esimerkiksi työtulos, vastuullisuus ja yhteistyötaidot. Näitä muuttujia arvioidaan pisteillä, joilla on kytkeä palkkaan. (Hakonen ym. 2005: 89, 100–104.)

Henkilökohtainen palkanosan perusteena voi olla myös osaamisperusteisen palkkaus. Jossa palkka kasvaa, kun opitaan uutta työtehtävässä tarvittavaa osaamista. Ajatuksena tässä on, että palkanosan perusteena ovat työntekijän osaaminen ja taidot. Työtehtävän ei itsessään tulisi olla pelkästään palkan peruste. Jos työntekijän palkka perustuu vain hänen työtehtäväänsä eikä osaamiseen, ei rohkaista työntekijöitä kehittämään työtehtävässä tarvittavia osaamista ja taitoja. Osaamisperusteisen palkan perusteena ovat työntekijän nykyiset kyvyt sekä taidot. Haasteena osaamisperusteisessa palkassakin on, kuinka pystytään parhaiten arvioida yksilön kykyjä ja osaamista. Lawlerin (1993) mukaan työntekijän esimies tai johtotehtävissä työskentelevä henkilö ei useissa tilanteissa ole paras arvioimaan suoraan työntekijän osaamista. Erilaisten arviointiasteikkojen, testien ja teknisten arviointijärjestelmien kautta pystytään paremmin arvioimaan työntekijän osaaminen. Esimiesten tehtävänä olisi tällöin datan kerääminen työntekijöiden osaamisesta sekä taidoista ja tätä kautta arvioida osaamisen tasoa. (Lawler 1993, 2000.)

Yksinkertaisimmillaan palkan on uskottu motivoivan ja sitouttavan sekä vahvistavan työntekijöiden toimintaa (Peterson & Luthans 2006). Lawlerin (2000) mukaan palkan uskotaan motivoivan silloin, kun työntekijöiden toiminnalla sekä merkittävällä palkan osalla on selvä yhteys. Huonolla suunnittelulla saatetaan kuitenkin epäonnistua liittämään palkka sekä työntekijän toiminta yhteen, jolloin toiminnan motivointi ei onnistukaan.

2.2.2 Tulospalkka

Tulospalkkauksessa maksetaan työntekijän suoriutumisesta, jotka liittyvät yrityksen tavoitteisiin sekä mittareihin (Moisio ym. 2009: 36). Suoriutumista mitataan tietyn ajanjakson aikana (Lawler 1993). Tulospalkkauksessa palkitaan työntekijöitä, jos he saavuttavat tai ylittävät asetetut tavoitteet. Tulospalkkaa voidaan käyttää peruspalkan lisänä, mutta sitä maksetaan usein harvemmin kuin peruspalkkaa. Tulospalkaksi luetaan voitto- ja tulospalkkiot, voitonjakoeriä sekä erilaisia osakepohjaisia palkitsemisjärjestelmiä. Osakepohjaisia palkitsemisjärjestelmiä ovat esimerkiksi työsuhdeoptiot, jossa yritys antaa työntekijälle option eli, mahdollisuuden ostaa tietynä aikana tietyllä hinnalla, yrityksen omia osakkeita. Synteettiset optiot maksetaan työntekijälle suoraan rahana, mutta sen perusteena on yrityksen arvon kehitys. Myös yrityksen osakkeet voivat olla yksi keino palkita. Työntekijät saavat siinä palkkioksi yrityksen osakkeita. (Hakonen ym. 2005: 116, 138–139; Moisio ym. 2009: 62.)

Mittauksen kohteita voi olla lukuisia erilaisia, muutamana esimerkkinä mainittakoon sijoitetun pääomantuotto, tulos, laatu, kasvu ja työilmapiiri. Jos mittauksen tulokset jäävät kovin etäisiksi työntekijöille (näin voi käydä mitatessa esimerkiksi sijoitetun pääomantuottoa), ei saavuteta haluttua hyötyä. Jos työntekijät eivät ymmärrä edes mitä tavoitellaan tai voiko tulokseen itse vaikuttaa, ei tulospalkkaus ole kovin onnistunutta. Työntekijöiden ottaminen mukaan suunnittelemaan näitä tulospalkkauksen tavoitteita hyödyt lisääntyvät. Tavoitteet tulee myös konkretisoida selvästi työntekijöille, jotta he tietävät kuinka ne voidaan saavuttaa. (Hakonen ym. 2005: 113–114; Moisio ym. 2009: 62.)

Tavoitteiden selkeyttämisen lisäksi suorituksen mittauskäytännöt eivät aina toimi organisaatioissa kovin hyvin motivaation kannalta. Tulospalkkauksen käyttö ei välttämättä aina lisää sitoutumista kovin paljoa, mikä taas ei nosta motivaation tasoa. Tähän liittyy esimerkiksi luottamuksen puute mittauskäytäntöihin, kun mittarit eivät ole työntekijöiden mielestä tarpeeksi tarkkoja. Mittareiden tulee olla yrityksen kannalta olennaisia ja mitata oikeita asioita sekä olla henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien päässä. Organisaatioiden tulee lisätä työntekijöiden luottamusta mittauskäytäntöihin. Jos tulospalkkaus toimii huonosti organisaatiossa voi käydä niin, että työntekijät saattavat jopa kisailta toisiaan vastaan sen sijaa että työskentelisi yrityksen yhteiseksi hyväksi. (Elmuti, Kathawala & Wayland 1992; Lawler 2000; Moisio ym. 2009: 45.) Tulospalkkauksen tarkoituksena on useimmiten parantaa juuri työntekijöiden suoriutumista (Stajkovic & Luthans 2001).

Tulospalkkioita voidaan jakaa joko yksittäisille työntekijöille, tiimeille tai koko organisaatiolle. Tiimejä mitattaessa voidaan myös mitata yksilön suoriutumista tiimissä tai koko tiimin suoriutumista. (Lawler 1993.) Samassa organisaatiossa voi olla useita erilaisia tulospalkkausjärjestelmiä eri yksiköillä ja organisaatiotasoilla. Ylemmillä organisaationtasolla voi olla myös selvästi korkeammat tulospalkkiot verrattuna alemman tason työntekijöihin. (Kauhanen 2010: 110–111.)

Tulospalkkioiden tulisi olla haasteistaan huolimatta tärkeä osa organisaatioiden palkkiojärjestelmiä. Tulospalkkiojärjestelmää kehitettäessä tulee muistaa sen sopiminen eri osatekijöihin, kuten timanttimalissa esitettiin. (Lawler 2000.) Onnistuneella tulospalkkausjärjestelmällä saadaan esimerkiksi sitoutettua työntekijöitä, parannettua heidän suorituskykyään ja työtyytyväisyyttä sekä jopa vähennettyä työntekijöiden vaihtuvuutta. Onnistuneella tulospalkkausjärjestelmällä on monia hyötyjä organisaatiolle sekä työntekijöille. (Durham & Bartol 2009: 221.)

2.2.3 Muut aineelliset palkkiot

Lopuksi esitellään vielä muutamia yleisiä aineellisia palkitsemistapoja, joita ovat: edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkinnot sekä keksijäpalkinnot. Näiden lisäksi organisaatiot voivat käyttää palkitsemisena palkallisia lomiam tai vapaita, juhlia tai matkoja. (Peterson & Luthans 2006).

Luontaisetuja tarjoavat useat työnantajat rahapalkan lisänä. Jotkut edut ovat melko edullisia sekä työnantajalle että työntekijälle. Luontaiseduista maksetaan useissa tapauksissa verohallinnon määrittämät verotusarvot. Luontaisetuja on muun muassa ateria-, auto-, puhelin- ja asuntoetu. Työnantajalla on lukuisia muitakin mahdollisia etuja, joita se voi tarjota työntekijöilleen. Etuja voi olla esimerkiksi virkistys- ja harrastusmahdollisuudet, merkkipäivälahjat, päiväkahvit, henkilökunta-alennukset ja jopa parempi autopaikka. Työnantaja voi käyttää suuriakin summia etuihin. Joskus työntekijät pitävät etuja itseltään selvyyksinä, eikä etuja edes välttämättä huomata etuina. Työpaikkaa vaihdettaessa sellaiseen, jossa on vähemmän etuja, menetettyjen etujen hyödyt usein huomataan. Etujen listaamisesta ja näkyväksi tekeminen auttaa ja vaikuttaa kannustavasti työntekijöihin. Yrityksien tulee pohtia tarkasti, millaisia etuja se tarjoaa ja onko etu sellainen, joita työntekijät arvostavat. (Kauhanen 2010: 106–107; Hakonen ym. 2005: 140–158.)

Aloitepalkkioiden avulla kannustetaan työntekijöitä kehittämään omaa työympäristöään paremmaksi. Työympäristöä yritetään kehittää viihtyisämmäksi, turvallisemmaksi sekä

tehokkaammaksi. Aloitepalkkioilla kannustetaan kaikkia ideoimaan ja jatkuvaan parantamiseen. Kaikkea ideointia ei voida pitää kuitenkaan aloitteina, joista saisi palkinnon. Esimerkkinä tästä voisi mainita vikailmoituksen teko, joka on pikemminkin kaikkien velvollisuus. Aloitteideoista voidaan palkita rahallisesti, hyödykkeillä tai muilla keinoin. Yleistä on, että ideoista saa jonkin pienen palkinnon, jolla on enemmänkin symbolinen merkitys. Tulee muistaa, etteivät paljon ideoivat ilahdu esimerkiksi aina samasta tavarasta, jos käytetään tavarapalkintoja. (Moisio ym. 2009: 69; Hakonen ym. 2005: 171.)

Erikoispalkkioilla johto sekä esimiehet voivat palkita erinomaisista työsuorituksista. Niiden tarkoituksena on nopeasti huomata ja reagoida hyvät työsuoritukset ja antaa palkkio sekä palaute. Erikoispalkkion kohteina voivat olla sellaiset suoritukset, mitkä eivät liity työntekijän tavanomaisiin työtehtäviin. Työnantajalla on lukuisia tapoja palkita hyvästä työsuorituksesta, esimerkiksi: elokuvaliput, maksettu loma, illallinen tai lahjakortit. Erikoispalkkinnoilla voidaan viestiä arvostuksesta työntekijää kohtaa. Erikoispalkkioihin voi liittyä myös julkistus koko henkilöstölle, jolloin palkkion lisäksi saa myös arvostusta. Julkinen palkitseminen ei ole kuitenkaan aina toimiva keino. Julkinen palkitseminen voi olla piinaava kokemus joillekin henkilöille tai se saattaa aiheuttaa kateutta muissa työntekijöissä. Hyvän ilmapiirin omaavissa työyhteisöissä ja oikeudenmukaisen palkitsemiskäytäntöjen kautta julkinen palkitseminen voi olla hyväksi. Julkinen suosio voi olla joillekin henkilöille parempaa, kuin itse palkinto. (Moisio ym. 2009: 72; Hakonen ym. 2005: 185.)

Keksintöpalkkioilla tarkoitetaan niitä palkkioita, joita saadaan keksinnöistä mitkä ovat syntyneet työsuhteen aikana. Keksijäpalkkioihin sovelletaan omaa lainsäädäntöä.

”Jos keksintö on syntynyt työntekijälle kuuluvien työtehtävien täyttämiseksi tapahtuvan toiminnan tuloksena tai olennaisesti käyttämällä hyväksi työnantajan tai tämän kanssa samaan konserniin kuuluvan yrityksen liikkeessä tai laitoksessa saavutettuja kokemuksia, työnantajalla on oikeus, jos keksinnön hyväksikäyttö kuuluu työnantajan tai tämän kanssa samaan konserniin kuuluvan yrityksen toiminta-alaan, saada kokonaan tai osittain oikeus keksintöön.”(Finlex 2015b.)

Työnantajalla on siis oikeus keksintöön, mutta hänen tulee maksaa siitä kohtuullinen korvaus työntekijälle tai työntekijöille, jotka ovat osallistuneet keksinnön tekoon. Yleensä keksintöpalkkiot ovat kerta luonteisia maksusuorituksia. Jos keksinnölle haetaan patenttia, tällöin työntekijälle maksetaan myös patenttikorvaus. (Moisio ym. 2009: 66.)

2.3 Aineeton palkitseminen

Aineellisen palkitsemisen mahdollisuuksia pidetään usein rajallisina, joten sitä tulisi tukea aineettomalla palkitsemisella. Esimiehillä on käytössään lukuisia aineettoman palkitsemisen keinoja. Esimerkiksi työtehtävien monipuolistaminen on yksi hyvä keino lisätä työntekijöiden motivaatiota ja tehokkuutta. Tässä kappaleessa esitellään yleisimpiä aineettoman palkitsemisen keinoja, joita ovat palaute ja arvostus, kehittymismahdollisuudet, osallistumismahdollisuudet sekä itse työtehtävien sisältö. Näiden lisäksi on monia muitakin aineettomia keinoja palkita. (Appelbaum & Kamal 2000.)

2.3.1 Palaute ja arvostus

Arvostus (tai sosiaalinen tunnustus) työyhteisössä voi liittyä esimerkiksi työntekijän hyvään suoriutumiseen työtehtävästään. Arvostuksella viestitään myös, että kaikki työpäivillä ovat tärkeitä. Arvostavaa kohtelua vaaditaan niin esimiehiltä kuin työtovereilta. Se voidaan antaa suullisesti tai kirjallisesti kiitoksena hyvästä työstä. Sosiaalinen arvostus työyhteisössä voi näyttäytyä myös esimerkiksi valitsemalla työyhteisöstä kuukauden työntekijän tai kuukauden paras myyjä. Tunnustusta työyhteisössä voidaan antaa joko yksittäisille työntekijöille tai ryhmille. Arvostus työyhteisössä vaatii jonkin verran johtajan/esimiehen aikaa, panostusta sekä ihmissuhdetaitoja. Esimiehen antama sosiaalinen tunnustus ei kuitenkaan kaikissa tilanteissa vaadi niin paljoa esimiehen ja yrityksen voimavaroja. Se voi olla myös spontaanisti annettavaa kiitosta työntekijöille. (Stajokovic & Luthans 2000; Peterson & Luthans 2006; Hakonen ym. 2005: 238.)

Työntekijöiden suoriutumisella ja arvostuksella tulee olla selvä yhteys, jotta palkitsemisen vaikutuksella on merkitystä. Esimiehen ja työyhteisön antamalla arvostuksella on todettu olevan yhteys parempaan työmotivaatioon ja suorituskäyttöön. (Stajokovic & Luthans 2000; Peterson & Luthans 2006.) Arvostuksella on myös yhteys parempaan työhyvinvointiin (Hakonen ym. 2005: 238). Jos työntekijöiden suorituksia ei taas huomioida lainkaan on tämä suuresti yhteydessä esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuteen (Appelbaum & Kamal 2000).

Palaute on yksi tärkeimmistä aineettoman palkitsemisen välineistä. Palaute liittyy osittain sosiaaliseen arvostukseen ja niitä voidaan käyttää yhdessä sekä osittain synonyymeinä. Palaute eroaa sosiaalisesta arvostuksesta kuitenkin siten, että sitä tulee antaa sekä hyvästä suorituksesta että huonommasta suorituksesta ja kaikesta näiden välillä. Palaute voi siis

olla myös rakentavaa ja sillä voidaan yrittää parantaa työntekijän suoriutumista työtehtävässään. Yrityksissä voidaan pitää esimerkiksi palautekeskusteluita, joissa käydään läpi työntekijän määrällistä ja laadullista suoriutumista tietyllä aikavälillä. Kehityskeskustelut ovat viimeistään oiva paikka antaa palautetta. Monet työntekijät kaipaavatkin esimieheltään palautetta työstään, jotta tietävät kuinka ovat työtehtävissään onnistuneet. (Peterson & Luthans 2006.)

Esimiehen tulee pyrkiä olemaan aina objektiivinen sekä oikeudenmukainen antaessaan palautetta työntekijöilleen. Palautteen tehokkuus paranee, kun hyvät suoritukset huomataan ja niistä saa palautetta mahdollisimman pian suorituksen jälkeen. Työntekijän toiminnan ja palautteen välillä tulee olla myös yhteys. Palaute kertoo useissa tapauksissa enemmän, työntekijän suoriutumisesta kuin esimerkiksi pieni kertapalkkio palkan yhteydessä ilman siihen liittyvää viestintää. (Luthans & Peterson 2006; Moisio ym. 2009: 74.) Palautteen avulla voidaan ylläpitää ja kehittää omaa toimintaansa sekä saada tietoa mikä on tavoittelemisen arvoista. Epämääräinen palaute tai kokonaan palautteen antamatta jättäminen saattaa antaa kuvan, ettei työntekijöiden työpanosta arvosteta. (Hakonen ym. 2005: 243.)

2.3.2 Kehitysmahdollisuudet

Kehitysmahdollisuuksia voi olla lukuisia erilaisia yrityksestä riippuen. Näihin kuuluvat esimerkiksi urapolut, osaamisen kehittäminen ja johtaminen, erilaiset kurssit, työssä oppiminen, mentorointi ja coaching. Työnkierto ja työnantajan tukema koulutus antaa myös mahdollisuuksia kehittymiseen. Kehittymisen tarkoituksena on kehittää omaa osaamistaan laajentamalla ja syventämällä sitä sekä hankkimalla jotakin erikoisosaamista. Kaikki työssä kehittyminen ei kuitenkaan ole näkyvää, vaan saattaa tapahtua huomaamatta työvuosien aikana. Yrityksen tulee miettiä tarkasti millaisia kehitysmahdollisuuksia se kellekin työntekijälle tarjoaa. Tässä tulisi ottaa huomioon työntekijän omat toiveet, jossain tilanteissa ikäkin merkitsee sekä missä kohtaa urapolkua hän on. (Medcof & Rumpel 2007; Hakonen ym. 2005: 257–262.)

Kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen on hyvä palkitsemisen keino, koska niitä pystytään tarjoamaan usein myös silloin, kun rahalliselle palkitsemiselle on rajalliset mahdollisuudet (Hakonen ym. 2005: 254). Monet työntekijät pitävät tärkeänä, että työssä on mahdollisuus kehittymiseen. Uralla eteneminen ja tilaisuudet esimerkiksi päästä johtamaan jotakin projektia, voivat olla paljon merkityksellisempiä työntekijöille kuin rahalliset suori-

tukset. (Cosack, Guthridge & Lawson 2010.) Työntekijät eivät kuitenkaan aina ole tietoisia kaikista mahdollisista kehitysmahdollisuuksista, joita organisaatio tarjoaa. Eivätkä kaikki näe myöskään yrityksen tarjoamia kehitysmahdollisuuksia työhön liittyvänä palkitsemisen osana. (Medcof & Rumpel 2007.) Työssä kehittyminen on kuitenkin molemmin puolin hyödyllistä, kun työntekijän osaaminen kasvaa, se hyödyttää sekä yritystä että työntekijää (Hakonen ym. 2005: 256).

2.3.3 Osallistumismahdollisuudet

Osallistumismahdollisuudet käsittävät mahdollisuuksia, joiden avulla työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin asioihin. Henkilöstön osallistaminen on osittain jopa lainsäädännössä säädeltyä. Esimerkiksi yhteistoiminnasta säätävässä laissa on säädetty henkilöstön kuulemisesta ennen päätöksien tekoa, kun kyseessä on henkilöstöön vaikuttavista päätöksistä. Esimerkkinä voidaan mainita irtisanomisia koskeva yhteistoiminta neuvottelu, jossa työntekijä puolta on kuunneltava ennen päätöksen tekoa. Yrityksellä on myös tiedottamisvelvollisuus tällaisissa asioissa henkilöstölleen. Henkilöstöä edustaa usein henkilöstön keskuudesta valittu luottamusmies. (Hakonen ym. 2005: 230; Finlex 2007.)

Osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen (laissa velvoitettavan osallistamisen lisäksi) on paljon hyötyä. Työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksien tekoon sekä antamalla heidän ilmaista mielipiteensä, lisää tyytyväisyyttä lopullisiin päätöksiin. Sitoutuminen päätöksiin yleisesti myös lisääntyy, jos työntekijät ovat olleet mukana päätöksen teossa. Työntekijät myös usein haluavat työskennellä tehokkaammin työnantajan hyväksi, kun he ovat päässeet osallistumaan suunnitteluun ja päätöksien tekoon. Työntekijöiden osallistaminen lisää myös esimerkiksi tiimityötä, joka tuo monia hyötyjä yritykselle. Jokaiseen päätöksen tekoon ei kuitenkaan tarvitse ottaa henkilöstöä mukaan. Näennäistä osallistamista tulee myös ehdottomasti välttää. Kun työntekijöiden mielipiteitä kysytään, mutta niitä ei kuitenkaan huomioida, vähennetään varmasti vain työntekijöiden tyytyväisyyttä. (Hakonen ym. 2005: 233; Lau 2014.)

Osallistumismahdollisuuksiin liittyy läheisesti myös vaikutusmahdollisuudet. Vaikutusmahdollisuudet käsittävät esimerkiksi miten paljon työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työmääräänsä, menetelmiin sekä tapoihin työssään. Vaikutusmahdollisuudet voivat myös ulottua pidemmälle kuin vain omat työtehtävät, vaikutusmahdollisuudet voivat ulottua omaan työryhmään, yksikköön tai koko organisaation laajuudelle. Vaikutusmah-

dollisuudet liittyvät myös seuraavaksi esiteltävään työtehtäviin ja niiden kokeminen palkitseviksi. Työntekijät usein toivovat mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työtehtäviinsä, esimerkiksi työaikojen suhteen, joka saa työn tuntumaan palkitsevammalta. (Hakonen ym. 2005: 229–230.)

2.3.4 Työhön liittyvä palkitseminen

Työtehtävät itsessään voivat tuntua jo palkitsevilta työntekijöiden mielestä. Jotta työtehtävät tuntuisivat työntekijöistä tyydyttäviltä ja motivoivilta, työtehtävistä tulee nauttia sekä niiden tulee olla kiinnostavia työntekijöiden mielestä. Työtehtäviin liittyvät oppimis- ja vaikuttamismahdollisuudet lisäävät myös tyytyväisyyttä itse työtehtäviä kohtaan. (Appelbaum & Kamal 2000.) Työtehtävien tulee olla työntekijän osaamista vastaavia. Työntekijöiden osaamisen kasvaessa on hyvä, jos työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työnsisältöönsä. Osaamisen lisääntyessä voidaan myös siirtyä täysin uusiin työtehtäviin. Viimeistään kehityskeskusteluissa tulee tarkastella sekä keskustella työntekijän työtehtävien sisällöstä ja hänen osaamisestaan. (Moisio ym. 2009: 73.)

Palkitsemistutkijat ovat huomanneet, että työntekijät arvostavat yhä enemmän haasteellisia työtehtäviä ja itsenäisyyttä työskennellessään. Tärkeää on myös vapaus ja joustavuus työaikojen suhteen sekä mahdollisuudet esimerkiksi työskennellä kotonaan. Appelbaumin & Kamalin (2000) mukaan tällaisia asioita pidetään jopa tärkeämpänä kuin korkeaa asemaa organisaatiossa tai palkkatason nousua. Esimerkiksi esimiehen salliessa työntekijöiden työskennellä itsenäisesti vahtimisen sijaan on paljon positiivisia vaikutuksia. Tällöin voidaan parantaa työyhteisön ilmapiiriä, jolla on suuri vaikutus sitoutumiseen. Työhön liittyvään palkitsemiseen liittyy myös työn pysyvyys, joka on joillekin työntekijöille merkityksellinen. Työolot sekä ajantasaiset työskentelyvälineet ovat myös tärkeitä (Latham & Ernst 2006).

2.4 Palkitsemisen toimivuus ja esimiestyö

Palkitseminen on myös yksi tärkeä johtamisen väline. Esimiehen on tärkeä tuntea kaikki käytössä olevat palkitsemistavat ja osata käyttää niitä. Tärkeää on myös osata ottaa palkka ja palkitsemiskäytännöt osaksi johtamista (Hakonen ym. 2005: 23.) Se miten esimiehet ja johto käyttävä palkitsemista osana johtamiskäytäntöjä, on suuri merkitys palkitsemisen vaikutuksiin (Peterson & Luthans 2006). Esimiesten olisi tärkeä osata kertoa kaikille käytössä olevista palkka- sekä palkitsemisjärjestelmistä. Yksi tehokas keino kertoa näistä on

ottaa työntekijät mukaan kehittämään ja suunnittelemaan palkitsemisjärjestelmiä. Esimiehen tehtävänä on myös osata kertoa, mihin eri palkitsemistavoilla oikein pyritään. Tämä on usein koettu haastavaksi, mutta tarkoituksen kertominen auttaa liittämään palkitsemisen osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa sekä arvoja ja tavoitteita. Tämän avulla pystytään hahmottamaan paremmin mihin tavoitteisiin pyritään, mikä on tärkeää ja mihin suuntaan halutaan kehittyä. (Hakonen ym. 2005: 23, 27–29; Moisio ym. 2009: 35, 42)

Nykyään ei enää riitä, että esimiehet palkitsevat vain työstä jota tehdään. Palkitsemisessa tulisi ottaa huomioon myös työntekijöiden osaaminen, taidot sekä pätevyudet. Yrityksien yhtenä haasteena on päättää millä tavalla se palkitsee ja keskittyykö se palkitsemisessaan enemmän yksilöihin, tiimeihin vai koko organisaatioon. Näillä kaikilla on erilaiset vaikutukset työntekijöiden motivaatioon. (Lawler 2000.) Yrityksen tulee käyttää näitä kaikkia myös yhdessä ja palkita hyvistä saavutuksista sekä yksilöitä että tiimejä koko organisaatio tasolla (Peterson & Luthans 2006). Esimerkiksi palkittaessa koko organisaatiota voidaan integroida työntekijöitä ja parantaa heidän liiketoiminta tietämystä sekä kehittää työntekijöiden välisiä suhteita. Koko organisaatiotason palkitseminen on kuitenkin huono motivoimaan suoraan yksilön itsensä toimintaa. Tiimejä palkitessa taas voidaan tehokkaasti motivoida tiimiä saavuttamaan tavoitteet ja päämäärät. (Lawler 2000.)

Organisaatioilla voi olla käytössään erilaisia palkitsemisjärjestelmiä eri henkilöryhmille tai koko organisaatiotasolla samankaltainen palkitsemisjärjestelmä kaikille sen työntekijöille. Erilaisten palkitsemisjärjestelmien käytössä on hyötynä, että ne ovat joustavia, tehokkaita ja houkuttelevat sekä sitouttavat erilaisia työntekijöitä. Haittapuolena siinä saattaa olla liian suuret erot työntekijöiden välillä, jos yritys haluaa kuitenkin ylläpitää yhtenäistä organisaatiokulttuuria. Liiallinen erilaistaminen saattaa myös tuoda epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia työntekijöiden välille. Yhtenäisessä palkitsemisjärjestelmässä taas haittapuolena saattavat esiintyä liian samankaltaiset työntekijät, jolloin joustavuus ja mukautumiskyky voivat kärsiä. Yritysten tulee miettiä missä määrin he haluavat erilaistaa palkitsemisjärjestelmiä eri henkilöstöryhmillä. Nykyisin kuitenkin yksi ja sama järjestelmä koko organisaatiolle ei useinkaan toimi globaaleissa yrityksissä, joten järjestelmiä tulisi differoida jonkin verran. Organisaatioiden tulisi miettiä sellainen palkitsemisjärjestelmä, mikä on yksilöity houkuttelemaan ja sitouttamaan organisaation toivomia sekä tarvitsemia työntekijöitä. (Lawler 2000.)

Palkitsemisjärjestelmien toimivuus

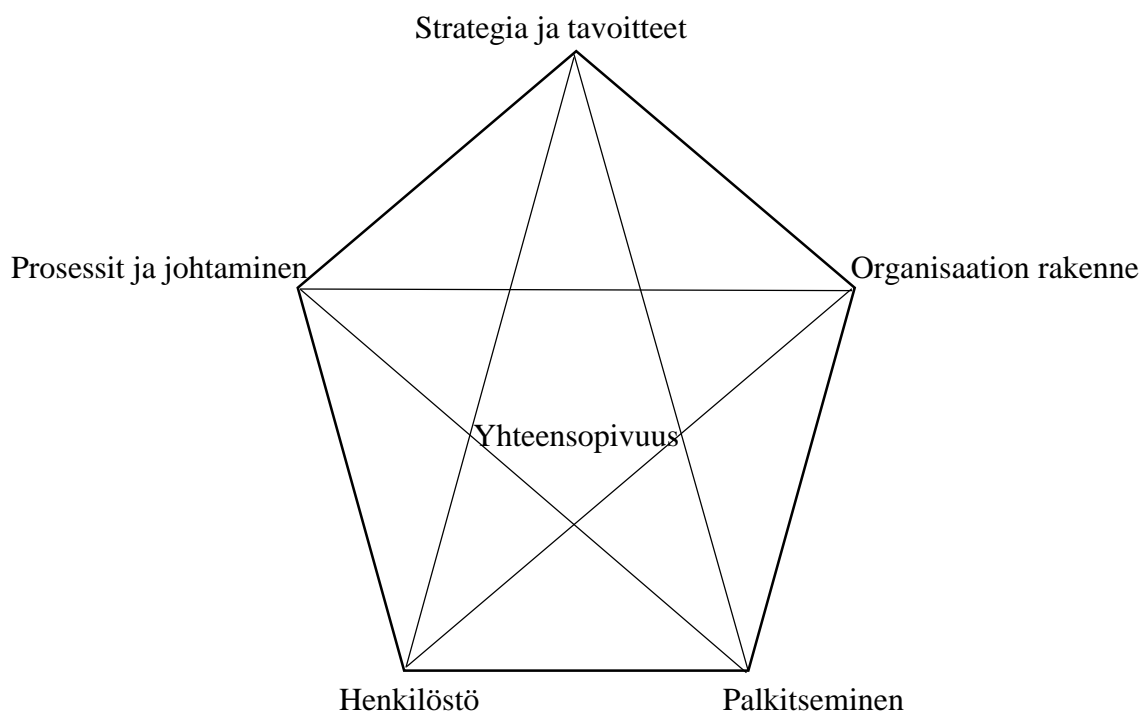
Jotta palkitsemisjärjestelmä voisi toimia, täytyy sen ensinäkin tukea organisaation liiketoiminta strategiaa. Palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuus yrityksen strategian kanssa auttaa saavuttamaan strategisia päämääriä. (Balkin & Gomez-Mejia 1990.) Muita vaatimuksia palkitsemisjärjestelmälle on, että se tukee organisaation tavoitteita ja arvoja. Palkitsemisjärjestelmä ei voi poiketa täysin yrityksen määrittelemistä arvoista. Esimerkiksi joidenkin organisaatioiden arvoissa korostetaan tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, joten palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa ottaa tämä huomioon. Palkitsemisjärjestelmällä täytyy tietysti olla myös toivottuja vaikutuksia. Sekä johdon että henkilöstön tulee olla riittävän tyytyväinen palkitsemisjärjestelmään. Tietenkään täydellistä tyytyväisyyttä tuskin voidaan koskaan saavuttaa, koska aina voidaan toivoa parempaa ja enemmän. (Moisio ym. 2009: 38, 42; Kauhanen 2010: 90.)

Palkitsemisen yhteensopivuus organisaation muiden järjestelmien kanssa lisää tehokkuutta. Palkitsemisjärjestelmän tehokkuus sekä vaikutukset työntekijöiden toimintaan riippuvat vahvasti siitä, miten järjestelmä koetaan. Työntekijä kokemus järjestelmän toimivuudesta riippuu esimerkiksi palkkauksesta saatavasta tiedosta, palkkioiden merkityksestä ja kokemuksesta palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Palkkatietämyksellä on usein suuri vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen palkka- ja palkitsemisjärjestelmiä kohtaan. Tietämyksen kautta myös sitoutuminen lisääntyy. Työntekijän olisi tärkeää tietää ainakin, kuinka suuria palkankorotukset tai palkkiot tulevat olemaan, mikä on peruste palkkion jakamiseen, mistä tietoa näistä saa sekä miten päätökset tehdään. Työntekijöiden tulee tietää mitä heiltä odotetaan. Heillä tulee olla tarpeeksi tietoa saatavilla, jotta työ voidaan tehdä kunnolla. (Moisio ym. 2009: 38, 42; Elmuti ym. 1992.)

Oikeudenmukaisuus on myös vahvasti sidoksissa siihen, kuinka työntekijät kokevat palkitsemisjärjestelmän. Oikeudenmukaisuus liittyy työntekijän sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin. Se on periaatteessa jokaisen kokema omakohtainen kokemus, mutta on tunnistettu joitakin tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän kokemaan oikeudenmukaisuuteen. Näitä tekijöitä ovat jaon oikeudenmukaisuus, johon liittyy työntekijöiden kokema oikeudenmukaisuus esimerkiksi palkasta. Palkan perusteena voidaan pitää muun muassa henkilön pätevyyttä tai työpanosta. Suomalaisessa työmarkkinakäyttäytymisessä pidetään usein oikeudenmukaisen palkan perusteena tehtävän vaativuutta, henkilön pätevyyttä tehtävässään tai suoriutumista ja tulosta. Työntekijät vertaavat usein palkkioita muiden saamiin. Läheisen työtoverin suurempi palkka saattaa tuntu epäoikeudenmukaiselta, toisin kuin kaukana organisaatiossa työskentelevän palkka. Arviointia voi kuitenkin vääristää väärät tiedot. Esimiehen tulee osasta tarjota vastauksia palkitsemis-

käytännöistä alaisilleen. Toinen oikeudenmukaisuuteen liittyvä tekijä on menettelyn oikeudenmukaisuus. Tähän liittyvät esimerkiksi ovatko käytännöt samoja eri tilanteissa, puolueettomuus päätöksenteossa, tiedon tarkkuus ja työntekijöiden kuuleminen. Esimiesten tulisi palkita eri työntekijäryhmiä tasa-arvoisesti. Kolmantena ovat mahdollisuudet osallistua päätöksen tekoon. Esimerkiksi työntekijöihin ottaminen mukaan palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun, lisäävät motivaatiota järjestelmän suhteen. (Moisio ym. 2009: 36, 43; Hakonen ym.2005: 31–33; Kaistila 2005.)

Palkitsemisjärjestelmän toimivuus on monen tekijän summa. Monia tekijöitä on otettava huomioon, jos haluaa kehittää toimivan palkitsemisjärjestelmän. Tulee muistaa, että yritykset eivät voi vain käyttää suoraan, jotakin valmista järjestelmää. Palkitsemisjärjestelmää kehittäessä tulee aina ottaa huomioon sen sopivuus omaan organisaatioon. Lawlerin timanttimalli tiivistää nämä tekijät, jotka organisaation tulee ottaa huomioon kehittäessä palkitsemisjärjestelmää (Kuvio 2). Timantissa mainittavien tekijöiden tulee olla keskenään tasapainossa. (Kauhanen 2010: 94.)



Kuvio 2. Palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuus ja toimivuus organisaatiossa (Kauhanen 2010: 94).

Palkitsemisjärjestelmien haasteet

Palkitsemisjärjestelmien käyttöön voi liittyä myös haittapuolia, jos niitä ei osata käyttää oikein. Palkitsemisjärjestelmä saattaa epäonnistua tuottamaan arvoa yritykselle, lisätä kohtuuttomasti kuluja sekä johtaa myös ei-toivottuun ja sopimattomaan käytökseen. Yritykset kärsivät ja saattavat menettää kilpailukykyään, jos ne epäonnistuvat ottamaan käyttöön tämän päivän haasteisiin sopivan palkitsemisjärjestelmän. (Lawler 2000.) Palkitsemisjärjestelmällä on kuitenkin todettu monissa tutkimuksissa olevan merkitystä sekä työntekijöiden sitouttamiseen ja henkilöstövalintoihin. Henkilöstövalinnat liittyvät siihen ketkä jäävät yritykseen sekä millaisia ihmisiä yritykseen tulee. (Moisio ym. 2009: 37.)

Yksi suurimmista haasteista palkitsemisessa on myös sopivien mittareiden löytäminen palkitsemisen perusteiksi (Moisio ym. 2009: 36). Haasteena on erityisesti työntekijöiden osaamisen, taitojen ja pätevyyden arvioiminen. Liian usein organisaatiot yrittävät mitata liian yleisellä tasolla olevia taitoja, kuten esimerkiksi johtamistaitoa tai viestintätaitoja. Organisaatioiden tulisi olla tarkempia määritellessä tehtävissä tarvittavia osaamista ja taitoja, jotta osattaisiin palkita oikeanlaisesta kehityksestä ja tehokkuudesta. (Lawler 2000.) Joskus voi olla hankalaa myös selvittää eri tekijöiden syy-seuraussuhteita (Moisio ym. 2009: 37).

Aikaisemmin jo korostettiin esimiehen ja johtajan tärkeää roolia palkitsemisjärjestelmien onnistumisessa. Johtajuus voi epäonnistua myös, vaikka palkitsemisjärjestelmä sinällään olisi onnistunut. Johtajuus voi olla esimerkiksi ”näkömätöntä” palkitsemisen suhteen, tällöin he eivät ole työntekijöiden saatavilla tarvittaessa. Tämä saa työntekijöiden turhautumisen ja kyynisyyden lisääntymään palkitsemisjärjestelmiä sekä mittareita kohtaan. Samoin jos päätöksien tekojärjestelmä on epäselvä, se luo hämmennystä työntekijöille. Tämä taas vähentää työntekijöiden suorituskykyä. (Elmuti ym. 1992.) Esimiehen tulee aina kohdella työntekijöitä myös tasapuolisesti, ketään syrjimättä. Palautteen annossa esimiehen tulee olla myös tarkkana, että osaa kohdistaa rakentavan palautteen työsuoritukseen eikä henkilöön itseensä. Tulee myös huomioida se, että osaa antaa kahden kesken palautteet, jotka saattavat olla negatiivisiakin. (Kaistila 2005.)

Itse palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen ja käyttöön liittyy myös omat haasteensa. Joskus kuitenkin koko palkitsemisjärjestelmän käyttö voi epäonnistua, jolloin sen vaikutukset voivat olla jopa kielteisiä. Eräässä juuri käyttöön otetussa suoritus- ja tuloperusteinen

palkitsemisjärjestelmä jouduttiin lopettamaan jo alkuvaiheessa. Henkilöstö piti niitä huonosti toimintaan sopivina, yhteistyötä haittaavina ja vaativat niiden lopettamista. Muissa epäonnistuneissa palkitsemisjärjestelmissä on tunnusomaisina piirteinä ollut, että ne eivät sopineet organisaation tavoitteisiin eivätkä toimineet toimintaa ohjaavina. Ne eivät myöskään toimineet palautteen ja kehittämisen välineenä sekä käytössä koettiin epäoikeudenmukaisuutta. Ongelmana on edellisten lisäksi, että henkilöstö ei kokenut pystyvänsä vaikuttamaan tavoitteisiin tai palkkioiden saavuttamiseen. Vaikka palkitsemistavat sinänsä voivat olla onnistuneita ne voivat epäonnistua, jos henkilöstö ei tunne järjestelmää. Tällöin ohjausvaikutus jää heikoksi ja oikeudenmukaisuuskysymykset saattavat nousta pinnalle. Organisaatioiden haasteena onkin löytää heidän strategiaan sopiva palkitsemisjärjestelmä, jossa hyödynnettäisiin sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. (Moisio ym. 2009: 35–40.)

2.5 Palkitsemiseen liittyvä motivaatio

Motivaatio liittyy vahvasti palkitsemiseen, yleisestihän palkitsemisella pyritään vaikuttamaan työntekijän motivaatioon. Yksilön työmotivaatioon liittyvät monet ulkoiset ja sisäiset tekijät, joita eri motivaatioteoriat selittävät. Tässä alakappaleessa esitellään lyhyesti muutamia tunnetuimmista motivaatioteorioista; sisältöteoriat Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria sekä kaksi prosessiteoriaa, jossa motivaatio nähdään dynaamisena tapahtumana. Prosessiteorioita ovat esimerkiksi tässä esiteltävät Vroomin odotusarvoteoria ja Locken tavoiteteoria. Näiden lisäksi on useita muita motivaatioteorioita muun muassa sisäisen motivaation teoria, tasasuhdeteoria ja agenttiteoria. (Moisio ym. 2009: 39.)

Maslowin tarvehierarkia on tunnettu motivaatiota selittävä teoria. Se koostuu eri hierakistasoista, jotka vaikuttavat motivaatioon. Kun alemman tason tarpeet on tyydytetty, voidaan siirtyä seuraavan tason tarpeisiin. Tasojen ei tarvitse olla sata prosenttisesti tyydytettyjä, jotta voidaan siirtyä ylemmälle tasolle. Alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet kuten ravinto. Seuraavilla tasolla on turvallisuuden ja liittymisen tarve. Ylimpinä ovat arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Kaikki tasot eivät välttämättä ole tiedostettuja vaan tiedostamattomia. Esimerkiksi motivaatioon liittyvät tarpeet saattaa, jossain määrin olla tiedostamattomia. Tulee muistaa, että yksilö ei ole koskaan täysin tyydytetty. (Maslow 1943; Moisio ym. 2009: 40)

Rahalla pystytään työelämässä tyydyttämään alemman tason tarpeita. Sillä pystytään esimerkiksi tyydyttämään välillisesti fysiologisia tarpeita ostamaan esimerkiksi ruokaa. Raha saattaa liittyä myös turvallisuuden tunteeseen. Motivaatio työssä liittyy ylempien tasojen tyydyttämiseen ja siihen päästään, kun alempien tasojen tarpeet ovat tyydytty. Rahallisella palkitsemisella ei siis pyydytä niin hyvin tyydyttämään ylemmän tason tarpeita, joihin liittyy arvostus ja itsensä toteuttaminen. Näitä tarpeita pystytään paremmin tyydyttämään aineettomin palkitsemisen keinoin. Yrityksissä tulisikin luoda sellainen kulttuuri, jossa on mahdollista tyydyttää ylemmän tason tarpeita. Jos tarpeita ei pääse tyydyttämään seurauksena on turhautuminen ja tyytymättömyyden lisääntyminen. Turhautumisesta ja tyytymättömyydestä seuraa taas suoritustason laskua. (Maslow 1943; Moisio ym. 2009: 40; Ruohotie 1983: 36–37.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria ideana on, että tekijät mitkä edistävät työhön tyytyväisyyttä ovat erillään tekijöistä mitkä edistävät taas työhön tyytymättömyyttä. Näitä kahta tekijää ei siis voida pitää toistensa vastakohtina vaan ne ovat erilisiä toisistaan riippumattomia tekijöitä. Työtyytyväisyyden vastakohtana sen sijaan voidaan pitää ei-työtyytyväisyyste-kijöitä, ja tyytymättömyyden vastakohtana ei-tyytymättömyystekijöitä. Herzberg jakoi ihmisten tarpeet kahteen; biologisiin (esim. nälkä ja kipu) ja itsensä kehittämisen sekä kasvamisen tarpeisiin. Hänen mukaansa motivaatiotekijät (motivaattorit) liittyivät työn sisäisiin tekijöihin, kuten muun muassa saavutukset, tunnustuksen saaminen/arvostus, vastuu, kasvaminen ja työ itsessään. Hygieniatekijät taas liittyvät työn ulkoisiin tekijöihin, kuten muun muassa yrityksen säännöt/byrokratia, valvonta, status, työolot ja palkka. Motivaattorit lisäävät tyytyväisyyttä työhön ja hygieniatekijät lisäävät taas tyytymättömyyttä työhön. Herzbergin teorian mukaan tulisi siis palkitsemisessa kiinnittää huomiota, että hygieniatekijät ovat kunnossa, jotta tyytymättömyys ei lisääny. Yritysten tulisi panostaa erityisesti motivaatiotekijöihin. Motivaatiotekijät tässäkin liittyvät erityisesti aineettomaan palkitsemiseen. (Herzberg 1968.)

Vroomin odotusarvoteoria mukaan motivaatio liittyy palkkion tai tuloksen odotusarvoon. Teoriassa ajatellaan, että yksilöiden suorituksilla tai uhrauksilla on odotettavissa olevia vaikutuksia. Yksilöt haluavat olla tietoisia omista tuloksistaan ja niiden houkuttelevuudesta. Odotusarvoteoriassa henkilö arvioi seuraavia asioita: kuinka todennäköisesti suoritus johtaa tuloksiin, millainen tulos tai palkkio toiminnasta on odotettavissa ja miten houkutteleva palkkio/tulos henkilölle on. Jotta teoria on toimiva motivaation kannalta, on suorituksen ja palkkion välillä oltava selkeä yhteys. Palkkion täytyy olla houkutteleva työntekijän mielestä. Työntekijällä täytyy olla mahdollista vaikuttaa suoritukseen tai tulokseen. (Moisio ym. 2009: 40; Harisalo 2008: 113.)

Locken ja Lathamin tavoiteteoriassa tavoitteilla on merkitystä motivaation kasvuun. Korkeat ja tarkat tavoitteet saavat ihmiset toimimaan entistä tehokkaammin, kuin matalat tavoitteet, liian yleisellä tasolla olevat tavoitteet (esim. ”tee parhaasi”) tai tilanteet jossa tavoitteita ei edes ole. Toiminnalla ja tavoitteella tulisi olla selvä yhteys, jotta sillä olisi vaikutusta yksilön toimintaan. Locke ja Lathman korostavat myös palautteen merkityksen tärkeyttä. Teorian mukaan siis haastavat ja selkeät, mutta myös saavutettavissa olevat tavoitteet johtavat korkeampaa motivaatioon. Palkitessa tavoitteisiin pääsystä tai sen ylittävästä toiminnasta, tulee siis kiinnittää huomiota tavoitteiden asettamiseen. Työntekijät voi mahdollisuuksien mukaan ottaa mukaan miettimään tavoitteita. Tulee myös kiinnittää huomiota siihen, että tavoitteet ovat oikealla tasolla ja niihin voi todella omalla toiminnallaan päästä. (Locke & Lathman 1990.)

2.6 Yhteenveto

Palkitsemiskappaleessa esiteltiin aineellista sekä aineetonta palkitsemista. Kappaleessa korostettiin, että on tärkeää muistaa käyttää kumpaakin palkitsemiskeinoa. Enää yrityksissä ei riitä, että muistetaan rahallisin keinoin työntekijöitä, vaan siihen lisäksi tulee liittää myös muita palkitsemisen keinoja. Aineettoman palkitsemisen keinoista esimerkiksi palautteen saaminen on yksi tärkeimmistä palkitsemistavoista, joilla esimies voi parantaa työntekijöiden suoritusta. Esimiehen itsensä toiminta palkitsemisessa on tärkeässä roolissa, jotta palkitseminen on onnistunutta. Palkitsemisen yksi tärkeimmistä tehtävistä on lisätä työntekijöiden motivaatiota, jolloin myös työskentely tehokkuus parantuu. Kappaleen lopussa tuotiin esille yleisempiä motivaatioteorioita, jotka auttavat ymmärtämään, miten motivaatio muodostuu.

3. SUKUPOLVET TYÖELÄMÄSSÄ

Tässä luvussa käsitellään eri sukupolvia. Luvussa esitellään sukupolvien käsitystä ja tarkastellaan tällä hetkellä työelämässä olevia sukupolvia. Y-sukupolvi on suurimmassa roolissa tarkastelussa, koska se on kohta suurin sukupolvi työelämässä. Y-sukupolven lisäksi tarkastellaan X-sukupolvea ja Baby Boomerseja. Z-sukupolvi, jätetään tässä tutkimuksen ulkopuolelle, koska tutkimus on työelämä lähtöinen. Lyhyesti mainittakoon, että Z-sukupolven kuuluvat Y-sukupolven jälkeen syntyneet henkilöt, eli noin 1990-luvun puolen välin jälkeen syntyneet, joidenkin tutkijoiden mukaan vuoden 2000 jälkeen syntyneet. Vasta pieni osa Z-sukupolvesta on saavuttanut työkäisyyden. He ovat kuitenkin kasvaneet vielä enemmän teknologian ja erityisesti sosiaalisen median parissa, kuin Y-sukupolvi. He haluavat enemmän vapautta ja kyseenalaistavat paljon. Nuoret eivät myöskään siedä samalla tavalla hierarkioita. Y- ja Z-sukupolvea voi olla hankalampaa motivoida rahallisesti kuin vanhempia sukupolvia. (Hodder 2015.)

3.1 Yleistä sukupolvista

Sukupolvi on käsitteenä vanha, se tunnettiin jo antiikin Kreikan aikoina. Silloin se tosin käsitettiin sukulaisuuteen ja järjestysperiaatteeseen liittyväksi termiksi. Nykyisin sillä on yhteiskunnallinen merkitys. Ajatuksena on, että jokin yhteinen kokemus yhdistää tiettyä ikäryhmää. Tämän modernin käsityksen mukaan nämä eri ikäryhmät voivat tulla tietoiseksi omasta erityisluonteestaan. Moderni käsitys sukupolvista on saanut alkunsa 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alussa. Kaikki merkittävimmät teoriat ovat käytössä nykyisinkin, vain pienin muutoksin ja ne ovat syntyneet vuosien 1910 ja 1933 välillä. Sukupolviteoriat eivät kosketa kaikkia saman ikäisiä henkilöitä, mutta tarjoaa viitekehyksen jonka avulla heitä voi tarkastella. (Purhonen, Hoikkala & Roos 2008: 14–16.)

Yhden tunnetuimmista sukupolviteorioista esitteli vuonna 1928 sosiologi Karl Mannheim, joka toi yhteiskuntaluokkien rinnalle vaihtoehtoisia tiedontuottamistapoja. Hän analysoi yhteiskunnassa lisääntyneitä konservatiivista ajattelua ja sukupolvien erilaisia ajattelutapoja. Mannheim esittelee sosiaalisen ryhmänmuodostuksen, johon liittyy sama ikä, yhteinen kokemus ja tietoisuus jaetusta yhteenkuuluvuudesta. Yleensä sukupolviin liittyvä yhdistävä avainkokemus koetaan nuoruuden ja aikuisuuden kynnyksellä, noin 17–25-vuotiaina. (Anttila, Kuussaari & Puhakka 2010.) Henkilöt, joilla tapahtuu nuoruudessa

tämä tietty avainkokemus johtaa siihen, että heistä voi tulla tietoinen sukupolvi. Tietoisuudella Mannheim tarkoittaa lähinnä poliittista katsojakantaa, joka tulee pysymään melko vakaana koko loppuiän. Erityisen vahvat avainkokemukset liittyvät sotaan, lamaan tai kaupungistumiseen. (Melin & Nikula 2003: 109,121.)

Sukupolvien käsite viittaa, kuten mainittu, nuoruuteen ja saman ikäisyyteen, erityisesti tehdään eroa ”vanhojen” ja ”nuorten” sukupolvien väliseen eroon. Sosiaaliset erot voivat olla myös yksi sukupolvia jakava tekijä. Kuitenkin tärkeimmäksi sukupolvea yhdistäväksi tekijäksi on määritelty historialliset kokemukset. On hyvä huomata, etteivät sukupolvet liity kuitenkaan yhteiskuntaluokkiin, vaan ikä ja kokemukset ovat yleisesti eri sukupolvia erottava tekijä. (Purhonen ym. 2008: 16–17.) Samaan sukupolveen kuuluvat ovat syntyneet suurin piirtein samoihin aikoihin (Alasoini 2009). Sukupolvien kokemat kokemukset voivat liittyä yhteiskunnan rakenteellisiin muutoksiin, suuriin tapahtumiin ja tilanteisiin. Kokemukset vaikuttavat yksilöiden sekä heidän ikätoveriensä elämäntapahtumiin, valintoihin sekä siihen millainen kulttuuri, asenteet ja mieltymykset sukupolvelle muodostuu. (Anttila ym. 2010; Arsenault 2004.) Mannheim piti kokemuksiin liittyvää tietoisuutta lähinnä poliittisena katsojakantana, mutta ajatusta voi soveltaa muillekin elämän alueilla (Melin & Nikula 2003: 109).

Kuten alussa mainittiin, sukupolvet eivät ole sisäisesti homogeenisiä, vaikka yleensä yhteisenä tekijänä pidetään jonkin saman kokemusmaailman jakamista (Alasoini 2009). Kaikki eivät kuitenkaan jaa samoja kokemuksia tai välttämättä ymmärrä toisiaan. Toisten ymmärtäminen vaatii kielellisten ilmaisujen merkityksen ymmärtämistä. (Anttila ym. 2010.) Tämä tuottaa vastinparin: sukupolvea edustava joukko sekä muut, jotka eivät jaa samoja kokemuksia, mutta kuuluvat samaan ikäluokkaan (Purhonen ym. 2008: 16).

Sukupolvia tutkittaessa on hyvä ottaa huomioon aikamuuttujien vaikutukset, joissa voi olla uhkana tehdä virhepäätelmiä. Tähän liittyy se, että näemme väärän aikamuuttujan vaikutuksena. Virheitä voi tulla silloin kun tulkitsee jotkin ikäryhmän tai ajankohdan ominaisuudet pysyviksi, vaikka ne muuttuvat iän tai ajan mukana. Tästä esimerkki on ”työlle viileä sukupolvi”, tämä väite voi koskea kaikkina aikoina syntyneitä nuoria ja tämä ”viileys työlle” voi muuttua vanhetessa. Toinen virhepäätelmä on, että tulkitaan joidenkin ominaisuuksien muuttuvan iän myötä, vaikka kyseessä on sukupolvelle ominainen ja pysyvä piirre. Tästä esimerkkinä voidaan mainita, että aikaisemmin luultiin älykkyyden laskevan ikääntymisen myötä, vaikka ominaisuudet liittyivät siihen sukupolveen. Nuoremmat sukupolvet olivat korkeammin koulutettuja kuin nämä vanhemmat sukupolvet, joiden luultiin olevan vähemmän älykkäitä. (Melin & Nikula 2003: 110–111.)

Mannheimin esittämälle sukupolviteorialle on esitetty kritiikkiä. Matti Virtanen erottelee väitöskirjassaan avainkokemuksen sekä avaintapahtuman toisistaan. Avainkokemus on tietyille sukupolville nuoruudessa tapahtunut kokemus. Avaintapahtuma taas on yhteinen kaikille samaan aikaan eläneille tapahtunut tapahtuma. Hänen ongelmakseen muodostuu se, kuinka avaintapahtumat muokkaavat eri-ikäisten sukupolvia. Semi Purhosen tutkimukset sukupolvista esittelevät, ettei vain sama ikä ja avainkokemus voi yhdistää sukupolvea. Heitä tulisi yhdistää myös yhteinen tunne siitä tosiasiaista, että heitä yhdistää jokin. (Melin & Nikula 2003: 112–113.)

Sukupolville on yhteistä kuitenkin jokin yhdistävä kokemus tai kokemukset. Aikaperiodeihin sisältyy aina monia tapahtumia sekä tapahtumia, jotka vaikuttavat eri suuntaan. Tällöin kaikkien näiden huomioonottaminen ei ole edes mahdollista. Eri ihmisille sama aika on eri aikaa, koska he kokevat sen eri minuuden kehityksen vaiheissa. Sukupolvitutkimus on yleisesti ollut eri sukupolvien välisiä vertailuja, mutta tutkimuksissa tulisi ottaa huomioon sukupolvien välisten erojen vertailun lisäksi sukupolven sisällä olevat erot. (Melin & Nikula 2003: 114,119, 121.) Eri sukupolvien välisessä vertailussa voidaan esimerkiksi huomioida millaisia ovat asenteet työtä kohtaan sekä millaista on käyttäytyminen työpaikalla (Pendergast 2010). Seuraavaksi tarkastellaan Baby Boomerseja ja X-sukupolvea ja luvun loppuosassa Y-sukupolvea.

3.2 Baby Boomers

Baby Boomers sukupolvi edustaa toisen maailmansodan jälkeen syntyneitä henkilöitä. Heidät määritellään syntyneiksi alkaen aina 1940–1945 välillä ja päättyen vuosien 1960–1964 välillä syntyneisiin henkilöihin. Tutkijoiden keskuudessa on hieman eroja mistä vuodesta alkaen ja mihin vuoteen päättyen Baby Boomersit ovat syntyneet. (Smola & Sutton 2002.) Tätä sukupolvea voidaan kutsua myös suurten ikäluokkien sukupolveksi. Nimi tulee siitä, että syntyvyys oli erittäin suurta sodan jälkeisenä aikana sekä sotaan osallistuneissa että myös muissa maissa. Suomessa tämä suurten ikäluokkien sukupolvi on todella suuri verrattuna aikaisempiin sekä myöhempisiin sukupolviin. (Karisto 2005: 21–23.)

Baby Boomersien aikaan kuuluvia merkittäviä tapahtumia ovat esimerkiksi ihmisoikeusliikkeet ja John F. Kennedyn salamurha (Arsenault 2004; Smola & Sutton 2002). Heidän aikanaan myös perinteiset sukupuoliroolit muuttuivat. Naiset alkoivat siirtyä enemmän

työmarkkinoille ja miehet alkoivat hoitamaan myös kotiaskareita sekä lapsia. Tyypillistä sukupolvelle on myös huolehtiminen sekä omista lapsistaan että vanhemmistaan. (Jorgensen 2003; Beutell & Wittig-Berman 2008.)

Baby Boomersit kokivat sodan aikaisen niukkuuden elinoloissa, mutta elivät kuitenkin heitä edeltäviä sukupolvia aineellisesti paremmissa oloissa. Heidän aikaansa osui myös teollistumisen ja palveluvaltaistumisen muutokset sekä maalta kaupunkiin muutot. Heidän nuoruudessaan myös koulutuksen merkitys korostui ja tämän myötä opiskeluaika pidentyi. Työelämän rakenteet muuttuivat myös heidän aikanaan sekä kulutuksen merkitys kasvoi. Tämä oli ensimmäinen kaupallinen sukupolvi. (Purhonen ym. 2005: 18–19.)

Työelämä ja palkitseminen

Nykyisin Baby Boomerseista suurin osa on jo joko siirtynyt tai siirtymässä eläkkeelle seuraavan vuosikymmenen aikana. Tälle sukupolvelle työnteolla on tärkeä merkitys, se on asia joka tuo kunniaa ja arvostusta heidän elämäänsä. Työntekijöinä he ovat niitä, jotka todennäköisimmin pysyvät organisaation palveluksessa pitkään. He ovat lojaaleja ja sitoutuneita organisaatioon. Boomersit sitoutuvat työntajiinsa seuraavia sukupolvia paremmin. He uskovat, että saavutukset tulevat työlle uhrautumisen jälkeen. Heitä voisikin kuvailla ahkeriksi ja tunnollisiksi työntekijöiksi. Baby Boomersien on jopa sanottu ”elävän töitä tehdäkseen”. Heidän kohdallaan saattaa olla jopa niin, että he työskentelevät lähes koko työuransa samassa yrityksessä. (Jorgensen 2003; Yu & Miller 2005; Wong, Gardiner, Lang & Coulon 2008; Beutell & Wittig-Berman 2008.) Baby Boomersin luottamus organisaatiota kohtaan horjuu, jos organisaatio ei pysty sitoutumaan pitkäaikaisesti työntekijöihinsä (Miller 2009).

Baby Boomerseille tyypillisinä piirteinä on myös ryhmätyön ja keskustelun arvostaminen sekä he näkevät työn prosessorientoituneisesti (Jorgensen 2003). Tutkijat ovat kuvailleet heitä myös idealisteiksi, optimisteiksi ja motivoituneiksi työntekijöiksi. He saattavat halveksia laiskottelua töissä, koska itse arvostavat kovaa työskentelyä ja ”tee kaikkesi” -asennetta. He ovat myös parempia verkostoitumaan ja luomaan verkostoja toisten kanssa verrattuna X-sukupolveen. Jurkiewiczin mukaan (2002) Baby Boomerseilla on myös lämpimämmät välit työtovereihin kun verrataan heitä X-sukupolveen. Boomersien on ajateltu myös, joidenkin tutkijoiden mukaan, keskittyvän muita enemmän yhteisymmärryksen luomiseen organisaatiossa. Heitä voidaan pitää myös erinomaisina mentoreina nuoremille työntekijöille. (Smola & Sutton 2002; Crumpacker & Crumpacker 2007.)

Johtajalta Baby Boomersit odottavat, että johtaja osoittaa heille tien organisaation tavoitteisiin. He eivät ole niin teknologiakeskeisiä kuin myöhemmät sukupolvet, eivätkä välttämättä pidä muutoksista niin paljoa. Boomerseja pidetään usein muutosvastaisina. Smolan & Suttonin (2002) mukaan he kuitenkin kannattavat tehokkaita muutoksia. Muutosvastaisuus saattaa näkyä esimerkiksi siinä, että heitä saattaa joutua kannustamaan osallistumaan erilaisiin koulutuksiin työelämässä. Koulutuksen merkitys on myös vähemmän tärkeä Baby Boomerseille kuin sitä nuoremmille sukupolville, koska koulutuksen merkitys on kasvanut siirryttäessä nuorempiin sukupolviin. Baby Boomersit arvostavat vakaita työolosuhteita, joten suuret muutokset ja uuden opettelu eivät ole heille niin mieleisiä. (Jorgensen 2003; Crumpacker & Crumpacker 2007.)

Raha ja tunnustuksen saaminen näyttäisivät olevan joidenkin tutkijoiden mukaan Baby Boomerseille houkuttelevia palkitsemiskeinoja. Toisten tutkijoiden mukaan rahallisten palkintojen merkitys korostuu silloin, kun on vähemmän rahaa käytettävissä menojen kasvaessa (esimerkiksi otettu asuntolaina). Baby Boomersit uskovat, että saavutukset tulevat työskentelemällä kovasti, joten he eivät odota, että ylennykset työelämässä tapahtuisivat hetkessä. He uskovat pikemminkin, että askel askeleelta voi edetä työelämässä korkeammille tasoille. (Jorgensen 2003; Yu & Miller 2005; Twenge, Campbell, Hoffman & Lance 2010.) Crumpacker & Crumpacker (2007) mukaan Baby Boomersit kuitenkin pitävät ylennyksiä ja titteleiden saamista hyvänä palkitsemiskeinona, koska sitä kautta voidaan saada palautetta onnistumisista. Rahallinen palkitseminen on heille myös yksi keino välittää palautetta onnistumisista. Esimieheltä saatu suullinen palaute kasvokkain on myös tärkeää. Wong ym. (2008) mukaan Boomersit arvostavat vaikutusvallan ja auktoriteetti aseman saavuttamista. Heidän mukaansa tosin tämä voi liittyä pikemminkin uralla etenemiseen, kuin sukupolveen liittyvänä ominaisuutena.

3.3 X-sukupolvi

X-sukupolvi on Baby Boomersin jälkeinen sukupolvi, heihin kuuluu vuosina 1965–1979 syntyneet henkilöt (Vesterinen 2013). X-sukupolveen kuuluvien henkilöiden syntymäaika vaihtelee myös hieman eri vuosien välillä. Se määritellään alkamaan 1960-luvun alusta aina vuoteen 1982 saakka. (Smola & Sutton 2002.) X-sukupolven aikaisia tapahtumia ovat esimerkiksi AIDS:in leviäminen sekä kommunismin kaatuminen (Arsenault 2004). He olivat ensimmäinen sukupolvi, jonka aikana avioerot ja yhden vanhemman perheet alkoivat yleistymään (Beutell & Wittig-Berman 2008).

X-sukupolvi tulee toimeen paremmin teknologisten asioiden kanssa kuin Baby Boomerit. Tämä johtuu siitä, että teknologia on kehittynyt näiden sukupolvien välillä. Koulutuskin on muuttunut näiden kahden sukupolven välillä. Aikaisemmalla sukupolvella koulutus on ollut muodollisempaa, kun taas X-sukupolvelle se on ollut vapaampaa ja interaktiivisempaa. (Vesterinen 2013.)

Työelämä ja palkitseminen

X-sukupolvea on kuvailtu kyynisiksi, pessimisteiksi ja yksilöllisiksi. X-sukupolvea pidetään enemmän yksilöllisinä kuin kollektiivisinä työntekijöinä (Smola & Sutton 2002). He ovat myös enemmän itsenäisiä ja itsekeskeisiä kuin aikaisemmat sukupolvet. Tälle sukupolvelle on tyypillistä myöskin se, etteivät he halua seurata vanhempiansa jalanjalkia, vaan haluavat löytää tasapainon työn ja omien tarpeidensa välille. He ovat oppineet vanhemmiltaan, etteivät uhraukset työlle välttämättä tuo tasapainoista elämää tai pitkiä työuria. He eivät halua sitoutua organisaatioihin samalla tavalla kuin Baby Boomerit. X-sukupolvi ei myöskään usko, että kova työskentely toisi saavutuksia työelämässä. X-sukupolvi on kokenut ja nähnyt esimerkiksi yrityksien irtisanomiset ja toimintojen supistamiset. X-sukupolven edustajat ovat saaneet huomata, että heidän työhön sitoutuneet ja lojaalit vanhempansa on saatettu irtisanoa. (Wong ym. 2008; Beutell & Wittig-Berman 2008; Jorgensen 2003.)

Heidän vanhempiansa tai tuttaviansa irtisanomiset ovat lisänneet heidän kyynisyyttä ja epäuskoa työelämälle (Smola & Sutton 2002). X-sukupolvea on tämän vuoksi vaikeampi sitouttaa organisaatioon kuin edeltäjänsä. He, aikaisempia sukupolvia itsekäämpinä työntekijöinä, haluavat oikeudenmukaisen palkan. (Jorgensen 2003.) He saattavatkin helposti lähteä työpaikastaan korkeamman palkan, haasteiden tai parempien etujen perässä. Heille omat henkilökohtaiset tavoitteet ja arvot ovat tärkeämpiä kuin työhön liittyvät tavoitteet. (Wong ym. 2008.) X-sukupolven on sanottu työskentelevän mieluummin itselleen kuin muille (Jurkiewicz 2002).

Sitoutumisen lisäksi, Baby Boomerseihin verrattuna, he kaipaavat työelämältään enemmän joustavuutta, itsenäisyyttä, kiinnostavuutta sekä ammatillista kasvua. X-sukupolvelle onkin tyypillistä etsiä keinoja, jolla pystyy parantamaan taitojaan työelämässä. He tarvitsevat vähemmän johtamista, mutta haluavat johtajien kohtelevat heitä hyvin. He ovat enemmän skeptisiä statuksia kohtaan kuin aikaisemmat sukupolvet. (Jurkiewicz 2002; Jorgensen 2003.) Tälle sukupolvelle tyypillistä on myös kilpailun halu, riskinotto, monimuotoisien organisaatioiden arvostaminen ja he ovat valmiita muutoksiin (Smola &

Sutton 2002). Heille tyypillinen tapa katsoa työelämää on tapahtumaorientoituneesti (Jorgensen 2003).

Mitä palkitsemiseen tulee, edellä mainittujen lisäksi, Yun & Millerin (2005) mukaan X-sukupolvi saattaa pitää työtyytyväisyyttä tärkeämpänä kuin esimerkiksi ylennyksen saamista. He kuitenkin odottavat, että ylennyksiä saadaan nopeastikin, eikä askel askeleelta kuten Baby Boomersit. Wongin ym. (2008) mukaan, kuten Baby Boomersit, myös X-sukupolvi motivoituu vaikutusvallan ja auktoriteetti aseman saavuttamisesta. Heidän mukaansa tosin tämä saattoi liittyä uralla etenemiseen ja ikään. X-sukupolven ei ole ajateltu pitävän niin tärkeänä tunnustuksen/arvostuksen saamista. He saattavat esimerkiksi pitää kehitysmahdollisuuksien saamista tärkeämpänä kuin rahaa ja tunnustusta. Smolan & Suttonin (2002) mukaan kuitenkin X-sukupolvi motivoituu myös korkeasta palkasta. Heidän mukaansa myös osallistumisen mahdollisuudet ovat motivoivia sekä itsenäisyys työnteossa. X-sukupolvi arvostaa entistä vähemmän statuksia, pitkän ajan tavoitteita työssä sekä pysyvää työsuhdetta. (Yu & Miller 2005; Jorgensen 2003.) He kaipaavat enemmän lyhyen ajan palkintoja ja johtajien tukea henkilökohtaisessa kehittämisessä. He kaipaavat myös palautetta esimiehiltään. (Jurkiewicz 2002.) Palautetta he haluavat saada tarvittaessa ja suoraan, eikä välttämättä jatkuvasti kuten Y-sukupolvi (Crumpacker & Crumpacker 2007).

3.4 Y-sukupolvi

Y-sukupolvi esitellään muita sukupolvia tarkemmin, koska he ovat pääteemana tässä tutkimuksessa. Tähän on päädytty, koska Y-sukupolvi tulee olemaan kohta suurin sukupolvi työelämässä vanhempien sukupolvien jäädessä eläkkeelle. Y-sukupolvena pidetään henkilöitä, jotka ovat syntyneet vuosien 1979–1994 välisenä aikana, toiset tutkijat määrittelevät, että vielä 2000-luvulla syntyneet kuuluvat tähän sukupolveen (Smola & Sutton 2002; Pwc 2013; Arsenault 2004). Osa Y-sukupolvesta ei vielä ole työelämässä ja toiset heistä taas ovat olleet jo jonkin aikaa. Y-sukupolvea on kutsuttu myös esimerkiksi nimillä nettisukupolvi, digisukupolvi, milleeniaalit ja pullamössö-sukupolvi. (Alasoini 2009; Leivo ym. 2009.) Ensimmäisenä mainitut nimitykset tulevat siitä, että he käyttävät luontevasti internetiä ja teknologiaa hyväkseen, koska ovat kasvaneet sen parissa. Y-sukupolvi on tällä hetkellä kiinnostava sukupolvi, koska he ovat kohta suurin joukko työelämässä, kun vanhemmat sukupolvet siirtyvät eläkkeelle. (Leivo ym. 2009.)

Y-sukupolvelle on tyypillistä, että vanhemmat ovat antaneet lapsuudessa heille hyvin paljon huomiota. He ovat kannustaneet lapsiaan ilmaisemaan omia mielipiteitään ja tunteitaan. Vanhempien lisäksi koulumaailma on myös muovannut heitä ilmaisemaan itseään, vaikuttamaan ja verkostoitumaan. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 19.) Tämä on johtanut siihen, että Y-sukupolvi on oppinut jo nuorina kyseenalaistamaan vanhempiaan sekä opettajiaan (Shaw & Fairhurst 2008). Nämä lapsuudessa opitut mallit ohjaavat heitä käyttäytymään sen mukaisesti vanhempana työelämässä sekä muilla elämän osa-alueilla. Y-sukupolven aikana elämä on ollut suhteellisen vakaata, missä materiaalista ei ole ollut puutetta. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 19.) Tämän sukupolven edustajia on kritisoitu siitä, että he ovat kasvaneet vanhempiensa helmoissa ja huolenpidossa, eivätkä osaa itse valita omia polkujaan (Leivo ym. 2009). Suhteellisen vakaan elämän lisäksi heidän aikaansa liittyy kuitenkin myös epävarmuutta ja pelkoa, kuten terrorismia sekä taloudellista epävarmuutta. Heidän nuoruudessaan on tapahtunut ja edelleen tapahtuu paljon terroritekoja, esimerkkinä voidaan mainita vuoden 2001 syyskuun terrori-iskut ja lukuisat muutkin tuoreemmat tapaukset. Talouden epävarmuuteen liittyvät 90-luvun lama sekä 2000-luvun taantuma. (Pendergast 2010.)

Y-sukupolvelle tyypillisinä piirteinä on määritelty vapauden halu työssä sekä vapaaajalla. Tämä vapauden halu liittyy kaikkiin heidän elämänsä osa-alueisiin ja he haluavat vapaasti itse tehdä päätöksensä. Heille on tärkeää myös saada vapaasti ilmaista itseään. Y-sukupolven jäsenet ovat myös yksilöllisiä, kärsimättömiä, arvoherkkiä ja etsivät mielihyvää. Kärsimättömyys näkyy siinä, että he vaativat tyypillisesti nopeaa toimintaa, kommunikaatiota ja tiedonsaantia. Kärsimättömänä Y-sukupolvi vaatii esimerkiksi, että esimiesten täytyy tehdä päätöksiä nopeasti ja saada asiat etenemään. Kärsimättömyys ei kuitenkaan ole uusi ilmiö nuorten ihmisten keskuudessa, myös vanhemmat sukupolvet ovat olleet nuoruudessaan kärsimättömiä. Y-sukupolven kärsimättömyys näkyy siinä, että he uskaltavat näyttää kärsimättömyytensä sekä ovat sanavalmiina valmiita kertomaan sen. Heidä on kuvailtu myös kiihkeiksi ja nopeiksi toimijoiksi. Mielihalun etsiminen liittyy myös heidän kaikkiin elämän osa-alueisiin: opiskeluun, työntekoon, harrastuksiin ja sosiaalisiin suhteisiin. Sukupolvelle on tärkeää, että näissä osa-alueissa kokee mielihyvän lisäksi myös viihtyvyyttä. (Alasoini 2009; Ahonen, Hussi & Pirinen 2010.)

Teknologia

Y-sukupolvea pidetään teknisesti osaavana sukupolvena (Shaw & Fairhurst 2008). Y-sukupolven aikana yhteiskunta on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana teollisesta yhteiskunnasta kohti tietoyhteiskuntaa. Heidän elinaikanaan on ollut suurimmaksi osaksi

internet käytössä, joten he ovat tottuneet jo nuorina käyttämään sitä. (Pendergast 2010.) Heillä on kykynä olla juuri tämän vahvan teknologisen osaamisen kautta innovatiivisia ja innovaattoreita (Alasoini 2009). Heille on tyypillistä myös olla tavoitettavissa koko ajan, vuorokauden ajasta riippumatta (Smola & Sutton 2002).

Y-sukupolvi on myös entistä kouluttautuneempia verrattuna aikaisempiin sukupolviin (Pendergast 2010). Heille koulutus on ollut spontaanimpaa sekä monimuotoisempaa kuin aikaisemmille sukupolville (Vesterinen 2013). Nykyisin kuitenkin vuosien koulutus ei ole enää sidottuna tiedon saantiin, vaan tietoa saa helposti internetistä hakemalla ja se on kaikkien saatavilla (Pendergast 2010). Vaikka tietoa saa nykyisin helposti internetistä hakemalla, Y-sukupolvi ymmärtää kuinka tärkeää koulutus ja sen jatkuva päivittäminen on. Kouluttautumisen apuna Y-sukupolvi suhtautuu positiivisesti erilaisiin koulutusmuotoihin, kuten netin välityksellä tapahtuviin koulutuksiin. (Shaw & Fairhurst 2008.)

Y-sukupolvi on elänyt teknologian ympäröimänä, joten se käyttää sitä erilailla kuin vanhemmat sukupolvet. Esimerkiksi pitkien päivien sijasta he saattavat työskennellä teknologian ansiosta tehokkaammin kuin aikaisemmin on ollut mahdollista (Cran 2013). Heille on ominaista myös monien asioiden yhtäaikainen tekeminen rinnakkain (Leivo ym. 2009). Vanhemmat sukupolvet saattavat käyttää yhtä laitetta kerrallaan, kun taas Y-sukupolven edustajat surffailevat netissä, tekstaavat kavereilleen, kuuntelevat musiikkia ja katsovat televisiota samanaikaisesti (Shaw & Fairhurst 2008). Y-sukupolvea onkin kritisoitu siitä, että se viettää enemmän aikaa tietokoneiden ja TV:n äärellä kuin esimerkiksi raikkaassa ulkoilmassa (Pendergast 2010).

Sosiaaliset suhteet

Internet ja teknologia ovat Y-sukupolvelle tärkeässä asemassa heidän työskennellessään, mutta vaikka työtä tehdään internetin avulla, he haluavat, että työnteko on sosiaalista. Tärkeää on, että työtä ja ongelmia ratkotaan yhdessä muiden kanssa. Yhteydenpidossa apuna voi käyttää internetistä löytyviä sovelluksia, esimerkiksi Skypeä tai sähköpostia. Hekin pitävät tärkeänä sitä, että tavataan myös kasvokkain eikä vain internetin välityksellä. Y-sukupolvi vierastaa aikaisempi sukupolvia enemmän puhelimen käyttöä ja käyttääkin mieluummin sosiaalista mediaa ja internetiä. (Alasoini 2009; Leivo yms. 2009.) Tämä sukupolvi on tiimiorientoituneempi ja interaktiivisempi kuin aikaisemmat sukupolvet (Pendergast 2010).

Heille viihtyvyyden lisäksi hauskuus sekä ystävät ja muut sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä. Sukupolvelle on hieman erilainen käsitys ystäväistä kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Ystävä voi olla suhteellisesti tuntematonkin, kun aikaisemmat sukupolvet pitivät ystäväni sellaisia henkilöitä joiden kanssa voi käydä vaikka kahvilla. (Pendergast 2010.) Jos Y-sukupolven täytyisi valita ystävien ja perheen tai työn väliltä he valitsisivat useimmiten ystävät sekä perheen (Shaw & Fairhurst 2008).

Työelämä ja palkitseminen

Osa Y-sukupolven edustajista on jo siirtynyt työelämään ja nuoremmat sukupolven edustajat ovat siirtymässä muutamien vuosien kuluessa, kuten alussa todettiinkin. Y-sukupolvi saattaa kuitenkin pitää nykyisiä organisaatioita jähmeinä, pelottavina ja rakenteellisina maailmoina. Aikaisemmat sukupolvet ovat tottuneet työskentelemään erilaisissa työkuultuureissa, kuin missä taas Y-sukupolvi tahtoo työskennellä. Tämän takia työskentelytapojen tulee muuttua, nyt kun Y-sukupolvi on valtaamassa työelämää. Muutokset ovat yleensä kuitenkin hitaita. Yksi muutos, joka organisaatioiden täytyisi tehdä, on johtamistyylin muuttaminen. Y-sukupolvi ei ole tottunut perinteiseen auktoriteettiseen johtamistyyliin, vaan he haluavat keskustelevaa johtamista ja rakentavaa kritiikkiä. Yritysten arvot ja eettisyys ovat heille tärkeässä roolissa. (Leivo ym. 2009.) He edellyttävät työnantajalta rehellisyyttä sekä läpinäkyvyyttä. He saattavatkin vaihtaa herkästi työpaikkaa huonon työnantajakuvan perusteella. (Alasoini 2009.)

Y-sukupolvi pitää harvemmin enää työtä kunniana, toisin kuin vanhemmat sukupolvet usein ajattelivat, etenkin Baby Boomersit. Aikaisemmin korostui nykyistä enemmän myös se, että työ on jokaisen velvollisuus tai työnteko olisi etuoikeus toimia yhteiseksi hyväksi. Y-sukupolvi ei pidä työtä enää myöskään itsearvostuksen tai identiteetin muodostuksen lähteenä, vaan se muodostuu muuta kautta. (Alasoini 2009.) Edellä mainittiin jo muitakin Y-sukupolvelle tyypillisiä ominaisuuksia, kuten vapauden halu, kärsimättömyys, teknologinen osaaminen sekä mielihyvän etsiminen. Ominaisuudet täytyy ottaa huomioon myös työelämässä.

Y-sukupolven ajatellaan usein olevan sitoutumaton organisaatioon ja vaihtavan herkästi työpaikkaa mieluisammaksi. He haluavatkin monia erilaisia työkokemuksia vain yhteen organisaatioon jämähtämisen sijasta. (Alasoini 2009; Dries, Pepermans & De Kerpel 2008.) Y-sukupolvi saattaa nähdä eri työtehtävät tai työpaikat mahdollisuutena oppia uutta (Crumpacker & Crumpacker 2007). Aikaisemmin tavoiteltiin pysyviä työsuhteita,

mutta Y-sukupolvi ei havittele sitä (Vesterinen & Suutarinen 2011: 9). He saattavat vaihtaa herkästi työpaikkaa yrityksen teknologisen kehityksen tason ja työnantajakuvan perusteella. Yleensä syynä ovat asenteet, jotka ovat muovautuneet koulumaailmasta ja heidän vanhemmiltaan. Työskennellessään yrityksessä he ovat kuitenkin lojaaleja esimiehilleen ja vastuullisia työntekijöitä vahvalla työskentelymoraalilla. (Cran 2013; Alasoini 2009; Jorgensen 2003.)

Nuori sukupolvi pitää esimiestyötä hyvin tärkeänä. Hyvä esimiestyö saattaa jopa korvata huonompaa palkkatasoa. Kuitenkaan auktoriteettinen johtamistapa ei enää toimi työyhteisöissä, missä Y-sukupolvi työskentelee. Nykyiset hierarkiarakenteet kyseenalaistetaan. Viimeistään silloin, kun Y-sukupolvi on suurin sukupolvi työelämässä, johtamisen tuleekin muuttua. Organisaatioiden sisällä auktoriteettiin perustuvat asemat tulevat väheneeseen. Titteliin perustuva kunnioitus ei enää toimi, vaan kunnioitus täytyy ansaita. Y-sukupolvi toivoo käskemisen sijasta keskustelemaa ja kehittävää johtamistapaa. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 21, 24, 116; Leivo ym. 2009.) Johtajien tulisi olla heidän mielestään sellaisia, joita haluaa seurata, eikä vain tulla johdetuksi. Johtajien tulisi olla ihmisläheisiä johtajia (leader), eivätkä toimia niinkään asiakeskeisinä johtajina. Toiveena on myös, että johtajat laittavat itsensä likoon ja johtavat joukon menestykseen. (Ahonen ym. 2010.) Nykyisin johtaja ei ole välttämättä vain yksi henkilö, vaan johtajuus jakautuu usealle henkilölle. Esimies nähdäänkin usein yhtenä tiimin jäsenenä (Leivo ym. 2009).

Johtamisen ja organisaatiomallien lisäksi he saattavat kyseenalaistaa myös työtehtäviä. Pysyäkseen paremmin ja pidempään organisaation palveluksessa heidän täytyisi viihtyä siellä ja työn täytyisi olla mielenkiintoista, sisältää kehittymismahdollisuuksia sekä tarjota verkostoja. Työpaikat, jotka tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia ja urapolkuja, saattavat sitouttaa Y-sukupolvea jäämään organisaatioon. (Cran 2013; Jorgensen 2003.) Organisaatioiden täytyisikin miettiä kuinka sitouttaa Y-sukupolvi yritykseen (Vesterinen & Suutarinen 2011: 9). Heille on tärkeää, että työnkuvat muuttuvat ja saattavat vaatia jopa uran alkuvaiheilla esimiesasemaa työpaikalla (Alasoini 2009). Wong ym. (2008) mukaan Y-sukupolven edustajat motivoituivat uralla etenemisen ja kehittymisen mahdollisuuksista. Y-sukupolvi haluaa edetä nopeasti urallaan ylöspäin eikä jäädä odottelemaan. Tälle sukupolvelle ei ole niinkään tärkeää johtaja-aseman tuoma kunnia, vaan he haluavat mielenkiintoisia työtehtäviä, missä he itse viihtyvät. Haluna on myös realisoida heidän saamansa koulutus käytäntöön. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 20, 115.)

Y-sukupolvelle on hyvin tärkeää palautteen saaminen ja he toivovat, että esimies on tasapuolinen ja osaa antaa palautetta. Palautteen saamisen tärkeys juontaa juurensa heidän

lapsuuteen. He ovat tottuneet saamaan palautetta omilta vanhemmiltaan, jotka ovat ylis-täneet heidän suorituksiaan sekä koulumaailmasta, joka on myös tarjonnut jatkuvasti pa-lautetta heille suorituksistaan. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 19.) Toiveena on saada reaaliaikaisesti palautetta ja kiitosta työstään (Shaw & Fairhust 2008). He ovat tottuneet erityisesti positiiviseen palautteeseen ja negatiivisen kritiikin vastaanottaminen saattaa tuntua heistä hankalalta (Cran 2013). Palkintojen ja palautteen ei tarvitse olla rahallista, vaan parempaa voi olla onnistumisen julkistaminen yhteisössä. Heille ei riitä se, että pa-lautetta saa vain kerran vuodessa järjestettävissä kehityskeskusteluista, vaan palautetta halutaan heti suorituksen jälkeen. (Leivo ym. 2009.) Esimiehiltä kaivataankin paljon huo-miota, eivätkä he pelkää lähestyä heitä palautteiden toiveessa. Esimieheltä saama palaute toimii myös hyväksyntänä ja kiitoksena Y-sukupolvelle. (Ahonen ym. 2010; Crumpacker & Crumpacker 2007.) Itsearviointi voi olla joskus vaikeaa, joten he saattavat olla riippu-vaisia verkostojen ja esimiesten palautteesta sekä kommentteista (Alasoini 2009). Palaut-teen saamisessa on tärkeä merkitys myös siinä, että he voivat kehittää ammatillista osaa-mistaan sitä kautta (Leivo ym. 2009).

Tärkeänä pidetään myös sitä, että esimies asettaa selviä tavoitteita. Työtä halutaan kui-tenkin tehdä itsenäisesti esimiehen valvomisen sijaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Ves-terinen & Suutarinen 2011: 24.) Itsenäisen työnteon toive liittyy vapauden haluun ja sii-hen, ettei heidän työnteokoaan kontrolloida. Vaikka työtä halutaan tehdä itsenäisesti, toi-veena on kuitenkin yhteistyö muiden kanssa. Y-sukupolvi on tiimiorientoitunut ja sosi-aalinen sukupolvi. Esimieheltä kaivataan, että he ovat sekä yhteisöllisiä ja että ymmärtä-vät jokaisen yksilöllisyyden. Heitä voisikin kuvata myös yksilöllisiksi kokeilijoiksi ja tut-kiskelijoiksi, jotka osaavat myös tiimityön. (Alasoini 2009.) He ovat hyvin verkostoinut sukupolvi (Pendergast 2010).

Heille on tärkeää myös, että työ on joustavaa, ja että vapaa-ajan ja työn saa hyvin sovi-tettua yhteen (Alasoini 2009). Y-sukupolvi vaatii saada vapaa-aikaa, koska se on heille tärkeää. (Cran 2013.) Tätä sukupolvea ei enää motivoi elintason ja varakkuuden kasvat-taminen, vaan elämänlaatu sekä vapaa-aika. He eivät ole valmiita uhraamaan kaikkea ai-kaansa työskentelemällä, vaan myyvät pikemminkin ideansa ja osaamisensa organisaati-oille. He kaipaavatkin samanlaista joustavuutta myös esimiehiltään (Vesterinen & Suuta-rinen 2011: 9, 24, 118–119, 120.) Y-sukupolvi asettaa perheensä ja ystävänsä työn edelle (Shaw & Fairhust 2008).

Y-sukupolvi kaipaa työelämässä keskustelevaa ja avointa johtamistyyliä. Tämä liittyy myös siihen millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Ilmapiirillä on tärkeä merkitys Y-

sukupolvelle, koska heille viihtyvyys on todella tärkeää. Työpaikalla täytyy myös vallita hyvä henki. Ilmapiirin täytyisi myös olla sellainen, jossa uusia ideoita pystyy tuomaan esille. Viihtyvyyden lisäksi työtehtävien täytyy olla mielenkiintoisia. Suuri osa Y-sukupolven edustajista toivoo myös, että työn kautta voi toteuttaa itseään ja työllä olisi jokin suurempi merkitys. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 24–25, 117; Alasoini 2009.) He motivoituvatkin tutkimusten mukaan enemmän kiinnostavista työtehtävistä ja ympäristöstä kuin rahasta. Rahallisen palkitsemisen merkitys kuitenkin saattaa korostua kaikilla sukupolvilla erityisesti siinä vaiheessa, kun on otettu esimerkiksi asuntolaina ja rahan meno kasvaa. (Twenge ym. 2010.)

3.5 Eri sukupolvet

Nyt organisaatioissa työskentelee yhtä aikaan kolme eri sukupolvea, Baby Boomersit, X-sukupolvi sekä Y-sukupolvi. Kaikilla sukupolvilla on hieman eri mieltymykset työskentelyä ja organisaatiota kohtaan (Beutell & Wittig-Berman 2008). On huomattu, että eri sukupolvien yhdessä työskentely on tuottanut sekä negatiivisia että positiivisia vaikutuksia. Jos eroja ei osata ottaa huomioon työyhteisössä saattaa se johtaa jopa konflikteihin, huonompaan tuottavuuteen ja vaikuttaa työhyvinvointiin. Jännitteet johtuvat erilaisista asenteista työtä kohtaan sekä sukupolvien välisistä väärinkäsityksistä kun asioita nähdään eritavalla. Vanhemmat sukupolvet ovat tottuneet työskentelemään erilaisissa oloissa kuin Y-sukupolvi. Toisaalta erilaiset näkemykset saattavat tuottaa innovatiivista työskentelyä. (Leivo ym. 2009; Arsenault 2004; Wong ym. 2008.)

Johtajille onkin haasteena saada eri sukupolvet työskentelemään yhdessä, täydentäen toistensa osaamistaan (Vesterinen & Suutarinen 2011: 116). Tähän tarvitaan ymmärtämistä eri sukupolvien mieltymyksistä työympäristöön ja työmotivaatioon sekä niihin liittyviin työn tuloksiin, jotta pystytään kehittämään tehokkaampia yrityksen rekrytointi, sitouttamis- ja palkitsemisstrategioita (Shaw & Fairhurst 2008). Tähän liittyy myös se, että muidenkin organisaatioiden työskentelymenetelmien sekä toimintatapojen on muututtava ja se vaatii myös joustavuutta työntekijöiltä (Vesterinen & Suutarinen 2011: 116).

Seuraavassa taulukossa esitellään yhteenvetona eri tutkijoiden näkemyksiä sukupolvien eroista erityisesti työelämään ja palkitsemiseen liittyen. Taulukossa on eritelty yleisesti työelämään liittyvät piirteet sekä asiat, jotka tutkijoiden mukaan motivoivat kyseisiä sukupolvia.

Sukupolvi	Tyypillisiä piirteitä työelämässä	Motivoituvat
Y-sukupolvi (1980–1994)	<p>Korkeammin koulutettuja</p> <p>Yksilöllisiä</p> <p>Sosiaalisia</p> <p>Optimisteja</p> <p>Suvaitsevia</p> <p>Yhteistyökykyisiä</p> <p>Vastuullisia</p> <p>Tiimi-orientoituneita</p> <p>Muutosvalmiita</p> <p>Etsivät hyväksyntää</p> <p>Tekevät työt omalla tavallaan</p> <p>Sitoutumattomia</p> <p>Näkevät eri työtehtävät mahdollisuuksina kehittää omaa osaamistaan</p> <p>Työ ei niin tärkeässä roolissa – valitsevat perheen ja ystävät</p> <p>Vahva työetiikka työskennellessä</p> <p>”Multi-tasking”</p> <p>Viestivät enemmän sähköpostein ja viestein kellon ympäri</p>	<p>Haasteista</p> <p>Muutoksista</p> <p>Mielekkäistä työtehtävistä</p> <p>Uralla etenemisen mahdollisuuksista</p> <p>Urapoluista</p> <p>Työn pysyvyys ei ole niin tärkeää</p> <p>Saattavat odottaa nopeita ylennyksiä</p> <p>Vaativat esimieheltään jatkuvaa huomiointia; kiitosta ja arvostusta</p> <p>Haluavat saada jatkuvaa palautetta (heti)</p> <p>Itsensä kehittämistä</p> <p>Osallistumisen mahdollisuuksista</p> <p>Päästessään mukaan päätöksentekoon</p> <p>Mentoroinnista (aktorina)</p> <p>Joustavuus</p> <p>Sosiaaliset tapahtumat</p>
X-sukupolvi (1965–1979)	<p>Itsenäisiä</p> <p>Itsekeskeisiä</p> <p>Skeptisiä</p> <p>Kyynisiä</p> <p>Pessimistejä</p> <p>Kilpailullisia</p> <p>Huonompia verkostoitumaan</p> <p>Yksin työskentely mieluummin kuin yhdessä</p> <p>Skeptinen auktoriteettiä kohtaan</p> <p>Tehtävä-orientoituneita</p> <p>Partneri johtajuus</p> <p>Muutosvalmiita</p> <p>Työ ei niin tärkeässä roolissa elämässä</p> <p>Ei usko työlle uhrautuminen toisi saavutuksia</p> <p>Lojaaleja omalle uralleen enemmän kuin organisaatiolle</p> <p>Omat tavoitteet tärkeämpiä kuin yrityksen</p> <p>Viestintä tarvittaessa</p>	<p>Joustavista työjärjestelyistä</p> <p>Itsenäisistä työmahdollisuuksista</p> <p>Haasteellisista tehtävistä</p> <p>Nopeista ylennyksistä</p> <p>Vaikutusvallan ja auktoriteettiä aseman saavuttamisesta</p> <p>Saattavat vaihtaa työpaikkaa korkeamman palkan/etujen vuoksi</p> <p>Rahallinen palkitseminen</p> <p>Eivät motivoitu niin paljoa tunnustuksen saamisesta</p> <p>Haluavat kehittää omaa osaamistaan</p> <p>Oma tyytyväisyys tärkeämpi kuin kova työskentely</p> <p>Päätöksentekoon osallistuminen</p>

Baby Boomers (1945–1964)	Optimisteja Motivoituneita ja tunnollisia työntekijöitä Yhdessä työskentely ja keskustelu Hyviä verkostoitumaan Lojalleja organisaatiolle Halveksivat laiskuutta Eivät pidä muutoksista Ei teknologia keskeisiä Odottaa johtajan johtavan heidät tavoitteisiin Työ tärkeässä osassa heidän elämässään Saavutukset tulevat työlle uhrautumisen jälkeen Viestintä kasvokkain	Vaikutusvallasta ja auktoriteettiasemasta Tehokkaista muutoksista Vakaasta työympäristöstä Heidä saattaa joutua kannustamaan kouluksiin Tunnustuksen saamisesta Rahallisesta palkitsemisesta Askel askeleelta uralla etenemisestä Ylennyksen saamisesta/Titteleistä Palkankorotuksesta Pitkäaikaisista työpaikoista Palauteen saamisesta henkilökohtaisesti kasvokkain Yhteisymmärryksen rakentamisesta Mentoroinnista (mentorina)

Taulukko 1. Eri sukupolville tyypilliset piirteet työelämässä ja heitä motivoivat palkitsemiskeinot. (Wong ym. 2008; Smola & Sutton 2002; Yu & Miller 2005; Shaw & Fairhust 2008; Jorgensen 2003; Crumpacker & Crumpacker 2007.)

Tutkijoilla on hieman eri näkemyksiä siitä, mikä eroja selittää sekä itse piirteistä. Wongin ym. (2008) mukaan eri piirteet saattavat selittyä iällä eikä syntymävuodella. Ikäkin on hyvä ottaa huomioon sukupolviin liittyvien tekijöiden lisäksi. Esimerkiksi Y-sukupolven edustajat motivoituivat tutkijoiden mukaan uralla etenemisen ja kehittymisen mahdollisuuksista. Tällainen taas ei välttämättä toimi enää niin hyvin niillä Baby Boomersin edustajilla, jotka lähestyvät jo eläkeikää. Tutkijoiden keskuudessa ei ole aivan yksiselitteisyyttä siinä onko jotkin piirteet sukupolven vai ikään liittyviä. Sukupolville olevista piirteistäkin on hieman eri tietoa, esimerkiksi Wongin ym. (2008) mukaan Y-sukupolvi olisi vähiten optimistinen näistä sukupolvista, johtuen taloudellisesta epävarmuudesta. Toisten tutkijoiden mukaan esimerkiksi Jorgensenin (2003) ja Smola & Suttonin (2002) mukaan he ovat optimistisia. Joidenkin tutkimusten mukaan rahallisten palkintojen merkitys saattaa kasvaa, erityisesti palkankorotusten ja tulospalkkioiden, kun palkka on matalalla tasolla tai varallisuutta ei ole ehtinyt kertyä. Erityisesti nuorilla saattaa olla näin varallisuuden suhteen. Eikä kaikilla vanhemmillakaan ihmisillä välttämättä ole suurta varallisuutta. (Chianga & Jang 2008.) Taulukon mukaisesti kuitenkin oletetaan, että rahalliset palkinnot

saattavat motivoida yleisesti X-sukupolvea ja Baby Boomerseja (Crumpacker & Crumpacker 2007; Smola & Sutton 2002).

3.6 Yhteenveto

Kolmannen luvun tarkoituksena on ollut saada käsitys siitä, millaisia eri sukupolvet ovat. Luvun alussa tarkasteltiin, mitä tarkoitetaan sukupolvilla käsitteenä ja tarkasteltiin lyhyesti kahta muuta työelämässä olevaa sukupolvea, Baby Boomersia ja X-sukupolvea. Neljännessä alaluvussa tarkastellaan Y-sukupolvelle tyypillisiä piirteitä. Luvussa tarkastellaan myös alaotsikoiden avulla, Y-sukupolven teknologisia erityispiirteitä, sille tyypillisiä sosiaalisia suhteita ja sukupolvea työelämässä.

Tällä hetkellä työelämässä työskentelee kolme sukupolvea: Baby Boomersit, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi. Eri sukupolvien välinen yhteistyö aiheuttaa jännitteitä työyhteisöissä, koska jokaisella sukupolvella on omat erityispiirteensä. Vanhempien ja koulumaailman antama huomio ja kannustus omien mielipiteiden ilmaisuun ovat muovanneet Y-sukupolvea käyttäytymään näiden mallien mukaan myös työelämässä. Tässä luvussa korostettiin ettei työ ole Y-sukupolvelle enää niin tärkeässä asemassa, kuin se oli aikaisemille sukupolville. Heitä motivoi enemmän vapaa-aika ja elämänlaatu. Tämä teknologisesti hyvin osaava sukupolvi ei enää arvosta hierarkkisia rakenteita ja auktoriteettista johtamistapaa. Tulevaisuudessa näihin kohdistuu muutospainetta, kun Y-sukupolvi on suurin sukupolvi työelämässä.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastellaan, kuinka tämä tutkimus on toteutettu. Tutkimusmenetelmien avulla pyritään saamaan vastaus tutkimuskysymyksiin, jotka esiteltiin johdanto -kappaleessa. Ensiksi tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen metodologiaa eli tapaa jolla tutkimus on toteutettu. Kun tutkimukselle asetetaan, jokin lähestymistapa on selvää, että tutkimus tulee olemaan erilainen kuin jollakin toisella lähestymistavalla. Mikään tutkimusmenetelmä ei kuitenkaan sinänsä ole toista parempi. Tietysti jokin lähestymistapa voi sopia paremmin johonkin tutkimusongelmaan, kuin jokin toinen lähestymistapa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 114.) Seuraavissa alakappaleissa esitellään aineiston keruumenetelmiä sekä mistä tämä aineisto on kerätty. Aineistoin analyysi tapaa tuodaan esille kolmannessa alakappaleessa. Viimeisen alaotsikon alta löytyy tutkimuksen validiteetin sekä reliabiliteetin tarkastelua.

4.1 Tutkimuksen metodologia

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta. Toinen vaihtoehto olisi ollut kvantitatiivinen tutkimus tai nämä kaksi yhdessä. Kvalitatiivinen tutkimus toimi kuitenkin tähän tarkoitukseen parhaiten, koska siinä pyritään kuvaamaan todellista elämää ja tutkittavaa asiaa kuvataan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan savuteta täydellistä objektiivisuutta, vaan tutkimus on aina aikaan ja paikkaan sidoksissa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa taas pyritään enemmän saamaan tuloksista yleistyksiä ja siinä todellisuus rakentuu objektiivisesti. Kvalitatiivinen tutkimus kootaan siis luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, tietoa pyritään hankkimaan kokonaisvaltaisesti. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihinsa enemmän kuin erilaisiin mittausvälineisiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on saada tutkittavien ääni kuuluviin, myös kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti eikä satunnaisesti. Tutkimus muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tapaukset ovat ainutlaatuisia. (Hirsjärvi ym. 2009: 130, 161, 164.)

Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan tutkittavien henkilöiden oma ääni kuuluviin. Tutkimuksessa ihmiset ovat tiedonkeruumenetelmän lähteenä, kuten yleistä on kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kohdejoukko on tässäkin tutkimuksessa valittu tarkoituksenmukaisesti, eikä käytetty satunnaisuuteen perustavaa menetelmää. Tarkoituksena on kuvata ko-

konaisvaltaisesti millaista palkitsemista työntekijät ylipäättään toivovat sekä pitävät motivoivina ja tuleeko heidän vastauksissaan esille parannettavaa palkitsemiseen liittyen. Toiseksi tarkoituksena on myös saada kokonaisvaltainen kuva siitä löytyykö eroja Y-sukupolven, X-sukupolven ja Baby Boomersejen välillä palkitsemiseen liittyen. Tarkoituksena tässä tutkimuksena on ylipäättään kuvata oikeaa elämää ja ymmärtää tutkimuskohdetta.

4.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineiston keruuseen on käytettävissä monia erilaisia menetelmiä, muutama esimerkkinä mainittakoon haastattelu, kyselylomake ja havainnoinnin menetelmät. Aineistonkeruu tapahtui tässä tutkimuksessa verkossa olevalla kyselylomakkeella (katso liite 1). Kyselylomake oli puolistrukturoitu, jossa kysymykset olivat kaikille samoja. Vastaja saivat erityisesti avoimiin kysymyksiin valita mitä vastaa ja miten paljon asiasta haluaa kertoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75.) Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla yhteen suomalaiseen vakuutusalan yritykseen, jossa se kohdistettiin pienemmälle joukolle (noin 100 henkilölle). Tämän lisäksi kyselyä on välitetty muutamille muille henkilöille. Ennen varsinaisen kyselylomakkeen lähetystä, kyselylomaketta täytyi kuitenkin testata pilottikyselyllä. Pilottikyselyä lähetettiin muutamille ennalta valikoiduille henkilöille. Pilottikyselyn vastausten perusteella täytyi tarkastella mittaavatko kysymykset todella sitä mitä oli tarkoitettu, eli ymmärsivätkö vastaajat kysymykset, kuten oli tarkoitettu (validiteetti). Pilottikyselyn jälkeen lomaketta oli tarvetta hieman muokata, jotta saataisiin vielä paremmin selville mitä vastaajat pitivät palkitsevina. Kyselylomakkeeseen lisättiin siis muutama tukikysymys aiheelle. Kysely oli tarkoitus pitää mahdollisimman lyhyenä sekä selkeänä. Kysymyksiä määräkkin oli tarkoitus olla kohtuullisen suppea, jotta vastaajat todella jaksaisivat vastata.

Kysely koostui muutamasta avoimesta kysymyksestä, monivalinnasta sekä asteikkoihin perustuvasta kysymyksestä. Avoimen kysymyksen tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman omakohtaisia kokemuksia palkitsemisesta tarinan muodoin. Tarkoituksena oli antaa vastaajalle täysi vapaus valita, miten ja millaisen kokemuksen hän halusi jakaa. Toisena avoimena perustietokysymyksenä on palkkaan liittyvä kysymys, jossa tiedusteltiin vastaajan tyytyväisyyttä omaan palkkatasoonsa. Avoimien kysymyksiä avulla tutkittavien henkilöiden oma ääni pääsee entistä paremmin kuuluviin. Monivalintakysymyksiä tarkoituksena oli kerätä perustietoa vastaajista. Perustietokysymyksellä saatiin tietoon taustatietoja vastaajista, kuten hänen koulutustaustansa, sukupuolensa sekä syntymävuotensa.

Arvoasteikkoihin perustuva kysely oli tukena tarinoille, jotta saatiin vielä paremmin selville, mitkä asiat motivoivat työssä ja tuntuvat itsestä palkitsevilta.

Varsinaiseen kyselyyn on vastannut monia eri koulutuksen suorittaneita henkilöitä, jotka toimivat myös erilaisissa työtehtävissä. Tutkimuksen tarkoitus on tutkia palkitsemista työntekijälähtöisesti, joten kysymystä ei suunnattu esimerkiksi ylimmälle johdolle. Sukupuolella kyselyssä ei ollut niin suurta merkitystä ja vastauksia saatiinkin sekä miehiltä (18kpl) että naisilta (59kpl). Naisilta vastauksia saatiin selvästi enemmän. Kysely on lähetetty vastaajille loppuvuodesta 2015 sekä alkuvuodesta 2016. Tarkoituksena oli tavoittaa mahdollisimman eri-ikäisiä ja taustaisia vastaajia, jotka pystyttiin jakamaan näihin eri sukupolviin. Vastauksia saatiin 77 kappaletta.

Seuraavassa taulukossa esitellään vastaajien koulutustaustaa. Eniten suoritettu tutkinto on kaikilla sukupolvilla alemmikorkeakoulututkinto. Y-sukupolven vastaajista 63 % ja X-sukupolvesta 62,5 % on suorittanut vähintään alemman korkeakoulututkinnon. Vastavasti 39 % Baby Boomereista on suorittanut vähintään alemman korkeakoulututkinnon. Kuten teoriaosuudesta kävi ilmi, niin koulutuksen merkitys on kasvanut siirryttäessä nuorempiin sukupolviin.

Tutkinto	Y-sukupolvi (kpl)	X-sukupolvi (kpl)	Baby Boomers (kpl)
Peruskoulu	1	2	1
Ammattikoulututkinto	6	3	7
Lukio/Ylioppilas	7	1	6
Alemmikorkeakoulututkinto	16	8	8
Ylemmikorkeakoulututkinto	8	1	1
Tieteellinen jatkotutkinto	0	1	0
Yhteensä	38	16	23

Taulukko 2. Vastaajien koulutustausta.

Sähköpostilla lähetettävällä kyselyllä on luonnollisesti hyvät ja huonot puolensa. Hyviin puoliin kuuluu, että vastauksia pystyy kerätä kohtuullisen helposti monelta vastaajalta. Nimetön kyselylomake voi olla joillekin vastaajille mieluinen vastausmuoto. Esimerkiksi palkkaa koskeva kysymys saattaa, joillekin vastaajille olla henkilökohtainen kysymys. Nimettömän kyselyn avulla vastaajat pystyivät kenties ”rohkeammin” kertomaan, esimerkiksi tyytymättömyytensä palkkatasoonsa tai palkitsemiskokemuksiinsa. Haittapuolina valmista kyselyä käytettäessä ei voi, esimerkiksi kysyä tarkentavia kysymyksiä tai lisäkysymyksiä. Joidenkin vastauksien kohdalla olisi ollut paikallaan täydentää lomakkeen kysymystä kysymällä tarkentavia kysymyksiä. Näin vastaajalta olisi mahdollisesti saatu vielä laajempi vastaus. Yleisesti kuitenkin vastaukset olivat riittävän kattavia tähän tutkimukseen.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysissä pyritään aineiston ymmärtämiseen enemmän kuin selittämiseen. Ymmärtäminen kuuluu useimmiten juuri kvalitatiivisen aineiston analyysiin ja selittäminen kvantitatiivisen aineiston analyysiin. (Hirsjärvi ym. 2009: 212.) Tässä tutkimuksessa on siis tarkoituksena, että vastaajat pääsevät mahdollisemman vapaasti kertomaan ”tarinansa”, jostakin palkitsemistilanteesta. Tutkimusote on osittain narratiivinen, jossa tutkitaan kuinka ihmiset kertovat tarinansa. (Flick 2014: 203.)

Aineiston analyysitavaksi on valittu sisällönanalyysi avoimien vastauksien osalta. Sisällönanalyysin hyviin puoliin kuuluvat esimerkiksi, että se on joustava, systemaattinen ja auttaa vähentämään datan määrää. Sisällönanalyysin voi jakaa karkeasti kolmeen osaan: ensimmäiseksi aineistoa pelkistetään, toiseksi aineista ryhmitellään ja viimeiseksi luokituksia yhdistellään. Sisällönanalyysissä etsitään merkityksiä tekstistä. Analyysissä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen muotoon kadottamatta tutkimukselle tärkeää informaatiota. Analyysia voidaan vielä jatkaa kvantifioinnilla, jossa lasketaan kuinka moni vastaaja ilmoittaa saman asian. Sisällönanalyysissä on mahdollista siis laskea myös määrällisiä tuloksia. Analyysi aloitetaan sillä, että päätetään mikä aineistossa on kiinnostuksen kohteena. Aineisto käydään läpi ja merkitään asiat, jotka sisältyvät tähän. Sisällönanalyysille on tyypillistä, että valitaan tutkimuskysymyksiin sopivia kategorioita (tai otsikoita/aihealueita) ja siihen liittyviä alakategorioita, jonka alle vastaajien vastauksia voidaan lajitella. Kategorioita voi olla todella monia, mutta sopivana määränä pidetään yleisesti määrää, jonka tutkija pystyy hallita. (Flick 2014: 170; Tuomi & Sarajärvi 2009: 92, 104–108–120.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä lähdetään liikkeelle siitä, että kaikki vastaukset avataan esille. Aineiston analyysissä säästytään litterointivaiheelta, koska vastaukset ovat jo kirjallisessa muodossa. Kun vastaukset on tuotu esille, vastaajia ja heidän vastauksiaan voidaan jaotella heidän syntymävuotensa mukaan Y-sukupolveen, X-sukupolveen sekä Baby Boomerseihin. Tässä vaiheessa voi jo tutustua yleisesti kaikkien vastauksiin lukemalla niitä läpi. Niistä myös pystyi karsia tutkimukselle epäolennainen pois (mm. hymynaamat). Vastaukset olivat melko suppeita, joten paljoa karsintaa ei tarvinnut tehdä. Kun vastaajat on saatu järjestettyä sukupolviin ja epäolennaisuudet karsittua, voidaan ryhtyä lajittelemaan avoimia vastauksia eri kategorioiden (tai teemojen) alle.

Avoimet vastaukset tulostettiin, jotta ne olisi helpompi lajitella kategorioihin. Vastaukset jaetaan ensiksi isompien teemojen alle. Kyselylomakkeessa tiedusteltiin ensiksi tyytyväisyyttä palkkatasoonsa ja perusteluita. Palkkaan liittyvä kysymys on siis ensimmäinen iso kategoria. Vastaukset saadaan helposti jaettu tyytyväisiin ja tyytymättömiin. Toinen avoin kysymys liittyi palkitsemistarinoihin. Palkitsemistarinat jaetaan kahden kategorian alle, aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Tämän jälkeen niitä voidaan helposti lajitella vielä tarkemmin eri palkitsemistapojen alle (alakategorioihin). Tässä käytettäviä alakategorioita on: palkka, tulospalkka, muut aineelliset palkitsemistavat, palaute, arvostus, kehitysmahdollisuudet ja työtehtäviin liittyvä palkitseminen. Osa vastauksista sopii monenkin palkitsemistavan alle, joten joitakin vastauksia pilkottiin myös osiin. Monet vastaukset ovat myös toistensa kaltaisia, joten niitä sai supistettua yhteen. Hajanaisista vastauksista saadaan yhtenäistä ja selkeää informaatiota sisällönanalyysin avulla. Aineistoa siis hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi sisällönanalyysissä. (Tuomi & Sarajarvi 2009: 108). Kun vastaukset on saatu järjestettyä eri teemojen alle, voidaan niistä helposti myös laskea kuinka moni on maininnut vastauksessaan saman asian.

Vastauksien ollessa jo alun perin kirjallisessa muodossa pystytään niistä myös helposti näkemään sukupuoli ja koulutustausta sekä näiden määrät. Arvoasteikkokysymyksistä, joissa kysyttiin kuinka paljon eri palkitsemistavat motivoisivat, on tehty kuvaajia. Kuvaajista eri sukupuolten kaikkien vastaajien vastauksia voi tarkastella helposti. Arvoasteikkokysymyksessä on laskettu jokaisen arvon prosenttimääräiset vastaukset, koska vastaajia oli eri määrä eri sukupolvista. Näin eri vastaaja määrät ei vääristä tuloksia, vaan nähdään prosenttimääräinen vastaus jokaiseen arvoon. Pylväskuvaajien tarkoituksena on tukea avoimien kysymyksien vastauksia.

4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa tärkeässä roolissa on sen luotettavuus, jota arvioidaan tässä viimeisessä alakappaleessa. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tärkeitä kaikissa tutkimuksissa. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Tämä voidaan todeta esimerkiksi siten, että toinen tutkija tekee saman tutkimuksen tai toistettaessa tutkimus saadaan tulokseksi sama kuin ensimmäisellä tutkimuskerralla. Validiteetti taas tarkoittaa mittareiden kykyä mitata juuri sitä mitä niiden on tarkoituskin mitata. Mittareihin saattaa syntyä virheitä, jos vastaajat ymmärtävät kysymykset väärin. Tällöin he saattavat vastata eri tavalla, mitä taas tutkija on tarkoittanut. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa nämä ovat erityisen tärkeitä, mutta kaikissa tutkimuksissa näitä kahta tulee jotenkin arvioida. Laadullisessa tutkimuksessa, eli myös tässä tutkimuksessa, reliabiliteettia ja validiteettia tulee myös arvioida. (Hirsjärvi ym. 2009: 216–217.)

Kvalitatiivinen tutkimus ei ole täysin toistettavissa, joten reliabiliteetin toteutumista on hieman hankalampi tutkia. Luotettavuutta voidaan lisätä tarkalla kuvauksella tutkimuksen vaiheista (Hirsjärvi ym. 2009: 217). Tässä luvussa on yritetty esittää tarkasti tutkimuksen vaiheet: miten ja mistä aineisto on kerätty ja miten tulokset on analysoitu. Tulokset ovat aina aikaan ja paikkaan sidottuna laadullisessa tutkimuksessa, eikä siinä edes yritetä etsiä yleistyksiä tai ”yhtä totuutta”. Tutkimuksen tuloksia ei siis tässä voida yleistää koskemaan kaikkia, mutta tarkoituksen on lisätä ymmärrystä aiheesta. Validiteettia eli mittareiden kykyä mitata tutkittavaa aihetta on yritetty parantaa tekemällä pilottikysely. Pilottikyselyn tarkoituksena oli testata miten vastaajat ymmärtävät kysymyksen ja millaisia vastauksia saadaan. Pilottikyselyn vastauksia tutkimalla voitiin todeta, että vastaajat olivat ymmärtäneet riittävän hyvin kysymykset, vaikka muutama kysymys lomakkeeseen täytyikin lisätä.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tuloksia, jotka on saatu kerättyä aineistoa analysoimalla. Tutkimuksen tuloksien avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin, jotka esiteltiin johdanto -kappaleessa. Tarkoituksena on selvittää millainen palkitseminen ylipäätään koetaan palkitsevaksi. Toiseksi löysivätkö vastaajat parannettavaa heidän palkitsemisessaan. Kolmanneksi tarkoituksena on vastata kysymykseen löytyykö eri sukupolvien välillä, joi-takin eroja siinä mitä he pitävät palkitsevina työelämässä. Tuloksia esitellään jaoteltuna aineellisen ja aineettoman palkitsemisen keinoihin. Aineellinen ja aineeton palkitseminen jaetaan vielä tarkempisiin palkitsemiskeinoihin. Vastaukset esitellään myös jaoteltuna eri sukupolviin, jotta mahdolliset erot tulisivat selville. Vastauksia saatiin siis 77 kappaletta ja kaikkien tässä käsiteltävien sukupolvien vastauksia saatiin sopiva määrä. Eniten vas-tauksia tuli Y-sukupolvelta 38 kappaletta, X-sukupolvelta 16 kappaletta ja Baby Boomer-silta 23 kappaletta. Kysymyslomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin syntymä-vuotta, vastaajien ikähaarukka on 1953–1994 syntyneiden välillä. Kaikista vastaajista naisia oli enemmän kuin miehiä. Toiseksi viimeinen perustietokysymys liittyi koulutuk-seen. Koulutustaustoja oli monia peruskoulusta aina tieteelliseen jatkotutkintoon. Vastaa-jien taustatietoja esiteltiin jo tarkemmin edellisessä kappaleessa taulukossa 2.

Ensimmäisenä tässä kappaleessa esitellään vastaajien tyytyväisyyttä sekä tyytymättö-myyttään omaan palkkatasoonsa. Monet vastaukset olivat toistensa kaltaisia, joten tulok-siin on poimittu muutamia esimerkkejä. Palkkatasoon liittyvän kysymyksen jälkeen esi-tellään vastaajien vastauksia arvoasteikkokysymykseen, jossa kysyttiin eri palkitsemis-keinojen vaikutusta omaan työskentelymotivaatioon. Kysymys oli pakollinen ja siihen vastasi kaikki vastaajat. Arvoasteikkokysymyksen lisäksi esitellään vastauksia avoimeen kysymykseen, jossa vastaajat saivat vapaamuotoisesti kertoa jonkin palkitsemistilanteen. Kaikki vastaukset on jaoteltuna aineelliseen ja aineettomaan palkitsemisen alle. Nämä lajitellaan kysymyslomakkeen mukaisesti ja tuodaan esille vastaajien tuomia palkitsemis-keinoja. Arvoasteikkokysymykset on esitetty kuvaajina ja ne ovat tueksi palkitsemistari-noille. Kuvaajissa esitellään kaikkien vastaajien vastaukset jokaisesta sukupolvesta. Ku-vaajat tullaan esittelemään tässä kappaleessa prosenttimääräisesti, koska vastaajien mää-rät vaihtelevat eri sukupolvissa.

5.1 Vastaajien tyytyväisyys nykyiseen palkkatasoonsa

Viimeisessä perustietokysymyksessä tiedusteltiin tyytyväisyyttä omaan palkkatasoonsa. Y-sukupolvelaisista 57 % vastasi olevansa tyytyväinen omaan palkkatasoonsa. Tyytyväisyys palkkaan liittyi vahvasti siihen, että työtehtävien vaatimukset, kokemus tai/ja koulutus sekä palkka kohtasivat. Tyytymättömyys palkkaan liittyi osalla siihen, että on vielä opiskelija ja työ saattoi olla osa-aikainen. Tällöinkin vastaaja odotti korkeampaa palkkatasoa työstään ja osaamista vastaavaa työtä. Toinen yleinen syy oli, että työn vaatimukset ja palkkataso eivät kohtaa. Tärkeää vastaajille on siis, että työn vaatimukset ja palkka kohtaavat.

Olen tyytyväinen, se on riittävä heijastettuna siihen, kuinka kauan olen ollut töissä ja mikä työtehtäväni on.

En, sillä palkka ei mielestäni vastaa osaamistani eikä koulutustasoani. Toisaalta olen vielä opiskelija ja työ on vain osa-aikainen.

En ole tyytyväinen, työn määrä on suuri ja työssä pitää tietää laaja-alaisesti asioista ja asiat ovat vastuullisia.

X-sukupolvelaisista 69 % on tyytyväinen tai osittain tyytyväinen palkkaansa. Tyytyväisyys palkkaan liittyi tässäkin työtehtävään vaatimuksiin. Osa vastasi olevan tyytyväinen osittain, mutta toivoi kuitenkin korotusta palkkaansa. Tyytymättömyys ilmeni tässäkin, etteivät vaatimukset ja palkka kohdanneet.

Olen tällä hetkellä tyytyväinen palkkaan ottaen huomioon työtehtävän.

Olen tyytyväinen palkkatasooni suhteessa tehtävien vaativuustasoon, mutta en ole tyytyväinen siihen, että palkkaan ei ole tullut korotuksia 5 vuoteen.

En ole, työnvaatimustasoon nähden palkkaus on liian alhainen.

Baby Bomerseista 77 % on tyytyväinen tai osittain tyytyväinen palkkatasoonsa. Tyytyväisyys liittyi heilläkin palkan ja työnkuvan kohtaamiseen. Tyytyväisyys liittyi myös palkan riittämiseen omiin menoihin. Osa oli tyytyväinen, mutta lisätienestit olisivat olleet tervetulleita. Tyytymättömyys palkkaan taas näkyi tässäkin siinä, etteivät työn vaatimukset ja palkka kohdanneet.

Työ ja palkka vastaavat toisiaan, tietysti lisäansiot olisivat useinkin tarpeen

Olen tyytyväinen koska rahat riittää hyvin mun tarpeisiin.

En ole tyytyväinen, koska nykyään ei enää tule ikälisiä. Tavoitteet ja vaatimukset kasvavat, mutta palkkaa ei nosteta.

X-sukupolven ja Baby Boomersien vastauksissa näkyi enemmän, että oltiin kyllä tyytyväisiä, mutta suurempaa palkkaa ei laitettaisi pahitteeksi. Y-sukupolven vastauksissa taas näkyi enemmän, että joko oltiin tai ei oltu tyytyväisiä. Tyytyväisyys tai osittainen tyytyväisyys palkkatasoon näyttäisi kuitenkin nousevan siirryttäessä vanhempiin sukupolviin. Tyytyväisyyden lisääntyminen voi selittyä sillä, että uralla on päästy eteenpäin työvuosien varrella ja palkkakin on noussut. Y-sukupolven edustajista osa on vielä opiskelijoita tai uransa alkuvaiheilla, jolloin palkkatasokin voi olla alhaisempi. Vastauksissa palkkaa verrattiin myös omiin kulutustarpeisiinsa, joten suuret menot esimerkiksi asuntolainat saattavat syödä suuren osan palkasta muiden laskujen lisäksi. Kun säästöjä taas on ehtinyt jo kertyä ja lainat on maksettu, voidaan ehkä pärjätä paremmin pienemmälläkin palkalla. Sukupolvi kappaleessakin tuli esille, että menojen kasvaessa myös rahallisten palkitsemiskeinojen merkitys kasvaa. Tyytyväisyys palkkatasoon ja sen suuruuteen/pienuuteen on kuitenkin jokaisen henkilökohtaisesti kokema asia

5.2 Aineellinen palkitseminen

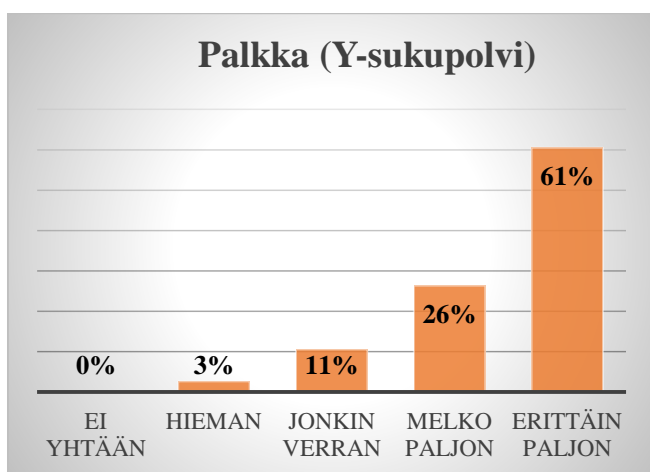
Aineellinen palkitseminen käsittää kaiken rahallisen palkitsemisen ja tässä esitellään tuloksia eri aineellisen palkitsemisen keinoista. Ensiksi esitellään vastauksia kysymykseen: Miten paljon seuraavat asiat motivoisivat sinua työssäsi? Kaikkien vastaajien vastaukset tulevat esille kuvioissa tähän kysymykseen. Tämän jälkeen esitellään vastauksia kysymykseen: Kuvaile vapaamuotoisesti tilanne, jossa sinua on palkittu työelämässä jollakin tavalla. Jokaiseen kohtaan on poimittu muutama/yksi esimerkki niiden vastaajien vastauksista, jotka ovat kyseisen palkitsemiskeinon maininneet kertomuksessaan.

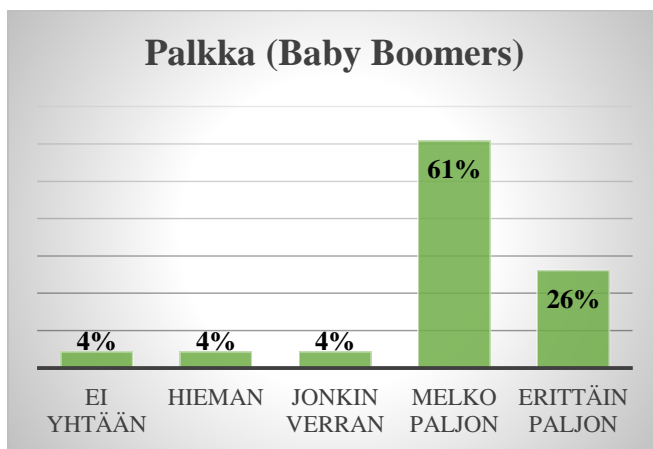
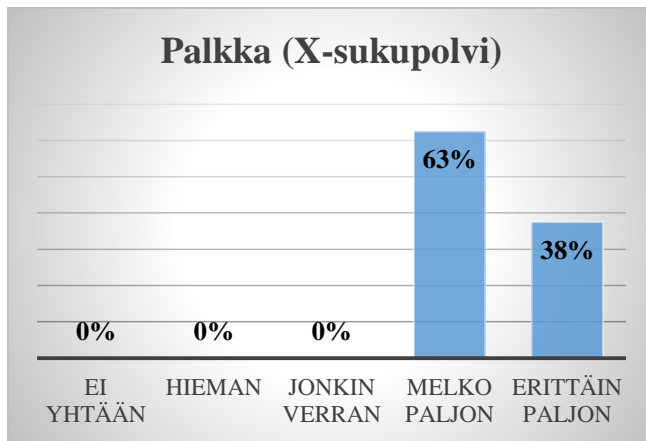
5.2.1 Palkka

Peruspalkkaa on melkein pä jokaisen työnantajan käytössä, kun työntekijä työskentelee vastiketta vastaan. Palkka voi olla kuukausi/tunti-, urakka- tai palkkiopalkka. Peruspalkan osan lisäksi palkan muuttuva osa saattaa kasvaa iän, palveluvuosien, pätevyyden tai työn vaativuuden mukaan. Urakka ja palkkiopalkka perustuvat taas lähinnä henkilön suorituksiin ja provisioihin.

Seuraavissa kuvioissa esitellään, jaoteltuna vastaajat eri sukupolviin, miten vastaajat kokevat palkan vaikuttavan heidän omaan työskentely motivaatioonsa. Suurin osa vastaajista kaikissa sukupolvissa arvioivat palkan vaikuttavan melko paljon tai erittäin paljon heidän työskentely motivaatioonsa: Y-sukupolvi 87 %, X-sukupolvi 100 % ja Baby Boomers 87 %. Huomattavaa on kuitenkin, että jopa 61 % Y-sukupolvesta vastasi palkan olevan motivaation kannalta erittäin tärkeää. Hajontaa vastauksissa on myös vähän enemmän Y-sukupolvella ja Baby Boomerseilla, tosin ei paljoa heilläkään. Palkan tärkeyden kaikille sukupolville ymmärtää hyvin, koska harva sitä ilman palkkaa suostuisi työskennellä. Rahalla pystytään helposti tyydyttämään välittömiä tarpeita. Joidenkin tutkijoiden mukaan erityisesti X-sukupolvi piti palkkaa tärkeänä (Jorgensen 2003). Tässä huomaankin, että X-sukupolvelle palkka on yksimielisesti erittäin tai melko paljon tärkeää motivaation kannalta.

Palkan motivoiva vaikutus liittyy myös henkilön omiin kulutusmenoihinsa, kattaako palkka menot, jääkö kenties säästöön vai täytyykö elää pienillä varoilla. Twenge ym. (2010) mukaisesti rahallinen palkitseminen tulee erityisesti silloin tärkeämmäksi, kun menot kasvavat ja otetaan esimerkiksi asuntolaina. Erityisesti heidän mukaansa Y-sukupolvella voi rahalliset palkkioiden tärkeys korostua, kun menot kasvavat. Vanhemmat sukupolvet ovat ehkä jo saaneet maksettua esimerkiksi asuntolainat ja kerättyä rahaa säästöön, joten rahan motivoiva vaikutus saattaa vähentyä. Kuitenkin tässä Baby Boomers piti palkkaa lähes yhtä tärkeänä kuin Y-sukupolvi. Palkan riittävyys on jokaisen vastaajan oma kokemus, eikä välttämättä kaikilla nuoremmilla ole vähemmän rahaa kuin vanhemmilla henkilöillä. Joillekin voi pienempi raha määrä riittää paremmin kuin toiselle suurempi.





Kuvio 3. Palkan vaikutus motivaatioon (Kaikkien sukupolvien kaikki vastaajat).

Seuraavaksi esitellään vastauksia kysymykseen, jossa vastaajat saivat kuvailla vapaa-
muotoisesti valitsemansa palkitsemistilanteen. Y-sukupolven vastaajista seitsemän mai-
nitsi vastauksissaan palkkaan liittyvän palkitsemiskokemuksen. Kaikkien näiden vastaa-
jien vastauksissa kyseessä oli palkankorotus, kukaan ei puhunut vastauksissaan itse pal-
kasta. Palkankorotus oli usein seurauksena työn vaatimuksien muutoksista. Palkankoro-
tuksen lisäksi näissä kyseisissä vastauksissa mainittiin, myös usein muita palkitsemiskei-
noja, kuten arvostuksen kasvaminen ja/tai työnkuvan laajeneminen. Palkankorotus ei siis
välttämättä ollut tässä se kaikkein motivoivin tekijä, vaan hyvä lisä. Kaikkia kuitenkin
pieni palkankorotus ei motivoinut vaan jopa ärsytti. Liian pieni palkankorotus vaatimus-
ten kasvaessa suhteessa enemmän, ei siis välttämättä ole hyvä motivaation kannalta.

*Olin tehnyt hyvin ja reippaasti työt sekä olin ollut jo pidemmän aikaa työn-
antajalla palveluksessa. Palkitseminen oli kohtuullinen palkankorotus.
Palkankorotus motivoi minua sekä antoi samalla enemmän vastuuta työn
sisällöllisesti ja laajensi työkenttäni, mikä oli mukavaa vaihtelua aikai-
sempaan.*

Työn kuvan / nimikkeen muutos korvauskäsittelijästä asiantuntijaksi nosti palkkaa ja arvostusta, oma kiinnostus työtä kohtaan parani merkittävästi lähtötilanteesta.

Pieni palkankorotus saatiin (noin 40 euroa/kk), kun meille siirtyi uusia työtehtäviä lääkäreiltä/fyysikoilta. Tämä lähinnä ärsytti, koska vastuuta ja työtehtäviä tuli taas lisää ja korvaus siitä on tosi pieni!

X-sukupolven vastaajista seitsemän mainitsi palkan kertomassaan palkitsemistilanteessa. X-sukupolven vastauksissa tuli esille samankaltaisia asioita, kuin Y-sukupolven vastauksissa. Heidän vastauksissaan tuotiin kuitenkin vähemmän esille aineettoman palkitsemisen keinoja. Palkan halutaan myös olevan selvästi ymmärrettävissä ja tarkastettavissa. Näiden vastausten perusteella palkka on tärkeä X-sukupolvelle, kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa.

Tärkein asia on kuitenkin kokonaispalkka, se mitä minulle maksetaan tilille. Palkan tulee olla aina työn vaativuustason mukainen ja helposti ymmärrettävä/tarkistettava. Myyntityössä usein, niin kuin minulla nyt. Palkka muodostuu liian monesta osasta, peruspalkka, tulospalkka ja myyntipalkkio.

Esimieheltä tuli ehdotus palkankorotuksesta. Ehdotti että lisätään hieman vastuualuetta ja nostetaan palkkaa. Tämä osoitti että olen jotakin tehnyt oikein ja motivoi töissä.

Joitain vuosia sitten sain palkankorotuksen, jonka taustalla oli hyvä työntekoni, lähinnä tehokkuuteni sekä sai työsuhde puhelimen. Ne olivat isoja juttuja itselleni. Olin tuolloin ollut työnantajan palkkalistoilla 10 v ja sitä ennen en ollut saanut palkankorotusta, vain TES:iin kuuluvat yleiskorotukset.

Baby Boomersin vastaajista seitsemän mainitsi vastauksissaan palkan. Lähinnä vastaajat puhuivat palkankorotuksesta. Toisilla palkankorotus lisäsi työmotivaatiota, toisilla taas ei ollut niinkään vaikutusta. Palkankorotus tuntui hyvältä, mutta ei vaikuttanut oikein mihinkään. Tämä saattaa liittyä siihen, että rahan merkitys ja motivoiva vaikutus, voi vähentyä varallisuuden kertyessä.

Pienen palkanlisän sain pyytämättä koska esimies oli sitä mieltä, että olen ansainnut ns. hyvänmiehen lisän. Kyllä palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon ja kohottaa itsetuntoa.

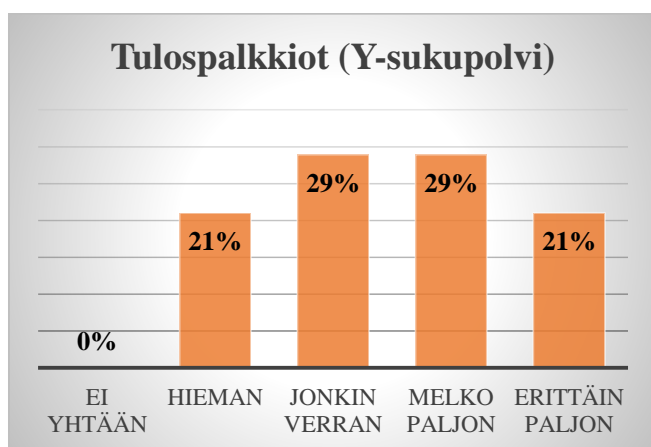
Olin tehnyt esimiehen työtehtäviä useiden kuukausien ajan vuodessa pidempinä, että lyhempinä jaksoina. Tietämättäni esimieheni oli puhunut

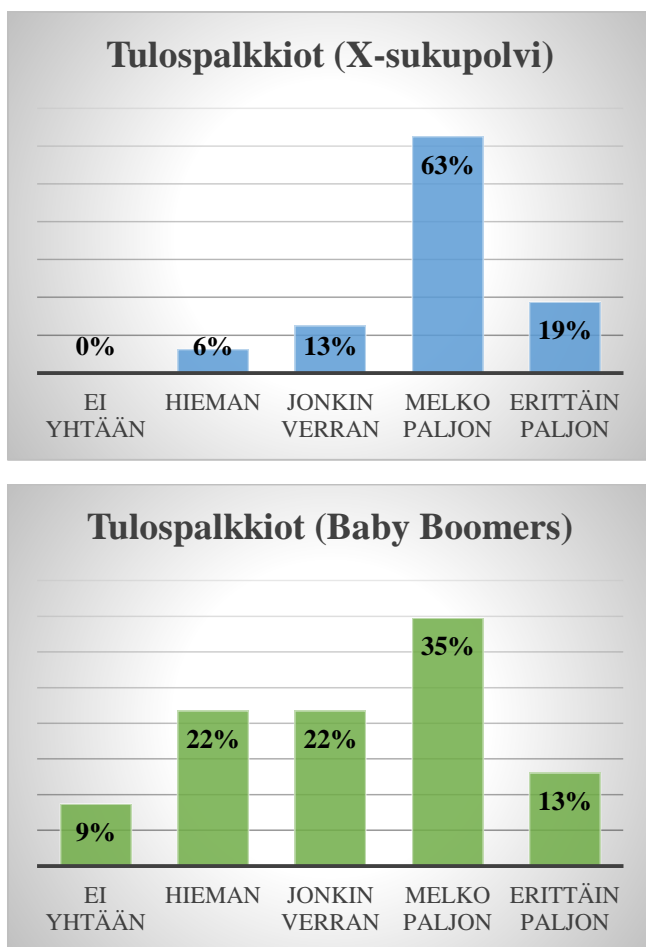
minulle palkan korotuksen 350 € /kk. Tunnustus tuntui taas hyvältä, ei se kuitenkaan muuttanut omaa työmotivaatiotani tai tapaan tehdä työtäni.

5.2.2 Tulospalkka

Tulospalkkaa maksetaan työntekijän saavuttaessa tai ylittäessä, jotkut yrityksen tavoitteet tai mittarit tiettyinä ennalta määrättyinä ajan jaksona. Tulospalkkaa käytetään useimmiten peruspalkan lisäksi, mutta sitä maksetaan harvemmin.

Seuraavissa kuvioissa esitellään tulospalkan vaikutus vastaajien omaan työskentely motivaatioon. X-sukupolven vastaajat pitävät selvästi Y-sukupolven ja Baby Boomersien vastaajia enemmän tulospalkkioita motivoivina. X-sukupolvesta 82 % vastasi pitävänsä tulospalkkioita melko paljon tai erittäin paljon motivoivina. Y-sukupolvessa vastaukset näyttävät jakautuvan tasaisesti hieman ja jonkin verran motivoivina sekä melko paljon ja erittäin paljon motivoivina välillä. Puolet pitävät sitä vähemmän motivoivina ja toinen puoli taas enemmän motivoivina. Baby Boomersit vastaukset näyttävät jakautuvan enemmän eri vastauksien välillä. Hieman yli puolet pitävät tulospalkkiota jonkin verran, hieman tai jopa ei yhtään motivoivina. Toisaalta melkein puolet pitävät tulospalkkioita ihan hyvänä palkitsemiskeinona. Tulospalkkioiden käyttö näyttäisi motivoivan eniten X-sukupolvea, mutta myös noin puolta Baby Boomersin ja Y-sukupolven vastaajista. Tulospalkan motivoivuus liittyy taas myös siihen, kuinka motivoivina rahallisia palkkioita pidetään. Kuinka paljon omasta mielestään pieni tai suurikin tulospalkkio motivoi vastaajaa. Rahallisten palkintojen motivoiva vaikutus saattaa jossakin vaiheessa alkaa väheneään.





Kuvio 4. Tulospalkkion vaikutus motivaatioon (Kaikkien sukupolvien kaikki vastaajat).

(*Tulospalkkio X-sukupolvessa $6.3 + 12,5 + 62,5 + 18.7 = 100$, pyöristetty ylöspäin, jolloin nyt kuvaajassa 101 %)

Y-sukupolvesta neljä mainitsi palkitsemiskokemuksena tulospalkan saamisen. Heidän vastauksissaan tulospalkkiot näyttävät olevan motivoivia palkitsemiskeinoja. Erityisesti tulospalkkiota pidetään hyvänä lisänä palkan päälle. Kuitenkaan kovinkaan moni vastaajista ei tuonut esille tulospalkkioita.

Meille ilmoitettiin juuri paljonko saamme tulospalkkiota ja olin iloisesti yllättynyt tuloksesta, koska en muista noita lukuja usein seurailta ja olin kuitenkin saavuttanut hyvät tulokset. Tulospalkkioiden rahasumma on aina mukava piristys ja motivoi jatkamaan hyvää tekemistä. Palkka palkitsee kun pidän perustekemisen hyvänä ja tulospalkkio on plussaa.

Minulle on maksettu bonuksia hyvästä työtuloksesta silloin tällöin ja totta kai ne motivoivat tekemään parempaa tulosta.

X-Sukupolvesta kolme toi vastauksissa esille tulospalkkiot. Heille se on mieleinen palkitsemiskeino ja sen avulla jaksaa tähdätä korkeampiin tuloksiin. Tulospalkkion lisäksi yksi vastaaja kokee arvostuksen tärkeänä.

Palkintomatka erinomaisesta myyntituloksesta one time payment tulospalkkio esimiehen suosituksesta kannusti ja lisäsi motivaatiota.

Tutkijana tehtävämme on kirjoittaa tieteellisiä lehtiartikkeleita. Yliopistomme pyrkii kannustamaan meitä julkaisemaan korkeatasoisissa lehdissä myöntämällä rahallisen laatujulkaisupalkkion tietyt laatuksiteerit täyttävistä julkaisuista. Rahallinen palkinto on hyvä kannuste tähdätä korkeatasoisempiin lehtiin alun perinkin, ja erityisen mukavalta tuntuu nähdä oma nimi listalla kun nämä laatujulkaisupalkinnon saaneet julkistetaan sisäisissä tiedotteissa pari kertaa vuodessa.

Baby Boomerseista neljä mainitsi tulospalkkiot. Heidän vastauksissa pidettiin tulospalkkaa sinänsä hyvänä, mutta tuotiin esille tavoitteiden merkitys. Tavoitteet tulisi vastauksien mukaan olla sellaisia, joihin todella on mahdollista päästä. Myös oikeudenmukaisuus tavoitteiden asettamisessa eri osastojen välillä on otettu esille. Palkitsemisosiossa käytiin jo läpi sitä, että työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen tai heidän osallistuminen tavoitteiden asettamiseen lisää ymmärrystä ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Palkitseminen eli tulospalkkion saaminen tuntui hyvältä, varsinkin, kun asetettuihin tavoitteisiin ei ollut helppo päästä, mutta ei saanut minua pinnistelemään esim. ylitöissä sen enempää kuin muutoinkaan olisin ylitöitä tehnyt. Yleensäkin asetettujen tavoitteiden pitäisi olla sellaisia, että niihin on mahdollista päästä > jos henkilöstöstä tuntuu, että tavoitteet on asetettu niin korkealle, ettei niihin ole edes realistista päästä, niillä on pikemminkin negatiivinen vaikutus. Mikäli eri osastoilla on erilaiset bonustavoitteet, niiden vaikeusasteen pitäisi olla kaikilla osastoilla sama tai syntyy tilanne, jossa osa porukasta on sitä mieltä, että toiset osastot saavat "liian helppoa" bonusta, kun toiset jäävät ilman tai vähemmälle.

Kerran vuodessa maksettavat tulospalkat, mikäli oikeasti olen itse toiminnallani päässyt vaikuttamaan tulospalkan kriteereihin, tuntuvat kk-palkan lisäksi hyvältä tavalta palkita ja nostaa onnistumiset esille.

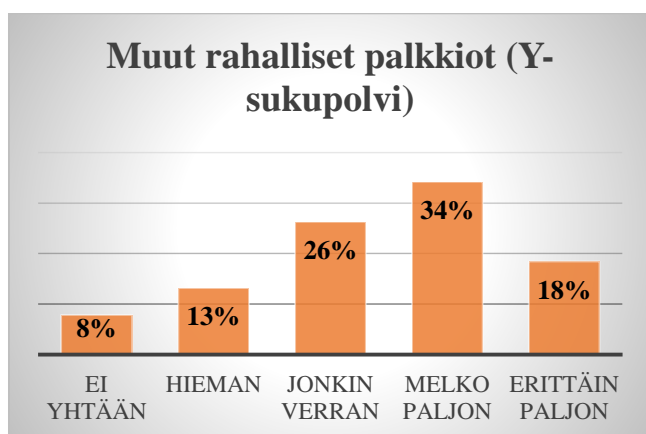
Tulospalkkaus on hyvä keino palkita palkan lisäksi. Tulospalkkauksessa tulee ottaa huomioon monia asioita, että se olisi oikeasti toimivaa. Erityisesti tärkeitä ovat oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys kysymykset. Kaikilla tulisi olla samat lähtökohdat päästä tulospalkkauksen oikeuttaviin tavoitteisiin. Tavoitteet ja mittarit liittyvät oikeudenmukaisuuteen ja valinnassa tulee huomioida se, että kaikki kokevat ne oikeudenmukaisiksi. Tavoitteita mietittäessä voi olla hyvä siis kuunnella henkilöstön mielipiteitä. Kaikkia kuitenkin

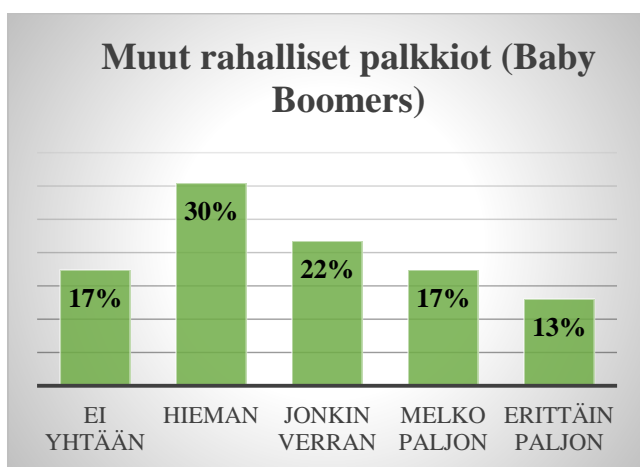
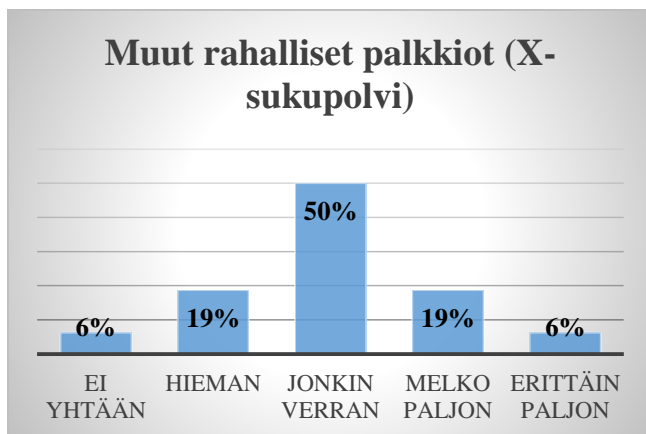
rahallinen palkitseminen ei niinkään motivoi, mutta tulospalkan avulla voidaan myös osoittaa arvostusta kun tavoitteet saavutetaan.

5.2.3 Muut aineelliset palkkiot

Palkan ja tulospalkkioiden lisäksi on vielä useita muita aineellisia palkitsemistapoja kuten esimerkiksi: edut, osakkeet, aloitepalkkiot ja erikoispalkinnot, keksijäpalkinnot, palkallisia lomia tai vapaita, juhlia, lahjoja tai matkoja. Tässä esitellään näistä muutamia, joita vastaajat toivat vastauksissaan esille. Heidän vastauksissaan mainittiin matkat, lahjat, edut ja kilpailut.

Muiden rahallisten palkkioiden vaikutus motivaatioon saa vastaajissa aikaan enemmän hajontaa. Muut rahalliset palkkiot näyttävät kuitenkin olevan motivoivimpia Y-sukupolvelle. Y-sukupolvesta hieman yli puolet pitävät näitä palkitsemiskeinoja melko paljon tai erittäin paljon motivoivina. X-sukupolvesta ja Baby Boomerseista taas selvästi yli puolet (75 % X-sukupolvesta ja 69 % Baby Boomerseista) pitävät muita rahallisia palkkioita vain jonkin verran, hieman tai ei yhtään motivoivina. Näin ollen rahalliset palkkiot, kuten lahjat matkat tai juhlat toimisivat paremmin näiden vastaajien perusteella Y-sukupolvella.





Kuvio 5. Muiden rahallisten (esimerkiksi lahjat, osakkeet, matkat) palkkioiden vaikutus motivaatioon (Kaikkien sukupolvien kaikki vastaajat).

Y-sukupolven vastauksista selvisi, että lahja- tai matkapalkinnot ovat motivoivia, vaikka arvo ei olisikaan suuri. Y-sukupolvesta 12 mainitsi vastauksin lahjan tai matkan. Vastauksista kuitenkin selviää, että ennemminkin eleellä tai arvostuksella on merkitystä, kuin itse lahjalla/matkalla. Koko tiimin yhteinen palkitseminenkin näytti myös motivoivan, vaikka tässäkin arvo ei välttämättä ole rahallisesti niin suuri. Y-sukupolven piirteisiin kuuluikin juuri arvostuksen kaipaaminen ja tiimityö.

Eräässä työpaikassa sain myös lahjoja hyvästä myyntituloksesta. Tällaiset tilanteet ovat motivoivia, koska silloin tuntee saavansa arvostusta, sekä tehneensä asioita oikein.

Asiakas oli lähettänyt positiivista palautetta palvelustani pääkonttorille. Minut palkittiin lahjakortilla ja aluepäällikön kiitoskirjeellä. Palkkion rahallinen arvo ei ollut suuri, mutta minulle oli tärkeää, että yhtiössä arvostettiin hyvää asiakaspalvelua ja jaksinkin taas jonkun aikaa töissä paremmin huolehtia asiakaspalvelun tasosta.

Koko tiimi palkittiin hyvästä työstä esim. viime syksynä viron risteilyllä. Tästä seurasi hyvä fiilis pitkäksi ajaksi.

X-sukupolvesta kuusi mainitsi matkan tai lahjan kertomuksissaan. X-sukupolven vastauksissa ei niin selkeästi pidetä esine/tavaralahjoja hyvänä. Esinepalkinnot ja lahjat eivät tuoneet kovin suurta motivaatiota ja ne unohtuivat helposti. Muutama mainitsi lahjojen saamisen, mutta ei kertonut oliko niillä jotakin merkitystä. Eräs vastaaja piti kuitenkin taas matkaa hyvänä palkkiona.

Hyvien myyntitulosten perusteella olen saanut pieniä lahjoja, palkintoja. Totta kai kaikki hyvästä työstä saadut palkinnot ovat osoitus, että työtäni arvostetaan. Näillä pienillä palkitsemisilla ei kuitenkaan ole kovin suurta merkitystä.

Hyvin tehdystä työstä ja tuloksesta on palkittu sekä rahallisesti että esim. palkintomatkan muodossa.. Omalta kohdaltani esim. matkapalkinto motivoi enemmän kun rahana saatu tulospalkkio.

Raha ja esine palkinnotkin ovat ok, mutta niiden hohto unohtuu nopeasti.

Baby Boomerseista seitsemän mainitsi matkan tai lahjan kertomuksissaan. Baby Boomerseilla vastauksissa lahjat tuntuivat motivoivan, joitakin vastaajia ainakin jonkin verran. Yksi vastaaja piti palkkiota sinänsä hyvänä, mutta sillä ei ollut vaikutusta niinkään työsuoritukseen. Pitkästä työurasta palkitseminen rahalahjalla tuntui eräästä vastaajasta hyvältä. Tämä tukee sitä, että Baby Boomersit arvostavat pysyviä työsuhteita ja haluavat työskennellä pitkään saman työnantajan palveluksessa. Vielä palkintokin pitkästä työurasta voi olla mieluisa heille, motivaatioon se vaikutti kuitenkin vähän.

Koko osastomme oli selvinnyt kovasta urakasta kunnialla ja esimiehemme oli hyvin tyytyväinen suoritukseemme, saimme palkinnoksi sekä elokuva lippuja että kulttuuriseteleitä. Vaikutus; huomioiminen tuntui mukavalta, mutta ei se parantanut tai huonontanut työsuoritusta.

Minut on palkittu monta kertaa urani aikana (vakuutuslalla 13 vuotta) Olen saanut hyvästä myynnistä ja erinomaisesta asiakaspalvelusta lahjoja niin työnantajalta kuin asiakkailta. Ainahan palkitseminen ja kiitos kannustaa ja antaa lisää motivaatiota. "Kissa kiitoksella elää"

Palkittiin, kun olin ollut 40 v talossa töissä - rahalahja tuntui hyvältä, ehkä vähän motivoikin jatkamaan.

Kilpailut

Kilpailut voivat olla sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Aina ei tarvita siis rahallista palkintoa voittajalle tai voittajille, vaan arvostuksen saaminen voi olla parempi palkinto ainakin joillekin.

Y-sukupolven vastaajista seitsemän kertoi vastauksessaan jostakin kilpailusta työpaikallaan. Osa kilpailun palkinnoista ei siis ollut rahallisia ja rahalliseenkin palkintoon liittyi usein myös arvostus. Y-sukupolven keskuudessa kilpailua pidettiin hyvänä palkitsemiskeinona. Vastauksista käy esille taas, että Y-sukupolven vastaajille arvostuksen saaminen pienien palkintojen lisäksi motivoi. Kilpailun nähtiin myös parantavan yhteistyötä, jos kyseessä oli kollektiivinen kilpailu. Yhteistyön merkitys on heille tärkeä myös aikaisempien tutkimuksien mukaan.

Esimerkiksi aikaisempi esimies palkitsi joka kuukauden ahkerimman työntekijän. Tämä oli kannustavaa.

Meillä oli esimerkiksi konttorimme yhteinen tulokilpailu, jonka voitimme yhdessä. Mielestäni kollektiivinen kilpailu oli hyvä palkitsemistapa, sillä se paransi yhteistyötä, sai kaikki kannustamaan toisiaan. Saimme pienen rahallisen palkinnon sekä illallisen.

Meillä oli 2kk kestävä myyntikilpailu tiimin kesken, jossa pärjäsin todella hyvin ja siitä sain lahjakortin palkinnoksi sekä pidin kuukauden onnistuja-puheenvuoron liiketoiminnan aamussa. Ylipäättään koko kisa paransi tiimimme myyntituloksia, kun saimme vähän kisailla keskenämme. Ja kyllähän se omaan tekemiseenkin vaikutti todella myönteisesti, kun menestyi ja sai arvostusta muilta. Lahjakortti -palkinnolla ei niinkään ollut merkitystä, enemmän se muiden arvostus oli itselleni motivoivaa ja sain hyvän myyntidraivin sen siivittämänä päälle.

X-sukupolvesta yksi vastaaja mainitsi kilpailun, eikä pitänyt sitä kovin motivoivana. Myös oikeudenmukaisuus kilpailutilanteissa tuli esille. Hänen mukaansa rehellinen kilpailu on ennen kaikkea tärkeä. Vaikka joidenkin tutkimusten mukaan X-sukupolvea pidettiin kilpailullisina, ainakaan tässä vastaaja ei tällaisesta järjestetystä kilpailusta innostunut. He saattavat kilpailla muuten yleisesti työelämässä, mutta eivät välttämättä innostus tällaisista yhteisesti järjestetyistä kilpailuista.

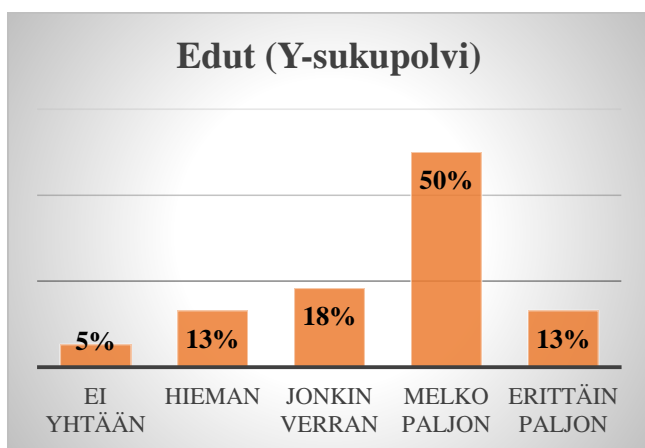
En myy enemmän siksi että on kilpailu. Mielestäni myydä pitää ilman kilpailuakin. Jos kisataan, kisaajien pitää olla samalla viivalla. Edellytykset pitää olla samanlaiset. Ja tuloksien pitää kestää tarkastelu myös päivänvalossa. Aina niin ei ole. Rehellinen peli tärkeämpää minulle kuin voitto. Aamulla pitää voida katsoa peiliin ilman huonoa omatuntoa.

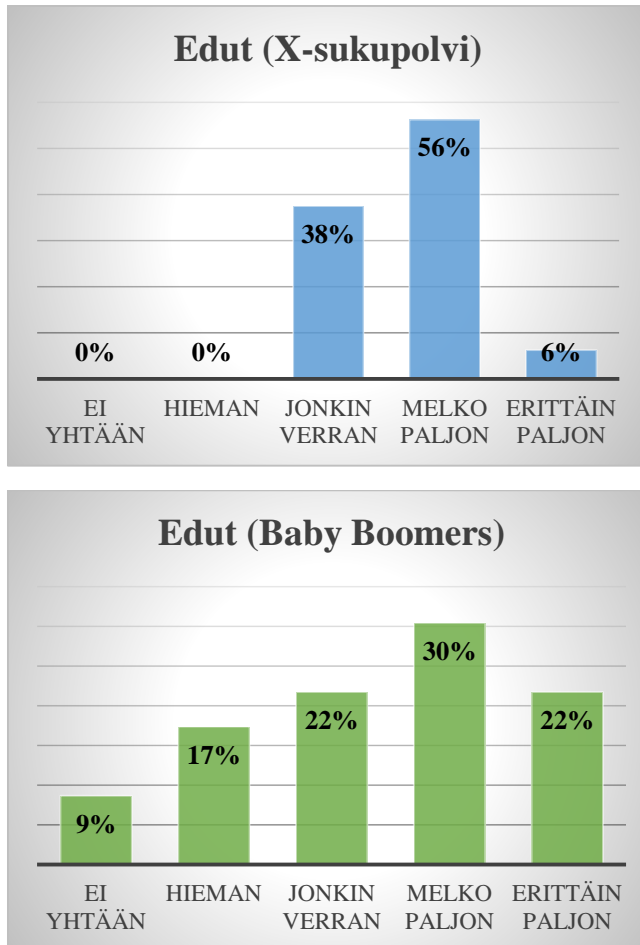
Myös yksi vastaaja Baby Boomerseista mainitsi kilpailun vastauksessaan. Hänelle kilpailu itsessään ei ollut motivoiva, vaan palkinnolla oli enemmän merkitystä. Vastaajan mukaan on mukava viettää vapaa-aikaa työkavereiden kanssa. Baby Boomerseja pidettiin myös aikaisempien tutkimusten mukaan hyvin työtovereiden kanssa toimeen tulevina ja yhteisöllisinä.

Henkivakuutusten myyntikilpailussa olen voittanut 3 palkintoa matkoina tai lahjakortteina. Tästä on useampi vuosi aikaa, mutta työkavereiden kanssa oli tosi mukava viettää vapaa-aikaa ja reissuja muistellaan edelleenkin.

Edut

Kaikista vastaajista eri sukupolviin jaoteltuna yli puolet pitävät työpaikan tarjoamia etuja motivoivina. Y-sukupolvesta 63 %, X-sukupolvesta 62 % ja Baby Boomerseista 52 % pitää etuja melko tai erittäin paljon motivoivina. Etuja ovat esimerkiksi työnantajan tarjoama ruokailu, liikuntasetelit/kulttuuriseteli, kattavat työterveyspalvelut, puhelin – tai autoetu. Enemmän hajontaa vastauksissa on Y-sukupolvessa ja Baby Boomerseilla. Baby Boomerseista 9 % ja Y-sukupolvesta 5 % on sitä mieltä, etteivät edut motivoi yhtään. Luultavasti edut ovat monelle itsestään selvyiksiä, eikä välttämättä niin suorita palkitsemiskeinoja.





Kuvio 6. Etujen vaikutus motivaatioon (Kaikkien sukupolvien kaikki vastaajat).

Palkitsemiskokemusten osalta ainoastaan yksi Y-sukupolvesta mainitsi edut lyhyesti vastauksessaan. Vastaaja pitää etuja mukavina, mutta ei kerro niiden vaikutuksesta motivaatioon.

Myös saadut edut ja palkkiot työstä ovat mukavia.

Moni X-sukupolvestakaan ei maininnut etuja (ainoastaan kaksi), mutta kummallekin vastaajalle edut olivat tärkeitä. Toinen vastaajista oli saanut työsuhteypuhelimen, mikä oli ollut ”iso juttu” hänelle. Toinen taas piti etuja yleisesti hyvinä.

Itse arvostan etuja, joita työnantaja tarjoaa palkan lisäksi, kuten lounasetu, liikunta- ja kulttuurisetelit, kahvia on tarjolla silloin, kun itse haluaa ottaa, työterveyspalvelut ovat erittäin kattavat ja hyvä esimies.

Baby Boomerseista kukaan ei maininnut vastauksissa etuja. Yksi vastaaja Baby Boomerseista oli kuitenkin saanut hyvästä suorituksesta lahjaksi kulttuuriseteleitä, mutta niitä ei mielletä tässä työsuhteeseen kuuluviksi eduiksi. Etuja tuotiin kaikissa sukupolvissa todella vähän esille. Edut ovat usein sellaisia, että niitä ei välttämättä mielletä niinkään palkitsemiskeinoksi. Eivätkä ne suoranaisesti olekaan ainakaan yksilöön kohdistuvaa palkitsemista. Edut voivat kuitenkin tehdä työpaikasta mielekkäämmän ja houkuttelevamman kohteen työskennellä. Etuja saatetaan pitää myös itsestään selvinä työsuhteeseen kuuluvina. Etujen merkityksen ja tärkeyden saattaa huomata vasta, kun edun menettää. Kuviosta kuitenkin huomataan, että moni pitää etuja melko motivoivina.

5.3 Aineeton palkitseminen

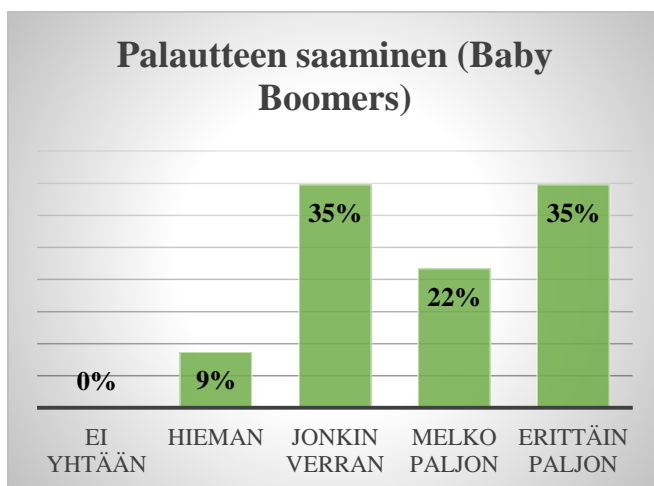
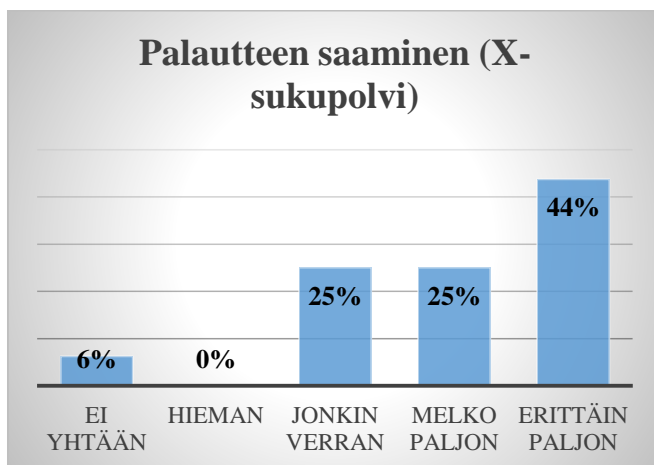
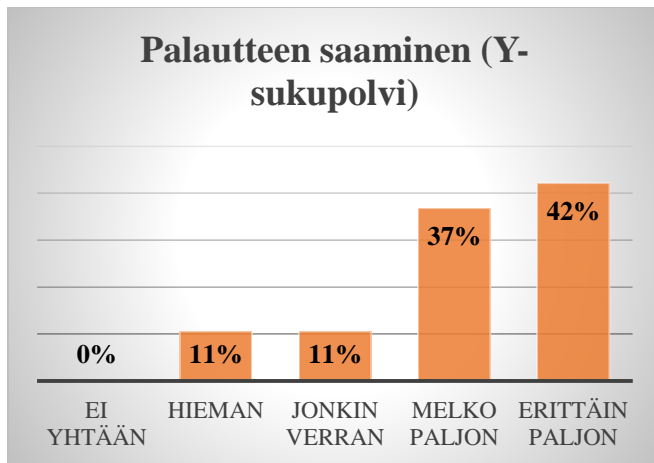
Aineeton palkitseminen käsittää kaiken sellaisen palkitsemisen, joihin ei tarvita välttämättä yhtään rahaa tai muita taloudellisia voimavaroja. Näitä voidaan käyttää myös silloin kun yrityksen rahat ovat tiukoilla. Tässä alakappaleessa esitetään vastaajien vastauksia aineettoman palkitsemisen näkökulmasta. Tässä esitellään, kuten aineellisen palkitsemisen vastauksissa, ensin kaikkien vastaajien vastaukset arvoasteikko kysymykseen, jossa kysyttiin eri palkitsemiskeinojen vaikutusta omaan motivaatioon. Tässä esitellään myös kuvioiden ja prosenttien muodossa vastauksia tähän kysymykseen, koska vastaajia on eri määrät eri sukupolvissa. Kuvioiden jälkeen esitellään avoimien kysymyksien vastauksia, jossa tuodaan esille vastaajien vastauksia heidän kertomastaan palkitsemistilanteesta.

5.3.1 Palaute

Palaute on yksi tärkeimmistä palkitsemisen keinoista. Sen avulla voidaan viestiä työntekijän onnistumisesta sekä myös epäonnistumisesta, yleisestikin työntekijän kaikesta suoriutumisesta. Sen avulla esimies voi myös viestittää arvostavansa työntekijän työsuoritusta. Palautteen avulla voidaan myös ohjata työntekijän työsuoriutumista oikeaan suuntaan ja näin saada aikaan tehokkaampaa työskentelyä.

Arvoasteikkokysymyksessä kysyttäessä palautteen vaikutusta työskentelymotivaatioon, palautteen saaminen näyttää olevan tärkeää motivaation kannalta kaikille sukupolville. Y-sukupolven vastaajista 79 % vastasi palautteen saamisella olevan melko tai erittäin paljon vaikutusta. X-sukupolven vastaajista taas 69 % oli tätä mieltä ja Baby Boomerseista

57 %. Näiden vastaajien vastausten perustella palautteella on eniten merkitystä Y-sukupolvelle. Y-sukupolvelle aikaisempienkin tutkimusten mukaan palautteen saaminen olikin erittäin tärkeää ja he haluavat sitä reaaliaikaisesti sekä jatkuvasti.



Kuvio 7. Palautteen saamisen merkitys motivaatioon (Kaikkien sukupolvien kaikki vastaajat).

Y-sukupolveen kuuluvista vastaajista todella moni (14 vastaajaa) mainitsi palautteen saamisen kertomassaan palkitsemistilanteessa. Palaute oli toiseksi eniten mainittu vastaus palkitsemistarinoissa Y-sukupolvella. Suurin osa vastauksista on toistensa kaltaisia. Palautteen saaminen on vastaajien mielestä motivoiva palkitsemiskeino, mikä tukeekin aikaisempia tutkimuksia aiheesta. Aikaisempien tutkimusten mukaan erityisesti Y-sukupolvia kaipaa jatkuvaa reaaliaikaista palautetta esimieheltään.

Positiivinen palaute on aina kannustavaa. Esimerkiksi monesti osastomme johtaja on saattanut kehua koko osastolle lähtevässä sähköpostissa meidän tiimiä hyvästä työstä (hän ei ole meidän tiimin esimies). Tämä tuntuu hyvältä.

Positiivinen palaute harjoittelujakson jälkeen. Pelkästään jo hyvä palaute tekemästäsi työstä antaa hyvän mielen ja motivoi työskentelemään entistä kovemmin tulevaisuudessa. Ei siihen välttämättä tarvita ylimääräisiä lahjoja yms.

Olin tehnyt ahkerasti ja ripeästi töitä. Tästä tuli positiivista palautetta. Itselfe tuli hyvä fiilis siitä, että työni oli huomattu ja motivaationi työtä kohtaa kasvoi, koska työlläni oli selkeästi jokin merkitys.

X-sukupolven vastaajista seitsemän mainitsi palautteen saamisen vastauksissaan. Palautetta pidettiin tärkeänä, vaikka vastauksissa oli hieman enemmän hajontaa kuin Y-sukupolvella. X-sukupolvellekin suora palaute esimieheltä oli aikaisempien tutkimusten mukaan motivoivaa, mutta he eivät vaadi jatkuvaa huomiointia kuten Y-sukupolvi.

Olen sitä mieltä että erilaisia rahallisia kannusteitakin tärkeämpää olisi saada positiivista palautetta esimiehiltä hyvin tehdystä työstä, aina kun siihen on aihetta eikä vain kerran vuodessa kehityskeskusteluissa.

Palautteen saanti on erittäin tärkeää, myös negatiivisista asioista pitää voida keskustella ja löytää ratkaisu asioihin

Aiemmassa työsuhteessa olen saanut esimieheltä palautetta, että olen kehittynyt työssäni ja hoitanut sen hyvin ja sen takia palkkaani korotettiin. Se tuntui motivoivalta ja teki kiitoksesta hyvästä työstä konkreettista, vaikka pelkkä sanallinenkin kiitos tuntuu mukavalta.

Baby Boomerseista kuusi myös mainitsivat palautteen. Baby Boomers vastaajat pitivät palautetta tärkeänä ja erityisesti toivottiin, että palautetta hyödynnettäisiin enemmän. Aikaisempien tutkimusten mukaan Baby Boomersit toivovat henkilökohtaista ja kasvokkain annettavaa palautetta esimieheltä.

Esimieheltä tuleva kannustava palaute tuntuu myös hyvältä, varsinkin kun se on melko harvinaista herkkua. Tosin välillä niistäkin harvoista kehuista tulee jossakin palaverissa se tunne (kun esim. koko osastoa kiitetään hyvästä työstä), että positiivista palautetta annetaan vain, kun on jostain oppikirjasta luettu, että niin kuuluu tehdä.

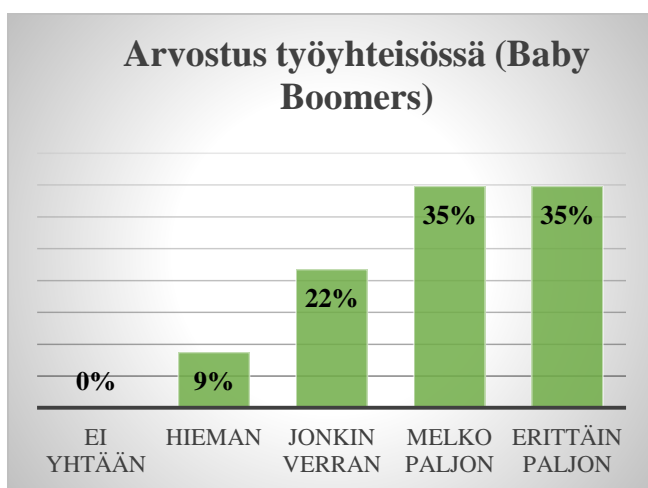
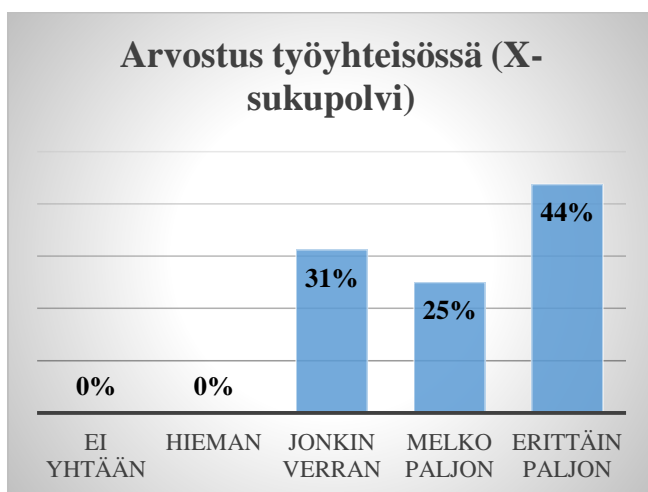
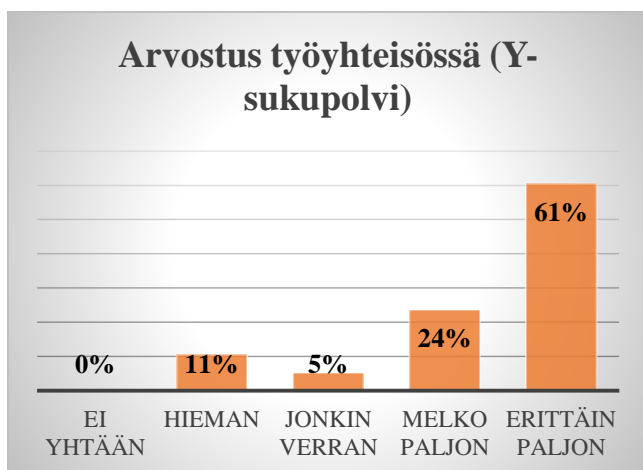
Asiakkaan, työtovereiden ja esimiehen palaute hyvin tehdystä työstä kannustaa eniten. Esimiehen kaikki palaute on tärkeää, silloin tietää, ettei itseksensä tee mitään väärin tai ohjeiden vastaisesti.

Olin tehnyt työni hyvin ja sain alaisiltani siitä positiivista suullista palautetta. Palaute vaikutti siten että mietin miten voisin vielä paremmin heitä auttaa työssään. Itse toivoisin myös että oma esimieheni ja muut ylemmät esimiehet antaisivat muutakin kuin negatiivista palautetta silloin kun koen että olisin sen ansainnut. Tämä toisi työhöni uutta puhtia.

5.3.2 Arvostus työyhteisössä

Arvostus voi tulla esille myös palautteiden kautta, joten arvostus ja palaute ovat osittain synonyymeja keskenään. Palautteiden kautta tulevan arvostuksen lisäksi voidaan esimerkiksi arvostusta saada työyhteisössä ja työtovereiden keskuudessa. Arvostusta voidaan esimerkiksi saada kilpailujen kautta, pienien lahjojen tai ylenemisten yhteydessä. Arvostusta voi osoittaa monin eri keinoin ja se on yleisesti positiivista.

Kysyttäessä arvostuksen vaikutusta työskentelymotivaatioon Y-sukupolvesta jopa 85 % vastasi arvostuksen motivoivan. X-sukupolvesta taas 69 % koki tämän motivoivana ja 70 % Baby Boomerseista. Y-sukupolvelle arvostuksen kokeminen näyttää olevan suurimassa roolissa motivaation kokemisessa verrattuna X-sukupolveen ja Baby Boomerseihin. Tämä tukee myös aikaisempien tutkimusten löydöksiä, että erityisesti Y-sukupolvi kaipaa arvostusta ja etsii esimerkiksi hyväksyntää sitä kautta.



Kuvio 8. Arvostuksen saaminen työyhteisössä ja sen vaikutus motivaatioon. (Kaikkien sukupolvien kaikki vastaajat)

Arvostuksen saaminen tuli esille jo osittain aineellisten vastausten puolella, erityisesti kilpailuihin liittyy osittain myös muilta saama arvostus. Y-sukupolven vastauksissa 16 toi esille muiden tai esimiehen arvostuksen. Palautteiden yhteydessä moni oli kokenut myös arvostusta sekä että hänen työpanostaan arvostetaan. Arvostus oli siis eniten mainittu palkitsemiskeino Y-sukupolvella. Arvostus koettiin positiivisena palkitsemiskeinona. Tulee kuitenkin muistaa, että kaikki eivät välttämättä halua olla julkisten kehujen kohteena. Erityisesti, jos työpaikalla on kilpailuhenkinen ilmapiiri. Kuitenkin muiden arvostus työpaikalla ilman suurta julkista hehkutusta, on tällekin vastaajalle tärkeää.

Olin tehnyt ahkerasti töitä, osittain jopa palkatta, ja sain kiitosta sekä arvostusta sen vuoksi. Palkka on tietysti tärkeä osa, mikä motivoi hyvään työntekoon, mutta itselläni enemmän muiden kiitos on palkitsevampaa. Toisella kertaa sain mainetta ja kunniaa julkisesti hyvin tehdystä työstä sekä extrahommasta. Tämä kiitos tuli julkisesti koko työpaikan palaverissa.

Tuloksista ilmoitettiin kaikille, josta ajattelin hieman, että onhan se kiva jos muut nyt ajattelevat, että olen ahkera työntekijä. Matkapalkinto oli kuitenkin hyvä motivaatio viime vuonna. Olen esimiehelle aina puhunut, etten tarvitse/halua julkisesti mainintoja ja palautteita, varsinkin kun työpaikalla on erittäin kilpailunhaluisia ihmisiä, jotka eivät ota muiden onnistumisia hyvin. Minulle riittää kun esimies tiedostaa hyvän tekemiseni ja no-teeraa sen..

X-sukupolven vastauksissa niin moni ei kertonut arvostuksesta (ainoastaan kaksi) toisaalta palaute ja arvostus saattavat olla hieman toistensa kanssa päällekkäisiä. Arvostus ei näiden vastauksien perusteella välttämättä ole niin tärkeää. Toisella vastaajalle oman nimen näkeminen on erityisen mukavaa, mutta ei välttämättä se suurin kannuste vaan mukava lisä. Kuten aikaisemmista tutkimuksista huomattiin, X-sukupolvi ei välttämättä motivoitu niin paljoa tunnustuksen saamisesta.

Tutkijana tehtävämme on kirjoittaa tieteellisiä lehtiartikkeleita. Yliopistomme pyrkii kannustamaan meitä julkaisemaan korkeatasoisissa lehdissä myöntämällä rahallisen laatu-julkaisupalkkion tietyt laatu-kriteerit täyttävistä julkaisuista. Rahallinen palkinto on hyvä kannuste tähdätä korkeatasoisempiin lehtiin alun perinkin, ja erityisen mukavalta tuntuu nähdä oma nimi listalla kun nämä laatu-julkaisupalkinnon saaneet julkistetaan sisäisissä tiedotteissa pari kertaa vuodessa.

Hyvin tehdystä työstä ja tuloksesta on palkittu sekä rahallisesti että esim. palkintomatkan muodossa. Lisäksi esimies on antanut suullista palautetta ja kiitosta. Omalta kohdaltani esim. matkapalkinto motivoi enemmän kun rahana saatu tulospalkkio.

Baby Boomerseista kuusi vastaajaa kertoi vastauksessaan arvostuksen saamisen palkitsemiskeinona. Se näytti motivoivan näitä paria vastaajaa ainakin jonkin verran. Ylpeys ammattitaidosta kuvaa hyvin Baby Boomersia, jolle työ on tärkeää. Baby Boomersinkin ajateltiin motivoituvan, jonkin verran aikaisempien tutkimusten mukaan arvostuksesta.

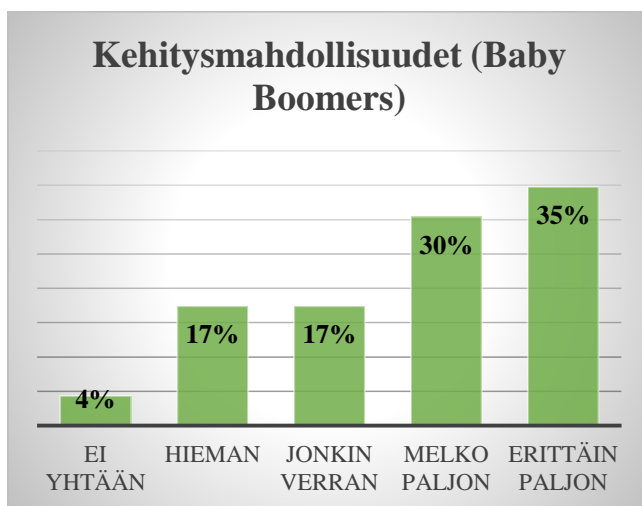
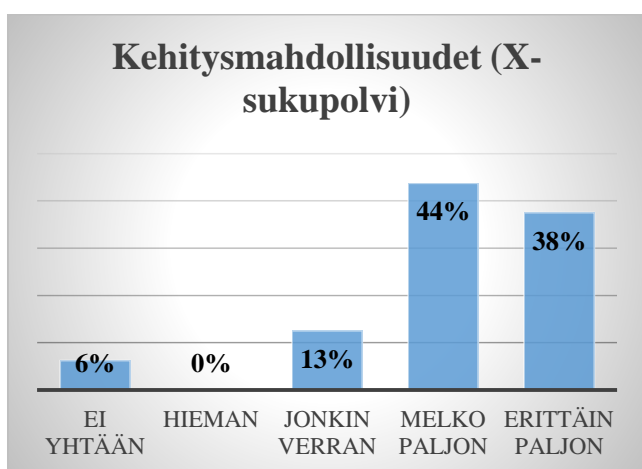
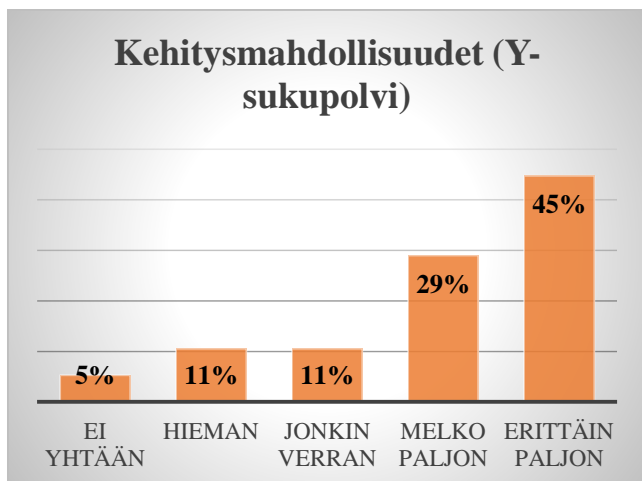
Asiakkaan tyytyväisyys ja samalla oma tyytyväisyys. Ylpeys ammattitaidosta, jonka toisetkin huomioi. Samoin huomioitu tiimissä ja sen puitteissa esim. yhteisiä tapahtumia, matkoja. Huomioiminen tuo motivaatiota. Työssä viihtyvyys ja tulokset paranevat.

Arvostus niin omien alaisten kuin johdonkin suunnalta. Tietenkin myös kohtuullinen korvaus tehdystä työstä.

5.3.3 Kehitysmahdollisuudet

Kehitysmahdollisuuksia voi olla lukuisia erilaisia esimerkiksi työnkierto, työnantajan tukema koulutautumien tai kurssit, urapolut, ylennykset, osaamisen kehittäminen, työnkierto, mentorointi ja coaching.

Seuraavissa kuvioissa esitellään arvoasteikkokysymykseen kehitysmahdollisuuksien vaikutus motivaatioon. Y-sukupolvesta 74 % pitää kehitysmahdollisuuksia motivoivina, X-sukupolvesta 82 % piti melko tai erittäin paljon motivoivina. Baby Boomerseista 65 % pitää kehitysmahdollisuuksien saamista melko tai erittäin motivoivina. Useille vastaajille kehitysmahdollisuuksien saaminen on tärkeää. Y-sukupolvesta kuitenkin 16 % vastasi, että kehitysmahdollisuudet vaikuttavat vain hieman tai ei yhtään motivaatioon. X-sukupolvesta taas vain 6 % vastasi näin ja Baby Boomerseista 21 %. X-sukupolvi näyttäisi olevan eniten motivoitunut kehitysmahdollisuuksien saamisesta ja Baby Boomersit vähiten, verrattessa näitä sukupolvia keskenään. Aikaisempien tutkimusten mukaan erityisesti X-sukupolvi odottaa ylennyksiä nopeastikin. Wong ym. (2008) mukaan X-sukupolvi ja Baby Boomersit motivoituvat auktoriteetti aseman saavuttamisesta (ylenemisestä tähän asemaan). Tämä kuitenkin selittyi uralla etenemisellä heidän mukaansa. Uralla eteneminen ja eläkeiän lähestyminen saattaa selittää miksi 21 % Baby Boomerseista ei motivoitunut niin paljoa kehitysmahdollisuuksista. Kuitenkin suurin osa Baby Boomerseistakin motivoituu tämän kysymyksen mukaan kehitysmahdollisuuksista. Y-sukupolvea taas pystytään sitouttamaan kehitysmahdollisuuksien avulla yritykseen, joten hekin saattavat odottaa nopeitakin ylennyksiä ja oman osaamisen kehittämistä.



Kuvio 9. Kehitysmahdollisuuksien vaikutus motivaatioon. (Kaikkien sukupolvien kaikki vastaajat)

Avoimien vastausten osalta Y-sukupolven vastastaja selvästi eniten mainitsivat, muihin sukupolviin verrattuna, kehitysmahdollisuudet palkitsemistarinoissa. Kuitenkaan kovin

moni ei Y-sukupolvestakaan maininnut kehitysmahdollisuuksia palkitsemiskertomuksissa, heitä oli ainoastaan viisi vastaajaa. Kehitysmahdollisuuksia pidettiin kuitenkin hyvänä ja motivoivana palkitsemiskeinona. Kehitysmahdollisuudet tuntuivat myös lisäävän arvostusta.

Hoidettuani tehtäväni hyvin, minulle annettiin vastuullisempi tehtävä. Tällaiset tilanteet ovat motivoivia, koska silloin tuntee saavansa arvostusta, sekä tehneensä asioita oikein.

Olen saanut esim. rahallisen bonuksen ja kehitysmahdollisuuksia työssä. Nämä ovat lisänneet motivaatiotani.

X-sukupolven kertomuksissa yksi toi esille kehitysmahdollisuudet ja piti kehitysmahdollisuuksien saamista erittäin motivoivina ja innostavina.

Olin koulutettu ja hyvä työntekijä, pääsin mukaan projektitöihin. Olin todella innostunut ja motivoitunut. Olin projektin jälkeenkin motivoitunut, koska odotin innolla pääseväni jatkossakin mukaan projekteihin ja haasteellisempiin työtehtäviin.

Baby Boomerseista yksi mainitsi X-sukupolven tavoin kehitysmahdollisuudet. Vastaaja pitää palkintona hyvästä työstä mahdollisuuksia erilaisiin tilaisuuksiin ja ryhmiin osallistumista. Kehitysmahdollisuudet näyttävät ainakin yhden vastaajan mielestä olevan palkitsevia ja motivoivia.

Olen kokenut palkintona sen, että minua on pyydetty erilaisiin ohjausryhmiin ja tilaisuuksiin esiintymään, perusteluna esimerkillinen työ ja näytöt onnistumisissa. Tulokset, henkilöstön tyytyväisyys, työn merkityksellisyys.

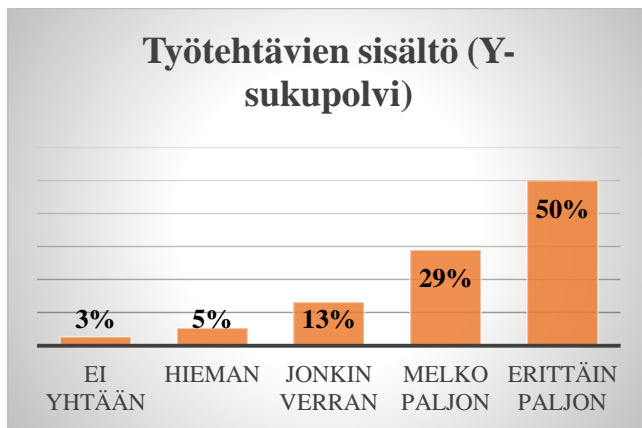
5.3.4 Työhön liittyvä palkitseminen

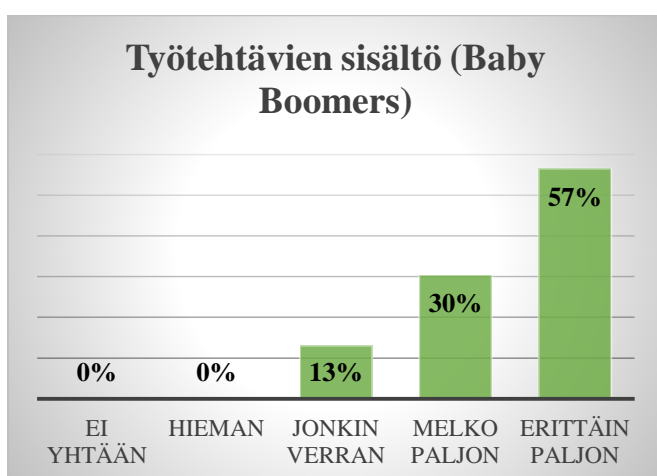
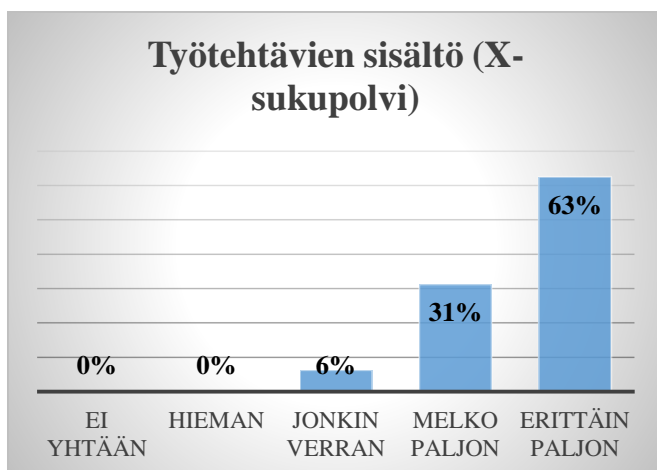
Työhön liittyvä palkitsemiseen liittyy esimerkiksi tässä esiteltävät itse työtehtävät sekä joustavat työjärjestelyt. Palkitsemiskappaleessa kävi jo ilmi, että työtehtävät itsessään voivat tuntua jo palkitsevilta työntekijöiden mielestä. Työtehtävien kiinnostavuus on aina työntekijän henkilökohtaisesti kokema asia. Työtehtäviin liittyvät oppimis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä työtehtävän vaatimuksien ja työntekijän osaamisen kohtaaminen lisäävät tyytyväisyyttä työtehtävää kohtaan. Työhön liittyvät joustavat järjestelyt työnantajan puolelta ovat myös yksi aineettoman palkitsemisen keino. Joustavuus voi näkyä esimerkiksi etätöiden mahdollisuutena tai joustavina työaika järjestelyinä (liukuvatyoaika,

opiskelun/perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen). Työnantajan kuunnellessa työntekijän toiveita näissä asioissa voi se lisätä työskentelymotivaatiota.

Työtehtävät

Arvoasteikkokysymykseen työtehtävien sisällön vaikutuksesta motivaatioon pidettiin kaikissa sukupolvissa melko tärkeänä. Y-sukupolvesta 79 %:lle työtehtävien sisältö on melko tai erittäin tärkeää. X-sukupolvesta jopa 94 %:lle ja Baby Boomerseista 87 %:lle työtehtävien sisältö on tärkeä. Melkein jokainen tähän kyselyyn vastanneista X-sukupolvelaisista piti työtehtävien sisältöä tärkeänä. Y-sukupolvelaisista verrattuna vanhempiin sukupolviin työtehtävien sisältö on vähemmän tärkeä, vaikka suurimmalle osalle tärkeää se olikin. Aikaisempien tutkimusten mukaan korostettiin juuri, että työtehtävien täytyy olla mielekkäitä Y-sukupolvelle, todella monelle se tässäkin oli motivoivaa. Baby Boomers taas aikaisempien tutkimusten mukaan työn teolla itsellään on suuri merkitys, joten varmasti myös työtehtävät ovat tärkeitä. Crumpacker & Crumpacker (2007) mukaan X-sukupolvi on työtehtäviin orientoituneita, joten työtehtävien tulee olla mieleisiä, joissa voi työskennellä itsenäisesti.





Kuvio 10. Työtehtävien sisällön vaikutus motivaatioon. (Kaikkien sukupolvien kaikki vastaajien vastaukset)

Palkitsemistilanne kysymyksen osalta ainoaan yksi Y-sukupolvesta mainitsi nimenomaan työtehtävät motivoivina. Vastauksissa tuli esille myös tilanteita, joissa esimerkiksi palkankorotuksen yhteydessä on myös laajennettu työtehtäviä.

Myöskin työtehtävät ovat motivoineet todella paljon.

Palkankorotus motivoi minua sekä antoi samalla enemmän vastuuta työn sisällöllisesti ja laajensi työkenttäni, mikä oli mukavaa vaihtelua aikaisempaan.

X-sukupolvesta kaksi mainitsi työtehtävät kertomuksissaan. Kummatkin vastaukset liittyvät osittain myös kehitysmahdollisuuksiin eikä pelkästään työtehtävien sisältöön. Toivotaan kehitysmahdollisuuksia ja vaihtelua työtehtävien suhteen, jotta ne motivoisivat.

Tärkeä motivaattori on myös työtehtävän, toimenkuvan ja ympäristön muutokset. Muutokset 3-5 vuoden syklillä pitää innostusta yllä, kaiken ei tarvitse mennä uusiksi, pienetkin askelkuvioiden muutokset ovat tervetulleita. Meillä on huippu työnantaja ja paras tiimi! Aamulla on ollut mukava lähteä töihin, kohta 14 vuotta samalle työnantajalle.

Baby Boomersista kaksi mainitsi työtehtävät ja vastauksissa toinen toivoo, että voisi enemmän vaikuttaa työnkuvaan. Vastaus liittyy osittain vaikutusmahdollisuuksiin, joka oli myös yksi aineettoman palkitsemisen keinoista. Toinen vastaaja ilmaisee selkeästi, että työtehtävien tulee olla mielekkäitä ja työllä joku merkitys.

Olisi kiva, kun vois enemmän itse vaikuttaa työnkuvaan.

Työtehtävien sisältö pitää olla mielekästä. Pitää kokea että tekee tärkeää työtä. Asiakkaan kiitos on kaikista palkitsevinta! Pärjäämisestä ja osaamisesta tulee hyvä motivaatio. Palkkioista en niinkään perusta, kunhan tiipussi olisi kohtuullinen.

Muut aineettoman palkitsemisen keinot

Lopussa esitellään vielä muutama esiin tullut vastaus, joka liittyy aineettomaan palkitsemiseen. Y-sukupolvi ei tuonut vastauksissaan esille joustavuuteen liittyviä palkitsemiskeinoja. Moni vastaaja ei välttämättä koe esimerkiksi joustavia työaikajärjestelyitä palkitsemisen keinoina. Voidaan ajatella, että esimerkiksi etätyö, liukuvatyoaika tai muut joustavuudet omien tarpeiden mukaan on itsestään selviä työsuhteeseen kuuluvia asioita. Jotkut saattavat ajatella, että saa esimerkiksi jonkun päivän vapaaksi jos tulee yllättäviä menoja. Eikä sitä ajatella sen kummemmin palkitsemiseksi, eikä se suoraa palkitsemista olekaan. Smolan & Suttonin (2002) sekä Shawnin & Fairhustin (2008) tutkimusten mukaan X- ja Y-sukupolvelle joustavuus on tärkeää, kuin Baby Boomerseille. Baby Boomers valitsee mieluummin työn, X-sukupolvi haluaa työn ja vapaa-ajan olevan tasapainossa ja taas Y-sukupolvi valitsee vapaa-ajan, ystävät ja perheen mieluummin kuin työn.

X-sukupolvesta yksi piti joustavuutta hyvänä asiana työsuhteessa, joka erityisesti omalta työnantajalta onnistuu. Tässä huomataankin, kuinka tärkeää työn joustavuus oman elämäntilanteen mukaan vastaajalle on.

Työ on joutanut erittäin hyvin oman elämäntilanteen mukaan ja aina on voitu sopia poikkeamista. Minä olen asian suhteen onnellisten tähtien alla, kaikilla työnantajilla asiat eivät suju yhtä hyvin.

Baby Boomersista yksi mainitsi mahdollisuuden etätyöhön ilmeisesti positiivisena asiana. Vastaja tuo esille joustavan tavan tehdä työtä.

Mahdollisuus etätyöhön!

5.4 Yhteenveto

Tässä kappaleessa tuli esille monia eri aineellisia ja aineettomia palkitsemisen keinoja, joita yritykset voivat käyttää. Tässäkään ei tullut tietenkään kaikki mahdollisia palkitsemiskeinoja esille. Tuloksiin poimittiin kysymyslomakkeessa kysyttäviä arvoasteikkokysymyksen palkitsemistapoja (kuviot) sekä vastaajien kertomia palkitsemistarinoissa esille tulleita palkitsemiskeinoja. Yhdessä yrityksessä tuskin on käytössä kaikkia palkitsemiskeinoja, vaikka eri henkilöstöryhmille voikin olla erilaiset palkitsemisjärjestelmät. Tuloksista kuitenkin käy ilmi, että kaikki sukupolvet pitävät sekä aineellista että aineetonta palkitsemista hyvänä. Yhteenkään tässä esiteltävään palkitsemistapaan ei vastattu selkeästi, että se ei motivoi yhtään. Seuraavassa taulukossa 3 tuodaan vielä yhteenvetona kuvioiden tulokset. Vastajat on järjestetty eniten motivoituvasta vähiten motivoituvaan sukupolveen.

Palkitsemiskeino	Kuinka monta prosenttia vastasi melko tai erittäin paljon vaikutusta motivaation kannalta
Palkka	X-sukupolvesta 100 % Y-sukupolvesta 87 % Baby Boomerseista 87 %
Tulospalkka	X-sukupolvesta 82 % Y-sukupolvesta taas 50 % Baby Boomerseista 48 %.
Muut rahalliset palkkiot (lahjat, matkat, osakkeet)	Y-sukupolvesta 52 % Baby Boomerseista 30 % X-sukupolvesta 25 %
Edut	Y-sukupolvesta 63 %, X-sukupolvesta 62 % Baby Boomerseista 52 %
Palaute	Y-sukupolvesta 79 % X-sukupolvesta 69 % Baby Boomerseista 57 %

Arvostus	Y-sukupolvi 85 % Baby Boomers 70 % X-sukupolvi 69 %
Kehitysmahdollisuudet	X-sukupolvi 82 % Y-sukupolvi 74 % Baby Boomers 65 %
Työtehtävät	X-sukupolvi 94 % Y-sukupolvi 79 % Baby Boomers 87 %

Taulukko 3. Vastaajien prosenttimääräiset vastaukset eri palkitsemiskeinoihin.

Taulukosta nähdään, että Y-sukupolvi motivoituu eniten palkasta sekä arvostuksesta ja vähiten tärkeimpänä he pitävät tulospalkkaa. X-sukupolvi vastaavasti pitää myös palkkaa tärkeimpänä, toiseksi työtehtäviä. Vähiten he taas pitävät muita rahallisia palkintoja motivoivina. Baby Boomers piti kaikkia palkitsemiskeinoja vähemmän tärkeinä, kuin Y- ja X-sukupolvi. He saattavatkin olla vaatimattomampia ja pitää itse työntekoa palkitsevana. He pitivät omiin vastauksiin verrattuna eniten palkitsevana palkkaa ja työtehtäviä. Vähiten hekin motivoituivat muista rahallisista palkinnoista.

Y-sukupolvi mainitsi avoimissa vastauksissaan eniten arvostukseen, palautteeseen ja lahjoihin/matkoihin sekä kilpailuihin liittyviä palkitsemistarinoita. X-sukupolvi mainitsi eniten taas avoimissa vastauksissaan palkkaan, palautteeseen ja lahjoihin/matkoihin liittyviä palkitsemistilanteita. Baby Boomers mainitsi eniten palkkaan, lahjoihin/matkoihin sekä palautteeseen ja arvostukseen liittyviä palkitsemistilanteita. Yleisesti näitä mainittuja palkitsemiskeinoja pidettiin positiivisina. Erityisesti Y-sukupolvi piti mainitsemiaan palkitsemistapoja positiivisina. Lahja/matkapalkintoihin liittyen tosin monesti enemminkin arvostuksen saaminen oli motivoivaa, kuin itse lahja/matka. X-sukupolvi taas ei pitänyt mainitsemiaan lahja/matkapalkintoja kovinkaan motivoivina, koska niiden hohto unohtui nopeasti, vaikka mukavia olivatkin. Baby Boomers ja X-sukupolvi toivoivat, että palkutetta hyödynnettäisiin enemmän, eikä vain kerran vuodessa kehityskeskustelussa tai anneta sitä ”kuin oppikirjasta luettuna”.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin tutkimustulosten ja teoriaosuuden perusteella. Luvun lopussa pohditaan vielä tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksia aiheelle.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaista palkitsemista työntekijät pitävät motivoivana?
2. Löysivätkö vastaajat parannettavaa palkitsemisestaan?
3. Löytyykö Y-sukupolven ja muiden sukupolvien (X-sukupolven ja Baby Boomersien) välillä eroja millainen palkitseminen on heidän mielestään motivoivaa?

6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset

Ensimmäiseksi tarkastellaan millaista palkitsemista työntekijät pitävät motivoivina. Teoriaosuuden mukaan yritysten tulisi käyttää kokonaisvaltaista palkitsemista palkitessaan henkilöstöään. Palkitsemistutkimuksissa onkin huomattu että aineellisella sekä aineettomalla palkitsemisella on positiivinen vaikutus työntekijän toimintaan (Peterson & Luthans 2006). Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu peruspalkka, tulospalkka, edut, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, kehittymismahdollisuudet, koulutukset, työnsisältö, arvostus ja palaute työstä, työsuhteen pysyvyys ja työaika järjestelyt. Jos yritys epäonnistuu henkilöstön palkitsemisessa, voi sillä olla merkitystä sen kilpailukyvyille. Palkitsemisella pystytään houkuttelemaan hyviä työntekijäehdokkaita yritykseen, sitouttamaan heitä ja parantamaan heidän työsuorituksia. (Hakonen ym. 2005: 14–15, 20.) Palkitsemisjärjestelmän sopivuus täytyi aina sopia yrityksen omaan strategiaan, arvoihin ja tavoitteisiin. (Balkin & Gomez-Mejia 1990.) Tietysti myös henkilöstön että johdon täytyy kokea järjestelmä palkitsevaksi, jotta sillä olisi haluttuja vaikutuksia. Kuten palkitsemisosiossa kävi ilmi, koskaan ei kuitenkaan saavuteta täydellistä tyytyväisyyttä.

Työntekijän kokemus järjestelmän toimivuudesta on aina subjektiivinen. Kokemukseen vaikuttaa kuitenkin esimerkiksi palkkaukseen liittyvä tieto, palkkioiden merkitys ja kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Tietämyksen kautta pystytään lisäämään

sitoutumista. Työntekijän olisi tärkeää tietää ainakin, kuinka suuria palkankorotukset tai palkkiot tulevat olemaan, mikä on peruste palkkion jakamiseen, mistä tietoa näistä saa sekä miten päätökset tehdään. Työntekijöiden tulee tietää mitä heiltä odotetaan, muuten työtä ei pystytä tekemään kunnolla. Oikeudenmukaisuus on tärkeää, koska työntekijät usein keskustelevat työtovereiden kanssa aiheesta ja vertailevat saamiaan palkkioita. (Moisio ym. 2009: 38, 42; Elmuti, Kathawala & Wayland 1992.)

Palkitseminen on myös yksi tärkeä johtamisen väline. Esimiehen on tärkeä tuntea kaikki käytössä olevat palkitsemistavat ja osata käyttää niitä oikein ja monipuolisesti (Hakonen ym. 2005: 23). Esimieheltä vaaditaan myös jonkin verran ihmissuhdetaitoja, erityisesti aineettomaan palkitsemisen keinoihin. Tällöin ei kuluteta taloudellisia voimavaroja. Esimerkiksi esimiehen antaessa palautetta ja arvostusta, vaatii tämä ainakin hieman esimieheltä huomiointia ja panostusta. Työntekijöiden ottaminen mukaan palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen ja tavoitteiden miettimiseen lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä. Mukaan ottaminen myös auttaa selvittämään mitä he oikeasti pitävät palkitsevina.

Vastaajat toivat esille palkitsemistarinoissaan monipuolisesti eri palkitsemiskeinoja. Vastaajat mainitsivat palkan ja palkkaan liittyvän korotuksen, tulospalkkiot/bonukset, lahjat, matkat, kilpailut, edut, palauteen, arvostuksen, työnmerkityksen, ilmapiirin, kehitysmahdollisuudet (uudet tehtävät tai laajennus nykyiseen tehtävän kuvaan, projekteihin pääsyn, koulutukset ja tilaisuudet), työtehtävät ja työn joustavuuden. Vastauksissa tuli esille kokonaisvaltaiseen palkitsemisjärjestelmään liittyviä näkemyksiä. Suurin osa vastaajista piti palkitsemistilannettaan motivoivana tai ainakin hyvänä.

Vaikka moni vastaajista kertoi palkitsemistilanteen olevan motivoiva, kaikki eivät kuitenkaan pitäneet tilannetta motivaatiota tai työsuoritusta parantavana. Useimmiten palkitsemiskeino oli kuitenkin jollain tasolla mieluinen. Monen vastauksissa tuli esille monia eri palkitsemiskeinoja yhdessä. Esimerkiksi, kun vastaajan työnkuva laajeni, myös arvostus kasvoi. Toinen esimerkki, kun sai pienimuotoisen lahjan se lisäsi tunnetta, että hänen työpanostaan myös arvostetaan. Kuten myös arvoasteikkokysymyksistä tehdyistä taulukoista näkee lähes kaikkiin palkitsemiskeinoihin yli puolet eri sukupolvista vastasivat pitävän kyseistä palkitsemiskeinoa melko tai erittäin paljon motivoivana. Poikkeuksiakin kuitenkin löytyy. Baby Boomers ja X-sukupolvi ei pitänyt kovin motivoivina muita rahallisia palkitsemiskeinoja (joihin kuului esimerkiksi matkat, lahjat osakkeet). Toinen palkitsemiskeino mitä alle puolet pitivät hyvänä, on tulospalkka Baby Boomersin mielestä. Eniten taas kannatusta kaikista sukupolvista (yli 60 % kaikista vastasi melko tai erittäin paljon) sai palkka, työtehtävät, arvostus ja kehitysmahdollisuudet.

Vastaajien vastauksista huomataan, että aineellinen ja aineeton palkitseminen yhdessä motivoi eniten. Palkka on yksi tärkeä syy työskennellä edes ylipäättään. Palkkaan voidaan myös verrata omaan osaamiseen ja saada sitä kautta tietoa, mikä on oma asema organisaation sisällä. (Hakonen ym. 2005: 69). Kun palkka on tarpeeksi korkea, pieni palkan korotus tuskin enää motivoi paljoa. Tyytyväisyys palkkaan on kuitenkin aina subjektiivinen kokemus, jollekin sama palkka voi olla suuri ja toiselle taas pieni. Huono palkka voi kuitenkin olla yksi syy vaihtaa yritystä, joten avaintyöntekijöiden kohdalla palkkaa tulee erityisesti miettiä. Palkka ja rahalliset palkinnot eivät kuitenkaan loputtomiin motivoi työntekijöitä täytyy rinnalle tuoda myös aineetonta palkitsemista.

Arvostuksella, palautteella, kehitysmahdollisuuksilla ja työtehtävillä on tärkeä merkitys palkan lisäksi näille vastaajille. Arvostuksella pystytään esimerkiksi viestimään, että kaikki työpaikalla ovat tärkeitä. Sillä on myös yhteys parempaan työhyvinvointiin ja ilmapiiriin. (Hakonen ym. 2005: 238.) Aikaisempien tutkimusten mukaan monet työntekijät kaipaavat esimieheltään palautetta työstään, jotta tietävät kuinka ovat työtehtävissään onnistuneet. Se on yksi tärkeimmistä aineettoman palkitsemisen keinoista. (Peterson & Luthans 2006.) Cosackin ym. (2010) mukaan monet työntekijät pitävät tärkeänä, että työssä on mahdollisuus kehittymiseen. Heidän mukaansa uralla eteneminen voi olla työntekijöille parempaa kuin rahalliset suoritukset. Mielenkiintoisiin työtehtäviin voi päästä myös kehitysmahdollisuuksien avulla. Mielenkiintoiset työtehtävät, jotka vastaavat työntekijän osaamista, jaksavat pitää paremmin työntekijän motivaatiota yllä. Arvostus, palaute, työtehtävät ja kehitysmahdollisuudet saattavat jossain määrin korvata jopa huonompaa palkkatasoa. Kukaan ei kuitenkaan pelkällä kiitoksella elä, joten aineeton palkitseminenkaan ei yksin toimi. Yrityksien tulisi löytää tasapaino aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välillä.

Vastaajat löytyisivät myös parannettavaa palkitsemisen suhteen (tutkimuskysymys 2). Erityisesti yksi huomioitava syy liittyi työntekijän kokemukseen omasta palkkatasosta. Vaatimusten ja palkan kohtaaminen vaikutti erityisesti siihen oltiinko tyytyväisiä omaan palkkatasoon. Kun nämä kaksi asiaa saisi työntekijän mielestäkin kohtaamaan, voisi tyytyväisyys palkkaan parantua. Palkankorotuksenkin ollessa liian pieni ei oltu tyytyväisiä, työtehtävien lisääntyessä samalla paljon. Palkankorotuksen kokeminen pieneksi tai suureksi on tässäkin vastaajan subjektiivinen kokemus. Ylipäättään palkan muodostuksen toivottiin olevan myös selkeämpi, ettei se muodostuisi liian monesta osasta. Palkkatietämyksen avulla pystyttiin sitouttamaan ja lisäämään tyytyväisyyttä, kun tiedettiin mistä palkka muodostuu, mitä odotetaan ja mitkä ovat palkankorotukset. Työntekijöiden tulisi

tietää myös mikä on peruste palkkion jakamiseen, mistä saa tietoa näistä sekä miten päätökset tehdään. (Moisio ym. 2009: 38, 42.) Keskustelemalla näistä enemmän myös työntekijöiden tietämys lisääntyy ja mahdollisesti tyytyväisyys. Tähän liittyy tietysti myös oikeudenmukaisuuden kokeminen, että päätökset esimerkiksi palkankorotuksesta ovat läpinäkyviä ja oikeudenmukaisia.

Oikeudenmukaisuus tuli myös esille tulospalkan kohdalla. Tulopalkkaan liittyvien tavoitteiden haluttiin olevan sellaiset, joihin kaikkien työntekijöiden on mahdollista päästä tasapuolisesti. Toisten osastojen liian helpot tavoitteet lisäsivät tyytymättömyyttä. Tavoitteiden tulee myös olla sellaisia, että niihin voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ja päästä. Tähän auttaisi työntekijöiden mukaan ottaminen, mahdollisuuksien mukaan, mietittäessä näitä tavoitteita. Tällöin sitoutuminen tavoitteisiin lisääntyy ja oikeudenmukaisuuden tunnekin saattaa parantua. Esimiehen tulee aina myös kertoa selkeästi nämä tavoitteet työntekijöille. Mittauskäytännöistä on myös hyvä keskustella. Tulospalkkauksen toimiessa huonosti organisaatiossa voi käydä niin, että työntekijät saattavat jopa kisailla toisiaan vastaan sen sijaa että työskentelisi yrityksen yhteiseksi hyväksi. (Elmuti ym. 1992; Lawler 2000; Moisio ym. 2009: 45.)

Työpaikalla järjestettävissä kilpailuissa oli myös oikeudenmukaisuuden tunne tärkeä. Toivottiin kaikkien osallistuvan rehellisesti kilpailuun, jotta tulokset kestävät myös päivänvalon. Jos ilmapiiri työpaikalla on todella kilpailuhenkinen ja toiset kokevat kilpailun epäoikeudenmukaiseksi saattaa ilmapiiri huonontua työpaikalla entisestään. Tällä saattaa olla jopa negatiivisia vaikutuksia työntekijöihin. Tällöin voi olla parempi jättää kisailut sikseen tai kilpailla enemmän leikkimielisesti. Huomiota tulisi kiinnittää myös mistä kilpailuhenkinen sekä mahdollisesti toisten onnistumisien kadehtiminen johtuu ja yrittää parantaa ilmapiiriä. Toisaalta moni toi esille kollektiiviset kilpailut positiivisessa mielessä, jolloin myös yhteishenki ja yhteistyö paranivat. Osaston yhteiset kilpailut saattavat edistää yhteistyötä ja mahdollisesti vähentää myös epärehellistä kilpailua.

Palautteen annossa tuli esille myös parannettavaa. Toivottiin, että palautetta saa useammin kuin kerran vuodessa kehityskeskustelussa. Mieluiten palautetta toivottiin saatavan aina, kun siihen on aihetta onnistumisista, epäonnistumisista ja kaikesta näiden välillä. Palautetta tulisi todella antaa silloin, kun siihen on oikeasti aihetta. Palautetta ei tarvitse väkisin yrittää keksiä, ettei työntekijöille tule tunnetta, että annetaan nyt kun niin kuulu tehdä. Tämä saattaa lisätä tunnetta siitä, että heidän työtään ei arvosteta oikeasti eikä heidän työpanostaan huomioida. Appelbaumin & Kamalin (200) mukaan työntekijöiden vaihtuvuus on yhteydessä siihen, jos työntekijöiden suorituksia ei huomioida laisinkaan.

Palaute olisi paras antaa reaaliaikaisesti heti onnistumisen tai myös joissain tapauksissa epäonnistumisen jälkeen. Kaikista pienistä epäonnistumisista ei kannata tietenkään alkaa huomauttelemaan. Pieniä onnistumisia tai hyvää tasaistakin työpanosta voi aina osoittaa arvostavansa. Julkiset palautteet tai tunnustukset voivat olla joillekin todella mieleisiä, jopa se paras palkinto. Toiset taas eivät välttämättä halua julkisia mainintoja erityisesti silloin, jos ilmapiiri on työyhteisössä erittäin kilpailullinen ja toisten onnistumisia ei oteta hyvin vastaan.

Tärkeimmät huomiot tässä on siis lisätä työntekijöiden palkkatietämystä palkan muodostumisesta ja palkankorotuksista. Oikeudenmukaisuuden kokeminen eri palkitsemiskeinoissa tulee ottaa aina huomioon. Mahdollisuuksien mukaan voi yrittää huomioida työntekijöiden mielipiteet, esimerkiksi tulospalkkaa mietittäessä ja tavoitteita asetettaessa. Tavoitteiden tulisi aina olla realistiset ja oikeudenmukaiset kaikille. Kilpailuja järjestettäessä tulee ottaa huomioon, että kaikilla on tasavertaiset mahdollisuudet osallistua. Jos ilmapiiri ei ole kilpailulle sopiva voi kokeilla kollektiivista kilpailua tai enemmän leikki-mielisiä kilpailuja. Voi olla myös hyvä jättää kilpailut kokonaan pois, jos se huonontaa ilmapiiriä. Huonoa ilmapiiriä tulisi yrittää parantaa, jotta palkitseminenkin olisi onnistuneempaa. Esimiehen tulisi osata hyödyntää paremmin aineettomia palkitsemisen keinoja, erityisesti palautetta ja arvostuksen antamista.

Positiivisten vastauksien perusteella todella kannattaa käyttää monipuolisestikin aineellista ja aineetonta palkitsemista, jotta vaikutuksetkin olisivat paremmat. Yrityksillä on usein erilaisia palkitsemisjärjestelmiä eri henkilöstöryhmille, joten osaston sisälläkin voi yrittää ottaa selvää millainen motivoisi. Palkitsemisen kokeminen motivoivaksi on aina subjektiivinen kokemus. Erityisesti aineetonta palkitsemista voi yrittää kohdistaa työntekijöiden mielipiteitä kuunnellen. Jos joku haluaa kehittymismahdollisuuksia ja toinen ei, kannattaa ottaa se huomioon. Toinen voi taas kaivata jatkuvaa palautetta, toinen taas ei tämänkin voi yrittää huomioida palkitessaan henkilöstöä.

Kolmantena kysymyksenä on onko eri sukupolvien välillä eroa siinä mitä he pitävät palkitsevina? Aikaisempien tutkimusten mukaan Y-sukupolvi motivoituu esimerkiksi (tarkemmin taulukossa 1): etenemisen ja kehittymisen mahdollisuuksista, nopeista ylennyksistä, haasteista ja mahdollisuuksista, yhteistyömahdollisuuksista, jatkuvan palautteen ja arvostuksen saamisesta (heti suorituksen jälkeen), mielekkäistä työtehtävistä ja joustavuudesta. Y-sukupolvi motivoitui arvoasteikkokysymyksen mukaan kuitenkin eniten palkasta. Palkka on kyllä kaiken palkitsemisen perusta, koska ilman palkkaa ei voida tyydyttää välittömiä tarpeita. Palkan suhteen Y-sukupolven ajateltiin motivoituvan erityisesti

silloin, kun omat menot kasvavat ja varallisuutta ei ole vielä kertynyt tai kun palkka on matala (Twenge ym. 2010). Toiseksi eniten Y-sukupolvi motivoitui arvostuksen saamisesta ja kolmanneksi eniten palautteesta sekä työtehtävistä. Kehitysmahdollisuuksien saaminen tuli heti näiden jälkeen. Vastaukset tukevat myös aikaisempien tutkimusten havaintoja. Y-sukupolvi toi esille palkitsemiskertomuksissaan eniten arvostuksen sekä palautteen saamisen tilanteita positiivisina palkitsemiskeinoina. Joustavia työjärjestelyitä Y-sukupolvi ei maininnut palkitsemistilanteissa, vaikka sitä pidetään aikaisempien tutkimusten mukaan heille tärkeänä. Tällaista joustavuutta saatetaan tosin pitää itsestään selvänä eikä palkitsemiskeinona. Voidaan ajatella, että esimerkiksi tietysti jonkun päivän saa vapaaksi töistä tai voi lähteä aikaisemmin omien menojen mukaan.

X-sukupolvi motivoituu aikaisempien tutkimusten mukaan esimerkiksi: joustavista työjärjestelyistä, itsenäisistä työmahdollisuuksista, korkeasta palkasta sekä muista rahallisista palkinnoista ja kehitysmahdollisuuksista. X-sukupolvelle tärkeintä oli myös palkka, joka tukee myös aikaisempien tutkimusten havaintoja. Toiseksi tärkeimpinä ovat työtehtävät ja kolmanneksi tulospalkka sekä kehitysmahdollisuudet. Myös tämä tukee aikaisempia tutkimuksia aiheesta. Baby Boomers motivoituu taas aikaisempien tutkimusten mukaan esimerkiksi: rahallisesta palkitsemisesta, pitkistä työsuhteista, askel askeleelta ylenemisestä ja tunnustuksesta. He ovat vaatimattomampia palkitsemisen suhteen kuin Y- ja X-sukupolvi. Heilläkin kuitenkin palkitsevinta on palkka ja työtehtävät. Toiseksi eniten he motivoituivat arvostuksen saamisesta ja kolmanneksi kehitysmahdollisuuksia. Palkka, työtehtävät ja arvostus tukevat aikaisempiäkin tutkimuksia. Työtehtävät ovat varmasti tärkeitä heille, koska he pitävät työntekoa itsessään niin tärkeänä. Joidenkin tutkimusten mukaan kehitysmahdollisuudet (niihin liittyvät muutokset ja uuden opettelu) eivät välttämättä olisi niin mieleisiä Baby Boomerseille. Tässä kuitenkin he pitivät niitäkin motivoivina.

X-sukupolven vastaajat kertoivat eniten palkitsemistilanteenaan palkankorotuksen saamisen tai itse palkan. He kokivat tämän positiiviseksi palkitsemiskeinoksi. Palaute tuli myös usein esille heidän kertomuksissaan, mutta he eivät kertoneet oliko palaute niin motivoivaa. Heidän vastauksissaan saatettiin esimerkiksi mainita palaute, mutta siihen liittyvä palkankorotus oli motivoivinta. Muutamat kyllä toivoivat useammin palautetta esimieheltään. Baby Boomersilla mainitsivat myös usein palkankorotuksen, mutta eivät pitäneet sitä niin usein motivoivana. Tämä saattaa liittyä siihen, että heillä pieni korotus ei enää motivoi, jos varallisuutta on jo kertynyt. Tämä on taas kaikkien vastaajien subjektiivinen kokemus kokeeko korotuksen pieneksi vai isoksi. Itse palkka oli kuitenkin

heillekin tärkeä. Toiseksi he mainitsivat motivoivina usein palautteen ja arvostuksen saamisen.

Kovin suuria eroja palkitsemisessa ei löydy sukupolvien välillä, mutta pieniä eroja on havaittavissa. Kuitenkin tulee muistaa, että monipuolista palkitsemista tulee käyttää kaikille sukupolville. Kaikki sukupolvet pitivät palkkaa kaikista tärkeimpänä. Tämä varmasti liittyy jo aikaisemmin mainittuihin seikkoihin, että harva kokonaan ilman palkkaa työskentelisi. Eroja löytyi siinä, että Y-sukupolvi piti arvostusta ja palautetta erittäin tärkeänä. X-sukupolvi piti taas tulospalkkaa tärkeänä. Baby Boomersit ja X-sukupolvi motivoituivat työtehtävistä hieman enemmän, kuin Y-sukupolvi. Baby Boomersit motivoituivat työtehtävien lisäksi arvostuksen saamisesta, mutta ei niin paljoa kuin Y-sukupolvi. Vähiten Y-sukupolvi kaipasi tulospalkkaa. X-sukupolvi ja Baby Boomers taas lahja palkintoja. Huomattavaa oli myös, että Y-sukupolvi oli vanhempia sukupolvia enemmän tyytyväinen erilaisiin kilpailuihin ja piti niitä hyvinä.

Erityisesti Y-sukupolvea palkitessa tulee muistaa kiinnittää huomiota arvostuksen ja palautteen antamiseen. He saattavat aikaisempien tutkimusten mukaan kaivata sitä jatkuvasti esimieheltään. Sitä voi myös hyvin hyödyntää silloin, kun on taloudellisesti huonommat ajat, kaikille sukupolville. X-sukupolvea palkitessa taas tulee muistaa heidän motivoituvan eniten rahallisesta palkitsemista ja työtehtävien mielekkyydestä. Baby Boomers arvostaa varmasti pitkiä työuria ja mielekkäitä työtehtäviä. Työnteolla on heille aikaisempien tutkimusten mukaan tärkeä merkitys, joten työtehtävät ovat tärkeässä roolissa. Y-sukupolven tavoin hekin kaipasivat arvostusta osakseen, mutta eivät välttämättä jatkuvasti.

6.2 Loppupäätelmät ja tutkimuksen rajoitukset

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät arvostavat monipuolista palkitsemista. Palkitseminen on moniulotteinen kenttä, jossa esimiehillä ja yrityksellä on suuri vastuu onnistumisen suhteen. Tulosten perusteella vastaajien palkitsemisessa olisi vielä hieman parantamisen varaa. Erityisesti vastaajat kokivat, että parantamista on palkan, tulospalkkioiden, kilpailujen ja palautteen antamisen suhteen. Vastaajille oikeudenmukaisuuden kokeminen kaikissa palkitsemisen keinoissa sekä oikeanlaiset tavoitteet ovat tärkeitä. Kaikkien ei voida kuitenkaan olettaa motivoituvan samoista asioista, koska palkitsemisen on subjektiivinen kokemus. Sukupolvilla oli pieniä eroja palkitsemisen

suhteen sekä myös hieman aikaisemmista tutkimuksista poikkeavia. Erityisesti aikaisemmista tutkimuksista poikkesi Baby Boomersin kehitysmahdollisuuksien pitäminen niin-kin paljon motivoivina ja Y-sukupolven pitäessä palkkaa eniten motivoivana. Työnantajien tulisi ottaa paremmin selvälle mitä pidetään motivoivana. Kuitenkaan koskaan ei voida saavuttaa täydellistä tyytyväisyyttä ja kaikkia ei voida täysin miellyttää. Nykyisten palkitsemisjärjestelmien ja keinojen tuominen selkeästi esille lisää työntekijöiden tietämystä ja mahdollisesti tyytyväisyyttäkin palkitsemista kohti. Kaikkia palkitsemiskeinoja ei välttämättä pidetä edes palkitsemisena.

Tällä tutkimuksella on omat rajoituksensa, koska kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksessa ei edes yritetä etsiä objektiivisia tuloksia. Nämä tutkimuksen tulokset ovat aikaan ja paikkaan sidottuja. Vastaukset ja tulokset ovat näiden vastaajien subjektiivisia kokemuksia esimerkiksi tyytyväisyydestä palkkaan. Esimerkiksi sama rahamäärä voi jakaa ihmisten mielipiteitä siitä onko se riittävä vai ei. Näkökulmana olikin tutkia tässä tutkimuksessa näiden henkilöiden omia kokemuksia eri palkitsemiskeinoista. Eikä tätä tutkimusta voi siis yleistää koskemaan kaikkia. Tarkoituksena on kuitenkin lisätä tietämystä palkitsemista ja sen monimuotoisuudesta, palkitsemisen parannusehdotuksista sekä eri sukupolvista ja heidän palkitsemisestaan.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimus ehdotuksena olisi tutkia asiaa laajemmin esimerkiksi satunnaisotoksella, jolloin vastaajia tulisi vielä enemmän. Näin tutkimuksesta saattaisi tulla enemmän objektiivinen. Objektiivisuuden avulla voitaisiin paremmin etsiä yleistyksiä aiheesta. Toinen vaihtoehto olisi tutkia myös, jotakin tiettyä toimialaa tai ottaa paremmin huomioon työntekijöiden koulutustaustan ja sen mahdolliset vaikutukset. Laajentamalla tutkimuslomaketta tai haastattelemalla voitaisiin saada vielä paremmin selvälle eroja palkitsemisen suhteen. Tutkimukseen voisi liittää myös enemmän motivaatioteorioita ja tutkia niiden kautta palkitsemista ja sukupolvia.

LÄHDELUETTELO

- Ahonen, Guy, Tomi Hussi & Helka Pirinen (2010). Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. *Työpoliittinen aikakauskirja* 4, 23–32.
- Alasoini, Tuomo (2009.) *Y-sukupolven johtaminen, näkökulmia työelämä- ja sukupolvi-tutkimuksen pohjalta*. Helsinki: Tekes. Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.sttk.fi/File/18b7f60e-8df6-4466-b2df-f62dbdf02c2a/Alasoini,%20Y-sukupolven%20johtaminen.pdf>>
- Anttila, Anu-Hanna, Kristiina Kuussaari & Tiina Puhakka (2010.) *Ohipuhuttu nuoruus?* [online]. Helsinki: Nuorisotutkimusseura, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos ja valtion nuorisoasiain neuvottelukunta. Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/6009360f-eeec-4da7-b1d0-1311124fed43>>
- Appelbaum, Steven H. & Rammie Kamel (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of management development* 19:9, 733-763.
- Arsenault, Paul M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Emerald Group Publishing Limited* 25: 2, 124-141.
- Balkin, David B. & Luis R. Gomez-Mejia (1990). Matching Compensation and Organizational Strategies. *Strategic Management Journal* 11:2, 153–169.
- Beutell, Nicholas J. & Ursula Wittig-Berman, (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures. *Journal of Managerial Psychology* 23:5, 507–523.
- Chianga, Chun-Fang & SooCheong Shawn Jang (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management* 27:2, 313–322
- Cosack, Sabine, Matthew Guthridge & Emily Lawson (2010). Retaining key employees in times of change. *McKinsey Quarterly* 3, 135–139.

- Cran, Chreryl (2013). 8 myths - and truths - about generation Y. *Carswell Publishing* 26:10, 14.
- Crumpacker, Martha & Jill M. Crumpacker (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? *Public Personnel Management* 36:4, 349-369.
- Dries, Nicky, Roland Pepermans & Evelien De Kerpel (2008). Exploring four generations' beliefs about career Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Managerial Psychology* 23:8, 907-928
- Durham, Cathy C. & Kathryn M. Bartol (2009). Pay for Performance. Teoksessa: *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, 217-237. Edwin A. Locke. UK: John Wiley & Sons. [24.11.2015]. Saatavilla World Wide Webistä: <<http://dmcodysey.org/wp-content/uploads/2014/02/Organization-Behavior-Textbook-2009.pdf#page=249>>
- Elmuti, Dean, Yunus Kathawala, & Robert Wayland (1992). Traditional performance appraisal systems: The Deming Challenge. *Management Decisions* 30:8, 42-52.
- Finlex a(2015). *Työsopimuslaki*. Helsinki: Oikeusministeriö. [siteerattu 18.11.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P10>>
- Finlex b (2015). *Laki oikeudesta työntekijän tekemiin keksintöihin*. Helsinki: Oikeusministeriö. [siteerattu 1.12.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1967/19670656>>
- Finlex (2007). *Laki yhteistoiminnasta yrityksissä*. Helsinki: Oikeusministeriö. [siteerattu 13.12.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>>
- Flick Uwe (2014). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. Saatavana World Wide Webistä: <<http://srmo.sagepub.com/view/the-sage-handbook-of-qualitative-data-analysis/SAGE.xml>>

- Hakonen, Niilo, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko & Anna Ylikorkala (2005) *Palkitse taitavasti: palkitsemistavat johtamisen välineenä*. Helsinki: WSOY. 336s. ISBN: 951-0-28996-5
- Harisalo, Risto (2008). *Organisaatioteoriat*. 1. painos. Tampere: Tampere University Press. 332s. ISBN: 978-951-44-7533-7
- Herzberg, Frederick (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46:1, 53–62.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko, Remes & Paula Sajavaara (2009). Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi. 13. painos. 464s. ISBN: 978-951-31-4836-2
- Hodder, Alyssa (2015). Meet Gen Z. *Benefits Canada*. 39:4, 5 -5.
- Jenkins, G. Douglas, Atul Mitra, Nina Gupta, & Jason D. Shaw (1998) Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology* 83:5, 777-787.
- Jorgensen, Bradley (2003). Baby boomer, generation X and generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *MCB UP Ltd* 5:4, 41 – 49.
- Jurkiewicz, Carole (2000). Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management* 29:1, 55–74.
- Kaistila, Maijaliisa (2005). *Hyvä esimiestyö*. Työturvallisuuskeskus, Kuntien Eläkevaikutus. Saatavana World Wide Webistä:
<http://www.ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf>
- Karisto, Antti (2005). *Suuret ikäluokat*. Tampere: Vastapaino. 364s. ISBN 951-768-171-2.
- Kauhanen Juhani (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Vantaa: Hansaprint Oy. 125s. ISBN: 978-952-5928-02-0
- Latham Gary P. & Christopher T. Ernst (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review* 16:2, 181–198

- Lau Wai-Kwan (2014). Employee's Participation: A Critical Success Factor for Justice Perception under Different Leadership Styles. *Journal of Management Policies and Practices* 2: 4, 53-76.
- Lawler, Edward. E. III (1993). From Job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior* 15:1, 3-15.
- Lawler, Edward. E.III (2000). Pay Strategy: New Thinking for the New Millennium. *Compensation Benefits Review* 32:1, 7-12.
- Leivo, Tomi, Marjut Mutanen & Riitta Nieminen- Sundell (2009). *Diginatiivit, työ, kansalaisuus* [online]. Helsinki: kansallinen ennakointi verkosto. Saatavana World Wide Webistä:
<<http://www foresight.fi/wp-content/uploads/2009/12/Diginatiivit.pdf>>
- Locke, Edwin A. & Gary P. Latham (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science* 1:4, 240 – 246.
- Maslow, A. H (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* 50:4, 370-396.
- Medcof, John W. & Steven Rumpel (2007). High technology workers and total rewards. *The Journal of High Technology Management Research* 18:1, 2007, 59–72.
- Melin, Harri & Jouko Nikula (2003). *Yhteiskunnallinen muutos*. Tampere: Vastapaino 278s. ISBN 951-768-120-8.
- Miller, Peter (2009). Leadership in the Knowledge Economy. Teoksessa: *Enhancing organisational change through knowledge management*. J. Xu, P. James, S. Sankaran & P. Milne. Southern Cross University Press, Lismore, NSW.
- Moisio, Elina, Tea Lempiälä & Timo Haukola (2009). Palkitseminen ja innovatiivisuus. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavana World Wide Webistä:
<https://moo-dle.uwasa.fi/pluginfile.php/110994/mod_resource/content/2/Moisio%20ym%20In-novatiivisuus%20ja%20palkitseminen.pdf>

- Oliver, Judith. (1998). Invest in people and improve profitability and productivity. *Management Today*, 90-1
- Pendergast, Donna (2010). Getting to know the Y generation [online]. Pierre Benckendorff, Gianna Moscardo & Donna Pendergast (toim.). *Tourism and generation Y*. Oxfordshire: CABI Head Office. Saatavana World Wide Webistä: <<http://lib.dtc.ac.th/ebook/Tourism/tourism%20and%20generation%20y%20%5B1845936019%5D.pdf#page=14>>
- Peterson, Suzanne J. & Fred Luthans (2006). The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-Unit Outcomes Over Time. *Journal of Applied Psychology* 91:1, 156–165.
- Purhonen, Semi, Tommi Hoikkala & J.P Roos (2008). *Kenen sukupolveen kuulut?* Helsinki: Gaudeamus Helsinki university Press. 319s. ISBN 978-952-495-063-3
- PwC (2013). *PwC's NextGen: A global generational study* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>
- Ruohotie, Pekka (1983). *Motivaatio ja työkäyttäytyminen: työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu*. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto. 229s. ISBN 951-9241-10-8
- SAK (2012). *Palkka*. Helsinki: Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö. [siteerattu 18.11.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <<https://www.sak.fi/tyoelama/perustietoa/tyosuhteen-a-o/palkka>>
- Shaw, Sue & David Fairhurst (2008). Engaging a new generation of graduates. *Emerald Group Publishing Limited* 50:5, 366 - 378
- Smola Karen Wey & Charlotte D. Sutton (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23:4, 363–382.
- Stajkovic, Alexander D. & Fred Luthans (1997). A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification Task Performance, 1975-95. *The academy of Management Journal* 40:5, 1122-1149.

- Stajkovic, Alexander D. & Fred Luthans (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *The academy of Management Journal*.4:3, 580–590.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. painos. Helsinki: Tammi. 175 s. 978-951-31-4865-2.
- Twenge, Jean M., Stacy M. Campbell, Brian J. Hoffman & Charles E. Lance (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management* 36:5, 1117–1142.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa (2013). Tehtaan porteilta digiajan kasvatteihin Nettisukupolvi haastaa työelämässä [online]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.tampereentyoterveys.fi/attachments/tehtaan_porteilta_digiajan_kasvatteihin.pdf>
- Vesterinen, Pirkko-Liisa & Marjaana Suutarinen (2011). *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Helsinki: JTO. 181s. ISBN 978-951-9411-55-2.
- Yu, Hui-Chun & Peter Miller (2005). Leadership style The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal* 26:1, 35 – 50
- Wong, Melissa, Elliroma Gardiner, Whitney Lang & Leah Coulon, (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology* 23:8, 878-890.

LIITE 1.

Tutkimuslomake

Perustiedot

Syntymävuosi:

Sukupuoli:

Koulutus-
tausta:

Jokin muu tutkinto?

Oletko tyytyväinen nykyiseen palkkatasoosi? Perustele vastauksesi miksi olet tai et ole?

Tutkimuskysymykset

Miten paljon seuraavat asiat motivoisivat sinua työssäsi?

	Ei yh- tää n	Hie ma n	Jon kin ver- ran	Melk o pal- jon	Erit tän pal- jon
Tulospalkkiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut rahalliset palkkiot (lahjat, osakkeet jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edut (esim. luontaisedut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen saaminen esimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostus työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien sisältö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvaile vapaamuotoisesti tilanne, jossa sinua on palkittu työelämässä jollakin tavalla. (Esimerkiksi oletko saanut positiivista palautetta, kehittymismahdollisuuksia, arvostusta, työn sisällön parannuksia, osakkeita, lahjoja, etuja tai parempaa palkkaa.)

Voit käyttää seuraavia kysymyksiä vastaamisesi avuksi:

Mitä olit tehnyt, että sinua palkittiin?

Millainen palkitseminen oli kyseessä?

Miten palkitseminen vaikutti sinun työhösi tai motivaatioosi?

Kirjoita tilanne tähän



Tietojen lähetys

Kiitos vastauksestasi!