

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Liisi Pöyhönen

TEHDÄ TÖITÄ ELÄÄKSEEN VAI ELÄÄ TÖITÄ TEHDÄKSEEN?
Y-sukupolvea motivoiva palkitseminen

Johtaminen ja Organisaatiot
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	8
1.1 Tutkimuksen taustaa	9
1.2. Y-sukupolvi	11
1.2.1. Y-sukupolven uudenlaiset arvot	11
1.3. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	13
1.4. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	13
1.5. Tutkimuksen rakenne	14
2. PALKITSEMINEN	16
2.1. Palkitseminen johtamisen välineenä; esimiehen tärkeä rooli	17
2.2. Aineellinen palkitseminen	19
2.3. Suoritusperusteinen palkitseminen	20
2.3.1 Henkilökohtainen suoritusperusteinen palkitseminen	21
2.3.2 Ryhmätason suoritusperusteinen palkitseminen	22
2.4. Aineeton palkitseminen	23
2.5. Y-sukupolvea motivoiva palkitseminen	24
3. PALKITSEMISEN YHTEYS TYÖMOTIVAATIOON	28
3.1. Työmotivaatio	29
3.1.1. Sisäinen motivaatio	30
3.1.2. Ulkoinen motivaatio	31
3.2. Decin ja Ryanin itsemääräytymisteoria	32
3.2.1. Ulkoisen motivaation sisäistämisprosessi	33
3.2.2. Motivaation eri tyypit	34
3.3. Aineellisen palkitsemisen vaikutukset sisäiseen motivaatioon	36
3.4. Aineettoman palkitsemisen vaikutukset sisäiseen motivaatioon	37

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
4.1. Aineellinen palkitseminen	39
4.1.1. Kuukausipalkka	40
4.1.2. Suoritusperusteinen palkitseminen	42
4.1.3. Muu aineellinen palkitseminen	45
4.2. Aineeton palkitseminen	48
4.2.1. Jatkuva oppiminen ja uralla eteneminen	49
4.2.2. Palaute, tunnustus ja arvostus	51
4.2.3. Työaika ja -paikka	54
4.2.4. Kollegat ja esimiehet	56
4.2.5. Työyhteisön arvoihin samaistuminen	58
4.3. Aineellisen ja aineettoman palkittamisen tasapaino	59
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	64
5.1. Yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista	64
5.2. Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus	66
5.3. Jatkotutkimuspohdintaa	67
LÄHDELUETTELO	68
LIITTEET	

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus TKK:n kehittämässä mallissa.	15
Kuvio 2. Monimuotoisen palkitsemisen vaikutukset työmotivaatioon.	26
Kuvio 3. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio jatkumona.	30
Kuvio 4. Psykologiset tarpeet sisäisen motivaation mahdollistajana.	33
Kuvio 5. Yhteenveto palkitsemisen vaikutuksista työmotivaatioon.	59
Kuvio 6. Tutkimuksessa esiinnousseet sisäisen motivaation mahdollistajat.	64

LIITTEET

Liite 1. Puolistrukturoitu haastattelukysymys	75
Liite 2. Esimerkkivastaukset saadusta aineistosta	76

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Liisi Pöyhönen	
Pro gradu -tutkielma:	Tehdä töitä elääkseen vai elää töitä tehdäkseen? Y-sukupolvea motivoiva palkitseminen	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala	
Valmistumisvuosi:	2014	Sivumäärä: 78

TIIVISTELMÄ

Organisaatioiden palkitsemiskäytännöt asettavat haasteita yritysjohdolle organisaatioiden palkitsemisinstrumenttien moninaistuessa ja muuttuessa yksilöllisemmiksi. Pelkkä aineellinen palkitseminen ei riitä työmotivaation syntyyn, vaan aineeton palkitseminen katsotaan keskeiseksi palkitsemiskeinoksi ja motivaation mahdollistajaksi. Haasteita organisaatioille aiheutuu juuri siitä, kuinka palkitsemisjärjestelmästä saadaan oikeudenmukainen ja motivoiva työkalu johtamiseen siten, että keinot miellyttävät niin johtoa kuin työntekijöitäkin. Etenkin vuonna 1980–1994 syntyneen Y-sukupolven arvojen muutos ja tapa suhtautua työelämään haastaa organisaatioiden palkitsemis- ja johtamis- malleja.

Tutkimuksen tavoitteena on saada kuvaus siitä, miten palkitsemisen monimuotoisuus merkityksellistyy Y-sukupolven palkitsemispuheessa ja mikä sen yhteys on työmotivaatioon. Työmotivaatiota ja sen syntyä lähestytään Decin ja Ryanin itsemääräytymisteorian valossa. Tutkimuksen empiriaosuus on kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutetaan 20 puolistrukturoidun haastattelun avulla. Aineiston keruun avulla saatavat tulokset pyrkivät kuvaamaan sitä, kuinka Y-sukupolvi kokee aineellisen ja aineettoman palkitsemisen. Motivoiko lisäraha suoriutumaan töistä hyvin, vai toimisiko kiitoksen ja arvostuksen saaminen tehokkaammin?

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta koulutetun Y-sukupolven motivoituvan merkityksellisestä ja mieleisestä työstä, jota voidaan tehdä hyvässä hengessä ilman kontrolloinnin tunnetta missä ja milloin halutaan. Työhön suhtaudutaan intohimoisesti itseään toteuttaen, ja se nähdään osana minän jatketta ja identiteettiä. Työ ei ole vain työ, vaan se mielletään jopa elämäntavaksi, jossa jatkuva oppiminen on läsnä. Aineeton palkitseminen toimii siis vahvemmin motivaation mahdollistajana tyydyttäessään autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeita; suuri palkka ei enää niinkään puhuttele Y-sukupolvea.

AVAINSANAT: Palkitsemisen monimuotoisuus, työmotivaatio, itsemääräytymisteoria, Y-sukupolvi

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tulevaisuudessa Y-sukupolvi tulee olemaan suurin työmarkkinoilla toimiva sukupolvi, jonka uudenlaiset arvot ja työmotivaation rakentuminen haastavat organisaatiot ja johtamisen. Sukupolvenvaihdos työmarkkinoilla tulee haastamaan erityisesti henkilöstöjohtamisen kenttää muun muassa rekrytointien, urakehityksen, palkitsemisen ja johtamistyylien myötä, sillä uuden sukupolven johtamisessa vaaditaan erilaista johtajuutta, kuin aiemmin. (Parry & Urwin 2010: 80; Luscombe, Lewis & Biggs 2011: 272.) Koulutustaso nousee edelleen, samaan aikaan kun tuotannollinen työ vähenee, jolloin myös asiantuntijoiden määrä nousee. Työhön liittyvät motivaatiotekijät ovat näin ollen murtumassa ja organisaatioiden on varauduttava työmarkkinoilla tapahtuvaan rakennemuutokseen ja työntekijöiden arvojen uudistumiseen. Se, mikä ihmisiä motivoi ja miellyttää on toki yksilöllistä ja kontekstisidonnaista, mutta organisaatioiden tulisi ottaa tämä motivaatiotekijöiden muutos ja palkitsemisen tärkeys tosissaan, jotta kilpailuedun saavuttaminen, työpaikan houkuttelevuus, sitoutuminen ja tuloksen tekeminen myös tulevaisuudessa on mahdollista. Tulevaisuudessa menestyminen vaatii johtamisen ja näin ollen myös palkitsemismallien muutosta. (Kiviranta 2010: 96; Luscombe ym. 2011.)

Viimeisten vuosikymmenien aikana palkitseminen on kehittynyt Suomessa vauhdilla, kun organisaatiot ovat siirtyneet kohti strategisempaa palkitsemista ja ottaneet yhä enemmän käyttöönsä uusia palkitsemisjärjestelmiä. Samaan aikaan, kun yritykset lisäävät aineellisen palkkauksen merkitystä erilaisten kannustimien ja suoritusperusteisten palkkioiden myötä, kuitenkin esimerkiksi työn merkitystä ja arvostuksen saamista kunnioitetaan enenevässä määrin etenkin korkeakoulutettujen nuorten keskuudessa. Jos aiemmin palkitseminen määrittyi pitkälti sukupuolen, iän, palveluvuosien, tehtävänimikkeen ja koulutuksen perusteella, sekä sen, mitä kilpailevat organisaatiot maksavat, on modernin palkitsemisen lähtökohtana työn vaativuus, henkilön pätevyys, työn tulokset ja markkinoiden mukaisuus. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005: 13, 126–127.) Lisäksi palkitsemisen yksilöllisyys, jossa työntekijä voi valita erilaisista

palkitsemiskokonaisuuksista elämäntilanteensa ja tarpeidensa mukaan lisääntyä, sillä ihmisen tarpeet eivät ole staattisia ja pysyviä, vaan ne muuttuvat elämän aikana. (Alaräisänen 2013: 39.) Uran alkuvaiheessa ihminen voi toimia tyydyttääkseen elintarpeitaan, mutta myöhemmin hän voi siirtyä tyydyttämään elintarpeitaan voidakseen tehdä jotain muuta. (Vartiainen ja Nurmela 2002: 189.)

Ruohotie & Honka (1999: 58–59) toteavat, että on mahdotonta sanoa, mikä on paras mahdollinen palkkakannustin ja työmotivaatiota synnyttävä tekijä. Tulevat vuodet näytävät sen, kuinka palkitsemisen trendi kehittyy. Tuleeko aineettomasta palkitsemisesta järjestelmällinen osa organisaatioiden palkitsemisjärjestelmää, vai onko raha kuitenkin se, mikä viimekädessä motivoi?

Tutkimuksessa käsiteltävä palkitsemisen ja työmotivaation aihealue on laaja ja sitä on tutkittu paljon. Debatti siitä, toimiiko raha suurimpana motivoivana tekijänä työympäristössä, kiistellään jatkuvasti. Kulttuuristamme ja rahan konnotaatiosta johtuen rahallinen palkitseminen toimii työntekijän kannustimena organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisessa, ja useat tutkijat ovat sitä mieltä, että rahapalkkioilla on selvä myönteinen vaikutus työsuoritukseen. (Hakonen 2012: 2.) Suomessa palkitsemisjärjestelmiä, palkitsemisen vaikutuksia ja palkkatyytyväisyyttä on tutkittu jonkin verran, mutta tutkimuksen ongelmaksi on koettu käytettyjen teorioiden ja mallien sekavuus (Hakonen N., Hakonen A, Hulkko & Ylikorkala 2005: 10), sekä se, että kokonaiskuvaa tutkimuksen tulevista tarpeista on vaikea muodostaa (Moisio, Sweins & Salomäki 2006: 5). Hakonen, Hakonen, Kuronen, Hulkko & Palva (2001), Hakonen, Salimäki & Hulkko (2005b) sekä Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen (2009) ovat Työsuojelurahaston rahoittamisessa hankkeissa *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa* tutkineet eri sektoreiden palkitsemistapoja ja sitä, kuinka palkitseminen on vuosien saatossa muuttunut ja tulee muuttumaan. Lisäksi tutkimuksissa selvitetään käytössä olevien palkitsemistapojen toimivuutta ja yhteensopivuutta. Tutkimukset on toteutettu vuoden 2001, 2004 ja 2008 aineistojen perusteella; aineistot on kerätty kyselylomakkeella organisaation palkitsemisasiosta vastaavilta henkilöiltä.

Palkitsemistutkimukset yleisesti ottaen on suureksi osaksi toteutettu kvantitatiivisen aineiston pohjalta, joten myös kvalitatiivisen aineiston hyödyntämistä kaivataan (Hakonen 2012: 2.) Y-sukupolven tulo työmarkkinoille on noteerattu jo myös tieteellisissä kirjoituksissa, mutta sitä on sen tuoreudesta johtuen tutkittu vasta vähän, ja se on keskittynyt enemmän opiskeleviin yksilöihin, jotka eivät ole vielä työelämässä (Vesterinen 2010: 172.) Edellä mainitut seikat huomioiden tutkimus toteutetaan kvalitatiivisesti ja rajataan koskemaan jo vähintään vuoden työelämässä olleen Y-sukupolven kokemuksia palkitsemisesta.

1.2. Y-sukupolvi

Y-sukupolvea koskevia iän määritelmiä on useita, mutta tässä tutkimuksessa Y-sukupolvella tarkoitetaan vuosina 1980–1994 syntyneitä sukupolvea. Y-sukupolvi esiintyy tieteellisissä teksteissä myös termeillä *nettisukupolvi*, *diginatiivit* ja *millenniaalit*, mutta tässä tutkimuksessa terminä käytetään ainoastaan Y-sukupolvea (Luscombe ym. 2001: 272.)

1.2.1. Y-sukupolven uudenlaiset arvot

Vaikka Y-sukupolvea on yleisesti kuvailtu vaikeasti sitoutuvaksi ja kärsimättömäksi sukupolveksi, ei sitä kuitenkaan voida pitää homogeenisenä ryhmänä, vaan on nähtävä samaa sukupolvea edustavan ryhmän sisäiset erot (Luscombe ym. 2011: 277; Twenge 2010: 209.) Vesterisen (2010: 176) mukaan perinteiseksi mielletävät arvot, kuten vakituinen työ ja vakituinen parisuhde, ovat asioita, joita Y-sukupolvikin arvostaa ja haluaa itselleen. Kuitenkin arvomaailma edellisiin sukupolviin verrattuna on hyvin erilainen, eivätkä nämä perinteiset arvot näy enää yhtä vahvana kuin aiemmin. Tekijöitä, jotka ovat muokanneet Y-sukupolvesta omanlaisensa ja aiemmista sukupolvista vahvasti poikkeavan, löytyy useita. Vesterisen (2010: 176) mukaan Y-sukupolven lapsuus on ollut taloudellisesti vakaammalla pohjalla, kuin aiempien sukupolvien, mikä on voinut vaikuttaa heidän uskallukseen vaatia työuraltaan mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä,

kun he ovat voineet luottaa vanhempiensa apuun raha-asioissa. Kuitenkin on huomioitavaa, että 1990-luvun lama-aika on osunut monen Y-sukupolven edustajan lapsuuteen, mikä on voinut vaikuttaa heidän perheidensä talouteen negatiivisesti ja näkyy sen takia myös Y-sukupolven persoonallisuudessa sekä suhtautumisessa työntekoon. Y-sukupolvi on myös aiempiin sukupolviin verrattuna tottunut jo lapsesta saakka saamaan palautetta ja kannustusta vanhemmiltaan sekä harrastustoiminnassa ja tästä syystä vaatii sitä myös työelämässä. Heidät on lisäksi kasvatettu uskomaan ja luottamaan itseensä ja omiin kykyihin, mikä näkyy itsevarmuutena ja rohkeutena toteuttaa itseään. Y-sukupolvi on syntynyt uusoptimismin ja korkean tekniikan aikana, joten tietotekninen osaaminen on aiempia sukupolvia suurempaa. He ovat lisäksi tottuneet siihen, että tieto on aina saatavilla, johon tulee suhtautua kyseenalaistaen. (Gursoy, Maier & Chi 2008: 450.) Y-sukupolvea kuvaa myös Gursoyn ym. (2008: 453) mukaan se, että he pitävät tiimityöskentelystä, sillä ovat tottuneet siihen jo kouluajoista lähtien ja haluavat sitä myös työuraltaan.

Y-sukupolven tulo työelämään 2000-luvulta alkaen on muuttanut ja tulee muuttamaan työmarkkinoita rajusti, kun uusi työikäinen sukupolvi ei ole enää sitoutunut samalla tavalla työhönsä, eikä työpaikasta toiseen vaihtamista koeta vaikeaksi. Toisaalta myöskään työntajapuoli ei sitoudu samalla tavalla työntekijöihin, mikä näkyy määräaikaisten työsuhteiden lisääntymisenä. Y-sukupolvelle ominaista ovat lyhyet työsuhteet, kun yksilöt siirtyvät organisaatiosta toiseen yhä useammin yhä helpommin. Baruch (2004: 60–61) on määritellyt uudenlaisen monisuuntaisen urakehitysmallin, joka kulkee organisaatioiden välillä, eikä niinkään enää yhden organisaation sisällä hierarkiassa nousemalla. Kuten De Hauwin & De Vosin (2010) artikkeli osoittaa, näkyy tyytymättömyys esimieheen ja palkitsemiseen suoraan sitoutumattomuutena. Parhaiten Y-sukupolvi sitoutuu tilanteessa, jossa heihin suhtaudutaan yksilöinä, kun heillä on selkeä suunta, minne mennä, ja kun organisaatiossa esiintyy hyvää johtamista (Gursoy ym. 2008: 253.) Palkitsemisella ja työmotivaatiolla on siis selkeä yhteys.

1.3. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Y-sukupolven suhtautumista palkitsemiseen ja sitä, kuinka palkitsemisen monimuotoisuus merkityksellistyy heidän vastauksiinsa. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan sitä, kuinka Y-sukupolven edustajien palkitsemispuheessa esiintyvä palkitsemismuoto ja työmotivaation yhteys linkittyvät. Tutkimuksen pääongelmana on näinollen se, miten palkitsemisen monimuotoisuus merkityksellistyy Y-sukupolven palkitsemispuheessa, ja kuinka se heijastuu heidän työmotivaatioon. Tutkimusproblematiikkaa lähestytään seuraavin alakysymyksin:

1. Miten monimuotoinen palkitseminen näyttäytyy Y-sukupolven palkitsemispuheessa?
2. Millainen palkitseminen motivoi ja ei motivoi?
3. Kuinka palkitsemisen ja työmotivaation yhteys rakentuu tutkittavien palkitsemispuheessa?

1.4. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Empiirinen tutkimusosuus on lähestymistavaltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka perustuu sähköpostilla lähetettyyn avoimeen kysymykseen, jossa vastaajia pyydetään kirjoittamaan noin sivun pituinen vapaamuotoinen vastaus siihen, minkälaiset tekijät motivoivat heitä pysymään työsuhteessa (Liite 1.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä siten, että tuloksena voidaan saada esiin tutkimuskohteena olevien toimijoiden tulkintoja tutkittavasta aiheesta (Hakala 2001: 17–19.) Lähtökohtana tutkimuksessa on siis todellisen elämän kuvaaminen, joten palkitsemista ja motivaatiota pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja mahdollisimman perusteellisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004: 152.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään teema- eli puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymys on kaikille sama. Haastateltava vastaa omin sanoin yhteen kysymykseen kirjallisesti, jolloin lähtökohtana ovat henkilön omat kokemukset ja ajatuk-

set (Jyrinki 1974: 7–8.) Omien kokemusten ja ajatusten näkökulma juontaa juurensa organisaatiopsykologisiin teorioihin, jotka keskittyvät yksilön omaan tulkintaan ja kokemukseen (Hakonen ym. 2005: 12.) Haastattelijan asema on siis hyvin näkymätön, sillä haastattelu on strukturoimaton siltä osin, että se koostuu ainoastaan yhdestä avoimesta kysymyksestä. Haastattelu on toteutettu kirjallisena siitä syystä, että yksilön motivoivat tekijät eivät ole selkeästi rakentuvia kokonaisuuksia, eikä niistä kertominen ole niin yksinkertaista, joten vastaukset on saanut kirjoittaa ilman haastattelijan tuomaa lisäjännitettä. Lisäksi raha ja sen tärkeydestä puhuminen ei ole välttämättä sosiaalisesti hyväksyttävää ja se voi olla liian henkilökohtainen aihe monelle, jolloin aineellisen palkitsemisen tärkeyttä saatetaan aliarvioida, vaikka todellisuudessa myös kuukausipalkan suuruus ja aineelliset edut voivat motivoida työntekoon (Hakonen 2012: 22.) Vastaus voi olla näin ollen helpompi antaa kirjallisessa muodossa.

Aineiston keruu toteutettiin kevään 2014 aikana. Tutkimukseen valittiin 20 mahdollisimman eri aloilla ja eri korkeakoulutuksen saaneita henkilöitä, jotta alakohtaisilta stereotyyppioilta vältyttäisiin, ja jotta tutkittavien joukosta saataisiin mahdollisimman kattava. Näin ollen vastauksia saatiin muun muassa aineenopettajalta, tanssinopettajalta, diplomi-insinööriltä, lakimieheltä, tutkijalta ja lääkäriltä, mutta pääpaino oli silti kaupallisen koulutuksen saaneissa henkilöissä. Tutkimuksen liitteenä (Liite 2.) on kerätyn aineiston pisin ja lyhin vastaus havainnollistamaan kerätyn aineiston monipuolisuutta ja saatujen vastausten eroavaisuutta. Tutkimuksen aineiston analyysi perustuu sisällönanalyysiin, jossa tekstimuodossa oleva aineisto pyritään tiivistämään selkeäksi kokonaisuudeksi ilman, että sen sisältämä informaatio häviää. Aineiston laadullinen analysointi on päättelyä ja tulkintaa hajotetun aineiston perusteella. Analysoinnissa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 104–106.)

1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti koostuu viidestä pääluvusta, joista ensimmäinen toimii johdatuksena suoritettavan tutkimuksen aihealueeseen: Y-sukupolveen, palkitsemiseen ja työmotivaati-

tioon. Johdannon jälkeen esitellään tutkimusongelma alakysymyksineen sekä rajataan tutkimuksen aihe-alue ja tavoitteet. Lisäksi kappaleessa esitellään aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta sekä tutkimuksen toteuttamistapa eli tutkimusmenetelmä.

Toinen ja kolmas luku ovat teoriapainotteisia, kun toisessa luvussa pureudutaan tarkemmin palkitsemisen johtamiseen ja tarkastellaan palkitsemisen kokonaisuutta ja monimuotoisuutta aina aineellisesta ja suoritusperusteisesta palkitsemisesta aineettomaan palkitsemiseen. Lisäksi kappaleessa pohditaan palkitsemisen tulevaisuutta Y-sukupolvea motivoivan palkitsemisen kautta.

Kolmas luku sisältää katsauksen työmotivaatioon, joka koostuu käsitteellisesti *ulkoisesta* ja *sisäisestä motivaatiosta*. Luvussa esitellään tämän pro gradu-tutkielman teoreettinen viitekehys, joka on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä *itsemääräytymisteoria*, joka mielletään moderniksi motivaatiokäsitykseksi. Itsemääräytymisteoria korostaa yksilöiden motivoituvan työstä itsestään psykologisten tarpeiden tyydyttyessä, jolloin aineellisen palkitsemisen motivaatiovaikutuksiin suhtaudutaan kriittisesti. (Hakonen 2012: 39.) Koska Y-sukupolven sanotaan haluavan tehdä merkityksellistä työtä, joka tuottaa itsessään nautintoa (Vesterinen 2010: 176), on itsemääräytymisteorian käyttö näin ollen perusteltua. Itsemääräytymisteorian lisäksi luku sisältää pohdintaa aineellisen ja aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon.

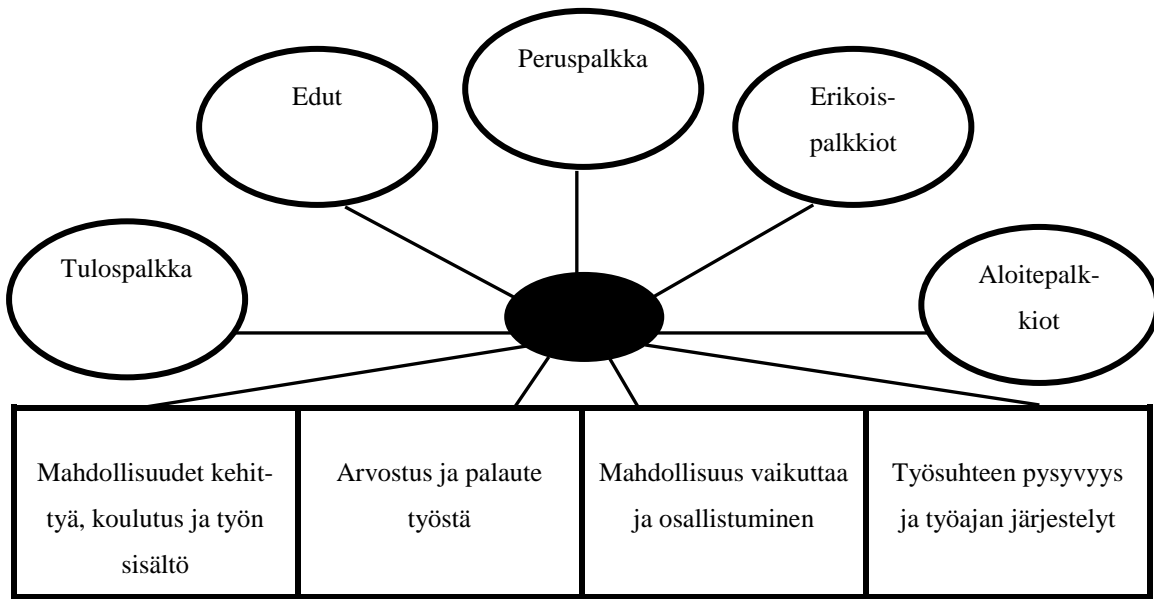
Neljäs luku on tutkimusosuus, jossa tarkastelun kohteena on haastatteluiden kautta saatu kvalitatiivinen aineisto. Aineiston perusteella tehdään päätelmiä Y-sukupolven ajatuksista palkitsemisen monimuotoisuutta kohtaan sekä monimuotoisen palkitsemisen vaikutuksista työmotivaatioon – mikä työssä motivoi ja mikä ei motivoi. Tavoitteena on löytää yhteys motivaation ja palkitsemisen välille ja soveltaa löydettyä teoriaan.

Tutkimuksen viides luku on yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista ja niihin pohjautuvasta teoriasta. Tavoitteena on löytää yhteyksiä teorian ja empirian välille siten, että johtopäätösten teko sekä tutkimuskysymyksiin vastaaminen on perusteltua. Lisäksi tutkimusraportin viimeinen osa sisältää tutkimuksen arviointia sekä jatkotutkimusehdotuksia.

2. PALKITSEMINEN

Palkitseminen voidaan nähdä organisaatioiden johtamisen välineenä ja strategisena kilpailuvalttina, eikä sitä voida enää mieltää organisaation hallinnolliseksi työkaluksi (Hakonen ym. 2005: 11–12.) Palkitseminen on hyvin tehokas johtamisen väline, jonka avulla organisaatio voi viestiä henkilöstölle tärkeistä tavoitteistaan ja arvoistaan sekä siitä, mihin toiminnalla pyritään. Lisäksi sen avulla voidaan sitouttaa työntekijöitä ja lisätä heidän työmotivaatiotaan. (Hakonen 2012: 9; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004: 34.) Eri sukupolvia ymmärtämällä ja heidän erilaisia tarpeita palkitsemalla organisaatio pystyy lisäämään myös tuottavuutta ja luovuutta työntekijöiden keskuudessa (Kogan 2010.) Onnistunut palkitseminen heijastuu Hakosen ym. (2005: 15) mukaan edellä mainittujen lisäksi myös toiminnallisempiin asioihin, kuten laatuun, tehokkuuteen, yhteistyöhön, ilmapiiriin ja työasenteisiin kokonaisuudessaan.

Palkitseminen jaetaan De Gieterin, De Coomanin, Pepermansin & Jergersin (2008) mukaan kolmeen ryhmään: rahalliseen palkitsemiseen, materiaaliin palkkioihin, joilla on rahallinen arvo ja psykologisiin palkkioihin, kuten arvostukseen. Kokonaisuus palkitsemisessa koostuu siis niin aineellisesta kuin aineettomastakin tavasta palkita, eli rahapalkasta, erilaisista palkkioista, eduista, kehittymismahdollisuuksista, vaikutusmahdollisuuksista, palautteesta, työsuhteen pysyvyydestä ja työajan järjestelyistä (kuviot 1.) (Hakonen 2012: 8). Tässä tutkimuksessa palkitsemista lähestytään tästä näkökulmasta. Palkitseminen kattaa kaiken sen, mitä organisaatio työntekijälleen tarjoaa vastineeksi työntekijän työpanoksesta. Työsuhte nähdään siis organisaation ja yksilön välisenä vaihtosuhteena; työntekijä antaa osaamisensa, motivoituneen toimintansa sekä ponnistelunsa organisaatiolle ja vastineeksi työsuorituksesta odottaa monimuotoista ja motivoivaa palkitsemista. Palkitsemisen monimuotoisuuden merkitys korostuu yhä, kun Y-sukupolven työmotivaatiota ei voida tyydyttää yksitoikkoisella palkitsemisella, vaan se vaatii yksilöllisyyden huomioimista sekä vuoropuhelua työnantajan ja työntekijän välillä.



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus TKK:n kehittämässä mallissa. (Hakonen ym. 2005.)

Tässä luvussa käsitellään palkitsemista johtamisen välineenä sekä esitellään palkitsemisen kokonaisuutta aineellisen ja aineettoman palkitsemisen kautta, sekä käydään läpi suoritusperusteista palkitsemista niin henkilökohtaisella kuin ryhmätasolla. Lisäksi luku sisältää pohdintaa palkitsemisen tulevaisuudesta ja siitä, kuinka Y-sukupolvea tulisi palkita.

2.1. Palkitseminen johtamisen välineenä; esimiehen tärkeä rooli

Esimiestyöllä on vaikutusta niin ulkoisen, kuin sisäisenkin motivaation syntyyn, ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. Moision (2005) mukaan työntekijän ollessa esimieheensä ylipäättään tyytyväinen, on hän myös todennäköisemmin tyytyväinen palkitsemisjärjestelmään. Lisäksi Vartiainen ym. (2002: 200) sekä Hakonen ym. (2005: 15) uskovat palkitsemisen toimivuuden suurelta osin riippuvan esimiestyöstä eli palkitsemisen johtamisesta. Y-sukupolvi vaatii esimiehiltään entistä enemmän, ja tämä haastaakin esimiehiä sekä yritysjohtoa. Esimiehen on toiminnassaan otettava huomioon niin organisaatiokoh-

taiset (strategia ja tavoitteet) kuin työntekijäkohtaisetkin (mikä työntekijöitä motivoi) asiat, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä, ja monimuotoinen palkitseminen heijastuisi työntekijän aktiivisuutena, innostuneisuutena ja haluna saavuttaa organisaation tavoitteet. (Hakonen ym. 2005: 19, Luoma ym. 2004: 68–70.) Esimiehet ovat siis avainasemassa palkitsemista ja motivaatiota ajatellen, kun heidän tulee pitää työntekijät ajan tasalla palkitsemiseen liittyvissä asioissa. Palkitsemisjärjestelmiin liittyvä tietämys on yksi palkitsemisen toimivuuteen eniten vaikuttavista tekijöistä, sillä tietämys palkan koostumisesta lisää palkkatyytyväisyyttä. Lähtökohta on, että yksilön on tiedettävä palkitsemisen periaatteet ja käytettävät mittarit, jotta hän voi toimia odotetulla ja halutulla tavalla, sillä ilman toimivaa ja asianmukaista viestintää palkitsemisjärjestelmiin liittyvää tietoutta ei saavuteta. Tällöin palkitsemistapa ei toimi halutulla tavalla, kun työntekijät eivät ole tietoisia siitä, eivätkä pysty sitoutumaan haluttuihin tavoitteisiin. (Newton McClurk 2001: 84.) Esimiesten tulee näin ollen omalla johtamisella pitää huolta siitä, että jokainen yksilö tiedostaa sen, mistä ja millä perustein palkka muodostuu.

Työntekijöitä osallistamalla palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen annetaan heille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja siihen liittyviin asioihin. Osallistavalla suunnittelulla uskotaan olevan positiivisia vaikutuksia työn tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen, työntekijöiden sitoutumiseen ja työelämän demokratiaan, josta sekä organisaatio, että yksilö hyötyy. Osallistuvan suunnittelun avulla voidaan myös viestiä tehokkaasti siitä, mitä yritys haluaa. Palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa yhdessä työntekijöiden kanssa, lisääntyy heidän tietämys myös asiasta, jolloin sitoutuminenkin helpottuu, kun uusi järjestelmä tunnetaan paremmin. (Robbins 2005: 70.) Mikäli työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja heitä osallistetaan, ovat sekä työntekijät että työnantajat usein myös tyytyväisempiä lopputulokseen ja vastaväitteiden määrä vähenee. (Hakonen ym. 2005: 7; Ruohotie ym. 1999: 133; Newton McClurg 2001: 84). Lisäksi Hakosen ym. (2005: 8) sekä Vartiaisen & Kauhasen (2005: 287) mukaan on havaittu, että ihmiset sitoutuvat paremmin asiaan, mikäli he ovat itse olleet siitä päättämässä. Tilanteessa, jossa useita eri asemassa ja työtehtävissä toimivia henkilöitä osallistuu päätösten tekemiseen, on päätösten laatukin usein parempi.

Viestinnän lisäksi esimiesten tehtävänä on palkitsemisjärjestelmän ylläpito ja päivittäminen sekä käytön tukeminen. Esimiehen tulee myös tuntea työntekijänsä siten, että tietää yksilölliset motivaatiotekijät sekä vahvuudet ja miettiä palkitsemisen kokonaisuutta työntekijälähtöisesti. Tämä yksilöllisten motivaatiotekijöiden selvittämisen tärkeys tulee korostumaan erityisesti tulevaisuudessa Y-sukupolven tullessa työmarkkinoille. Esimiehen ollessa osallistava, osaamisen kehittämistä tukeva sekä palautetta antava, näkyy se usein myös tyytyväisyydessä palkitsemiseen sekä yksilöiden motivaatiossa työtä kohtaan. (Hakonen ym. 2005: 13–15.) Edellä mainittujen lisäksi esimiehellä on suuri rooli ilmapiirin luomisessa, sillä esimiehen on yhä useammin keskityttävä työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen tukemiseen. (Luoma ym. 2004: 68–69.)

2.2. Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on suoraan rahassa mitattavaa palkitsemista. Kauhasen (2010: 116–117) ja Hakosen ym. (2005: 2–3) mukaan aineellinen palkitseminen voi sisältää kuukausipalkan lisäksi suoritusperusteisia tulospalkkioita sekä luontoisetuja, kuten lounas-, auto-, puhelin- ja asuntoedun sekä terveydenhuollon palvelut. Lisäksi aineellinen palkitseminen kattaa voitonjaon, optiot ja muut osakepohjaiset järjestelyt, eläkejärjestelyt sekä erilaiset rahalliset kannusteet. Rahapalkka voi määräytyä työn tai työtehtävän vaativuuden perusteella pohjautuen alan työehtosopimukseen tai pelkästään työnantajan ja työntekijän välisen sopimuksen mukaan. Peruspalkkaus voi siis perustua lain määrittelemään työehtosopimukseen tai kokonaan itse suunniteltuun työsopimukseen, joka kuitenkin täyttää lain määrittelemät vaatimukset. (Hakonen ym. 2005: 3–4.)

Rahapalkka on hyvin henkilökohtainen asia, joka merkitsee eri ihmisille eri asioita (Mitchell & Mickel 1999: 569.) Rahalla voidaan tyydyttää elämiselle välttämättömiä perustarpeita ja lisätä taloudellista turvaa, mutta sen avulla voidaan tyydyttää myös arvostuksen ja vallan tarpeita sekä pätemisen tarvetta. Yksilön elämäntilanne, sisäiset arvot, varallisuus ja taloudelliset tarpeet määrittelevät pitkälti sen, mikä palkan suhteellinen merkitys kannustimena ja motivaation lähteenä on. Matalapalkkaisilla työntekijöillä palkka voi toimia tärkeänä kannustimena, sillä se tyydyttää heidän perustarpeitaan, kun

taas hyväpalkkaisilla raha voi toimia tärkeänä kannustimena siten, että se voi osittain tyydyttää heidän pätemisen ja vallantunteen tarpeitaan. (Ruohotie ym. 1999: 57–58.) Hakosen (2012: 22) mukaan myös sukupuoli ja iällä voi olla vaikutusta palkan tärkeyteen; miehet arvostavat palkkaa enemmän kuin naiset ja palkan merkitys vähenee työuran pidetessä.

2.3. Suoritusperusteinen palkitseminen

Työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista lisätäkseen sekä kannustaakseen heitä hyviin suorituksiin, strategiaa toteuttaakseen sekä laatua ja työn tuottavuutta ja tehokkuutta parantaakseen organisaatiot käyttävät suoriutumisen perusteella maksettavia tulospalkkioita apunaan (Hakonen 2012: 10.) Lisäksi organisaatio voi kilpailla suoritusperusteisen palkitsemisen avulla pätevistä työntekijöistä, sillä suoritusperusteinen palkitseminen houkuttelee Hakosen (2012: 22) mukaan niitä yksilöitä, jotka haluavat suoriutua työssään hyvin ja suhtautuvat tekemiseensä itsevarmasti ja kunnianhimoisesti. Lisäksi yksilöt, jotka ovat menestyneet akateemisissa opinnoissaan keskivertoa paremmin, pitävät usein omaan suoritukseen yhdistettyä palkkaa tärkeänä (Trank, Rynes & Bretz 2002: 342–343.) Organisaatio pystyy tulospalkkioiden erilaisen painotuksen ja palkitsemisen muodossa viestimään organisaation tärkeistä tavoitteista ja strategiaa tukevista asioista, jolloin työntekijä pystyy priorisoimaan tekemisiään, kun tietää, mitä organisaatio haluaa. (Luoma ym. 2004: 35.) Organisaatio voi siis palkitsemisella myötävaikuttaa niiden asioiden toteutumiseen, jotka ovat strategisesti tärkeitä. Olennaista on johtaa suoritusperusteinen palkitseminen organisaation strategiasta, jotta organisaatio voi hyötyä siitä mahdollisimman paljon. (Hakonen ym. 2005: 14–15; Luoma ym. 2004: 35.)

Suoritusperusteisen palkitsemisen voidaan siis sanoa olevan täydentävä palkkaustapa, jossa peruspalkkausta täydennetään suoritusperusteisesti. Palkkausperusteiden tulee olla selkeästi informoituja, jotta työntekijät pystyvät sitoutumaan tavoitteisiin sekä toteuttamaan niitä. Lisäksi suoritukseen sidotut palkitsemistavat on pystyttävä mittaamaan ja arvioimaan siten, että ne koetaan reiluiksi ja oikeudenmukaisiksi. Erityisesti suoritusperusteinen palkitseminen vaatii vuorovaikutteista suhdetta työntekijän ja työnantajan vä-

lillä, sillä kaksisuuntainen vuorovaikutus ja palautteen antaminen ja saaminen voi parantaa tulosta ja suoritusta (kts. kappale 2.1.) Jotta tulospalkkauksesta olisi mahdollisimman paljon hyötyä, on tärkeää, että työntekijä kokee hänellä olevan itsellään mahdollisuus vaikuttaa omaan työsuoritukseensa, jolloin hän voi myös kokea omien ponnisteluidensa vaikuttavan palkan suuruuteen. (Hakonen ym. 2005: 13, 126.) Robertsini (2010: 125) mukaan suoritusperusteinen palkitseminen perustuu siihen, että palkkiota tavoitteleva työntekijä työskentelee tehokkaammin, ahkerammin sekä järkevämmin suunnatun fokuksensa siihen mistä palkitaan ja mistä myös organisaatio eniten hyötyy.

Suoritusperusteinen palkitseminen voidaan kohdentaa yksilön, ryhmän tai kokonaisen organisaation suoritukseen tai tulokseen, jolloin palkitseminen muuttuu työsuorituksen ja tuloksen mukaan. On yhä tavallisempaa, että niin liike-elämässä kuin muillakin aloilla osa työntekijän tuloista muodostuu henkilökohtaisen, tiimin tai koko organisaation suoritukseen ja tulosten mukaan. (Miceli & Heneman 2000: 289, Hakonen 2012: 10.)

2.3.1 Henkilökohtainen suoritusperusteinen palkitseminen

Parhaimmillaan henkilökohtaisen suoritusperusteisen palkitsemisen myötä työntekijä voi kokea onnistumisen tunnetta työssään ja motivoitua siitä. Tulospalkkauksessa itse suorituksesta seuraava aineellinen palkkio ei välttämättä ole pääsyy toimimiselle, vaan tavoitteet saavuttaessaan yksilön kokema onnistumisen tunne, ja siitä saatava kiitos voi toimia yhtäläillä motivoivana tekijänä. (Hakonen 2012:22.) Organisaation kannustaessa suoritusperusteisen palkitsemisen avulla yksilöitä tietynlaiseen toimintamalliin ja käyttäytymismuottiin, voi siinä yllä mainittujen positiivisten vaikutusten lisäksi kuitenkin ilmetä myös negatiivisia piirteitä. Suoritusperusteinen palkitseminen voi huolimattomasti toteutettuna viestiä työnteosta, jonka suorittamiseen onnistuneesti on vain yksi suositeltava tapa, josta yksilöitä palkitaan. Yksilöiden toimiessa johdon määrittelemällä tavalla tavoitteet mielessään, voi uudet ja tehokkaammat toimintatavat jäädä syntymättä ja uudet ideat noteeraamatta yksilöiden keskittyessä sokeasti tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi yksilö saattaa ajautua tekemään liikaa töitä uupumuksen uhalla välittämättä taloudellisista ja inhimillisistä kustannuksista tai kokonaistuloksen heikkenemisestä. Työn tekemisen päätarkoitus saattaa siis sumentua ja yhteisen hyvän tavoittelu unohtua,

kun keskitytään ainoastaan omien tavoitteiden ja palkkioiden saavuttamiseen. Vartiainen ym. (2002: 192) kutsuvat ilmiötä *osaoptimoimiseksi*. Mikäli palkitsemisjärjestelmä on rakennettu liian yksipuolisesti, voi se ajaa työntekijät tällaiseen toimintaan, jolloin organisaation palkitsemisjärjestelmää tulee muuttaa, sillä ilmiöllä voi olla hyvin haitallisia vaikutuksia niin työhyvinvoinnin kuin kokonaistuloksenkin kannalta. (Luoma ym. 2004: 62.)

2.3.2 Ryhmätason suoritusperusteinen palkitseminen

Ryhmäperusteista palkitsemismallia käytetään työn ominaispiirteistä riippuen esimerkiksi silloin, kun työ on selkeästi määriteltävissä ryhmätyöksi, tai kun aikaansaannos koostuu useamman työntekijän työpanoksesta (Hakonen 2012: 13.) Mikäli organisaatio haluaa saada aikaan yhteistyötä, on palkitsemisjärjestelmänkin kannustettava siihen. Tällöin suoritusperusteinen palkitseminen voidaan suunnata ryhmäperusteisesti yksilöiden suoritusten sijaan. Tällöin yksilöiden tulee ymmärtää, kuinka jäsenten tulee toimia, jotta palkitseminen voidaan kokea oikeudenmukaiseksi. (Antikainen & Vääätäjä 2010: 453–454.)

Suoritusperusteisessa palkitsemisessa ryhmätasolla on paljon positiivisia vaikutuksia ja se onkin yleistynyt paljon. Ryhmätason suoritusperusteisen palkitsemisen myötä työpaikan yhteistyö voi muuttua sujuvammaksi ja ilmapiiri kannustavammaksi. (Gagné & Forest 2008: 235.) Lisäksi ryhmäpaine ja yhteistyö kollegoiden kanssa voi synnyttää hyviä työsuorituksia organisaatiossa. Pienempi ryhmäkoko voi luoda selkeämmän yhteyden yksilön palkkion ja suorituksen välille, jolloin tuloskin on usein positiivisempi. Gerhartin, Rynesin ja Fulmerin (2009) mukaan ryhmätason suoritusperusteinen palkitseminen vaikuttaa työtulokseen kuitenkin henkilökohtaisia suoritusperusteisia palkkiota heikommin. Tämä johtuu juuri siitä, että omalla työpanoksella ja lopputuloksella ei ole niin suurta yhteyttä kuin yksilöpalkkauksessa tai pientä ryhmää palkittaessa. Kuitenkin empiirisiä tutkimuksia ryhmäkoon ja palkitsemisen vaikutuksen välisistä yhteyksistä on tehty vasta vähän. (Hakonen 2006: 15; Hakonen 2012: 61.)

Ryhmäperusteisessa palkitsemisessa esiintyy myös ongelmia. *Vapaamatkustamisen ongelma* liittyy ryhmäperusteisessa palkkauksessa siihen, että ryhmän kaikki jäsenet eivät panosta yhtä paljon tehtävään työhön, vaan osa saa sovitut palkkiot muiden tekemästä työstä. Tämä ongelma vaikuttaa negatiivisesti erityisesti hyvin suoriutuvien motivaatioon, sillä ahkerat työntekijät voivat kokea, että järjestelmä ei erottele vahvoja ja heikkoja suoriutujia. Vapaamatkustamisen lisäksi ryhmäpalkitsemisen ongelmana on se, että usein hyvin suoriutujat haluavat palkkansa ainoastaan omaan aikaansaannokseensa perusteella, jolloin ryhmää palkittaessa voi esiintyä tyytymättömyyttä ja sitoutumattomuutta. Myös ryhmäpalkkioiden motivaatiota kasvattava vaikutus voi olla pieni näkyvän puuttumisesta johtuen. (Hakonen 2012: 13.)

2.4. Aineeton palkitseminen

Vartiainen ym. (2005: 318) määrittelevät aineettoman palkitsemisen organisaatiolta saatavaksi palkkioksi, jota ei makseta rahalla, tavaralla, eikä rahan arvoisilla eduilla. Aineettomaan palkitsemiseen ei siis sisälly aineellista ulottuvuutta ja jos sisältyy, on aineeton ulottuvuus, joka liittyy vahvasti tunnekokemuksiin, kuitenkin palkitsemisen keskiössä. Raja aineettoman ja aineellisen palkitsemisen välillä on osittain häilyvä, mistä esimerkkinä aineettomaksi palkitsemiseksi luettava kouluttaminen, joka maksaa kuitenkin yritykselle. Jako ei siis ole yksiselitteinen, mutta tässä tutkimuksessa myös niin sanottua *välillistä aineellista palkitsemista* käsitellään aineettomana palkitsemisena. Kauhasen (2010: 115–117) mukaan aineeton palkitseminen voidaan jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin luetaan työ itsessään, joustavat työajat, itsensä kehittäminen ja kasvupolut. Sosiaalisia palkkioita ovat kiitoksen ja tunnustuksen saaminen, statussymbolit, työyhteisön edustaminen ja julkinen tunnustus. Hakonen ym. (2005: 20) nimeää aineettomiksi palkitsemistavoiksi mielekkään ja haastavan työn, kehittymismahdollisuudet, palautteen, joustavat työajat, työsuhteen pysyvyyden ja mukavan työympäristön.

Aineettomien palkitsemistapojen merkitys on kasvanut viime aikoina suuresti elintason ja hyvinvoinnin nousun sekä yhä akateemistemman väestön myötä, ja se haastaakin yritysjohtoa miettimään palkitsemisstrategioitaan uusiksi, kun töitä ei enää tehdä pelkän rahan vuoksi. Aineeton palkitseminen on usein edullista, tasa-arvoista ja helposti toteutettavissa, mutta kuten Antikainen ym. (2010: 453) toteavat, tulisi aineettomastakin palkitsemisesta luoda järjestelmällisempiä suunnitelmia ja palkitsemismalleja yrityksen johtamisen välineeksi. Aineettoman palkitsemisen systemaattinen käyttöönottoaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei työntekijälle maksettaisi oikeudenmukaista palkkaa, vaan aineettoman palkitsemisen käyttö yhdessä aineellisen palkitsemisen kanssa voisi saada parempaa motivaatiota ja tulosta aikaan. (Stajkovic & Luthans 2003: 162.)

2.5. Y-sukupolvea motivoiva palkitseminen

Kirjallisuuskatsauksen perusteella on huomattavissa aineettoman palkitsemisen korostuminen Y-sukupolven keskuudessa, kun aineelliset edut eivät yksinomaan motivoi heitä tuloksen tekemiseen (Alaräisänen 2013: 28.), vaan Hakosen ym. (2005: 8) mukaan yhä korkeammin koulutettu työvoima haluaa työltään vaihtelua ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön. Y-sukupolvi on tulosorientoitunut moniosaajien joukko, joka odottaa työelämältä paljon. He haluavat toteuttaa itseään, saada vastuuta ja haasteita nopeasti sekä tehdä merkityksellistä työtä hyvässä ilmapiirissa organisaation arvoihin samaistuen. Palkitsemisen vaatimukset ovat siis kasvaneet ja muuttuneet yksilöllisemmiksi, minkä seurauksena esiintyy usein tyytymättömyyttä palkitsemista kohtaan ja yhä useammin myös työpaikan vaihto. Gursoy ym. (2008: 253) toteavat arvostuksen saamisen riittämättömyyden suurimmaksi Y-sukupolvea koskevaksi motivaatio-ongelmaksi. Y-sukupolven suuret odotukset työuraa ja itseä kohtaan voi aiheuttaa sen, että syntyneet odotukset eivät vastaa todellisuutta. Martin (2005), Arnold, Schalk, Bosley & Van Overbeek (2002) sekä Zhao (2006) toteavat, että työnantajilla on usein matalammat odotukset uuden nuoren työntekijän taitoja ja osaamista kohtaan kuin mitä työntekijät itse ovat mieltä kyvyistään. Tästä voi seurata tyytymättömyyttä ja arvostuksen tunteen puutetta, jolloin vuosikin samassa työssä voi tuntua pitkältä ajanjaksolta. Mikäli organisaatio ja esimiehet kuitenkin palkitsemisellaan ja käytöksellään onnistuvat sitout-

tamaan työntekijän siten, että työssä viihdytään pidempään, muuttuvat uraa aloittavien odotuksetkin realistisemmiksi, jolloin työssä viihtyminen ja pysyminenkin mahdollistuvat.

Esimiestyö korostuu siis Y-sukupolvea motivoivasta palkitsemisesta puhuttaessa ja Gursoy ym. (2008: 253) toteavatkin Y-sukupolvella olevan erittäin korkeat odotukset esimiehistään. Esimiehiltä odotetaan sitä, että heillä on aikaa ja halua antaa jokaiselle henkilökohtaista palautetta, ja että hyvin tehtyä työtä seuraa oikeudenmukainen ja yksilöllinen palkitseminen. Shaw & Fairhurst (2008: 373) toteavatkin Y-sukupolven haluavan jatkuvasti palautetta tekemästä työstään. Lisäksi he haluavat mentorointia sekä selkeitä urapolkuja training- ja graduate-ohjelmien myötä. (Luscombe ym. 2011: 275–276.) Y-sukupolvi haluaa myös, että työ- ja vapaa-ajan balanssi säilyy, eikä työtä olla lähtökohtaisesti valmiita viemään vapaa-ajan ja harrastusten edelle. (Oliver 2006; Crumpacker & Crumpacker 2007; Martin 2005.) Tämä näkyy etätöön arvostamisen lisääntymisenä Y-sukupolven arvostaessa joustavuutta ja itse itsensä johtamista. (Twenge 2010: 209.) Työajan ja -paikan joustavuus luovat tunteen itsenäisyydestä sekä autonomian tunteesta ja antavat yksilölle mahdollisuuden hallita omia aikatauluja, kun hän saa ainakin osittain määrätä, missä ja milloin työ tehdään (Alaräisänen 2013: 35.) Joustavat työajat heijastuvat parhaimmillaan organisaatioissa vähentyneinä poissaoloina, pienentyneinä ylityökustannuksina sekä kasvaneena tuottavuutena (Robbins 2005: 75.) Alaräisäsen (2013: 152) mukaan työaikajouston voidaan sanoa olevan rekrytointivaltti ja palkitsemisen muoto, mutta tulevaisuudessa sen yleistymisen myötä ei sitä enää välttämättä mielletä palkitsemiseksi.

Kuten jo aiemmin todettiin, pelkkä raha ei siis ole ainoa työhön motivoiva tekijä, vaan tyydytyksen saaminen omasta osaamisesta ja tekemisestä on tärkeää. Y-sukupolven työura voidaan nähdä minän toteuttamisen jatkeena, kun koko elämää ei rakenneta pelkän uran varaan, vaan voidaan nähdä jopa osana identiteettiä. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 58.) Kuten Bahoo (2014) toteaa, voi Y-sukupolven palkitseminen olla organisaatiolle parhaillaan edullistakin, kun otetaan huomioon heidän tuloksellisuutensa ja tehokkuutensa sekä aineettoman palkitsemisen korostuminen. Yksilöiden työssä käyttämät tiedot ja taidot riippuvat kuitenkin heidän halukkuudestaan käyttää osaamistaan organi-

saation strategian ja vision mukaisesti. Tulosta ei voi syntyä ilman motivaatiota työtä kohtaan, vaikka ammattitaitoa riittäisikin. Yksilön halukkuuteen ja motivaatioon voidaan vaikuttaa monimuotoisella palkitsemisella, joka ei voi koostua pelkästä kuukausipalkasta ja ylennyksistä, vaan työstä saadusta tyydytyksestä, työn autonomiasta ja vapaudesta, sekä tasapainosta työn ja vapaa-ajan välillä. (Vartiainen ym. 2002: 190.)

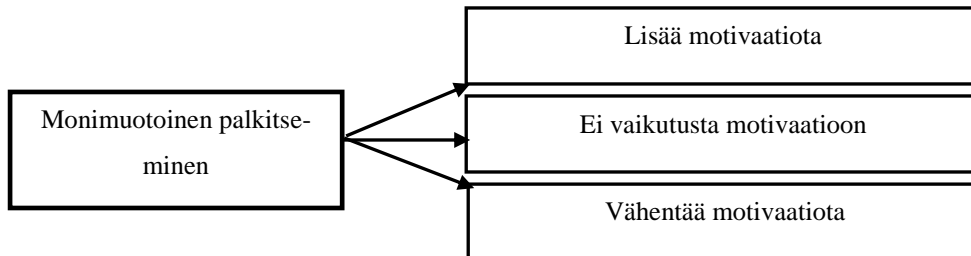
Yllä esitetystä aineettoman palkitsemisen painoarvosta huolimatta nuoren työntekijän vasta aloittaessa työuraansa, on usein myös työstä saatavalla rahapalkalla suuri merkitys motivaatioon rahan tarjotessa turvaa ja toimeentuloa. Lisäksi Gursoy ym. (2008: 452) toteavat Y-sukupolven haluavan kuitenkin myös ulkoisia arvoja, esimerkiksi korkean palkan muodossa. Kuitenkin Y-sukupolven ikääntyessä ja kokemuksen karttuessa tulee rahan ja toimeentulon merkitys mahdollisesti jäämään ammatillisen kehittymisen varjoon, jolloin ainoastaan aineelliset palkkiot eivät riitä, vaan motivaation syntyyn tarvitaan yhä enemmän sisäisiä tekijöitä. (Luoma ym. 2004: 27.) Tästä huolimatta Y-sukupolvea ei voida motivoida maksamalla heille epäoikeudenmukaista palkkaa, sillä arvostuksen saaminen sisällyttää sen, että palkan tulee olla riittävä ja erityisesti oikeudenmukainen. Vaikka aineellinen palkitseminen ei välttämättä ole pidemmällä tähtäimellä motivaation lähde, voi se kuitenkin olla syy motivaation puutteelle ja tyytymättömyydelle. (Gursoy ym. 2008: 452.)

Kuten Antikainen ym. (2010: 153) toteavat, on perusteltua olettaa eri ihmisiä motivoivan eri tekijät, mutta yhdistelmänä muuntautumiskykyinen aineellinen ja aineeton palkitseminen voisi olla optimaalinen palkitsemisratkaisu Y-sukupolven motivaation synnyttämiseen, ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. *Experientiaalinen palkitsemisjärjestelmä* edustaa uutta suhtautumistapaa palkitsemiseen, jossa yksilöllisyyden huomioiminen ja palkitsemisen räätälöidyt ja muuntautumiskykyiset järjestelmät nähdään mahdollisuutena organisaation kilpailukykyyn saavuttamiseen ja tuloksen tekemiseen, eikä palkitsemisperusteina käytetä vanhahtavaa *algoritmista palkitsemisjärjestelmää*, jossa palkka määräytyisi ainoastaan tehtäväperusteisesti. (Moisio 2005: 30.) Kuitenkin kuten todettu, experientiaalisen palkitsemisjärjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen vaatii organisaatiolta paljon (Luoma ym. 2004: 45–46.) Organisaatioiden palkitsemisjärjestelmät noudattavatkin useimmiten kauan sitten tehtyjä työmarkkinasopimuksia, joita on yritetty

päivittää lisäämällä vanhojen palkitsemismuotojen päälle uusia palkitsemistapoja (Alaräisänen 2013: 27.) Yrityksen voi olla vaikea tunnistaa työntekijöiden vaihtuvia motivaatiotekijöitä, ja vaikka palkitsemisen kehittäminen, suunnittelu ja huolenpito koetaan tarpeellisiksi, koetaan se usein hyvin vaikeaksi (Moisio ym. 2006: 5.) Newton McClurk (2001: 79) toteaaakin, että päätös aineellisen ja aineettoman palkitsemisen suhteesta on suuri haaste niin johtoa kuin työntekijöitäkin tyydyttävää palkitsemisjärjestelmää rakentaessa.

3. PALKITSEMISEN YHTEYS TYÖMOTIVAATIOON

Palkitsemisen ja motivaation yhteys on hyvin monimutkainen, sillä työelämässä on erikäisiä ja eri työuran vaiheessa olevia yksilöitä ja motivaatio on aina yksilöllinen ja moniselitteinen asia. Miksi toinen motivoituu suuresta kuukausipalkasta, kun toinen tekee matalapalkkaisempaa työtä kutsumuksesta ja rakkaudesta lajiin? Motivaatio ja sen synty ei ole helposti selitettävissä oleva ilmiö, mutta mikäli motivaatiotekijät sivuutetaan, eikä niitä oteta huomioon palkitsemisen kenttää suunniteltaessa, voi palkitsemisen kokonaisuus muuttua mitättömäksi. Motivaatiotutkimuksen valossa palkitseminen joko lisää tai vähentää motivaatiota, tai se jää täysin vaikutuksettomaksi (Kuvio 3.) Organisaation näkökulmasta motivaation vähentyessä palkitseminen on resurssien hukkaamista sekä palkitsemisen tavoitteellisuuden ja tarkoituksen hajottamista. (Luoma ym. 2004: 23, 31.)



Kuvio 2. Monimuotoisen palkitsemisen vaikutukset työmotivaatioon.

Kuten Antikainen ym. (2010: 446), Hakonen (2012: 23) sekä Vartiainen ym. (2002: 190) kirjoittavat, ei ole olemassa yhtä ainoaa hyväksi havaittua motivaatioteoriaa, vaan sen sijaan joukko tilanne- ja ympäristösidonnoisia motivaatiomalleja, joiden pohjalta on pyritty selittämään palkitsemisen vaikutuksia yksilöihin ja heidän motivaatioonsa. Lisäksi motivaation rakentumisen perusajatukset ovat vaihdelleet eri aikakausina. Klassisten motivaatioteorioiden mukaan ihminen toimii fysiologisten tarpeidensa mukaan. Esimerkiksi behavioristinen käsitys näkee ihmisen motivaation liittyvän ulkoisiin palk-

kioihin fysiologisten tarpeiden määrittämänä. Ihminen nähdään yksinkertaisena olentona, joka saa mieleisensä palkinnon hyvän työn tehtyään. Mieleisen palkkion saatuaan yksilö myös pyrkii toistamaan suorituksen mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Näin behavioristisen käsityksen mukaan palkitsemisella voidaan siis lisätä työn tehokkuutta ja tuottavuutta, kun ihminen tottuu, että työn tehtyään hänet palkitaan. Juuri behaviorismia kohtaan nousseesta kritiikistä on syntynyt tässä tutkimuksessa käytettävä moderni motivaatiokäsitys, jossa sisäsyntyinen motivaatio ja sen saavuttaminen korostuvat. (Nurmi & Salmela-Aro 2006: 20.)

Tässä luvussa tarkastellaan työmotivaatiota ja sitä, kuinka se linkittyy palkitsemisen monimuotoisuuteen. Käytetty motivaatioteoria palkitsemisen näkökulmasta keskittyy moderniin motivaatiokäsitykseen Decin ja Ryanin itsemääräytymisteoriassa (”Self-Determination Theory”, SDT.), joka sopii hyvin aiemmin esitettyihin Y-sukupolven vaatimuksiin työelämältä. Itsemääräytymisteoria eroaa useista motivaatioteorioista siten, että se pyrkii erilaisten motivaatiotyyppien erotteluun, kun taas monet muut teorit keskittyvät motivaation määrän vaihtelun selittämiseen. (Hakonen 2012: 37.)

3.1. Työmotivaatio

Ihmisen voidaan sanoa olevan motivoitunut tilanteessa, jossa hänellä on jokin intentio eli toiminnalle on löydettävissä selkeä tavoite tai päämäärä. Tämä intentionaalinen käyttäytyminen voi syntyä joko itsemääritellysti tai kontrolloidusti. (Byman 2002: 26.) Organisaatiossa tapahtuvan palkitsemisen tavoitteena on synnyttää, ylläpitää ja kasvattaa palkittavan yksilön työmotivaatiota siten, että toiminnalle löytyy selkeät tavoitteet ja päämäärät. Nämä tavoitteet ja päämäärät määrittyvät sen mukaan, kuinka yksilö kokee työntekemisen. Toisen päämäärä on kuukausipalkan saaminen ja työpaikan säilyttäminen, kun toinen tavoittelee sisäistä motivaatiota ja nautintoa tekemisistään. Työmotivaatiolla yritetään selittää sitä, miten ihmiset tulkitsevat työympäristöään, saavat toimintaa aikaan sekä ohjaavat toimintaansa; motivaatio ei siis ainoastaan heijastu työhalukkuuteen vaan lisäksi vireystilaan, joka näkyy työn laadussa ja työhyvinvoinnissa. Työmoti-

vaation synty ja ylläpitäminen rakentuvat laajasta verkosta motiivitekijöitä, joista osa on ulkoisia helposti määriteltävissä olevia toiminnan ohjaajia ja osa sisäisiä ja jopa tiedostamattomia vaikuttimia. (Vartiainen ym. 2002: 188.) Työmotivaatio sisällyttää itseensä yksilön kokonaistilan, joka energisoi, ylläpitää ja suuntaa toimintaa sekä synnyttää sitä (Vartiainen ym. 2002: 188–189.) Motivaatiolla voidaan siis sanoa olevan kokonaisvaltainen ja tärkeä merkitys palkitsemisessa, kun organisaation on kyettävä motivoimaan työntekijöitään siten, että he haluavat antaa osaamisensa ja energiansa kokonaisvaltaisesti organisaatiolle tavoitteet saavuttaakseen ja strategiaa toteuttaakseen. (Luoma ym. 2004: 33.) Jotta työmotivaation synty mahdollistuu, tulee yrityksen huolehtia palkan ja palkkioiden suorittamisen lisäksi työpaikalla vallitsevista ihmissuhteista, kehittymismahdollisuuksista ja riittävän haasteellisista ja hyväksyttävistä tavoitteista. Organisaation johdon on siis oltava kiinnostunut motivaatiosta ja sitä lisäävistä tekijöistä, sillä ilman motivaatiota ei yritys voi olla tehokas, eikä siellä voi syntyä suorituksia ja tuloksia. (Saunier 1994: 24.)

Motivaatio voidaan käsitteellisesti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Kappaleessa 3.2. esiteltävän itsemääräytymisteorian ymmärtämisen kannalta on oleellista tehdä ero näiden kahden toistiaan täydentävän motivaatiokäsityksen välille.

3.1.1. Sisäinen motivaatio

Deci ja Ryan näkevät motivoituneen toiminnan itsessään palkitsevana. Se ei siis edellytä erillisiä seurauksia esimerkiksi fysiologisten perustarpeiden tyydyttämisenä, vaan sen mukaan psykologiset perustarpeet ovat sisäisen motivaation lähtökohta, jossa yksilö itse tuottaa motivaationsa ilman, että fysiologiset halut tai ulkopuoliset tekijät määrittäisivät toimintaa. (Byman 2002: 20, 37; Deci & Ryan 2000: 233.) Sisäisesti motivoitunut yksilö ei odota toiminnastaan palkkiota tai rangaistusta, vaan tekeminen perustuu vapaaseen tahtoon ja kiinnostukseen, jolloin saatava palkkio koetaan nautintona, joka liittyy toimintaan itseensä ilman materiaalista tai sosiaalista palkkiota. Tekeminen itsessään siis synnyttää tyytyväisyyttä (Hakonen 2012: 34.) Tämä moderni motivaatiokäsitys näkee yksilöllä itsellään olevan vastuun omasta motivaatiostaan, kun kukaan ulkopuolinen

henkilö ei voi motivoida yksilöä. (Byman 2002: 37.) Työntekijän ollessa sisäisesti motivoitunut, tekee hän siis työtään sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi ja työ itsessään palkitsee tekijäänsä ja on syy toimimiselle. Työn mielekkyys, itsensä toteuttaminen ja henkinen kasvu, vastuu, tunnustuksen saaminen ja positiivinen asenne ovat tällaisia tekijöitä. (Vartiainen ym. 2002: 190; Antikainen ym. 2010: 446.) Tekijät ovat siis subjektiivisia ja näyttäytyvät tunteiden muodossa, kuten tyytyväisyytenä ja työnilona (Luoma ym. 2004: 21–22.)

3.1.2. Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio käsittelee sellaisia motivaatiotekijöitä, jotka tulevat ihmisen ulkopuolelta, ovat välineellisiä ja ne välittyvät jonkin muun kuin itse työntekijän kautta (usein organisaatio, jolle yksilö työskentelee). Ulkoisen motivaation vallitessa työtä tehdään sen välinearvon kautta, eikä itse työ synnytä sen suurempaa kiinnostusta tai mielihyvää, kun tyytyväisyys syntyy ulkoisista seurauksista. (Hakonen 2012: 34.) Lopputulos (palkkion saavuttaminen tai rangaistuksen välttäminen) on syy toimimiselle, eikä niinkään sisältä lähtöisin oleva motivaatio (Vansteenkiste; Lens & Deci 2006: 20.) Ulkoisesti motivoivia tekijöitä ovat usein objektiiviset aineelliset palkkiot, kuten raha. Rahapalkan lisäksi ulkoisesti motivoiviksi tekijöiksi voidaan lukea valvonta, status, ylennys, hyvät työolosuhteet ja turvallisuus. (Luoma ym. 2004: 21.)

Taloudelliset kannusteet vaikuttavat vain osittain suorituskykyyn ja motivaatioon. Palkka, johon yksilö on tyytyväinen voi poistaa tyytymättömyyttä hetkeksi aikaa, mutta palkkioiden pysyessä kauan samana, voi yksilö alkaa pitämään sitä itsestäänselvyytenä, jolloin palkka ei enää riitä motivoinnin lähteeksi. (Ruohotie ym. 1999: 69.) Luoma ym. (2004: 22) toteaaakin ulkoisten palkkioiden ja ulkoisesti motivoivien tekijöiden tyydyttävän vaikutuksen kestävän usein vain lyhyen aikaa ja jotta ne tehoavat, on niitä toistettava usein. Sisäiset palkkiot ja sisäisesti motivoivat tekijät tyydyttävät yksilöä pidempään ja niistä voi tulla pysyvä tila. Sisäiset palkkiot ovat siis usein tehokkaampia ja edullisempia motivaation lähteitä kuin ulkoiset palkkiot.

3.2. Decin ja Ryanin itsemääräytymisteoria

Itsemääräytymisteoriaa pohjustaa ajatus siitä, että suuri osa siitä, mitä yksilö tekee, ei motivoi sisäisesti. Itsemääräytymisteoria fokuoituukin siihen, kuinka yksilö motivoituu sellaisesta, mikä ei ole sisäisesti motivoivaa. Deci ja Ryan puhuvat *sisäistämisestä* (”internalization”), joka kuvaa sitä, kuinka toiminta, joka on ulkoa ohjautuvaa voi muuttua autonomiseksi (kts. kappale 3.2.2.) Teorian mukaan ihmisen perustarpeet sisäisen motivaation synnyssä koostuvat kolmesta psykologisesta tekijästä: tarpeesta *autonomian*, *pätevyyden* eli *kompetenssin* ja *yhteenkuuluvuuden tunteeseen* (Kuvio 3.). (Deci ym. 2000: 234.) Nämä kolme universaalia psykologista tarvetta ovat myös edellytyksiä yksilön psyykkiselle hyvinvoinnille (Hakonen 2012: 39.) Y-sukupolvea motivoivaa palkitsemista käsiteltäessä (kts. kappale 2.5.) nämä kolme psykologista tarvetta korostuivat motivoivasta palkitsemisesta puhuttaessa.



Kuvio 3. Psykologiset tarpeet sisäisen motivaation mahdollistajana.

Autonomian kokemus viestii henkilökohtaisen vaikuttamisen tunteesta, valinnanvapaudesta ja itsenäisyydestä, jolloin yksilö saa toimia sisäisen kiinnostuksensa mukaisesti. Työteko tehostuu, kun yksilöllä on mahdollisuus päättää siitä, miten hän töitään tekee. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että ulkoiset palkkiot ja arviointi ovat heikentäneet sisäisen motivaation tunnetta juuri autonomian tunteen vähenemisen syystä. (Deci ym. 2000: 234.) Autonomian tunne on sisäisen motivaation synnylle välttämätöntä, joten ulkoa tulevan kontrolloinnin sijaan työntekijän autonomian tunteen tukeminen voisi heijastua työtuloksiin, työtyytyväisyyteen sekä hyvinvointiin. (Vartiainen ym. 2002: 196.)

Myös tarve pätevyyden tunteeseen nähdään perustana sisäisen motivaation synnylle. Onnistumisen kokemus haasteellisessa toiminnassa ja itsensä ylittäminen synnyttää motivaation tunnetta, kun yksilö on toiminnallaan ylittänyt mahdollisesti omatkin odotuksensa. Haasteellisesta toiminnasta selviytyminen ja siitä saatava kiitoksen ja positiivisen palautteen saaminen synnyttävät sisäistä motivaatiota, sillä se vahvistaa pätevyyden tunnetta. (Deci ym. 2000: 234, Vansteenkiste ym. 2006: 20.)

Lisäksi yhteenkuuluvuuden tunne turvallisessa yhteisöllisessä verkossa muiden ympärillä olevien kanssa edistää sisäisen motivaation syntyä, sillä turvallinen vuorovaikutussuhde on tärkeä tunne sisäisen motivaation synnyssä. Decin ja Ryanin (2000: 235) mukaan ryhmäjäsenyyden tarve ei ole kuitenkaan niin voimakkaasti painotettu sisäisen motivaation rakentumisessa kuin kaksi aiemmin mainittua, sillä sisäisesti motivoitunut ihminen on myös kykenevä toimimaan yksin.

3.2.1. Ulkoisen motivaation sisäistämisen prosessi

Ulkoisen ja sisäisen motivaation käsitteellisestä erottelusta huolimatta niitä ei pidä nähdä toistensa vastakohtana, vaan Deci ja Ryan näkevät sisäisen ja ulkoisen motivaation toistensa jatkumona (Luoma ym. 2004: 21.) Myös Vartiainen ym. (2002: 190, 197) toteavat, että erityisesti työelämässä sovellettava sisäisen ja ulkoisen motivaation jako on viime kädessä keinotekoinen, sillä työ usein koostuu näistä molemmista motivaatiotekijöistä yhdessä. Itsemääräytymisteorian mukaan ulkoisen motivaation katsotaan vaihtelevan sen suhteen, kuinka autonomisena se ilmenee. Suurin osa ihmisistä on samanaikaisesti sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoituneita työhönsä, joten sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei nähdä toisistaan riippumattomina tai poissulkevana vaan toisiaan täydentävinä tekijöinä. (Deci ym. 2000: 235.)

Esimerkiksi Stajkovic ym. (2003: 161–162) osoittavat meta-analyysissään, että ihminen haluaa rahaa vastineeksi uhratusta ajasta ja työpanoksesta. Heidän mukaan aineellisten ja aineettomien palkkioiden yhdistäminen vaikuttaa tehokkaimmin ihmisten toimintaan.

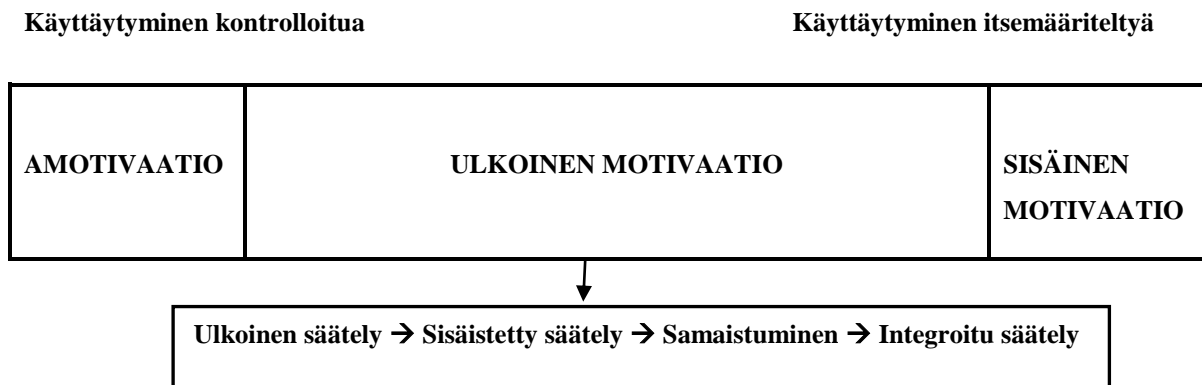
Lisäksi on esitetty, että sisäisesti palkitseva käyttäytyminen heikkenee ja esiintymistodennäköisyys vähenee, mikäli siihen ei liitetä myös ulkoisia palkkioita. (Peltonen & Ruohotie 1987: 39.) Kuitenkaan esimerkiksi palkankorotus ei usein lisää sisäistä motivaatiota muutamaa kuukautta pidempään, eikä korkeapalkkaisilla työntekijöillä palkankorotuksella ole välttämättä vaikutusta työmotivaatioon. Kuitenkin Mitra, Gupta & Jenkins (1997: 117) toteavat, että jo seitsemän prosentin palkankorotus voi saada aikaan tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Myös Jenkins, Mitra, Gupta & Shaw (1998) toteavat palkitsemisen yhteyden liittyvän työssä suoriutumiseen ja työn tuottavuuteen, mutta ei kuitenkaan laatuun. Kuten Hakonen (2012: 15) kirjoittaa, ovat johtopäätökset palkitsemisen yhteydestä työnlaatuun silti epävarmoja vähäisestä tutkimuksesta johtuen.

Yllä esitetty on täysin järkeenkäypää, sillä harvempi haluaa tehdä työtä täysin ilmaiseksi, vaikka se sisäisesti motivoivaa olisikin. Vaikka työnteko ei perustuisikaan ainoastaan sisäiseen motivaatioon, ei se tarkoita sitä, että sisäisen motivaation tavoittelusta olisi luovuttava. Ulkoista motivaatiota voidaan pyrkiä sisäistämään, jolloin ulkoisen motivaation sisäistetyimmällä muodolla on saavutettu lähes sisäisen motivaation kaltaisia tuloksia. Jotta ulkoisen motivaation sisäistäminen on mahdollista, on autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttyminen tärkeää, sillä esimerkiksi tuntiesiaan yhteenkuuluvuutta työympäristössä, tulee arvojen, käyttäytymismallien ja uskomusten omaksumisesta helpompaa. (Vansteenkiste ym. 2006: 21.) Decin ja Ryanin mukaan ulkoisen motivaation sisäistämisen prosessi sisällyttää sen, että yksilö muokkaa ”yleisesti hyväksytyt tavat tai vaatimukset” omiksi arvoikseen. Jotta sisäistämisen prosessi on mahdollinen, tulee yksilön samaistua ympäristön arvoihin ja sääöksiin, integroida ne ja hyväksyä omiksi arvoikseen. (Deci ym. 2000: 235–236.)

3.2.2. Motivaation eri tyypit

Itsemääräytymisteorian mukaan motivaatio koostuu erilaisista motivaatiotyypeistä, jotka voidaan havainnollistaa jatkumona esiintyvän autonomian tunteen mukaan. Toinen äärilaita on *amotivaatio* ja toinen äärilaita *sisäinen motivaatio*. Näiden kahden ääri-

laidan väliin sijoittuu ulkoisen motivaation neljä eri muotoa: *ulkoinen säätely*, *sisäistetty säätely*, *samaistuminen* ja *integroitu säätely*. (Kuvio 4.) Ulkoisen motivaation eri tyypit vaihtelevat sen mukaan, miten niihin liittyvä säätely on pystytty sisäistämään. Sisäistäminen on toiminnan ulkoisen säätelyn muuntautumista sisäiseksi säätelyksi siten, että ulkoinen kontrolli muuttuu turhaksi. (Hakonen 2012: 38.)



Kuvio 4. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio jatkumona.

Amotivaatio on Deci ym. (2000: 237) mukaan tila, jossa yksilö ei löydä tarkoitusta käyttäytymiselleen, vaan sitä kuvaa toiminta-aikomuksen puute. Itsemääräytymisteorian mukaan yksilöllä ei ole tällöin vaikuttamisen tunnetta, tai hän ei arvosta toimintaansa. Lisäksi hallinnan tunne voi puuttua, kun yksilö ei usko pystyvänsä toimintaan tai ei odota toiminnan johtavan haluttuun lopputulokseen. Toiminta ei siis ole tällöin intentionaalista tai vaihtoehtoisesti yksilö ei toimi lainkaan. (Hakonen 2012: 38.)

Ulkoisessa motivaatiossa vähiten autonomian tunnetta tai ulkoisesti motivoitunutta käyttäytymistä sisältyy ulkoiseen säätelyyn (”externally regulated”), jossa toiminta tähtää täysin välineelliseen päämäärään, esimerkiksi kuukausipalkkaan. Ulkoinen kontrolli ohjaa yksilöä toimimaan saadakseen palkinnon tai välttääkseen rangaistuksen. (Deci ym. 2000: 236.) Tässä ulkoinen motivaatio on siis hyvin sen kaltaista kuin kappaleessa 3.1.2. todettiin sen olevan.

Toinen ulkoisen motivaation muoto on sisäistetty säätely ("introjectionally regulated"), jossa toiminta perustuu osittain ulkoiseen motivaatioon ja kontrolliin, mutta toiminnan mahdolliset seuraukset ovat kuitenkin henkilön omassa hallinnassa, eikä siihen liity ulkoista kontrollia. Vaikka toiminta olisikin osittain sisäistetty, ei yksilö koe sitä kuitenkaan omakseen, vaan toiminnan motiivit voivat olla ylpeyden tavoittelussa tai syyllisyyden ja häpeän tunteen välttämässä. (Deci ym. 2000: 236, Hakonen 2012: 38.)

Ulkoisen motivaation toiseksi sisäistetyin motivaation muoto on identifikaation tai samaistumisen kautta tuleva säätely ("regulation through identification"), jossa syy toiminnalle on jossain määrin sisäinen ja autonominen. Toiminta ja sen tavoitteet koetaan tällöin itselle tärkeiksi, eikä niihin pyritä syyllisyyden tunteiden pelosta tai ulkoisten palkkioiden halusta, vaan yksilö on pystynyt tunnistamaan ja hyväksymään toiminnan piilevät arvot. Vaikka toiminta onkin tällöin enemmän sisäistettyä ja autonomista kuin aiemmissa ulkoisen motivaation sisäistämisen muodoissa, on se kuitenkin ulkoisesti motivoitunutta tavoitellun lopputuloksen takia. (Deci et ym. 2000: 236; Hakonen 2012: 38.)

Ulkoisen motivaation kaikkein autonomisin muoto ja lähimpänä sisäistä motivaatiota on integroitu säätely ("integrated regulation"). Siinä toiminta on muuntautunut olennaiseksi osaksi omaa toimintaa ja säätely on tällöin sisäistä. Yksilö pystyy samaistumaan toiminnan arvoihin ja pitää sitä tärkeänä. Lisäksi yksilö on pystynyt sovittamaan omat arvonsa toiminnan arvojen kanssa yhteen. (Deci ym. 2000: 236.)

3.3. Aineellisen palkitsemisen vaikutukset sisäiseen motivaatioon

Muun muassa Lepper, Greene & Nisbett (1973), Deci (1971) sekä Deci, Koestner & Ryan (1999) kuvaavat artikkeleissaan, että kaikki suoritukseen liitettävä rahapalkka ja ennalta odotettavat palkkiot voivat vähentää ihmisen sisäistä motivaatiota tekemistä kohtaan, vaikka tekeminen olisi aiemmin tapahtunut sisäisen motivaation kautta. Heidän mukaan rahallisella palkitsemisellä itsessään voi siis olla kielteisiä vaikutuksia toi-

mintaan sekä sisäiseen motivaatioon. Kun sisäisesti motivoitunut henkilö alkaa saada rahallista vastinetta tekemisistään, voi se johtaa siihen, että hän kokee tullessaan kontrolloiduksi ja itsesäätelyn sekä autonomian tunne heikkenee. Ulkoinen palkka pakottaa ajattelemaan ja toimimaan tietyllä tavalla, ja näin ollen työtehtävät voidaan nähdä olevan oman vaikutusvallan ulkopuolella. Näin motivaatio muuttuu palkkion myötä ulkoa ohjautuvaksi toiminnaksi, eikä sisäinen halu ohjaa enää ihmistä luontaisesti syntyneen motivaation kautta. (Deci ym. 1999: 628.) Rahalla voidaan siis ostaa työntekijöitä, joilla on sisäistä motivaatiota tekemisistään kohtaan, mutta sisäinen motivaatio voi muuttua sitten ulkoisen palkitsemisen myötä. Ihminen ei enää toteuta omia sisäisiään ja mielihyvää tuottavia tavoitteitaan, vaan muuttuu kontrolloiduksi henkilöksi, joka ei toteuta enää omaa autonomian tarvettaan. (Antikainen ym. 2010: 446.) Kuten aiemmin todettu, autonomian tunne on Decin ja Ryanin teorian mukaan yksi tärkeimmistä motivaation lähteistä. (Deci 1971, Vartiainen ym. 2002: 196.)

Hakosen (2012:161) mukaan itsemääräytymisteoria näkee lähtökohtaisesti suoritusperusteisen palkitsemisen autonomian tunnetta heikentävänä palkitsemisen muotona. Kuitenkin autonomista motivaatiota voidaan tukea psykologisten perustarpeiden tyydyttämisellä, jolloin suoritusperusteista palkitsemista ei koetakaan kontrolloinnin välineenä, vaan päinvastoin onnistumista seuraavana palautteen muotona. Jotta suoritusperusteinen palkitsemistapa voidaan kokea tällaisena kompetenssin tarvetta tyydyttävänä tekijänä, on esimiestyön ja johtamisen oltava kunnossa, jotta autonomian tunne ei horju.

3.4. Aineettoman palkitsemisen vaikutukset sisäiseen motivaatioon

Aineettomilla palkitsemismenetelmillä ei ole välttämättä samankaltaista negatiivista vaikutusta henkilön sisäiseen motivaatioon kuin aineellisella palkitsemisellä (Deci 1971: 108.) Ilmiötä selitetään sillä, että aineetonta palkitsemista, kuten kehuja ja kiitosta, ei mielletä samalla tavalla kontrolloinnin välineeksi kuin esimerkiksi rahallista palkitsemista (Antikainen ym. 2010: 446.) Näin ollen aineeton palkitseminen ei välttämättä vaikuta ihmisen tekemisiin tai motivaatiotekijöihin heikentävällä tavalla, sillä autono-

mian tunne voi säilyä (Gagné ym. 2008: 228–229.) Deci (1971) ja Lepper ym. (1973) toteavat sosiaalisten palkkioiden, kuten positiivisen ja sanallisen palautteen voivan jopa lisätä sisäistä motivaatiota ja työssä suoriutumista.

Tuckleyn, Brewerin & Williamsonin (2002: 195–196) sekä Kauhasen (2006: 135) mukaan organisaatioissa annetaan palautetta liian harvoin. Heidän mukaa palautteen antamisesta organisaatiossa tulisi tehdä järjestelmällistä ja aktiivista toimintaa, jolloin myös negatiivisen ja ei-toivotun palautteen vastaanottaminen helpottuisi. Palautteen antaminen kertoo kiinnostuksen osoittamisesta, ja koska ihminen on sosiaalinen olento, saa positiivinen palaute aikaan tunteen, että hänen työpanostaan arvostetaan ja että se on tärkeää, näin yhteenkuuluvuuden tarve voi tyydyttyä. Lisäksi se voi saada yksilön itsensä kokemaan pätevyyden tunnetta. (Vartiainen ym. 2005: 144.) Pelkkä kiitoksen saaminen oikealla hetkellä voi tuntua pientä palkankorotusta paremmalta ja sen sanotaankin olevan yksi motivoinnin tehokkaimpia keinoja. Lisäksi Peltonen ja Ruohotie toteavat (1987: 41) esimiehiltä, kollegoilta sekä alaisilta saatavan oikeudenmukaisen positiivisen tai negatiivisen palautteen lisäävän usein työtyytyväisyyttä ja näin ollen sisäistä motivaatiota.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Tutkielman tavoitteena oli syventää tietämystä Y-sukupolven suhtautumisesta palkitsemisen monimuotoisuuteen. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella palkitsemismuodon yhteyttä työmotivaatioon. Aihetta lähestyttiin teoreettisen tarkastelun sekä 20 puolistrukturoidun haastattelun avulla saatujen tietojen perusteella. Tutkimuksessa haastateltavina olivat Y-sukupolven edustajat, jotka ovat käyneet ammattikorkeakoulu- tai yliopistopohjaisen korkeakoulun ja olleet työelämässä jo vähintään yhden vuoden valmistumisen jälkeen. Tutkimuksen tulokset perustuvat siis kysymykseen vastanneiden henkilöiden maailmankuvaan ja mielipiteisiin palkitsemisesta sekä sen pohjalta tehtyyn analyysiin. Tutkimuksen tuloksia käydään läpi teema-alueittain aineellisesta aineettomaan palkitsemiseen sivuten samalla sitä, mikä motivoi ja mikä ei motivoi. Esitellyistä lainauksista ne kohdat on kursivoitu, jotka ilmentävät käsiteltävää aihealuetta.

4.1. Aineellinen palkitseminen

Ulkoiset palkkiot, kuten kuukausipalkka, suoritusperusteinen palkitseminen ja muut aineelliset edut voivat joko vahvistaa sisäistä motivaatiota tai heikentää sitä. Itsemääräytymisteorian mukaan ulkoisten palkkioiden vaikutukset katsotaan määräytyvän sen mukaan, kuinka autonomian, kompetenssin sekä yhteenkuuluvuuden tarpeet tyydyttyvät. Mikäli yksilö kokee palkkiot enemmänkin ulkopuolisena kontrollointina kuin palkkiona ja palautteen muotona hyvin suoritetusta toiminnasta, voi hänen kiinnostuksensa työtä kohtaan heikentyä ja sisäisen motivaation määrä vähentyä. Kun taas päinvastoin yksilön mieltäessä aineelliset palkkiot hyvin suoriutumisen merkinä, voi sisäinen motivaatio säilyä samana tai jopa vahvistua, sillä autonomian tunne säilyy, vaikka ulkoista säätelyä tapahtuukin. Tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa ei ollut havaittavissa aineellisen palkitsemisen vähentävän psykologisten tarpeiden tunnetta, eikä rahallista palkitsemista voida näin ollen katsoa motivaatiota laskevaksi tekijäksi. Ainoastaan niissä tapauksissa aineellisella palkitsemisellä oli vaikutuksia motivaatioon, kun palkitsemiseen oltiin tyytymättömiä. Tällöin se vaikutti motivaatioon heikentäen sitä.

4.1.1. Kuukausipalkka

Rahapalkka mainittiin jokaisessa vastauksessa, ja sen painoarvo korostui miespuolisten yksilöiden vastauksissa. Tutkimukseen osallistuvien ikäjakauma huomioiden, voidaan olettaa vastaajien olevan perheenperustamisvaiheessa tai lähellä sitä, jolloin rahan ja aineellisen palkitsemisen merkitys usein korostuu rahantarpeen ollessa suurimmillaan. Vaikka jokainen tutkimukseen osallistunut mainitsikin palkitsemispuheessa rahallisen palkitsemisen tärkeäksi palkitsemisen muodoksi, ei sen yhteydestä työmotivaatioon parantavana tekijänä mainittu. Mikäli palkkaan oltiin tyytymättömiä, yhdistyi vastausten rahapalkka ainoastaan tällöin myös motivaatioon.

Työmotivaationi tärkein elementti on toimenkuvani kiinnostavuus; talouteen ja spesifimmin rahoitusmarkkinoihin kuuluvat ilmiöt ovat suuri mielenkiinnon kohteeni myös vapaa-ajan elämässäni. Tämä näkyy esimerkiksi aiheeseen liittyvien kirjojen lukemisena. On kuitenkin huomioitavaa, että tämä työ olisi mahdotonta ilman rahallista vastiketta, jolloin väistämättä myös palkkani on tärkeä kannustin.

Esimerkki kuvaa hyvin sitä, kuinka työtä ei olla valmiita tekemään ilman aineellista korvausta, sillä rahan tienaaminen elämisen kannalta on lähes välttämätöntä. Palkan voidaan siis katsoa olevan enemmän perustarpeiden tyydyttävä kuin suoranainen motivaatitekijä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella rahapalkka voidaan kokea ulkoisen kontrollin välineenä, jolloin yksilön autonomian ja kompetenssin tunne voi heikentyä ja motivaatio laskea, mutta tämä ei ilmennyt vastauksissa. Sen sijaan vastauksissa ilmeni se, että palkan ollessa riittävä, työnvaativuutta vastaava ja oikeudenmukainen, on suhtautuminen siihen neutraalin kaltainen.

En koe pitävänäni rahaa kovin tärkeänä, mutta en kiellä, etteikö palkkaus vaikuttaisi työmotivaatioon. Raha mahdollistaa monia asioita. Palkan on oltava riittävän hyvä esimerkiksi työn haastavuuteen ja kuormittavuuteen nähden. Suhteessa työhön liian korkea palkka tuskin motivoi tekemään töitä lujemmin. Palkka on vain yksi työn arvon mittari, eikä missään nimessä se tärkein.

Tutkimuksen perusteella kuukausipalkka ei siis paranna itsessään sisäistä motivaatiota, mutta mikäli epäoikeudenmukaisuutta kuukausipalkan suhteen koettiin, vaikutti se myös heikentävästi työmotivaatioon, joka heijastui sitoutuneisuuteen ja työhaluun. Tällöin organisaation palkitseminen voidaan nähdä resurssien hukkaan heittämisenä sekä palkitsemisen tavoitteellisuuden ja tarkoituksen hajottamisena.

Palkka on olennainen. Itseäni ei juuri motivoisi antaa kaikkeani, jos kyseessä olisi alipalkattu esim. Trainee-ohjelma, jonka palkalla eläminen olisi mahdotonta ja pahimmillaan johtaisi osa-aikaiseen iltatyöhön varsinaisen työn rinnalla. Ajatus on siinä mielessä vääristynyt, että alipalkattujen trainee-ohjelmien tarkoituksena lienee juuri näyttää parhaat kykynsä ja sitä kautta osoittaa oma potentiaali tulevaisuuden työntekijänä. Siitä huolimatta en usko, että saisin itseäni potkittua riittävän hyviin tuloksiin tai edes sinniteltä määräraikaisen trainee-ohjelman loppuun asti.

Koen, että palkalla on suuri merkitys työmotivaatioon. Olen ollut nykyisessä työssäni nyt kolme vuotta ja vastuut ovat vuosittain lisääntyneet ja työnkuva päivitetty vuosittain. Kuitenkaan palkka ei ole noussut kuin noin 50 euroa vuodessa. Viimeiset kaksi vuotta palkasta on tullut itseä harmittava aihe ja tämä on suoranaisesti vähentänyt motivaatiota eikä työhön suhtaudu samalla intohimolla. Se on saanut minut myös katselemaan muita työpaikkoja. Olen myös huomannut itsestäni, että ensimmäisen vuoden aikana tein töitä hyvin motivoituneesti, istuin konttorilla pitkää päivää ja innostuin kaikesta. Palkka-asiaa en silloin sen kummemmin ajatellut, koska sain unelmieni työpaikan jo ennen valmistumistani.

Kirjallisuuskatsauksessa todettiin rahapalkan tärkeyden ja painoarvon vähenevän iän ja varallisuuden kasvun myötä, mutta yhdessä vastauksista rahapalkan merkityksen koettiin kuitenkin kasvavan työuran edetessä. Esimerkki kumoaa osittain käsitystä siitä, että aineellinen palkitseminen ja erityisesti kuukausipalkka olisivat uran alkuvaiheessa tärkeämpi kuin myöhemmin. Havainto on mielenkiintoinen, mutta hyvin poikkeava muista vastauksista.

Uran ensimmäisten vuosien aikana kokemuksen karttuminen on itselleni tärkeämpää kuin se, että palkka olisi saman tien tarpeeksi korkealla. Moni saattaa ottaa harjoittelijan paikan matalasta palkasta huolimatta sen vuoksi, että saa kokemusta olennaisista työtehtävistä. Palkkauksen tulisi tietysti olla mahdollisimman lähellä sitä, kuinka kovan oman panostuksen kokee olevan. Uran edetessä palkka sekä edut vaikuttavat tietysti enemmän ja enemmän motivaatioon. Mikäli palkka ei kasva samassa suhteessa kuin vastuu ja työ-

tehtävien haasteellisuus, motivaatio kärsii varmasti nopeasti ja työn vaihto saattaa tulla ajankohtaiseksi.

Esimerkki voi kuvastaa nykyaikaa siltä osin, että työllisyystilanne on taloudellisen taantumana takia heikko ja työttömyyttä esiintyy paljon. Lisäksi trainee- ja graduate-ohjelmien yleistymisen myötä vastavalmistuneet ovat valmiimpia heikompaan tulotason, kun ohjelmista valmistuttuaan palkan uskotaan nousevan.

4.1.2. Suoritusperusteinen palkitseminen

Suoritusperusteinen palkitseminen jakoi aineistossa eniten mielipiteitä. Rahalliset lisäpalkkiot ja bonukset vaikuttivat vain muutamassa vastauksessa motivaatioon positiivisesti, jolloin tavoitteiden oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys ja realismi korostuivat vahvasti. Tulospalkkausperusteiden toivottiin olevan selkeitä ja hyvin jalkautettuja, jotta niihin pystyttiin sitoutumaan, ja jotta ne pystyivät motivoimaan.

Aineellisessa palkitsemisessa tärkeää on muun muassa se, että itse pystyy vaikuttamaan palkkaan. Esimerkiksi tulospalkkaus motivoi tekemään työtä aktiivisemmin, jos esimerkiksi tietystä määrästä myyntejä saa tulospalkkaa, motivoi palkkaus myymään enemmän. Motivoiva tulospalkkaus vaatii kuitenkin sen, että tulospalkkiot ovat realistisia ja saavutettavissa olevia.

Erilaiset bonukset ovat mielestäni kohtalaisen hyvä tapa palkita onnistumisia ja kyllä minä olen mielelläni ottanut rahat vastaan niitä saadessani. Toisaalta bonuksissa on myös riskinsä, sillä se voi vähentää motivaatiota, mikäli joku kokisi ansaitsevansa bonuksen, mutta ei sitä saakaan. Tämän vuoksi bonusten ja erilaisten tulospalkkioiden jakamisessa tulisi olla selkeä systeemi ja selkeät perustelut ja koko homman tulisi olla läpinäkyvää, jotta kukaan ei katkeroidu sen vuoksi. Näistä bonuksista itselläni on sekä hyviä että huonoja kokemuksia.

Useammassa vastauksessa mainittiin kuitenkin suoritusperusteinen palkitsemisen negatiivisia puolia. Negatiiviset puolet liittyivät juuri läpinäkyvyyteen ja oikeudenmukaisuuteen, mutta myös suoritusperusteisten palkkioiden positiivisen paineen vaikutus kyseenalaistettiin.

Huonona tapana pidän sitä kun sain itse ylimääräisen bonuksen erittäin hyvin menneen projektin jälkeen, vaikka koko firmalle oli tiedotettu että tällaisia bonuksia ei meillä olla jaettu eikä tulla myös jakamaan. Pomo kertoi asiasta vain minulle, eikä siitä tehty julkista. Tämän jälkeen hän kuitenkin itse meni möläyttämään asian kahvitauolla ja sen jälkeen minulta kyseltiin asiasta ohimennen. Koin, että koko bonukselle tuli hieman ikävä jälkimaku, koska muut saattoivat olla kateellisia tai jopa hieman katkeria asiasta. Asiaa ei auttanut se, että bonus oli vastoin firman yleisiä toimintaperiaatteita ja että se pidettiin tavallaan salassa.

En ole työskennellyt tehtävässä, jossa palkkamalliin kuuluisi bonuksia tai provisioita. Olen jokseenkin tuloshakuinen, mutta en koe, että ne motivoisivat minua erityisen paljon- en ole varma luovatko ne positiivista painetta.

Vastauksessa korostuu ulkoisen paineen ja kontrollin lisääntyminen, eikä vastaaja ole varma, luoko suoritusperusteinen palkitsemismalli positiivista painetta ja motivaatiota työtä kohtaan. Suoritusperusteisessa palkitsemisessä positiivisen paineen luominen on tärkeää, sillä paineen ollessa negatiivista ja osittain jopa ahdistavaa, voi tunnollinen yksilö tehdä liikaa töitä taloudellisten ja inhimillisten kustannusten uhalla, jolloin työn päätarkoitus saattaa unohtua, kun keskitytään ainoastaan tavoitteiden saavuttamiseen. Tulosten seuraaminen ja tavoitteiden saavuttaminen voidaan kokea negatiivisesti motivaatioon vaikuttavana tekijänä, kun autonomian tunne heikkenee jonkun muun asettaessa tavoitteita ja valvoessa tekemisiä. Tällöin Y-sukupolvelle ominainen itse itsensä johtamisen tunne saattaa heiketä. Toisaalta sisäisen motivaation voisi olettaa parantuvan suoritusperusteisessa palkitsemisessä pätevyyden tunteen kokemisen myötä yksilön saavuttaessa tavoitteet ja saadessa siitä positiivista palautetta myös aineellisen palkitsemisen muodossa. Kuitenkin itsemääräytymisteorian mukaan autonomian tunne on tarpeista tärkein sisäisen motivaation mahdollistaja, jolloin kontrolloitu tunne ei välttämättä häviä, vaikka pätevyyden tunnetta kokisikin.

Yhdessä vastauksessa tuli myös esiin se, että koko tiimille annettu suoritusperusteinen palkkio ei tuntunut niin hyvältä kuin se, että palkkio on täysin liitettävissä omaan henkilökohtaiseen suoritukseen. Tämä vahvistaa tehokkaan suoritusperusteisen palkitsemisen ominaispiirrettä, joka on liitettävyyys työntekijän omaan henkilökohtaiseen suoritukseen. Tämä piirre esiintyy erityisesti hyvin suoriutuvien yksilöiden keskuudessa.

Valmistumisen jälkeen työpaikassani ei ehkä osattu motivoida oikein kummallakaan tavalla, vaikka peruspalkkaus olikin ihan hyvä. *Tulospalkkio ei näkynyt hyvin ja keskinkertaisesti suoriutuneen palkkioiden erona, vaan kaikille annettiin jotain osaston tuloksen perusteella. Oikein hyvin suoriutunut saattoi saada vain melko mitättömän lisäpalkkion, mutta sekin oli harvassa. Lisäksi keskinkertaisesti suoriutuneella saattoi olla parempi peruspalkka, jos oli esim. vuoden enemmän kokemusta.* Haastavia tehtäviä annettiin, mutta saattoi kestää kuulemani mukaan vuosikausia, että pääsi etene- mään.

Suoritusperusteisen palkitseminen ei yhtä tapausta lukuun ottamatta suoranaisesti motivoinut tutkimukseen osallistuneita, vaikka rahallisen kannustimen saaminen hyvältä tuntuikin. Kuitenkaan se ei nostanut vastaajien motivaatiota kuin korkeintaan hetkellisesti. Esimerkin perusteella se, että rahallisesti palkittaessa olennaista motivaation syn- nyn kannalta on palkkion toistettavuus, vahvistuu. Mikäli organisaatio käyttää esimer- kiksi suoritusperusteista palkitsemista, on vaikutus usein neutraalin kaltainen tai mah- dollisesti ainoastaan hetkellisesti motivoiva.

En ehkä koskaan suostuisi tulospalkattuun työhön, jos perustarpeiden kat- taminen olisi omasta tuloksesta kiinni. Stressiin taipuvaisena henkilönä se aiheuttaisi itselleni todennäköisesti ahdistusta siinä määrin, ettei mikään sen jälkeen onnistuisi, palkka olisi minimaalinen ja burn-out aiheuttaisi irtisa- noutumisen. Kuitenkin silloin, kun tulospalkkaus voi tuoda elämään elinta- soa parantavat tienestit, on ne mukava palkinto hyvin tehdystä työstä. Sama liittyy esim. vuosittain maksettaviin bonuksiin. *En usko, että bonusmahdol- lisuus olennaisesti vaikuttaisi työntekemiseeni, lähinnä se olisi mukava, työnantajakuvaa parantava tekijä ja edistäisi viihtymistä (ainakin hetkeksi bonuksen maksamisen jälkeen).*

Saatujen vastausten perusteella on mielenkiintoista huomata, kuinka yleistä suorituspe- rusteinen palkitseminen nykyään on. Bonukset ja tulospalkkaus mainittiin lähes jokai- sessa vastauksessa ja tunnistettiin palkitsemisen muodoksi, mutta niiden positiivisista vaikutuksista ei juurikaan mainittu. Palkkausmuoto nähtiin enemmänkin tervetulleena lisänä, joka voi onnistuessaan parantaa hetkellisesti työhalukkuutta, mutta suorituspe- rusteisen palkitsemisen negatiiviset puolet tulivat huomattavasti voimakkaammin esille. Tämä vahvistaa näkemystä autonomian tunteen tärkeydestä sisäisen motivaation syn-

nyssä. Mielenkiintoista olisi tietää, ovatko tutkimukseen osallistuneet itse saaneet määritellä tavoitteensa, onko tavoitteet määritelty yhdessä esimiehen kanssa, vai onko ulkopuolinen taho antanut ne valmiina työntekijälle sen enempää asiasta keskustelematta. Tällä voi olla olennainen merkitys suoritusperusteisen palkitsemisen kokemisessa ja autonomian tunteen säilymisessä, kun esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde ja hyvä johtaminen korostuvat tässä palkitsemismallissa yhteenkuuluvuuden tarpeen myötä. Onnistunut suoritusperusteinen palkitseminen vaatii usein sen, että tavoitteet on helppo sisäistää, niihin voidaan sitoutua, niistä voidaan keskustella ja ne koetaan oikeudenmukaisiksi. Tällöin myös suoritusperusteisen palkitsemisen tavoitteet sen suhteen, että palkkiota tavoitteleva yksilö sitoutuu tekemään töitä ahkerammin ja tehokkaammin, tulevat mahdolliseksi.

4.1.3. Muu aineellinen palkitseminen

Työsuhde-edut, kuten auto, matkapuhelin ja tietokone eivät synnyttäneet motivaatiota vastaajissa, mutta ne koettiin kuitenkin tärkeiksi ja oleellisiksi työn etenemisen kannalta ja mainittiin lähes jokaisessa vastauksessa. Tässä kohtaa aineellisten työsuhde-etujen puuttuminen mahdollisesti vaikuttaisi motivaatioon heikentävästi, mikäli työn kannalta oleelliset mahdollistajat eivät olisi kunnossa. Tällaista tilannetta ei vastauksissa kuitenkaan ilmennyt.

Työsuhde-etuudet, kuten henkilökohtainen työtila tarvittavine työkaluineen, kuten tietokoneineen ja työsuhdepuhelimineen eivät niinkään ole motivaation lähde, mutta niiden merkitys työn etenemisen kannalta on oleellinen. Pienet asiat, kuten kahvitauot keskellä päivää ovat aivan oleellisen tärkeitä yleisen jaksamisen kannalta. Keskustelut työkavereiden kanssa ovat sikäli myös tärkeitä, että niistä voi aina ammentaa hyödyllistä tietoa itse työn kannalta.

Työn kannalta välttämättömien työsuhde-etujen lisäksi mainittiin laaja työterveyshuolto, hyvä lounasruokala ja erilaiset yhteishenkeä kohottavat tapahtumat ja teemapäivät. Yhdessä vastauksista myös yrityksen osakkeet mainittiin muista aineellisista eduista puhuttaessa.

Onnistunut palkitseminen on taas yrityksen osakkeet. Sitoutuu tekemään töitä yhtiön menestymiseksi kun omistaa itse osuuden. Epäonnistuneita palkitsemisia ovat esimerkiksi olleet tilanteet, joissa on tarjottu palkintona illallista esimiesten kanssa. Esimiehen sijaan ottaisi moni varmasti mieluummin kollegansa.

Tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa aineelliset edut nähtiin enemmänkin mukavana lisänä, jolla ei ole heikentäviä eikä parantavia vaikutuksia työmotivaatioon. Palkitsemismallin vaikutus voidaan siis katsoa olevan neutraalin kaltainen.

Työsuhde-edut eivät ikinä vaikuttaisi oman työni tekemiseen. Tuskinpa edes vaikuttaisi siihen, mihin työpaikkaan päätyisin, jos valittavana olisi useampia. Edelleen, ne voivat vaikuttaa yleiseen työssä viihtyvyyteen sekä työnantajakuvaan, mutta ei muuhun.

Toisaalta tutkimukseen osallistuneet eivät ole olleet työelämässä kauaa, joten esimerkeissä ei käynyt ilmi tilannetta, jossa jokin aineellinen etu olisi esimerkiksi kustannussyistä poistettu. Tällainen tilanne voisi vähentää motivaatiota ja synnyttää tyytymättömyyden ja arvottomuuden tunnetta. Yllä esitetyn kaltaisia aineellisia etuja voidaan pitää jokseenkin itsestänselvyytenä, joiden olemassaoloa ei edes kyseenalaisteta, eikä niiden rahallista arvoa välttämättä ymmärretä, ellei organisaatio sitä konkreettisesti työntekijöilleen esitä. Tämä etuuskien rahallisen arvon laskeminen voisi parantaa aineellisten etujen motivaatiovaikutuksia arvostuksen tunteen lisääntymisenä ja sitä kautta yhteenkuluvuuden tarpeen tyydyttymisenä, kun todella tiedostettaisiin se, kuinka paljon työntekijöiden hyvinvointiin erilaisten aineellisten etujen kautta panostetaan. Ilman, että työntekijät tiedostavat tätä panostamisen määrää, voidaan palkitsemisen katsoa olevan resurssien hukkaan heittämistä.

Yhdessä vastauksista mainittiin kuitenkin aineellisten etujen suuri vaikutus työmotivaatioon palkitsemisen ollessa joustavaa ja oikeanlaista. Joustavan ja yksilöllisen palkitse-

misen voidaan katsoa yleistyvät tulevaisuudessa, kun organisaatiot pyrkivät kohti yksilöllistä, muunneltavaa ja eri elämäntilanteet huomioonottavaa palkitsemista.

Mitä varten urheilijat kilpailevat ja miksi yritykset tuottavat tulosta? Oikean vastauksen takana on *oikeanlainen* palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisen tulisi lisätä motivaatiota, jotta työ tehdään paremmin ja laadukkaammin. Jokaisessa sukupolven edustajassa on ihmisiä jotka hakevat ”varmaa” työympäristöä, kun taas toiset hakevat työympäristöltään vaihtelevuutta *omien arvojen ja elämän vaiheiden mukaisesti*. *Oikeanlaisella ja joustavalla palkitsemisella on suuri merkitys työmotivaation kehitykselle.*

Palkitsemisen ollessa yksilöllistä ja osittain itse päätettävissä, voi yksilön autonomian tunne ja sitä kautta sisäinen motivaatio vahvistua. Y-sukupolvi haluaa tehdä työtä intohimoisesti ja omille arvoilleen ja elämäntyyliilleen sopivilla menetelmillä, jolloin myös palkitsemisen ollessa yksilöllistä ja tukiessa yksilön omia mielenkiinnonkohteita ja arvoja, voi oma identiteetti saada vahvistusta, kun palkitseminen voi mahdollistaa itselle ja omilla arvoille ja mielenkiinnonkohteille sopivia asioita. Yllä oleva esimerkki kuvaa tulevaisuuden palkitsemiskäytäntöä ja sitä, mihin organisaatioiden tulisikin palkitsemisellaan pyrkiä, kun taas seuraava lainaus toimii esimerkkinä organisaation palkitsemisen vanhanaikaisuudesta ja kankeudesta.

Epäonnistunut palkitseminen on myös nuorelle työntekijälle nykypäivän ehdoin otettu eläkevakuutus, jonne rahat siirtyvät jemmaan ja niistä pääsee nauttimaan vasta työuran päätyttyä. Nuorelle työntekijälle se saattaa tuntua liian kaukaiselta ja mieluummin rahan ottaisi käyttöön mm. asuntolainan lyhennykseen.

Esimerkissä palkitseminen ei konkretisoidu yksilölle lainkaan, eikä Y-sukupolvelle ominaista ole niinkään tulevaisuuden varallisuuden varmistaminen varsinkaan eläkevakuutusten kautta, vaan Y-sukupolvi on kasvanut kulutuskulttuuriin, jossa säästäminen ja aineellisen varallisuuden kartuttaminen eivät ole samanlaisia arvoja kuin aiemmilla sukupolvilla. Palkitsemisen ollessa muunneltavissa ja koostuessa vapaasti valittavista kokonaisuuksista, ovat palkitsemisen tuloksetkin usein positiivisempia. Vaikka yksilöllisyyttä korostava ja joustava palkitsemismalli haastaa ja työllistää organisaatioiden johtotasoa ja esimiehiä, tulisi tämä palkitsemisen monimuotoisuus ottaa tosissaan, sillä Y-

sukupolvi ei näytä motivoituvan palkkioista, jotka konkretisoituvat joskus tulevaisuudessa.

4.2. Aineeton palkitseminen

Ulkoiset palkkiot aineettomassa muodossa, kuten rakentavana palautteena ja kiitoksena ei näkynyt vastauksissa lainkaan sisäistä motivaatiota heikentävänä asiana, vaan vastauksissa nousi vahvasti esiin aineettomien palkitsemistapojen painoarvo sisäisen motivaation synnyssä.

Koska työpaikalla vietetään keskimäärin 40 tuntia viikossa, on ensiarvoisen tärkeää, että työ on minulle mielekästä. Työtehtävät vastaavat osaamistani, pääsen jatkuvasti kehittämään ja haastamaan itseäni sekä työyhteisön on oltava toimiva ja reilu. Mikäli minun täytyisi valita mielekkään ja pienempi-palkkaisen työn tai huonomman ja hyväpalkkaisen työn välillä, ratkaisu olisi helppo. Työnteko on niin olennainen osa elämää ja arvostan omaa aikaa-ni, joten en halua tuhjata sitä tekemällä työtä, josta en saa itselleni palkan lisäksi muuta irti.

Aineetonta palkitsemista ei koettu kontrolloinnin välineenä, eikä omaa autonomiaa heikentävänä asiana, vaan päinvastoin se paransi sisäistä motivaatiota autonomian, kompetenssin sekä yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttymisen myötä ja sillä nähtiin olevan vahva yhteys sisäiseen motivaatioon ja työhaluun. Aineettomien palkitsemistapojen puuttuminen tai vähäisyys mainittiin useasti vastauksissa, ja sillä oli vahva yhteys työmotivaation heikentymiseen ja työpaikan vaihtoihkeisiin. Tämä viestii Y-sukupolven pyrkimyksestä sisäisen motivaation saavuttamiseen, eivätkä tutkimukseen osallistuneet olleet valmiita jäämään tilanteeseen, jossa motivaatio oli heikkoa ja työtä tehtiin ulkoisen kontrollin sanelemana aineettoman palkitsemisen aiheuttaessa tyytymättömyyttä.

4.2.1. Jatkuva oppiminen ja uralla eteneminen

Työn sisältöä voidaan rikastuttaa monin eri keinoin. Jokaisessa vastauksessa esiin nousi vahvasti jatkuvan oppimisen kautta saatava lisävastuu laajempien työtehtävien ja näin ollen etenemismahdollisuuksien myötä. Pätevyyden tarvetta seuraava onnistumisen tunne vahvistavat sisäistä motivaatiota, jolloin sinnikkyuden palkitseminen hyvin suoriutumisenä työssä tuo hyvän olon tunnetta, kun yksilö kokee sisäistä ja itsestään lähtöisin olevaa motivaatiota työtään kohtaan. Itsemääräytymisteorian mukaan ihmisellä on tarve kokea pätevyyttä, mikä onkin motivoituneen toiminnan yksi taustatekijä. Työn rikastaminen motivoi erityisesti niitä henkilöitä, joilla on suuri halu toteuttaa kasvutarpeitaan.

Usein organisaatioissa työskentelee myös henkilöitä, joille rutiinit ja turvallisuus ovat motivaation lähteitä, eikä muuttuvia työnkuvia ja uusia haasteita edes kaivata. Aineistossa ei tullut esiin vastauksia, joissa työn rikastaminen ja työkuvan laajentaminen koettaisiin negatiiviseksi. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että Y-sukupolvi haluaa laajentaa maailmankuvaansa jatkuvasti uutta oppien, ja että korkeakoulutetut henkilöt usein myös vaativat työuraltaan enemmän. Työn ollessa haasteellista ja mielenkiintoista motivoituvat työntekijätkin ponnistelemaan tavoitteet saavuttaakseen saadessaan työskennellä heidän arvostamassaan ja osaamista vaativassa töissä.

Uran alkuvaiheessa sitä joutuu todistelemaan varmasti itselleen sekä työyhteisölle olevansa tarpeeksi hyvä tehtävään johon on tullut valituksi. Etenemismahdollisuudet vaikuttavat suuresti työn valintaan ja kasvavassa määrin ensimmäisen tai muutaman ensimmäisen vuoden jälkeen työsuhteessa pysymiseen. Työ muuttuu nopeasti rutiinimaiseksi ja tylsäksi, mikäli haasteet eivät kasva etenemisen seurauksena.

Työsuhteessa minua motivoivat haastavat työtehtävät ja vastuun saaminen. En kovin pitkään pysyisi samassa paikassa jos työni olisi vain puhtaaksi piirtämistä ja tulostamista, vaan kaipaan oikeasti haasteita. Nautin siitä kun pääsen oppimaan uutta ja kun huomaan että jokin aiemmin tekemäni asia on jäänyt mieleen ja pystyn hyödyntämään sitä jossain muussa työtehtävässä. Haastavien työtehtävien yhteydessä on tärkeää, että on joku joka tarvittaessa neuvoo ja osaa auttaa. Tällä tavoin motivaatio ei kärsi, jos jotain ei osakaan ja jumittaa pitkäksi aikaa eteenpäin. Saadessani yhä enemmän vastuuta ja omia projekteja vedettäväksi jne. on minusta erittäin motivoivaa se,

että tiedän, ettei murheiden ja ongelmien yllättäessä tarvitse olla yksin vaan aina saa apua.

Yllä olevat esimerkit kuvaavat hyvin Y-sukupolven tarvetta kehittää itseään, mutta esimerkit kuvaavat myös heidän malttamattomuutta työuran suhteen. Etenemistä toivotaan jo pian työssä aloittamisen jälkeen, eikä sitä jäädä odottelemaan pitkäksi aikaa. Mikäli kehitystä ei tapahdu ja tyytymättömyyttä esiintyy, ei työpaikan vaihtoa koeta ongelmaksi. Tämä onkin organisaatioita suuresti haastava seikka, sillä Y-sukupolven edustajan koetaan olevan vaikeasti sitoutuva, jolloin työntekijöiden vaihtuvuus tuo myös lisäkuluja yrityksiin. Kuitenkaan eteneminen ja lisävastuunsaaminen eivät aina tarkoita Y-sukupolvelle lineaarista kehitystä organisaation hierarkiassa ylenemällä ja uusien titeileiden saamisella, vaan motivaatiota voi syntyä työnkuvan uudelleen muotoilun ja vertikaalisen etenemisen myötä.

Eteneminen uralla on minulle tärkeää, mutta urakehitys ei välttämättä aina ole lineaarista, kohti ylempää positiota. Henkisen pääoman kasvattaminen yhteisen hyvän tuottamiseksi ei välttämättä vaadi tittleitä. Toki työnimike on yksi työn saaman arvostuksen mittari.

Esimerkeissä tulee hyvin esiin se, että vastaajat todella haluavat itse kehittyä ja oppia uutta, eivätkä kaipaa uuden oppimisella ja kehittymisellä niinkään ulkoista ja näkyvää tunnustusta. Heillä on vahva tarve pätevyuden ja onnistumisen tunteeseen, joka synnyttää sisäistä motivaatiota. Yksilön ylittäessä oman osaamisensa ja oppiessa uutta, kokee hän onnistumisen sekä kompetenssin tunnetta ja näin ollen sisäinen motivaatio mahdollistuu. Y-sukupolvi haluaa oppia koko ajan lisää, eikä paikallaan pysyminen motivoi.

Aineettoman palkitsemisen muodoista erityisesti etenemismahdollisuudet vaikuttavat omaan työmotivaatioon ja työnlaatuun. Jos kokisin, ettei etenemismahdollisuuksia olisi, miksi antaisin itsestäni parhaan mahdollisen panoksen? Vastaavasti, jos päätyisin työhön, jossa etenemismahdollisuuksia yksinkertaisesti ei olisi, en usko, että viihtyisin kauaa. Luonteeni kuitenkin puskee aina pyrkimykseen päästä eteenpäin.

Se, että Y-sukupolvi haluaa saman tien itselle kaiken, eikä olla valmiita tekemään epämiellyttävää työtä, ei vahvistu seuraavassa esimerkissä. Haastateltavan pyrkimys *johonkin, esim. ylennykseen*, kertoo pyrkimyksestä selkeään päämäärään, joka voidaan nähdä osittain ulkoisena tavoitteena. Yksilön motivaatio sen hetkiseen työnteekoon ei ole lähötoisin työnteosta itsestään saatavasta nautinnosta, mutta *huonoa työtä* tekemällä hän kokee saavutettavan tavoitteen eli ylenemisen niin merkityksellisenä, että se on omasta itsestä lähtevää ja autonomista, eikä täysin ulkoisesti säädeltyä kontrollointia.

Mielestäni työn täytyy täyttää vähintään kaksi seuraavista asioista: opettava/kouluttava, rahakas, mukava/kiva. Jos kaikki kolme täyttyvät, niin uskon, että voisin olla pitkään tuollaisessa työsuhteessa. Myös työn merkityksellisyys on hyvin tärkeää, jotta työtä tekee jonkun asian takia. *Huonoa työtäkin voisi tehdä, kunhan se johtaisi johonkin, esim. ylennykseen.*

Esimerkki eroaa muista jatkuvan oppimisen ja uralla etenemisen esimerkeistä siten, että sitä ei tulkita niin sisäisesti ohjautuvaksi, vaan suhteellisen autonomiseksi ulkoisen motivaation muodoksi, jota Deci ja Ryan kutsuvat identifikaation tai samaistumisen kautta tulevaksi säätelyksi. Tavoite, eli ylennys on vastaajalle itselle tärkeä ja arvokas, ja hän on motivoitunut työskentelemään huonommassakin työtehtävässä tavoitteet saavuttaakseen. Tässä ulkoisen motivaation muodossa yksilö tunnistaa ja hyväksyy toiminnan piilevät arvot ja tekee töitä sen eteen, että kova työskentely huonommassa työssä palkitsee ylenemisellä tulevaisuudessa. Työnteko itse ei siis motivoi yksilöä vaan tulevaisuudessa tapahtuva yleneminen. Näin ollen työskentely on kuitenkin enemmän autonomisempaa kuin täysin ulkoisesti säädelty toiminta.

4.2.2. Palaute, tunnustus ja arvostus

Vastausten perusteella palautteen saaminen koettiin erittäin tärkeäksi ja motivoivaksi palkitsemiseksi, eikä sitä koettu lainkaan kontrollon keinona, joka vähentäisi autonomian tunnetta ja sen seurauksena sisäistä motivaatiota. Vastauksissa esiin nousi vahvemmin positiivisen palautteen saaminen ja sen vaikutus motivaatioon, vaikka kirjallisuuskatsauksen perusteella Y-sukupolvelle ominaista on sekä rakentavan että positiivi-

sen palautteen saamisen halu. Toisaalta haastattelukysymyksen asettelu voi vaikuttaa saatuun tulokseen, sillä kysyttäessä sitä, mikä motivoi, voi olettaa positiivisen palautteen ja kehujen motivoivan enemmän kuin rakentavan, negatiivissävytteisen palautteen. Lisäksi itsemääräytymisteorian mukaan juuri positiivinen palaute tukee pätevyyden tarpeen tyydyttymistä ja mahdollistaa motivaation syntyä.

Työpaikan esimiestyön on oltava hallinnassa ja osaavissa käsissä. Työmotivaation ylläpitämiseksi näen erittäin tärkeänä rehellisen palautteen antamisen. Työn tuloksista on voitava puhua avoimesti ja rakentavasti. Pienetkin kannustavat kommentit voivat pelastaa koko päivän ja motivoida paljon enemmän kuin aineellinen palkkio. Työnantajan on arvostettava työntekijöitään ja puututtava mahdollisiin epäkohtiin välittömästi.

Erilaiset myyntikilpailut pienellä porkkanalla saa lisää meininkiä hommiin. Myös aineeton palkitseminen ja esimiehen esimerkillä johtaminen on mielestäni hyvin tärkeää. Elikkä esimiehen kehut ja rakentava palaute lämmittää aina, mutta vertaisten kehut lämmittävät vähintään yhtä paljon.

Positiivisen palautteen lisäksi vastauksissa nousi vahvasti esiin se, että palaute motivoi ainoastaan, jos se on rakentavaa ja oikein annettua. Tällöin se edesauttaa työssä kehittymistä ja uuden oppimista. Alla oleva esimerkki kuvaa myös sitä, kuinka Y-sukupolvi pyrkii tehokkuuteen ja oikeudenmukaisuuteen, eikä positiivinenkaan palaute synnytä motivaatiota, mikäli se koetaan väärin annetuksi tai epäoikeudenmukaiseksi.

Palautteen saaminen on tärkeää, kunhan se on rakentavaa. Omalla työpaikallani on esimiestasolta taipumus korostaa ja jopa kehua liikaakin, mikä olisi erinomaista, jos palaute todella olisi rakentavaa. Jos palaute on kuitenkin yhtä tyhjään kanssa, on se ennemminkin ajanhukkaa ja pois siitä tehokkaasta työntekemisestä. Kun palaute on oikeanlaista ja jakautuu oikeasuhtaisesti niin positiiviseen palautteeseen (liittyy läheisesti työnarvostukseen) kuin kehitysehdotuksiinkin, on sen vastaanottaminen aina mielekäästä. Rakentava palaute tuo omalla tavallaan sellaisen fiiliksen, että itsellään on yritykselle jotain lisää annettavaa ja sen vuoksi luo mielikuvan etenemismahdollisuuksista.

Palautteen ja tunnustusten suuri painoarvo ja korostuminen haastateltujen motivaatiotekijänä voi viestiä sen vähäisestä esiintymisestä työympäristössä, jolloin tilanteissa, joissa oma osaaminen huomioidaan ja kiitosta annetaan, tuntuu erityiseltä ja ainutkertai-

selta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella organisaatioissa palautetta annetaan liian harvoin, mutta tämä palautteen vähäisyys mainittiin vain muutamissa vastauksista. Palautteen puuttuminen koettiin kuitenkin suuresti motivaatiota heikentäväksi tekijäksi, kun tunne siitä, että kukaan ei arvosta, eikä omalla työpanoksella ole merkitystä, aiheutti suurta tyytymättömyyden tunnetta kompetenssin sekä yhteenkuuluvuuden tunteen kaatoamisen myötä.

Työstään kaipaisi enemmän rakentavaa palautetta. Kaikilla (etenkin omalla esimiehellä) on kovin kiire, eikä aikaa palautteenannolle juurikaan ole. Viikkopalaverikin peruuntuu usein. Nykyisessä työssäni en ole saanut uraohjausta, jota olisin kaivannut. Olen kunnianhimoinen ja minusta olisi hienoa, jos esimies ja johtajataso näkisivät nuorissa työntekijöissään potentiaalin ja miettisimme yhdessä urakehitystä ja mahdollista etenemistä talon sisällä.

Kuitenkin mikäli palautteen annosta tulisi systemaattisempi osa palkitsemisjärjestelmää ja kiitosta sekä tunnustusta annettaisiin useammin, voisi se vähentää sen merkitystä motivoinnin keinona, kun saatu palaute ei enää tuntuisikaan niin ainutlaatuiselta. Tällaisesta ei kuitenkaan löytynyt tutkimustuloksia, mutta yhdessä vastauksessa todettiin tunnustuksen tukemisen rahallisella korvauksella vaikuttavan pelkkiä sanoja vahvemmin.

Arvostan palautteen saamista ja etenemismahdollisuuksia jopa aineellista palkitsemista enemmän, mutta toisaalta maailmaan mahtuu paljon puhetta ja kehujen tukeminen rahallisella korvauksella (esim. palkankorotuksella) osoittaa sen, että yritys haluaa sitouttaa työntekijän ja on valmis maksamaan tämän palveluista. Itselleni motivaation kannalta on tärkeää nähdä se, että teen työtä, josta on jollekin hyötyä ja jolla on edes jonkinlaista merkitystä. Tällöin minua motivoi se, kun koen antavani tälle rahalle vastinetta ja kun olen itse tyytyväinen työni tuloksiin.

Yllä oleva esimerkki tukee jälleen käsitystä siitä, että aineellinen ja aineeton palkitseminen yhdessä motivoi voimakkaimmin. Esimerkissä näkyy myös se, että Y-sukupolvi haluaa arvostuksen tunnetta yhä enenevässä määrin, jolloin psykologisista tarpeista yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttyminen korostuu. Arvostuksen saaminen ei kuitenkaan vastausten mukaan edellyttänyt esimerkiksi tehtävänimikettä, alaisten lukumäärää tai muita erityisoikeuksia, kuten pysäköintipaikkaa tai työhuoneen kokoa ja sijaintia, vaan

arvostus koettiin näkymättömämmäksi. Statussymboleiden vaikutusta työmotivaatioon jopa vähäteltiin, kun työn sisältö ja oman osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeämpänä. Jos aiemmat sukupolvet ovat kokeneet organisaatiolta saatavan arvostuksen tulevan juuri näkyvien statussymboleiden muodossa, eroaa Y-sukupolvi tässä asiassa vanhemmistaan. Vastausten perusteella arvostuksen kokeminen oli enemmän tunneperäinen asia, jota ei voinut konkreettisilla asioilla juurikaan osoittaa, vaan se piirtyi enemmänkin esiin aineettomana palkitsemisena tunnepuolella.

4.2.3. Työaika ja -paikka

Y-sukupolvelle ominaista on se, että omaa elämää ja vapaa-aikaa ei olla valmiita uhraamaan uran takia, eikä vapaa-aikaa nähdä alisteisena työelämälle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että Y-sukupolvi olisi laiska ja työtä vieroksuva ryhmä, vaan töitä ollaan valmiita tekemään jopa aiempia sukupolvia enemmän työn tarjotessa yksilölle niitä asioita, joita hän arvostaa ja tavoittelee. Kaksi vastaajista olivat jopa valmiita luopumaan lähestulkoon kokonaan vapaa-ajastaan uransa ja itsensä toteuttamisen vuoksi. Vastaukset ovat kunnianhimoisia ja viestivät intohimosta työhön sekä menestymiseen.

Tiedän, että tulen tekemään pitkää päivää. Kuuluu alan ominaispiirteisiin. Vaikka arvostankin vapaa-aikaa, arvostan muita työhön liittyviä seikkoja kuten etenemismahdollisuuksia enemmän ja olen valmis luopumaan osasta vapaa-aikaa. En kuitenkaan ole valmis luopumaan siitä kokonaan, vaan jonkinlainen tasapaino on löydettävä.

Hyväksyin koulutukseeni verrattuna alhaisen aloituspalkan sillä odotin sen nousevan suhteellisen nopeasti kun kehitystä tapahtuu. Näin ei kuitenkaan ollut, joten palkasta on tullut este omalle kehitykselle. Vapaa-aikaan työnsäni jää paljon aikaa, mutta se ei ole motivoija, vaan tässä iässä ja elämäntilanteessa (ensimmäinen työpaikka valmistumisen jälkeen) olisi mahdollisuus ja halu tehdä paljon töitä.

Perinteisen toimistotyöajan sijaan lähes jokaisessa vastauksista nousi erittäin vahvasti esiin joustava työaika ja etätömahdollisuus. Etätö koetaan siis vielä palkitsemiskeinona, mutta tulevaisuudessa se saattaa olla jo itsestäänselvyys, eikä niinkään palkitsemisen muoto.

Etäpäivien pitämisen koen myös eräänlaisena palkitsemiskeinona. Palkitsevaa etäpäivien pitämisestä tekee työnantajan luoma luottamus työnsuorittamiseen valvomatta. Etäpäivien pitämisen mahdollisuus on siis motivoiva tekijä- varsinkin kesällä. Etäpäivät mahdollistavat työnteon siellä missä haluaa, vaikka mökillä ja silloin kun itselle sopii, jolloin luonnollisesti on motivoituneempi tekemään työtään. Etäpäivien aikana työtä tuleeekin tehtyä riivakammin, kun ei ole työpaikan häiriötekijöitä, kuten keskeytyksiä palaverihin.

Tutkija saa itse muodostaa omat työskentelytapansa ja – paikkansa. Työnantajalle riittää, että työt tulee hoidettua. Minulle on tärkeää, että voin halutesani jäädä kotiin tekemään töitä ilman että siitä tarvitsee erikseen ilmoittaa. Tällöin minusta tuntuu, että minuun luotetaan ja osaamistani arvostetaan... Minulle sopii erinomaisesti työ, jossa on selvät ja etukäteen laaditut tavoitteet, mutta jossa voin itse määritellä kaikki ne menet, joilla tuo tavoite saavutetaan.

Yllä olevat esimerkit kuvaavat hyvin Y-sukupolven käsitystä työn tekemisestä. Työaika ja -paikka eivät kohdennu tiettyyn aikaan tai paikkaan, vaan töitä halutaan tehdä silloin kun halutaan, eikä silloin kun täytyy. Autonomian tunteen tarve valinnan vapauteen ja itsenäisyyteen eikä ulkoiseen kontrolliin korostuu tässä palkitsemisen muodossa, kun sisäistä motivaatiota voidaan edistää ympäristöllä, jossa yksilö saa kokea autonomiaa ja pätevyyttä kokiessaan johtavansa itse itseään. Sisäisen motivaation rakentumiselle oleellista yhteenkuuluvuuden tunnetta etätyö ei välttämättä vahvista, kun kollegoita tai esimiehiä ei niinkään enää tavata, vaan yhteydenpito tapahtuu puhelimitse ja verkossa yhä useammin. Toisaalta tämä saattaa jopa näkyä yhteenkuuluvuuden tarpeen kokemisen korostumisena, sillä työn ollessa suhteellisen omatoimista ja itsenäistä, on välien oltava kollegoihin ja esimiehiin kunnossa, jotta yksinäisyyden ja yksin suorittamisen tunne ei hallitse etätyötä.

Työaika- ja työpaikkajousten negatiivisista puolista mainittiin ainoastaan yhdessä vastauksessa.

Firmassa ja omassa tiimissä on oletuksena, että työntekijät joustavat ja osallistuvat vapaaehtoisina erilaisten tapahtumisen järjestämisiin (joista ei makseta korvausta). *Vapaa-ajan käsite on monella hämärtynyt ja päivät venyvät*

pitkiksi. Iltaisin vastaillaan meileihin ja ollaan työsasioissa kiinni. Usein on vaikea irtaantua työsasioista ja nauttia esim. kotona oleilusta. Välillä sitä itse haaveilee, että oi kunpa itsellä olisi sellainen työ, josta nauttisi suunnattomasti, saisi käyttää luovuuttaan eikä se kuormittaisi niin paljon.

Työajan hämärtyminen ja tunne siitä, että täytyy olla aina tavoitettavissa, on hyvä esimerkki ajankuvasta ja teknologiamuutoksesta. Kuitenkaan se ei tutkimukseen osallistuneista vaivannut kuin yhtä vastaajista, vaan päinvastoin synnytti useimmissa autonomian tunnetta ja motivaatiota. Tämä viestii Y-sukupolven halusta työskennellä intohimojensa parissa, jolloin työtä ei koeta niinkään työnä, vaan enemmänkin osana identiteettiä. Tällöin itse määritellyt aikataulut ja etätyömahdollisuus mahdollistavat sen, että työ voidaan kokea elämäntavaksi, jota tehdään itse itseään johtaen. Yllä esitetty negatiivinen kokemus etätyöstä voi viestiä siitä, että yksilö ei ole täysin sisäisesti motivoitunut työhönsä, vaan kokee mahdollisesti sähköposteihin ja puhelimeen vastaamisen ”vapaa-ajallaan” kontrolloinnin välineenä, jolloin autonomian tunteen tarve ei tyydyty.

4.2.4. Kollegat ja esimiehet

Ilmapiiri on merkittävä tekijä motivaation kehittämisessä. Vaikka kirjallisuuskatsauksen perusteella tarve yhteenkuuluvuuteen onkin tarpeista vähäpätöisin kolmesta sisäisen motivaation syntytekijästä, on vastauksissa yhteenkuuluvuuden tunteella ja työyhteisössä vallitsevalla ilmapiirillä suuri painoarvo motivaation synnyssä. Vaikka motivaatio muuten olisi heikohkoa, ovat vastausten perusteella usein työkaverit ja hyvä ilmapiiri se seikka, miksi työssä jaksetaan jatkaa.

*Välillä huomaa, että tietyt päällikkötason henkilöt muodostavat ns. sisäpiirin. Se tuntuu meistä muista ikävältä ja vähentää oman työn arvostusta. Ja samalla tietysti mielenkiintoa. *Markkinointitiimin sisällä on kuitenkin hyvä yhteishenki ja tämä usein pelastaa pahimmalta työmotivaation katoamiselta. Suurin osa tiimin jäsenistä kannustaa ja osasta on tullut läheisiäkin ystäviä, joiden kanssa voi puhua monista asioista. Osasy sille, miksen ole vielä lähtenyt muualle töihin, ovat juuri ihmiset.**

Kuitenkin yhdessä vastauksista todettiin, että yhteenkuuluvuuden tunne työkavereiden kanssa ja hauskuus eivät riitä motivoimaan tarpeeksi työntekoon, kun palkkaa ei koeta oikeudenmukaiseksi, eikä johtaminen ole mieluisaa. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että yhteenkuuluvuuden tunne on itsemääräytymisteorian mukaan psykologisista tarpeista vähäpätöisin sisäisen motivaation synnyssä.

Hauskuus ja vapaa-aika eivät motivoi tarpeeksi, jotta ne kompensoisivat alhaisen palkan ja puutteellisen johtamisen... Vaikka tiimi tekee töistäni hauskaa painavat vaa`assa enemmän huono johtaminen, joka vaikuttaa paljon motivaatioon. Nykyisessä työssäni minulla ei ole päämäärää ja kysyessäni apua esimieheltäni, hän sanoi etten tarvitse päämäärää, sillä olen ollut töissä vasta vuoden. Yritäpä siinä sitten löytää motivaatiota! Esimiehellä on paljon valtaa kehitykseen ja etenemismahdollisuuksiin, joten esimiehen osuutta motivaatioon ei tule unohtaa.

Johtaminen ja esimiestyö korostuivatkin tässä vastauksessa autonomian tunteen puuttumisen kautta; yhteenkuuluvuuden tunne työkavereihin ei auttanut, kun sitä ei voinut kokea esimiesten ja johdon kanssa. Tämä vastaus vahvistaa sisäisen motivaation synnyn kannalta oleellisia tekijöitä autonomian tunteen, pätevyyden tunteen sekä yhteenkuuluvuuden tunteen muodossa, sillä esimies voi omalla johtamisellaan vaikuttaa niihin kaikkiin. Mikäli yksilö kokee kontrolloinnin ja vahtimisen tunteita autonomian tukemisen sijaan, käyttäytyy hän mahdollisesti täysin ulkoisen kontrollin ohjaamana, eikä toiminta ole edes itsemääräteltyä ulkoista käyttäytymistä. Lisäksi esimerkki vahvistaa sitä, että esimies ja hyvä johtaminen ovat avainasemassa myös palkitsemisen kokemisessa. Itsemääräytymisteorian mukaan hyvä esimies mahdollistaa oma-aloitteisuuden ja tukee näin autonomiaa. Kun esimies koetaan helposti lähestyttävänä ja turvallisena, motivoitunut käyttäytyminen mahdollistuu ja vahvistuu hyvässä esimies-alainen-suhteessa, jossa luottamus on molemminpuolista. Mikäli esimies-alainen-suhde ei ole motivaation kannalta suotuisa, ei turvallista vuorovaikutussuhdetta voi syntyä, eikä sisäisen motivaation synty ole todennäköistä vaan motivaatio voi jopa heikentyä autonomian tunteen, pätevyyden tunteen sekä yhteenkuuluvuuden tunteen katoamisen myötä. Etätyön yleistyessä esimiehen rooli korostuu, kun välttämättä kollegoista ei enää edes voida hakea samalla tavalla turvaa ja yhteisöllisyyttä kuin aiemmin.

Työyhteisön viihtyvyyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen voidaan panostaa pieninkin teoin johdosta käsin. Jotta yhteenkuuluvuuden tunne mahdollistuisi, olisi esimiehen pystyttävä luomaan turvallinen vuorovaikutussuhde koko työyhteisöön ja lisäksi edesautettava työyhteisön välisiä suhteita. Yhdessä vastauksista esiin nousi systemaattinen palkitseminen tradition muodossa, joka kohotti yhteishenkeä ja ilmapiiriä.

Työtilojen toimivuus, työnantajan tarjoamat päivittäiset kahvitarvikkeet ja erilaiset työpaikan yhteiset juhlat kertovat siitä, että työnantaja arvostaa työntekijöitään ja haluaa luoda viihtyvyyttä. Eräässä entisessä työpaikassani henkilöstölle järjestettiin joka perjantai kakkukahvit. Panostus työnantajalta oli pieni, mutta sillä oli suuri merkitys työntekijöille. Kukaan ei koskaan halunnut jättää tätä sosiaalista tapahtumaa väliin.

Organisaation aineellinen panostus esimerkissä on pieni, mutta aineeton panostus suuri. Traditio, joka on ikään kuin viikon huipennus luo turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa, jossa yhteisöllisyys korostuu viikoittaisen tapahtuman muodossa, jota ei haluta jättää väliin. Yksilöt saavat tunteen yhteenkuuluvuudesta ja yhteisöllisyydestä, jolloin myös turvallisuuden tunne mahdollistuu. Näin sisäinen motivaatio voi vahvistua, kun arvoihin samaistuminen ja arvostus helpottuvat hyvän ilmapiirin myötä. Hyvä esimiestyö ja johtaminen ovat siis avainasemassa motivaation synnyssä, kun esimiehen on luotava työyhteisöön myös turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta.

4.2.5. Työyhteisön arvoihin samaistuminen

Y-sukupolven kokiessa työn osana identiteettiään, halutaan työllä viestiä itselle tärkeistä arvoista ja mielenkiinnonkohteista. Yksilö ei enää hakeudu sellaisiin töihin, joissa arvoihin samaistuminen ei olisi mahdollista, jolloin ulkoisen motivaation heikoimpia muotoja ei niin helposti esiinny. Tämä viestii jälleen Y-sukupolven uudeltaisesta suhtautumisesta työntekoon ja siihen, että työtä ei nähdä vain työnä. Sisäisen motivaation kokeminen on todennäköisempää, kun sellaiseen työhön ei edes hakeuduta, joiden arvoihin samaistuminen koetaan hankalaksi.

Minua motivoi työn merkityksellisyys. Työn on oltava sellaista, jolla on merkitystä yhteiskunnalle ja sitä kautta maailmalle. Henkilökohtaisella tasolla työn on tarjottava haasteita ja mahdollistettava jatkuva itsensä kehittäminen. Kaikki työ on arvokasta. Työ tai edustamani asia tai organisaatio eivät kuitenkaan voi sotia arvojeni vastaan...Omassa vaakakupissani painavat kuitenkin aineellisten sijaan aineettomat motivaatiotekijät: työn arvokkuus ja arvostus, eettisyys, vastuullisuus sekä yhteiset arvot ja reilut pelisäännöt työyhteisössä.

Työmotivaatiotani lisää ajatus siitä, että teen jotain tärkeää, jolla on yleishyödyllinen merkitys. En usko, että voisin työskennellä, jos kokisin, ettei suorituksillani olisi laajempaa merkitystä.

Yllä olevat esimerkit kertovat Y-sukupolven hakeutumisesta työhön, jonka arvoihin ja ideologiaan voi samaistua. Itsemääräytymisteorian mukaan integroidussa säätelyssä yksilö samaistuu toiminnan arvoihin ja pitää niitä tärkeänä, jolloin toiminta on olennainen osa omaa toimintaa ja säätely on sisäistä. Toiminnan ollessa sisäisesti motivoitunutta, on saatava palkinto nautinto toiminnasta itsestään, joka näkyy esimerkivastauksissa.

Jatkuva itseni kehittäminen on minulle äärimmäisen tärkeää. Parasta, mitä työ voi minulle tarjota, on innostuneisuus ja tunne uuden oppimisesta sekä sen hyödyntämisestä yhteiseen hyvään. Ideaalitulanteeni on, että en malttaisi jäädä eläkkeelle, koska työni antaa minulle niin paljon.

Vastaukset tukevat käsitystä siitä, että työtä ei haluta nähdä irrallisena omasta elämästä, vaan yhteisinä arvoina ja toimintaan samaistumisena ikään kuin minän jatkeena. Vaikka työyhteisön arvoihin samaistumista ei voida niinkään pitää organisaation palkitsemisen muotona vaan enemmänkin yksilön omista arvoista ja ideologioista lähteväksi sisäisen motivaation tulokseksi, on se aiheellista ottaa esiin palkitsemisen monimuotoisuutta käsiteltäessä, sillä esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamisen kautta myös arvoihin samaistuminen mahdollistuu.

4.3. Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen tasapaino

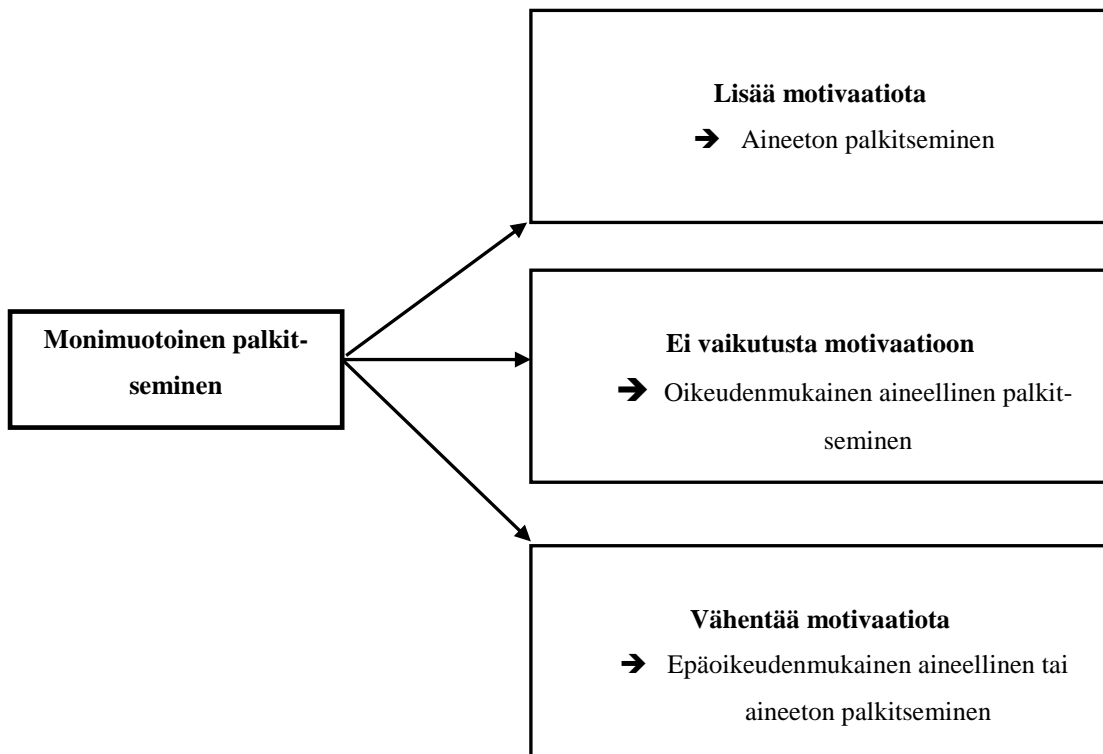
Kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, aineellinen ja aineeton palkitseminen yhdessä motivoivat yksilöitä voimakkaimmin. Vaikka aineettomat palkitsemistavat korostuivat-

kin vahvasti vastauksissa, ei motivaation ylläpitäminen ja kasvattaminen ollut mahdollista, mikäli aineellinen palkitseminen koettiin epäoikeudenmukaiseksi.

Tasapaino päteekin kaikkeen palkitsemiseen: aineetonta ja aineellista oikeassa suhteessa ja lisäksi palkitseminen vain silloin, kun aihetta on; ei vain sen vuoksi, että kun muutkin palkitaan niin palkitaan myös toi nurkan laiskin luuseri...

Y-sukupolven suhtautuessa intohimoisesti työhönsä voi se osalle tarkoittaa sitä, että ollaan valmiita tekemään mielekästä työtä pienemmällä kuukausipalkalla. Kuitenkin kuukausipalkan tulee olla riittävä ja vastata omaa työpanosta, jotta se ei vaikuta motivaatioon heikentävästi. Säännölliset palkkiot ja kuukausipalkka luovat pohjan elämiselle, joten ne voidaan nähdä välttämättömänä palkitsemisen osana ja motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Kuitenkin osaamisen kehittyminen ja uuden oppiminen, oman itsensä johtaminen, hyvä yhteishenki ja arvoihin samaistumisen helppous koetaan motivoivimmiksi tekijöiksi.

Vaikka yllä todetun perusteella aineeton palkitseminen vaikuttaa vahvemmin sisäisen motivaation syntyyn, huomionarvoista on se, että mikäli jompaakumpaa palkitsemisen muotoa ei koeta oikeudenmukaiseksi ja ansaituksi, vaikuttaa se negatiivisesti motivaatioon. Kuitenkin mikäli molempiin palkitsemisen muotoihin ollaan tyytyväisiä, vaikuttaa lähes ainoastaan aineeton palkitseminen motivaatioon parantavasti aineellisen palkitsemisen vaikutuksen ollessa neutraali. Molempia palkitsemisen muotoja tarvitaan siis sisäisen motivaation mahdollistamiseksi, mutta vain toinen voi yleistäen kasvattaa sitä (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Yhteenveto palkitsemisen vaikutuksista työmotivaatioon.

4.4. Tutkimuksen tulkintaa

Palkitsemisen merkitystä motivaation syntyyn, ylläpitämiseen ja kasvattamiseen selittämällä voidaan jossain määrin kyseenalaistaa käytettyjä motivaatioteorioita, sillä jokainen ihminen motivoituu eri asioista ja palkitsemiselle annettava merkitys on yksilöllistä. Nämä motivaatiota herättävät tekijät eivät myöskään ole stabiileja tiloja, vaan ne usein muuttuvat elämäntilanteen ja tarpeiden mukaan. Kuitenkin tutkimuksessa saadut vastaukset tukevat itsemääräytymisteoriaa sisäisen motivaation syntyyn vaadittavista psykologisista tarpeista: tarve autonomian, pätevyyden sekä yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa esitetyt kuvaukset Y-sukupolven uudenaikaisista arvoista ja suhtautumisesta työelämään saivat vahvistusta vastausten muodossa.

Y-sukupolvi mielletään usein julkisessa keskustelussa laiskaksi, itsekkääksi ja kärsimättömäksi sukupolveksi, mutta tehdyn tutkimuksen valossa piirteet voivat myös näyttäytyä työelämässä oikein palkitessa kunnianhimon ja määrätietoisuutena. Ahkeruus työs-

sä nähdään riippuvaiseksi työn mielekkyydestä, kun työtehtävien ollessa yksilölle itselle merkityksellisiä on hän myös valmis uhrautumaan tekemälle työlleen. Näin ollen Y-sukupolvi voidaan nähdä jopa aiempia sukupolvia tehokkaampana sukupolvena, kun töitä ollaan valmiita tekemään vapaa-ajankin uhalla, mikäli se vain koetaan itselle merkitykselliseksi ja nautinnolliseksi. Tehokkuus vaatii kuitenkin sen, että työ tukee yllä esitettyjä psykologisia tarpeita, sillä ilman niitä työmotivaatio ja tehokkuus voivat laskea. Monimuotoisella palkitsemisella ja hyvällä esimiestyöllä voidaan siis katsoa olevan suuri rooli psykologisten tarpeiden tukemisessa ja Y-sukupolven työmotivaation rakentamisessa.

Itsekkyys ja kärsimättömyys näkyvät haastateltavien vastauksissa enemmänkin kunnianhimon ja itsevarmuutena omaa osaamista kohtaan. Mikäli työ ei antanut yksilöille sitä, mitä he työltä odottivat, oltiin asialle valmiita tekemään jotakin, jotta oma elämälaatu ei kärsisi. Työpaikan vaihtaminen nähtiin ratkaisuna mielekkään työn ja motivaation saavuttamiseen ja tämä kuvaakin hyvin Y-sukupolven sitoutumattomuutta tilanteessa, jossa psykologiset tarpeet eivät tyydyty, eikä sisäinen motivaatio ole kunnossa. Työhön ei olla valmiita jäämään ainoastaan miellyttämisen halun sekä lojaaliuden ja säännöllisen tulon perusteella, vaan työltä todella haetaan jotain merkityksellistä, eikä muuhun olla valmiita tyytymään. Tämä voidaan osittain nähdä itsekkyytenä ja kärsimättömyytenä, kun Y-sukupolvi tekee sitä mitä se itse haluaa, ilman että se ajattelee toista osapuolta. Tämä kertoo kuitenkin myös Y-sukupolven vahvasta tarpeesta psykologisten tarpeiden tyydyttämiseen, jotta tehokas työnteko ja sisäinen motivaatio mahdollistuvat.

Yllä esitetyt seikat huomioon ottaen korostuu johtamisen ja esimiestyön merkitys palkitsemisessa, kun organisaatiolla on suuri vaikutus sisäisen motivaation synnylle. Organisaation on kyettävä tarjoamaan Y-sukupolvelle merkityksellisyyttä ja korvaamattomuuden tunnetta palkitsemalla, mutta se, kuinka eri ihmiset saavuttavat kyseessä olevan kaltaisia tunteita, on vaikea määritellä. Kuten kirjallisuuskatsaus osoitti, toimii Y-sukupolvi osittain intohimonsa ja identiteettinsä sanelemana, eikä työltä haeta ainoastaan vaurastumista. Töitä halutaan tehdä omin ehdoin itse itseään johtaen, mutta kuitenkin johtamisen ja esimiestyön on oltava mieleistä ja tuettava psykologisia tarpeita, jotta sisäinen motivaatio mahdollistuu. Decin ja Ryanin itsemääräytymisteorian mukaan mo-

tivaatiotyypit määrittyvät sen mukaan, kuinka autonomiseksi yksilö mieltää toimintansa. Empiirisen aineiston perusteella tutkimukseen osallistuneen Y-sukupolven motivaatiota voisi yleistäen kutsua integroiduksi säätelyksi, joka on ulkoisen motivaation tyypeistä sisäistä motivaatiota lähimpänä. Y-sukupolven toiminta on integroitunut toimintaa ja toimii osana heitä itseään, kun säätelyä ei koeta kontrollointina vaan se tapahtuu sisäisesti. Toiminta on siis autonomista motivaatiota, jossa toimitaan vapaasta tahdosta eikä kenenkään pakottamana ja työtehtävät hoidetaan siksi, että ne ovat kiinnostavia ja ne tuottavat nautintoa. Mikäli tyytymättömyyttä ja motivaation puutetta esiintyi vastauksissa, esiintyi niissä myös työpaikan vaihtoaikheet. Tällöin toiminta koetaan kontrolloiduksi ja suoritetaan ainoastaan ne tehtävät mitä täytyykin suorittaa ulkoisen paineen sanelemana. Työltä halutaan paljon, joten ei tyydytä siihen, että työpaikkaan ei olla tyytyväisiä, vaan rohjetaan etsiä sitä, mikä oikeasti motivoi. Myös tästä syystä katson tutkimukseen osallistuneiden yksilöiden sijoittuvan itsemääräytymisteorian motivaatiotyypin janalla kaikkein lähimmäksi sisäistä motivaatiota, sillä mikäli sitä ei saavutettu nykyisessä työtehtävässä, haettiin siihen pääsyä työpaikkaa vaihtamalla.

Tutkimustulosten valossa mielenkiintoista on, kuinka paljon palkitsemisen toimivuus yhdistyy hyvään johtamiseen ja esimiestyöhön. Kaikkiin mainittuihin palkitsemisen muotoihin esimies pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan, ja kuten kirjallisuuskatkaus osoitti, on yksilö tyytyväinen todennäköisemmin palkitsemisjärjestelmään, mikäli hän on tyytyväinen myös omaan esimieheensä.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vastataan kappaleessa 1.3. esitettyihin tutkimuskysymyksiin empiirisen tutkimuksen tuloksia kerraten sekä itsemääräytymisteoriaan ja kirjallisuuskatsaukseen nojaten. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen mahdollisia rajoituksia sekä luotettavuutta. Näiden lisäksi luku sisältää jatkotutkimuspohdintaa.

5.1. Yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista

Tutkielman ensimmäinen alakysymys oli, miten monimuotoinen palkitseminen näyttäytyy Y-sukupolven palkitsemispuheessa. Haastatteluiden perusteella Y-sukupolven palkitsemispuheessa palkitseminen koettiin omasta työsuorituksesta saatavaksi korvaukseksi ja rahallinen palkitseminen kuukausipalkan muodossa mainittiin jokaisessa vastauksessa. Lisäksi palkitsemispuheessa nousi esiin kaikki se, mikä motivoi, kannustaa ja sitouttaa. Aineellisesta palkitsemisesta kuukausipalkan lisäksi mainittiin erilaiset bonukset ja suoritusperusteinen palkitseminen yksilö- ja ryhmätasolla, sekä erilaiset työsuhte-edut, mutta myös yrityksen osakkeet ja eläkevakuutus mainittiin. Palkitsemiseksi tunnistettiin aineettoman palkitsemisen puolelta jatkuva oppiminen, palaute ja tunnustus, työaika ja etätyömahdollisuudet, hyvä työilmapiiri, hyvä johtaminen ja esimiestyö sekä työyhteisön arvoihin samaistuminen. Palkitseminen nähtiin siis sekä taloudellisena että sosiaalisena panoksena organisaatiolta yksilölle itselle.

Tutkielman toinen kysymys oli, millainen palkitseminen motivoi ja ei motivoi ja kolmas ja viimeinen tutkimuskysymys kuinka palkitsemisen ja työmotivaation yhteys rakentuu tutkittavien palkitsemispuheessa. Palkitsemisen monimuotoisuuden vaikutukset näyttäytyivät haastateltavien teksteissä suhteellisen samankaltaisena. Saadut vastaukset voitaisiin luokitellen jakaa kolmeen osaan: Yksilö tekee työtä joko rahan, uran tai kutsumuksen takia. Kuitenkin vastausten perusteella eniten motivaatiota herätti muun muassa kehitysmahdollisuudet, työn itsenäisyys ja mielekkyys, sekä oikeudenmukainen palaute. Aineellisen palkitsemisen ei niinkään kerrottu vaikuttavan työmotivaatioon paran-

tavasti, vaan se näkyi enemmänkin perustarpeiden tyydyttäjänä ja välttämättömänä elämisen kannalta. Kuitenkin tutkimukseen osallistuneiden ollessa tyytymättömiä aineelliseen palkitsemiseen ja kokiessa epäoikeudenmukaisuutta, näkyi se heidän työmotivaation laskuna. Näin ollen myös aineellisella palkitsemisella voidaan katsoa olevan yhteys työmotivaatioon, mutta ainoastaan heikentävällä tavalla. Työtä tehtiin uran ja erityisesti kutsumuksen takia, eli aineettomien palkitsemistapojen merkitys näin ollen korostui palkitsemistavan yhdistyessä työmotivaation ylläpitämiseen ja kasvattamiseen.

Haastateltavat pitivät monimuotoista palkitsemista kaikkein merkityksellisimpänä tapana palkita, kun aineellinen ja aineeton palkitseminen oikeassa suhteessa motivoi tutkimukseen osallistujia kaikkein eniten. Aineellinen palkitseminen nähtiin ”pakollisena” perustarpeiden tyydyttäjänä ja aineeton palkitseminen sisäisen motivaation synnyssä välttämättömänä tekijänä autonomian-, pätevyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden vahvistamisen kautta. Tutkimukseen osallistuneiden vastausten perusteella Y-sukupolven motivaatioon eniten vaikuttavat tekijät on kiteytetty alla olevaan kuvioon (Kuvio 6.) Hyvä johtaminen ja esimiestyö ovat avainasemassa palkitsemisen kokemisessa ja näin ollen myös sisäisen motivaation synnyssä. Hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä voidaankin nähdä olevan vahva yhteys kaikkiin muihin kuviossa mainittuihin sisäistä motivaatiota synnyttäviin, ylläpitäviin ja kasvattaviin tekijöihin, paitsi arvoihin samaistumiseen, vaikka esimies voi toki käytöksellään helpottaa arvoihin samaistumista ja niiden omaksumista yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamisen kautta.

Organisaation rakentaessa palkitsemisjärjestelmiään nykyaikaisemmiksi ja Y-sukupolven toiveita vastaaviksi, on hyvän tuloksen tekeminenkin tulevaisuudessa todennäköisempää. Itsemääräytymisteorian lähestyessä aineellisen palkitsemisen positiivisia motivaatiovaikutuksia kriittisesti ja nähdessä yksilön haluavan toimia sisäisesti motivoituneena ja omista lähtökohdistaan käsin autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeita tyydyttääkseen, vahvistuu käsitys siitä, että Y-sukupolvi uusine arvoineen ja itsensä toteuttamisen tarpeineen on työmarkkinoita, johtamista, ja erityisesti henkilöstöjohtamista uudistava joukko. Itsemääräytymisteoria ja kirjallisuuskatsaus Y-sukupolven suhtautumisesta työelämään tukevat toisiaan, jolle myös toteutettu tutkimus antaa vahvistuksensa.



Kuvio 6. Yhteenveto vastauksissa esiinnousseista sisäisen motivaation mahdollistajista.

5.2. Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus

Sosiaalinen paine rahasta puhuttaessa voi väärentää osittain vastauksia, vaikka toteutus onkin tehty kirjallisessa muodossa ja on näin ollen kasvottomampaa. Tällöin omien tunteiden ja mielipiteiden esiin tuominen voi olla verrattain helpompaa, kuin kasvokkain asiasta puhuttaessa. Sosiaalinen paine voi kuitenkin olla osasyynä aineettoman palkitsemisen painoarvoon tehdyssä tutkimuksessa, kun tutkimukseen osallistuneet eivät välttämättä ole halunneet tuoda rahapalkan tärkeyttä täysin esiin myöskään kirjallisessa muodossa. Vaikka ei-kasvokkain tehty aineiston kerääminen mielletään usein avointa kasvokkain tapahtuvaa haastattelua määrätymmäksi, on kysymyksen avoimuus varmistanut sen, että vastaukset ovat tajunnanvirtana tulleita. On kuitenkin huomioitavaa, että henkilökohtaisesti haastatteleamalla lisäkysymysten esittäminen, mielipiteiden perusteleva sekä saatujen vastausten selventäminen olisi voinut tuoda uudenlaisia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Saatut vastaukset olivat kuitenkin erittäin kattavia ja perusteltuja, eikä lisäkysymyksiä tutkimuksen edetessä noussut muutamaa tapausta lukuun ottamatta.

Tutkimukseen osallistui 20 korkeakoulun käynnyttä Y-sukupolven edustajaa mahdollisimman monilta eri aloilta. Vaikka vastauksia saatiin eri korkeakoulun käyneiltä ja mahdollisimman erilaisilla aloilla toimijoista, jäi pääpaino silti kauppatieteitä opiskeleisiin henkilöihin. Tämä saattaa näkyä osittain vastausten laadussa. Lisäksi se, että tutkimus on toteutettu ainoastaan korkeakoulututuneita koskevaksi, poissulkee sen, että saatuja tuloksia voisi yleistää Y-sukupolven kokonaisuudessaan, sillä kirjallisuuskatsauksen mukaan aineettoman palkitsemisen tärkeys kasvaa koulutuksen myötä. Myös tutkimuksen rajaus jo valmistuneisiin korkeakoulun käyneisiin ja jo yli vuoden töissä olleisiin henkilöihin johtuen nuorin vastaajista oli 24-vuotias, kun taas vanhin 33-vuotias eli koko Y-sukupolven ikäjakaumaa oli mahdoton saada mukaan tutkimukseen. Lisäksi tutkimuksen yleistettävyyttä arvioitaessa on huomioitavaa, että toteutettu tutkimus on suppeahko kahdenkymmenen toteutetun haastattelun vuoksi. Kuitenkin haastatteluista muodostetut johtopäätökset pätevät hyvin kirjallisuuskatsaukseen ja tutkimuksen punaiseen lankaan.

5.3. Jatkotutkimuspohdintaa

Tutkimusprosessin aikana nousi esiin lukuisia jatkotutkimusaiheita. Tulevaisuudessa palkitsemisen kenttää voisi tutkia esimerkiksi toimialakohtaisesti. Tällöin stereotypioita, kuten sitä, että esimerkiksi lääkärit tekevät työtä kutsumuksesta ja ovat sisäisesti motivoituneita, kun taas kauppatieteilijät ulkoisemmin motivoituneita ja rahasta sekä muista aineellisista palkitsemistavoista kiinnostuneita, voitaisiin vahvistaa tai kumota. Myös eroja käydyn koulutusasteen vaikutuksesta työmotivaation syntyyn olisi mielenkiintoista tutkia esitetyn hypoteesin valossa siitä, että korkeakoulutetummat henkilöt vaativat työltään ja työuriltaan enemmän, kuin pelkkää aineellista palkitsemista, kun työtä ei tehdä rahan, vaan enemmänkin itsensä toteuttamisen takia. Lisäksi olisi mielenkiintoista toteuttaa toteutetun kaltainen tutkimus vanhemmille sukupolville, joka on ollut työssä jo useamman vuosikymmenen. Näin ollen eri sukupolvien saatuja tuloksia voitaisiin verrata keskenään, jolloin Y-sukupolven uudenlaiset arvot ja suhtautuminen työelämään voisivat konkretisoitua paremmin tai päinvastoin kumoutua.

LÄHDELUETTELO

- Alaräisänen, P. (2013). *Palkitseminen työelämässä- Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta*. Acta Electronica Lapponiensis 147. Lapin Yliopisto.
- Antikainen, M., Väätäjä, H. (2010). Rewarding in open innovation communities – how to motivate members. *Inderscience Publishers* 11:4, 440–456.
- Arnold, J., Schalk, R., Bosley, S. & Van Overbeek, S. (2002). Graduates' experiences of work in small organizations in the UK and the Netherlands. *International Small Business Journal*. 20:4, 477–96.
- Bahoo, T. (2014). *Motivating and rewarding generation Y employees*. [online]. [Lainattu 9.4.2014]. Saatavilla
<URL:http://www.academia.edu/3736192/MOTIVATING_AND_REWARDING_GENERATION_Y_EMPLOYEES>.
- Baruch, Y. (2004) Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Emerald Group Publishing Limited Career Development International*. 9:1, 58–73.
- Byman, R. (2002). Voiko motivaatiota opettaa? Teoksessa P. Kansanen & K. Uusikylä (toim.) *Luovuutta, motivaatiota, tunteita. Opetuksen tutkimuksen uusia suuntia*. Jyväskylä: PS-kustannus, 25–41.
- Crumpacker, M. & Crumpacker, J.M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or passing fad? *Public Personnel Management*. 36:4, 349–369.

- Deci, E. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.
- Deci, E., Koestner, R. & Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *Psychological Bulletin*, 125, 627–688.
- Deci, E. & Ryan, R. (2002). *Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective*. Teoksessa Deci E., Ryan R. Handbook of Self-Determination Research, 16.
- Deci E. & Ryan R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- De Gieter, De Cooman, Pepermans & Jegers (2008). Manage through Rewards, not only through Pay: Establishing the Psychological Reward Satisfaction Scale (PReSS). Teoksessa Vartiainen, M., Antoni, C., Beaten, X., Hakonen, N., Lucas, R. & Thierry, H. (toim.) *Reward Management –Facts and Trends in Europe*, 97–117. Langerich: Pabst Science Publishers.
- De Hauw, S. & De Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lower Expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25:2, 293–302.
- Gagné, M. & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225–232.
- Gerhart, B., Rynes, S. L., & Fulmer, I. S. (2009). Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives. *The Academy of Management Annals*, 3, 251–315.

- Gursoy, D., Maier, T. & Chi, C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27, 448–458.
- Hakala, J. (2001). Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa: Aaltola, J. & R. Valli (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 10–23.
- Hakonen, A. (2006). *Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan*. Tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta.
- Hakonen, A. (2012). *Ei ainoastaan rahaa – Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta*. Aalto University publication series Doctoral dissertations 37/2012.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala A. (2005). *Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. Juva: WSOY.
- Hakonen, A., Salimäki, A., Hulkko, K. (2005b). *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus*. Työpoliittinen tutkimus 2005. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2004). *Tutki ja kirjoita*. 10. painos. Helsinki: Tammi.
- Jenkins, D.G. Jr., Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J.D. (1998) Are financial incentives related to performance? *A meta-analytic review of empirical research*. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777–787.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Jyrinki, E. (1974). *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

- Kauhanen, J. (2010). *Menestyksellinen esimiestyö – suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. WSOY Pro Oy. Helsinki.
- Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. WSOY Pro Oy. Helsinki.
- Kogan, M. (2010). *Human resources management: bridging the gap*. [online]. [Lainattu 9.4.2014]. Saatavilla:
< URL: <http://www.govexec.com/features/0901/0901s1.htm>>.
- Lepper, M., Greene, D. & Nisbett, R. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: a test of the 'overjustification' hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*. 28, 129–137.
- Luoma, K., Troberg, E, Kaajas, S. & Nordlund, H.(2004). *Ei ainoastaan rahastamisen kokonaispalkitseminen*. Tammi. Helsinki.
- Luscombe, J., Lewis, I. & Biggs H. (2011). Essential element for recruitment and retention: Generation Y. *Emerald*. 55:3, 272–290.
- Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity, *Industry and Commercial Training*. 37:1, 39–44.
- Miceli, M.P. & Heneman, R.L. (2000). Contextual determinants of variable pay plan design: A proposed research framework. *Human Resource Management Review*, 10:3, 289–305.
- Mitchell, T. & Mickel, A. (1999). The meaning of money: An individual difference perspective. *Academy of Management Review*, 24:3, 568–578.
- Mitra, A., Gupta, N. & Jenkins, G. D. (1997). A drop in the bucket: When is a pay raise a pay raise? *Journal of Organizational Behavior*, 18:2, 117–137.

- Moisio, E. (2005). *Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen- kolme tapauskuvausta*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A. (2006). *Miten palkitseminen muuttuu Suomessa, palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet*. Työsuojelurahaston selvityksiä 1: 2006.
- Newton McClurg, L.(2001). Team Rewards: How Far Have We Come? *Human Resource Management*. 40:1, 79–86.
- Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K.(2002). Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 10–27.
- Oliver, D. (2006). An expectation of continued success: the work attitudes of generation Y. *Labour and Industry*. 17:1, 61–84.
- Parry, E. & Urwin, P. (2010). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 79–96.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1987). *Motivaatio*. Helsinki: Otava.
- Robbins, S. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Roberts, J. (2010). Designing incentives in organizations. *Journal of Institutional Economics*. 6:1, 125–132.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Ryan, R. & Deci. E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25, 54–67.

- Saunier, A.(1994). Realizing the Potential of Teams Through Team-Based Rewards. *Compensation and Benefits Review*. 26:4, 24–33.
- Shaw, S. & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education Training*. 50:5, 366–378.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*. 56, 155–194.
- Trank, G. Q., Rynes, S. L. & Bretz, R. D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 17, 331–345.
- Tuckey M., Brewer, N. & Williamson P. (2002). The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *J Occup. Organ. Psychol.*75, 195–216.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A.(2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki:Tammi.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25:2, 201–210.
- Vansteenkiste, M., Lens, W. & Dece, E.(2006). *Intrinsic Versus Extrinsic Goal Contents in Self-Determinaion Theory: Another Look at the Quality of Academic Motivation*.
- Vartiainen, M. & Nurmela K. Tavoitteet ja tulkinnat- motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (2002). *Mikä meitä liikuttaa, modernin motivaatiopsykologian peruseet*. Jyväskylä: PS-kustannus oy.

- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY.
- Vesterinen, P-L. (2010). Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa: Pauli, J. (toim.). *Johtaminen voimavarana –Muutoksesta menestykseen*. Vantaa: Hansaprint Oy, 171–186.
- Vesterinen & Suutarinen. (2011). *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. JTO. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Zhao, H. (2006). Expectations of recruiters and applicants in large cities of China. *Journal of Managerial Psychology*, 21:5, 459–475.

LIITE 1. Puolistrukturoitu haastattelukysymys

Hei,

kirjoitan pro gradu-tutkielmaa Vaasan Yliopiston Kauppatieteellisen tiedekunnan Johtamisen laitokselle. Tutkielman tavoitteena on saada syvälinen kuvaus siitä, miten palkitsemisen monimuotoisuus näyttäytyy jo työelämään siirtyneen Y-sukupolven työmotivaatiossa. Tutkimuskysymyksiä on vain yksi; pyydän sinua ystävällisesti vastaamaan kysymykseen mahdollisimman laajasti ja totuudenmukaisesti (0,5–1 sivua).

Saatavien tulosten perusteella pyrin tarkastelemaan sitä, miten Y-sukupolvi kokee aineellisen (esim. palkka, työsuhde-edut, bonukset) ja aineettoman (esim. palaute, vapaa-aika, työn arvostus, etenemismahdollisuudet jne.) palkitsemisen.

Minkälaiset tekijät motivoivat sinua pysymään työsuhteessa?

LIITE 2. Esimerkkivastaukset saadusta aineistosta

Esimerkki 1.

Minua motivoi työn merkityksellisyys. Työn on oltava sellaista, jolla on merkitystä yhteiskunnalle ja sitä kautta maailmalle. Henkilökohtaisella tasolla työn on tarjottava haasteita ja mahdollistettava jatkuva itsensä kehittäminen.

Lyhyen aikaa olen valmis tekemään työtä pelkän toimeentulon vuoksi, jos se auttaa minua pääsemään lähemmäksi tavoitteitani tai jos esimerkiksi taloustilanteen vuoksi ei ole muuta vaihtoehtoa. Kaikki työ on arvokasta. Työ tai edustamani asia tai organisaatio eivät kuitenkaan voi sotia arvojeni vastaan.

En koe pitäväni rahaa kovin tärkeänä, mutta en kiellä, etteikö palkkaus vaikuttaisi työmotivaatioon. Raha mahdollistaa monia asioita. Palkan on oltava riittävän hyvä esimerkiksi työn haastavuuteen ja kuormittavuuteen nähden. Suhteessa työhön liian korkea palkka tuskin motivoi tekemään töitä lujemmin. Palkka on vain yksi työn arvon mittari, eikä missään nimessä se tärkein.

En ole työskennellyt tehtävässä, jossa palkkamalliin kuuluisi bonuksia tai provisioita. Olen jokseenkin tuloshakuinen, mutta en koe että ne motivoisivat minua erityisen paljon – en ole varma, luovatko ne positiivista painetta.

Arvostan, mikäli työnantaja huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista hyvä työterveyshuollon, lounas- ja/tai virikeseteleiden, matkalippuetujen ja vaikkapa yhteisiin tiloihin hankittujen hedelmien avulla. Kun tällaiset asiat ovat kunnossa, tuntuu itsestäkin hyvältä – usein itsestäänselvältä – joustaa työnantajaan päin.

Omassa vaakakupissani painavat kuitenkin aineellisten sijaan aineettomat motivaatiotekijät: työn arvokkuus ja arvostus, eettisyys, (sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristö-) vastuullisuus sekä yhteiset arvot ja reilut pelisäännöt työyhteisössä.

Eteneminen uralla on minulle tärkeää, mutta urakehitys ei välttämättä aina ole lineaarista, kohti ylempää positiota. Henkisen pääoman kasvattaminen yhteisen hyvän tuottamiseksi ei välttämättä vaadi tittleitä. Toki työnimike on yksi työn saaman arvostuksen mittari.

Jatkuva itseni kehittäminen on minulle äärimmäisen tärkeää. Parasta, mitä työ voi minulle tarjota, on innostuneisuus ja tunne uuden oppimisesta sekä sen hyödyntämisestä yhteiseen hyvään. Ideaalitulanteeni on, että en malttaisi jäädä eläkkeelle, koska työni antaa minulle niin paljon.

Olen tehnyt paljon töitä itsenäisesti ja osittain siksikin oppinut arvostamaan hyvän ja hedelmällisen yhteistyön merkitystä. Hyvä työyhteisö muodostuu erilaisista, toisiaan kunnioittavista osajista. Jokaiselle kuuluu hyvä esimies, joka antaa palautetta, kehittymismahdollisuuksia ja tukea tarvittaessa.

Esimerkki 2.

Näkemykseni on, että ainakin omissa työpaikoissani ja -tehtävissäni rahoitus-/sijoituslalla on ollut kahdentyyppistä palkitsemista, 1) konkreettinen palkka ja tulospalkkiot sekä 2) haastavien työtehtävien varmistaminen osana urakehitystä.

Valmistumisen jälkeisessä työpaikassani ei ehkä osattu motivoida oikein kummallakaan keinolla, vaikka peruspalkkaus olikin ihan hyvä. Tulospalkkio ei näkynyt hyvin ja keskinkertaisesti suoriutuneen palkkioiden eroina, vaan kaikille annettiin jotain osaston tuloksen perusteella. Oikein hyvin suoriutunut saattoi saada vain melko mitättömän lisäpalkkion, mutta sekin oli harvassa. Lisäksi keskinkertaisesti suorituneella saattoi olla parempi peruspalkka, jos oli esim vuoden enemmän kokemusta. Haastavia työtehtäviä annettiin, mutta saattoi kestää kuulemani mukaan vuosikausia, että pääsi etenemään.

Toinen kokemukseni liittyy parempaan palkitsemiseen. Siinä sekä perus- että tulospalkkio määräytyy enemmän suoriutumisen mukaan, ja peruspalkkakin on mahdollista saa-

da nousemaan kohtuullisen hyvin vuosittain jos on suoriutunut hyvin. Haastavia tehtäviä annetaan antamalla enemmän vastuuta ja laittamalla tekemään itse asioita suoraan pelkäämättä, että alainen tekee virheitä. Kokemukseni mukaan tällöin työntekijä suoriutuu myös paremmin jo pelkästään senkin takia, että kokee olevansa motivoituneempi ja tekee tehtävänsä siitäkin syystä "täydellä teholla".