



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Emilia Sahlström

Millaiset edut tukevat nuorten asiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon?

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Emilia Sahlström		
Tutkielman nimi:	Millaiset edut tukevat nuorten asiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon?		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Laura Urrila		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	61

TIIVISTELMÄ:

Kilpailu osaavasta työvoimasta käy vallitsevassa työvoimapulassa kiivaana. Samalla jopa seitsemän kymmenestä palkansaajasta hautoo ajatusta irtisanoutumisesta tälläkin hetkellä, eikä yrityksillä ole varaa hukata asiantuntijoitaan. Erityisen hanakasti työpaikkaa vaihtavat nuoret asiantuntijat, joille tärkeimpiä houkuttelevuustekijöitä työpaikan valinnassa ovat nyt palkka ja palkitseminen. Yksi tutkitusti sitoutumiseen positiivisesti vaikuttava tekijä on työnantajan tarjoamat edut. Jotta parhaista nuorista osaajista ei tarvitsisi luopua, työnantajien täytyy tietää, millaisia etuja nuoret asiantuntijat pitävät nyt arvossaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiset edut tukevat nuorten asiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon. Aineisto koostuu kuudentoista 23–27-vuotiaan asiantuntijan antamista haastattelu- ja lomakevastauksista. Aineistoa analysoidaan laadullisen temaattisen analyysin keinoin Kahnin (1990) sitoutumisen mallin mukaisessa teoreettisessa viitekehyksessä, jossa organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat yhtäaikaaisesti merkityksellisyyden, turvallisuuden sekä käytettävyyden psykologiset olosuhteet.

Tämän tutkimuksen löydökset osoittavat, että nuoret asiantuntijat kaipaavat sitoutuakseen seuraavanlaisia etuja: Turvallisuutta lisääviä, nuoren taloutta tukevia rahanarvoisia etuja pidetään arvossaan, mutta niihin vaaditaan joustoa ja valinnanvaraa. Työyhteisöön halutaan tuntea yhteenkuuluvuutta ja työkavereihin tutustua säännöllisten yhteisten aktiviteettien merkeissä. Käytettävyyttä tukevaa työn joustavuutta ajassa ja paikassa pidetään jo ehdottomana vaatimuksena, eikä liukuvasta työajasta tai etätyöstä haluta luopua. Omasta terveydestä ja hyvinvoinnista halutaan huolehtia, joten työnantajalta odotetaan näihin panostuksia. Lisäksi merkityksellisyyden tunteita herättäviä toimistolla tarjottavia välipaloja pidetään pienenä mutta tärkeänä arvostuksen osoituksena henkilöstölle. Merkityksellisyys ja arvostus vaikuttavat myös useiden muiden mainittujen etujen taustalla.

AVAINSANAT: etuudet, henkilökuntaedut, luontoisedut, palkitseminen, sitouttaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoite ja tutkimuskysymys	8
1.2	Rakenne	8
2	Sitoutuminen organisaatioon	10
2.1	Sitoutumisen määrittely	10
2.2	Kuinka työntekijä sitoutuu?	11
2.3	Sitouttaminen kannattaa	14
2.4	Sitouttamiseen vaikuttavat toimet	16
3	Edut osana kokonaispalkitsemista	18
3.1	Kokonaispalkitseminen	18
3.2	Etujen rooli henkilöstöjohtamisessa	20
3.3	Etujen kehitys ajassa	23
4	Tutkimuksen menetelmät	26
4.1	Laadullinen tutkimus	26
4.2	Aineistonkeruu	27
4.2.1	Teemahaastattelu	28
4.2.2	Kyselylomake	29
4.3	Vastaajajoukko	31
4.4	Aineiston analysointi	31
5	Löydökset	34
5.1	Eduilla tuetaan turvallisuutta	34
5.1.1	Taloudellinen tuki	34
5.1.2	Sosiaalinen kanssakäyminen	36
5.2	Eduilla tuetaan käytettävyyttä	38
5.2.1	Joustavuus	38
5.2.2	Terveys ja hyvinvointi	40
5.3	Eduilla tuetaan merkityksellisyyttä	43
5.3.1	Arvostus	43

6	Johtopäätökset	46
6.1	Keskeiset löydökset	46
6.2	Löydösten käytännön merkitys	49
6.3	Tutkimuksen laadun arviointi	50
6.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	52
6.5	Yhteenveto	53
	Lähteet	54
	Liitteet	60
	Liite 1. Haastattelukysymykset	60
	Liite 2. Lomakekysymykset	61

Kuviot

Kuvio 1. Sitoutumisen malli (mukaillen Kahn, 1990).	12
Kuvio 2. Sitoutumisen malli (mukaillen Allen & Meyer, 1990).	14
Kuvio 3. Kokonaispalkitsemisen perinteinen nelikenttä (mukaillen Hakonen ja muut, 2014; O'Neal, 1998).	18
Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen ja muut, 2014, s. 36).	19
Kuvio 5. Temaattisen analyysin rakenne.	45

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkkejä eduista.	22
----------------------------------	----

1 Johdanto

Esiintyvä osaajapula kasvattaa nyt kovaa kilpailua työntekijöistä, eikä yrityksillä ole varaa hukata asiantuntijoitaan (Alasalmi ja muut, 2022; Suomen Ekonomit, 2022). Edes ripeä työllisyyden kasvu ei ole kääntänyt työvoiman kysyntää rauhoittumaan päin (Alasalmi ja muut, 2022). Työmarkkinoiden kysyntää vähentäneen koronakriisin jälkeisessä ajassa avoimia työpaikkoja on taas vaikka muille jakaa, eivätkä ne täyty käden käänteessä. Suomen Ekonomien (2022) mukaan työvoimapula onkin yksi aikamme palkkojen ja palkitsemisen kehitystä ohjaavista ajankohtaisista ilmiöistä. Työntekijät ovat siirtyneet vahvasti kuskien paikalle työmarkkinoilla (Schramm, 2015).

Mediassakin hiljattain paljon huomiota saaneen Lähtijät-tutkimuksen (Holma ja muut, 2023) mukaan seitsemän kymmenestä palkansaajasta hautoo ajatusta irtisanoutumisesta. Erityisen hanakasti työtään vaihtavat kuitenkin nuoret asiantuntijat (aTalent, 2022). Suomalaisen aTalentin (2022) tutkimuksen mukaan jopa 40 % 18–26 vuotiaista on vaihtanut tai aikoo vaihtaa ensimmäisen vakituisen koulutustaan vastaavan työpaikkansa toiseen jo kahden vuoden kuluessa. Näistäkin noin puolet jopa vuoden kuluttua tai aiemmin.

Mikä sitten nuoria työntekijöitä vetää nyt puoleensa? Academic Workin (2022) toteuttamassa tuoreessa indeksissä edut nousevat palkan ja palkitsemisen mukana selvästi kärkeen, kun nuoria ammattilaisia pyydetään nimeämään tärkeimpiä houkuttelevuustekijöitä työnantajan valinnassa. Suomen Ekonomienkin (2022) tuoreessa tutkimuksessa palkka jyräsi jopa merkityksellisyyden edelle. Muita nuoria houkuttelevia tekijöitä työpaikoilla ovat työilmapiiri, kulttuuri ja kollegat, työtehtävät, joustavuus sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, työntekijälähtöinen johtaminen sekä kasvu- ja kehitysmahdollisuudet (Academic Work, 2022).

Viimeisen vuosikymmenen aikana organisaatiot ovat alkaneet suhtautua palkitsemisen ja etujen kokonaisuuteen yhä strategisemmin (Schramm, 2015) ja parhaimmillaan strategisesti harkitut edut vaikuttavat hyvinkin positiivisesti työntekijöiden suoriutumiseen

ja sitoutumiseen (Werner & Balkin, 2021). Viimeistään nyt jokaisen työnantajan olisi hyvä avata silmänsä tälle kehitykselle. Suomen Ekonomienkin (2022) mukaan tähän on syytä kiinnittää huomiota, sillä etujen kokonaisuudet alkavat jo joissain organisaatioissa olla todella merkittäviä ja valinnanvaraa on tarjolla paljon. Etujen merkitykseen havahdutaan erityisesti silloin, kun uusi työnantaja ei tarjoakaan edellisen kaltaisia etuja, mutta nuoret myös puhuvat paljon työpaikoistaan ja vertaavat saamaansa kompensatiota toisiin.

Kun tilanne on se, että etujen määrä ja laatu vaihtelee valtavasti työnantajien välillä, jopa 90 % alle 30-vuotiaista työntekijöistä harkitsisi työpaikan vaihtamista parempien etujen vuoksi (Benify, 2020). Koska työntekijöiden ja työnantajien ajatukset eduista eivät aina kohtaa, kannustaa esimerkiksi nuorten asiantuntijoiden toiveisiin perehtynyt Academic Work (2022) organisaatioita kysymään suoraan, millaisia etuja heidän asiantuntijansa arvostaisivat.

Etuhjelmien positiivinen vaikutus henkilöstön sitouttamiseen on todettu jo lukuisissa tutkimuksissa maailmanlaajuisesti (esim. Iqbal ja muut, 2017; Schramm, 2015; Yamamoto, 2011). Kuitenkin nuorten asiantuntijoiden näkökulmasta osuvaa tutkimustietoa löytyy selvästi vähemmän. Tuoreimmissa sitoutumisen ja etujen dynamiikkaa käsittelevissä tutkimuksissa on suurimmaksi osaksi tarkasteltu ilmiötä milleniaalien kokemusten kautta (esim. Campione, 2015; Morrell & Abston, 2018). Kun viimeiset milleniaalit ovat syntyneet vuonna 1994, voidaan todeta, ettei heidän luokittelunsa kovinkaan nuoriksi asiantuntijoiksi ole enää osuvaa (McCrandle & Wolfinger, 2010, s. 12).

Maakohtaiset erot tuovat myös oman mausteensa etujen tutkimukseen. Monet olemassa olevista tutkimuksista etujen ja sitoutumisen kentässä on toteutettu esimerkiksi Yhdysvalloissa sikäläisiltä asiantuntijoilta kerätyllä aineistolla, missä korostuu paikallisen terveydenhuollon valtavat kustannukset verrattuna vaikkapa suomalaisiin vastaaviin. Heidän tutkimuksissaan lähes jakamattoman suosion etujen kokonaisuuksissa vievät erilaiset sairausvakuutukset ja eläketurva (esim. Fronstin & Greenwald, 2018).

1.1 Tavoite ja tutkimuskysymys

Tässä pro gradu -tutkielmassa kysytään suoraan nuorilta asiantuntijoilta, millaiset edut he kokevat merkityksellisimmiksi juuri nyt. Tavoitteena on selvittää, millaisia etuja tarjoamalla organisaatiot voivat sitouttaa nuoria asiantuntijoitaan paremmin. Lisäksi kotimaisella tutkimuksella pyritään luomaan uutta ja relevanttia tietoa juuri suomalaisille sekä pohjoismaisille työnantajille. Tutkimuksen punaisena lankana kulkee tutkimuskysymys:

Millaiset edut tukevat nuorten asiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon?

Tarkastelun kohteena ovat hiljattain työelämään siirtyneet 23–27-vuotiaat nuoret asiantuntijat, joiden valmistumisesta on ehtinyt kulua vasta vähän aikaa. Vastaajajoukko on kerätty kansainvälisissä suuryrityksissä Suomessa työskentelevistä asiantuntijoista. Kohderyhmän rajauksella on haluttu tavoittaa nuoria, joiden työnantajilla olisi käytössään jokseenkin samanlaiset palkitsemisen resurssit.

1.2 Rakenne

Tämä tutkimus rakentuu kuudesta luvusta. Niistä ensimmäisessä johdatellaan aiheeseen ja perustellaan tutkimuksen relevanttius. Lisäksi esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys. Toisessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen ensimmäistä pääilmiötä, sitoutumista organisaatioon. Tässä sitoutumisen käsitettä määritellään ja selvitetään, kuinka työntekijä sitoutuu. Lisäksi kerrotaan, miksi sitouttaminen ylipäättään kannattaa ja millaisin keinoin siihen voidaan vaikuttaa. Kolmannessa luvussa pureudutaankin jo etujen maailmaan, puhutaan kokonaispalkitsemisesta, mistä tarkennetaan itse etuihin ja niiden erilaisiin vaihtoehtoihin. Lisäksi luodaan katsaus etujen viimeaikaiseen kehityskulkuun. Nämä kaksi edellä mainittua lukua muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutukseen käytetyt menetelmät. Aluksi avataan laadullisen tutkimuksen olemusta, mistä siirrytään tarkastelemaan tämän tutkimuksen aineistonkeruuta ja vastaajien joukkoa. Lisäksi kerrotaan aineiston analyysin toteuttamisesta. Viidennessä luvussa päästäänkin jo syventymään aineistosta tehtyihin löydöksiin ja niiden analyysiin valitussa teoreettisessa viitekehyksessä. Kuudennessa luvussa vedetään vielä syntynyttä uutta tietoa yhteen ja ankkuroidaan sitä jo olemassa olevaan. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen käytännön merkitystä ja laatua sekä esitetään tämän tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset tulevaan. Lopuksi vedetään vielä yhteen kiinnostavimmat nostot tutkimuksesta. Vielä dokumentin loppuun on koottu luettelo käytetyistä lähteistä, sekä liitetty aineistonkeruussa käytetyt haastattelu- ja lomakekysymykset mukaan.

2 Sitoutuminen organisaatioon

Tässä luvussa keskitytään tutkimuksen teoreettista viitekehystä rakentavaan ensimmäiseen pääilmiöön, organisaatioon sitoutumiseen. Ensin käsitettä määritellään tarkemmin ja kerrotaan, kuinka työntekijä sitoutuu. Sitoutumista visualisoidaan niin Kahnin (1990) kuin Allenin ja Meyerinkin (1990) sitoutumisen malleilla. Vielä lopuksi kerrotaan, miksi sitouttaminen kannattaa ja millaisin toimin siihen voidaan vaikuttaa.

2.1 Sitoutumisen määrittely

Työhön liittyvän sitoutumisen tutkimus on jatkunut aktiivisena jo lähes 50 vuoden ajan, ja aihe herättää yhä runsaasti kiinnostusta (Heiskanen ja muut, 2017). Alkusysäyksen aiheen lähemmälle tarkastelulle antoi Mowdayn ja muiden jo 1982 tekemä havainto, jonka mukaan sitoutuminen voidaan liittää työssä jatkamisaikeiden arviointiin. Sittemmin sitoutumista on tutkittu myös useista muista työkäyttäytymisen ja työssä suoriutumisen näkökulmista (Riketta, 2002) ja aihe onkin varsin vakiintunut johtamisen tutkimusaihe 1990-luvun alusta lähtien (Gifford & Young, 2021). Giffordin ja Youngin (2021) mukaan siitä on erityisesti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana muodostunut jo yksi henkilöstöjohtamisen ydinalueista.

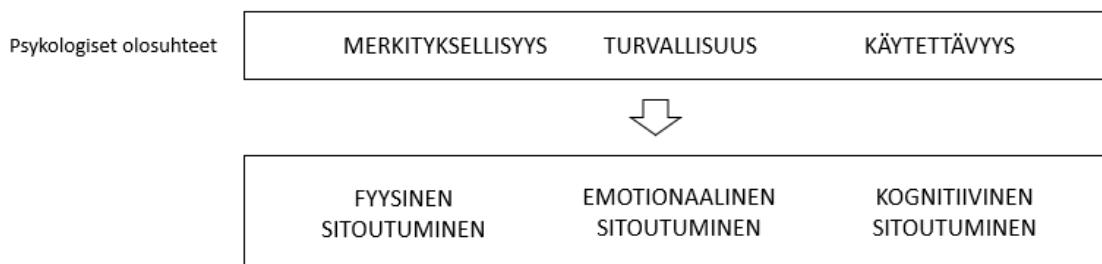
Suuri osa olemassa olevasta tutkimuksesta tarkastelee organisaatioon sitoutumista, vaikkakin julkaisuissa on koetettu mallintaa myös sitoutumista yleisemmin, käsittäen laajemmin myös erilaiset sitoutumisen kohteet (Heiskanen ja muut, 2017). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin yksinomaan organisaatioon sitoutumiseen, eikä esimerkiksi työhön tai ammattiin sitoutumiseen. Vaikka työhön sitoutuja on usein myös organisaatioon sitoutuja, merkittäviä erojakin voi esiintyä (Roberts & Davenport, 2002; Saks, 2006). Laajimmin tutkimuksissa käytetyt sitoutumiskäsitteet ovat aiheen tutkimuksen alkuajoista lähtien kuitenkin käsitelleet organisaatioon sitoutumista (Heiskanen ja muut, 2017). Tämä pätee myös tässä tutkimuksessa jäljempänä esiteltäviin malleihin. Tämän päivän sitoutumistutkimuksen haasteena on erityisesti työelämän ja organisaatioiden jatkuva

muutos ja kehitys, sillä se muokkaa työntekijöiden käsityksiä organisaatioista (Heiskanen ja muut, 2017). Työelämän muutoksen on myös osoitettu vaikuttaneen juuri sitoutumista synnyttäviin tekijöihin, kuten organisaation tukeen (Meyer, 2013). Aihe pitää siis relevanttiutensa tutkittavaksi yhä edelleen.

Sitoutunut henkilö on innostunut ja mukana päivittäisessä työssään, ja kun työ itsessään motivoi, hän työskentelee myös kovemmin ja tuottavammin (Roberts & Davenport, 2002). Roberts ja Davenportin (2002) mukaan organisaatioon sitoutunut samaistuu yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin sekä haluaa ponnistella koko organisaation eteen. Sitoutunut myös suosittelisi työpaikkaa muille ja on ylpeä työskennellessään siellä, haluten myös jatkaa osana organisaatiota (Roberts & Davenport, 2002). Sitoutumisella on vaikutuksensa myös useisiin työhön ja organisaatioon liittyviin tuloksiin ja mittareihin, kuten poissaoloihin, työtyytyväisyyteen, työhön osallistumiseen, suorituskykyyn, vaihtuvuuteen ja hyvinvointiin (Gifford & Young, 2021).

2.2 Kuinka työntekijä sitoutuu?

Perinteisin teoreettisin mallein organisaatioon sitoutumista ovat kuvanneet muiden muassa Kahn (1990) sekä Allen ja Meyer (1990). Kummatkin mallit ovat yhä aktiivisessa käytössä aiheen tutkimuskirjallisuudessa. Näistä tarkemmin tässä tutkimuksessa tarkastellaan ja hyödynnetään ensimmäisenä esiteltävää Kahnin (1990) mallia, sillä se soveltuu paremmin sitoutumisen tarkasteluun etujen kontekstissa.



Kuvio 1. Sitoutumisen malli (mukaillen Kahn, 1990).

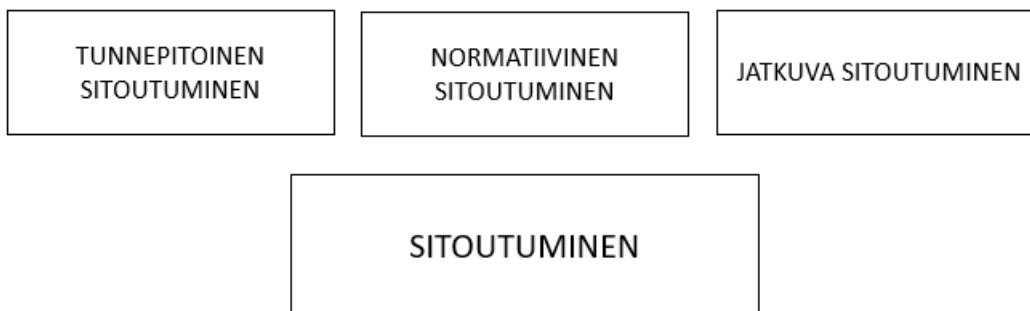
Kahn (1990) esittää sitoutumisen muodostuvan kuvion 1 mukaisesti kolmen eri psykologisen olosuhteen kautta. Näitä olosuhteita ovat merkityksellisyys, turvallisuus ja käytettävyys. Kaikilla kolmella psykologisella tilalla on tutkitusti merkittävä positiivinen yhteys sitoutumiseen ja niiden jokaisen tulkitseminen on tärkeää sitoutumista määritettäessä (May ja muut, 2004).

Kahnin mukaan (1990) merkityksellisyyttä syntyy, kun henkilö voi kokea saavansa panokselleen vastinetta, ja olevansa arvostettu ja tärkeä työpaikallaan. Hän voi tuntea olevansa arvokas ja erityinen, eikä häntä pidetä itsestäänselvyytenä. Hän saa paljon työltään ja työyhteisöltään sekä voi antaa myös takaisin. Merkityksellisyyttä synnyttävä organisaatio tarjoaa työntekijälleen haasteita ja vaihtelevuutta, sekä mahdollisuuksia käyttää omaa luovuuttaan. Työn rikastaminen onkin tärkeä osa merkityksellisyyden kokemusta (May ja muut, 2004). Kahnin mukaan (1990) riittävän autonomian lisäksi organisaation on annettava työntekijöilleen tiedoksi selkeät tavoitteet ja tavat toimia merkityksellisyyden muotoutumisen takaamiseksi.

Turvallisessa psykologisessa olosuhteessa taas henkilö voi työskennellä ilman pelkoa negatiivisista vaikutuksista tai uhista itselleen, statukselleen tai uralleen (Kahn, 1990). Turvallisuus koostuu muun muassa luotettavuudesta, varmuudesta ja ennustettavuudesta. Asiat ovat johdonmukaisia ja seuraamukset tekemisistä selkeitä. Turvallisuutta lisää myös sopiva epäformaalius ja hierarkiattomuus työyhteisössä, jossa jokaisella on tilaa

ilmaista omaa itseään. Palkitsevat työkaverisuhteet ja tukea tarjoavat esihenkilösuhteet vaikuttavatkin positiivisesti psykologiseen turvallisuuteen (May ja muut, 2004). Kahnin mukaan (1990) ihmissuhteet ja ryhmädynamiikka toimivat turvallisessa ympäristössä avoimesti ja luottamuksella. Töistä saa tukea ja siellä uskalletaan kokeilla ja epäonnistuaakin. Turvallisuuden tunne heikkenee, jos henkilö tuntee irrallisuuden tunnetta ryhmästään.

Käytettävyyden psykologisessa olosuhteessa tarkastellaan resursseja ja voimavaroja, joiden avulla henkilö voi olla fyysisesti, emotionaalisesti ja psykologisesti täysillä mukana työssä, ja hänellä on mahdollisuus kanavoida tarvittavaa energiaa työhön (Kahn, 1990; May ja muut, 2004). Hyvin käytettävissä oleva henkilö tuntee itsensä ja on varma omista kyvyistään, sekä sopii sosiaaliseen ympäristöönsä vaivattomasti. Kun taas energiatasot ovat matalat, valmius on heikko, uupumus painaa ja tuntuu ettei ole enää mitään annettavaa, kärsii myös sitoutuminen. Käytettävyys on esitellyistä kolmesta psykologisesta olosuhteesta se, johon myös työn ulkopuoliset asiat vaikuttavat huomattavasti eniten, sillä moni muukin elämän osa-alue vaatii samoja rajallisia resursseja ja voimavaroja kuin työkin. Työn ulkopuoliset tapahtumat ja aktiviteetit saattavat siksi vaikuttaa negatiivisesti käytettävyyteen työssä (May ja muut, 2004). Välillä työn ulkopuolinen elämä voi viedä enemmän huomiota ja resursseja, mutta toisinaan se taas lataa akkuja ja lisää energiaa ja voimavaroja jaksaa myös työssä (Kahn, 1990). Näiden psykologisten olosuhteiden toteutuessa optimaalisesti, henkilö sitoutuu niin fyysisesti, emotionaalisesti kuin kognitiivisestikin organisaatioonsa (Kahn, 1990).



Kuvio 2. Sitoutumisen malli (mukaillen Allen & Meyer, 1990).

Toisenlaisen katsontakulman sitoutumiseen tarjoavat Allen ja Meyer (1990). Heidän kuviossa 2 esitellyn mallinsa mukaan sitoutuminen muodostuu tunnepohjaisen, normatiivisen ja jatkuvan sitoutumisen vaikutuksesta. Näitä voidaankin pitää ikään kuin sitoutumisen osina toisistaan erillisten tyyppien sijaan, sillä sitoutuja voi kokea vaihtelevassa suhteessa kaikkia kolmea kerralla (Meyer & Allen, 1991). Meyerin ja Allenin (1991) mukaan tunnepohjaisella sitoutumisella tarkoitetaan, että henkilö on emotionaalisesti kiinnittynyt organisaatioon, ja on osa sitä, sillä tahtoo niin. Hän tahtoo olla mukana toiminnassa ja identifioituu organisaatioon (Love & Stemer, 2022). Normatiivisesti sitoutunut taas tuntee velvollisuudentunnetta jatkaa, ja on osa organisaatiota, koska hänen pitäisi olla (Meyer & Allen, 1991). Loven ja Stemerin (2022) mukaan tällainen henkilö ei halua tuottaa pettymystä organisaatiolle ja kollegoilleen. Jatkuvassa sitoutumisessa taas on kyse siitä, että henkilö on tietoinen konkreettisista ja psykologisista kustannuksista, joita organisaatiosta lähteminen aiheuttaisi, ja on osa organisaatiota koska hänen tarvitsee olla (Love & Stemer, 2022; Meyer & Allen, 1991).

2.3 Sitouttaminen kannattaa

Työntekijöiden sitoutumisen tukemiselle on niin työntekijän kuin organisaationkin näkökulmasta monia hyviä syitä. Tehokkaalla sitouttamisella voidaan esimerkiksi vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja säästää organisaation kustannuksissa (Gifford & Young, 2021).

Työvoiman vaihtuvuuden ja heikon sitoutumisen on tutkittu heikentävän organisaatioiden kilpailukykyä, sillä kun kokeneet asiantuntijat eivät pysy talossa jakamassa tietouttaan muille, he myös vievät mukanaan organisaatiosta tärkeää tietopääomaa muualle (Alvesson, 2000). Alvessonin (2000) mukaan tällainen organisaatiokulttuurin epävirallinen tieto ja tietty tapa työskennellä on vaikeaa jäljentää vain kaukaa tarkastelemalla, mutta työntekijöiden siirtyminen mahdollistaa uusien työnantajayritysten hyödyntää tehokkaasti organisaatiokohtaista hiljaista tietoa, näin heikentäen lähtöyrityksen kilpailukykyä. Henkilöstön yritykseen sitouttamisella voidaan torjua henkilöstön kilpailevan yrityksen palvelukseen siirtymisen lisäksi myös riskiä, että työntekijöitä päättää lähteä organisaatiosta perustaakseen kokonaan uuden kilpailevan yrityksen (Heiskanen ja muut, 2017).

Giffordin ja Youngin (2021) mukaan sitoutumisella on vaikutusta myös useisiin työhön liittyviin tuloksiin, kuten työtyytyväisyyteen, työhön osallistumiseen ja suorituskykyyn. Mittareissa hyvä sitoutumisen taso näkyy poissaolojen ja vaihtuvuuden määrän vähene- misenä ja hyvinvoinnin kohenemisena. Robertsin ja Davenportin (2002) mukaan organisaatioon sitoutunut samaistuu yrityksen arvoihin ja haluaa ponnistella koko organisaation eteen, ei vain henkilökohtaisten suoritusten vuoksi. Sitoutuneimmat työntekijät myös tarkkailevat erilaisia työhön uppoavia kustannuksia tarkemmin omassa toiminnas- saan (Roberts & Davenport, 2002). Sitoutumista tukemalla voidaan ylipäättään säästää valtavia määriä organisaation varoja muun muassa rekrytointi- ja perehdytyskustannuk- sissa, kun uusia työntekijöitä ei tarvitse jatkuvasti etsiä ja opastaa työhön (Cloutier ja muut, 2015).

Mikäli henkilöstömäärää halutaan kuitenkin kasvattaa, voidaan säästöjen lisäksi sitout- tamisella tukea myös uuden tuottavan henkilöstön virtaamista taloon, sillä olemassa ole- vat sitoutuneet työntekijät ovat ylpeitä siellä työskennellessään ja suosittelevat työnan- tajaansa mielellään myös muille (Roberts & Davenport, 2002). Näin organisaation hyvä työnantajamielikuva kiirii pitkälle. Juuri nyt sitouttamiseen panostaminen kannattaa, sillä osaajista käydään kovaa kilpailua, ja työnantajaa vaihdetaan hanakasti (Alasalmi ja

muut, 2022; Holma ja muut, 2023). Organisaatioon jo kerran houkuteltuja asiantuntijoita ei ole varaa menettää.

2.4 Sitouttamiseen vaikuttavat toimet

Yksi tärkeimpiä sitouttamisen keinoja on jakaa henkilöstölle tunnustusta ja arvostusta, etenkin palkkauksen ja palkitsemisen muodossa (Martin & Schmidt, 2010). Martinin ja Schmidtin (2010) mukaan työntekijän on tärkeää tietää, että kovasta työstä todella palkitaan organisaatiossa. Näin ollen sitoutumista voidaan tukea myös esimerkiksi jakamalla hyvää taloudellista tulosta palkkioina työntekijöille (Roberts & Davenport, 2002). Lisäksi tutkimukset osoittavat etujen huomattavan vaikutuksen työntekijöiden pitämiseen ja houkuttelemiseen (Werner & Balkin, 2021). Etuihin ja niiden avulla sitouttamiseen perehdytäänkin seuraavissa luvuissa syvemmin.

Organisaation täytyy myös tarjota riittävästi haasteita ja vastuuta työntekijöilleen, mahdollistaakseen tilaa kehittyä (Martin & Schmidt, 2010). Sitoutuva henkilö kaipaa vaikutusmahdollisuuksia, muiden luottamusta ja päätösvaltaa työhönsä (McManus & Mosca, 2015; Roberts & Davenport, 2002). Kehityksen tueksi on tärkeää tarjota koulutusta henkilöstön täyden potentiaalinsa saavuttamiseksi (McManus & Mosca, 2015). Työntekijöiden tulee myös tuntea pitkän tähtäimen urakehitysmahdollisuudet jäädäkseen ja sitoutuakseen organisaatioon (Roberts & Davenport, 2002). Robertsin ja Davenportin (2002) mukaan esihenkilöillä on tässä tärkeä rooli motivoida henkilöstöään ja kannustaa esimerkiksi uusien työn tekemisen keinojen löytämiseen organisaation sisällä. Kaiken kaikkiaan organisaation viestinnän selkeydellä on tärkeä rooli henkilöstön sitoutumisessa, ja erityisesti yrityksen toiminnan tavoitteista kaivataan suoraviivaisia viestejä (McManus & Mosca, 2015).

Eteenpäin kannustamisen lisäksi sitouttamisessa on tärkeää työntekijöiden tarpeiden kuuleminen tässä hetkessä, jolloin henkilöstö voi kokea saavansa työssään myös tarvitsemansa tuen (McManus & Mosca, 2015). Myös organisaatiossa vallitsevalla ilmapiirillä

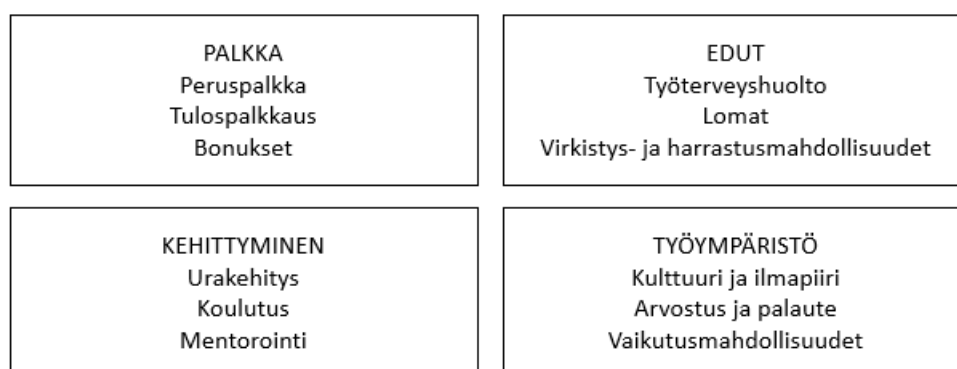
on oma ratkaiseva merkityksensä. Sitouttamisen kannalta tärkeää on luoda organisaatioon positiivinen ja hauska ilmapiiri, jossa toisille ollaan aidosti reiluja (McManus & Mosca, 2015; Roberts & Davenport, 2002). Avoimessa ja luottamuksellisessa työyhteisössä yksilö saa olla oma itsensä, jolloin hän myös sitoutuu paremmin (Kahn, 1990).

3 Edut osana kokonaispalkitsemista

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toista teoreettisen viitekehyksen pääilmiötä, etuja. Ensin luodaan katsaus kokonaispalkitsemiseen ja sen teoriaan. Malleihin on mukailtu niin Hakosen ja muiden (2014) kuin perinteisempää O’Nealinkin (1998) näkemystä kokonaispalkitsemisesta. Sitten syvennytään tarkastelemaan itse etuja ja esitellään erilaisia vaihtoehtoja. Lopuksi vielä esitellään, kuinka etujen trendit ovat muuttuneet viime aikoina, ja minne kehitys on nyt menossa.

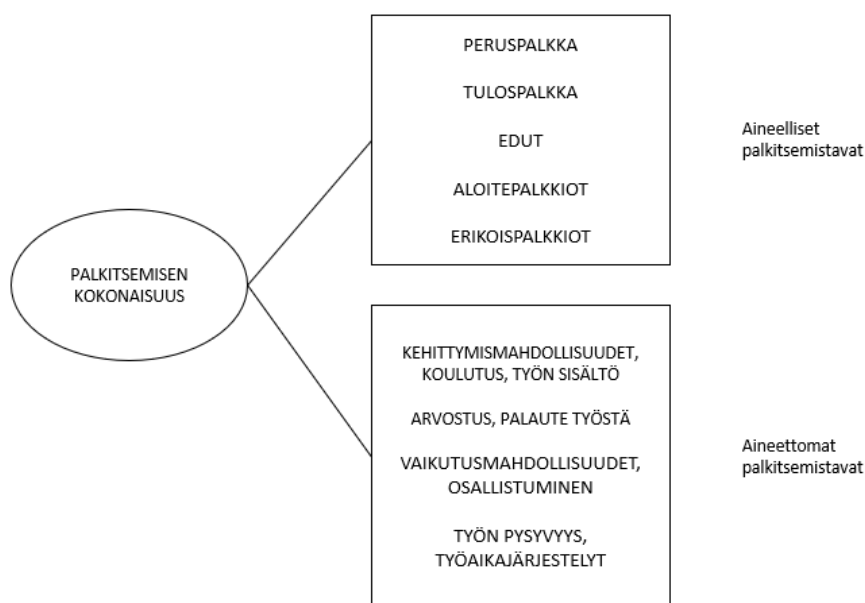
3.1 Kokonaispalkitseminen

Toimiva palkitsemisen kokonaisuus nojaa tiukasti yrityksen strategiaan, vie toiminnan kehitystä haluttuun suuntaan ja tuo organisaatiolle rutkasti kilpailuetua (Kantor & Kao, 2004; Moisio ja muut, 2013). Moisio ja muiden (2013) mukaan heikko palkitsemisjärjestelmä saattaa taas heikentää organisaation menestystä esimerkiksi ohjaamalla toimintaa väärin suuntiin, heikentämällä työmotivaatiota tai vaikuttamalla negatiivisesti työpaikan ilmapiiriin. Seuraavassa esitellään kaksi hieman erilaista kokonaispalkitsemisen mallia.



Kuvio 3. Kokonaispalkitsemisen perinteinen nelikenttä (mukaiillen Hakonen ja muut, 2014; O’Neal, 1998).

Kuvion 3 nelikenttämalli on ollut mukana palkitsemisen tutkimuksessa jo pitkään, ja monet yritykset ovat ottaneet sen omakseen (Kantor & Kao, 2004). Yksi ensimmäisiä mallin esittäjiä on O'Neal (1998), joka jaotteli nelikentän palkan, etujen, kehittymisen sekä työympäristön kokonaisuuksiin. Kokonaisuuksia on täydennetty myös tuoreemmilla, Hakosen ja muiden (2014, luku 2) havainnoilla. Palkan kokonaisuuteen kuuluvat muun muassa tavallinen peruspalkka sekä tulospalkkaus ja erilaiset bonukset. Etuihin on tässä esimerkinomaisesti liitetty työterveyshuolto, lomat sekä virkistys- ja harrastusmahdollisuudet. Kehittymisen kokonaisuuteen taas lukeutuvat esimerkiksi urakehityksen tukeminen, koulutukset ja mentorointi. Vielä viimeiseen, työympäristön kenttään kuuluvat muun muassa työpaikan kulttuuri ja ilmapiiri, työntekijöiden saama arvostus ja palaute sekä vaikutusmahdollisuudet työssä ja työpaikalla. Usein tähän kokonaisuuteen liitetään myös johtaminen sekä työn ja muun elämän yhdistäminen (Armstrong, 2007). Esimerkkejä otsikoiden alle voisi jatkaa loputtomiin, mutta tähän malliin on nostettu muutamia laajalti hyödynnettyjä vaihtoehtoja.



Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaiillen Hakonen ja muut, 2014, s. 36).

Kuvion 4 palkitsemisen kokonaisuus on hieman tuoreempi ja suomalainen versio kokonaispalkitsemisesta, mutta siitä huolimatta mallia on käytetty jo lukuisissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa (Hakonen ja muut, 2014, s. 36). Hakosen ja muiden (2014, s. 36) kokonaispalkitsemisen malli on jaettu kahteen kenttään, aineellisiin palkitsemistapoihin ja aineettomiin palkitsemistapoihin. Aineellisiin tapoihin tässä mallissa lukeutuvat peruspalkka, tulospalkka, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot sekä tämän tutkimuksen tähti, edut. Aineettomiin palkitsemistapoihin taas on sisällytetty kehittymismahdollisuudet, koulutus ja työn sisältö, arvostus ja palaute työstä, vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen sekä työn pysyvyys ja työaikajärjestelyt.

3.2 Etujen rooli henkilöstöjohtamisessa

Etuja saatetaan usein organisaatioissa pitää pakollisena pahana, joita täytyy tarjota, koska muutkin tekevät niin ja etuja odotetaan (Werner & Balkin, 2021). Niiden pitkäaikaisia vaikutuksia ei aina mietitä riittävästi ja helposti tyydytään malleihin, jotka ovat jo vuosia toimineet samalla kaavalla.

Etujen johtamiseen tulisi kuitenkin panostaa, sillä tutkimukset osoittavat niiden huomattavan vaikutuksen työntekijöiden pitämiseen, houkuttelemiseen ja myös suorituskykyyn (Werner & Balkin, 2021). Giancolankin (2012) mukaan henkilöstö todella arvostaa etuohjelmia, eikä niiden vaikutusta sovi aliarvioida. Hakosen ja muiden (2014, s. 149) mukaan rahallisten hyötyjen lisäksi eduilla onkin lukuisia muitakin merkityksiä. Sen lisäksi, että edut tukevat organisaatiossa pysymistä, voivat ne myös esimerkiksi kannustaa henkilöstöä pitämään itsestään parempaa huolta tai syömään terveellisesti, tehdä elämästä hieman mukavampaa ja työnteosta helpompaa tai tuoda turvaa sairauden tai tapaturman sattuessa. Edut myös viestittävät organisaation arvostavan työntekijöitään ja vaalivan yhteisöllisyyttä (Hakonen ja muut, 2014, s. 149).

Etujen vaikutus organisaation talouteen on kiistaton, sillä esimerkiksi vuosilomien ja työeläkkeiden kustannukset työnantajalle ovat huomattavia (Hakonen ja muut, 2014, s. 148).

Suomessa joistakin eduista, kuten työterveyshuollosta ja vuosilomista, säädetään myös laissa ja työehtosopimuksissa, joten ne velvoittavat kaikkia työnantajia (Hakonen ja muut, 2014, s. 149). Usein verovapaita etuja täytyy tarjota koko henkilöstölle ja samansuuruisina, jolloin matalammankin kustannuksen eduista kertyy suuria kulueriä etenkin paljon henkilöstöä työllistävässä yrityksissä. Wernerin ja Balkinin (2021) mukaan etuja tulisikin organisaatiossa tarkastella strategisesti miettien, kuinka edut voidaan valjastaa yrityksen tavoitteiden avuksi ja synnyttää kestävästä kilpailuetua markkinoilla. Käytettyjä euroja voidaan kuitenkin pitää aina hyvänä investointina inhimilliseen pääomaan, sillä myös työkyvyttömyydestä koituu merkittäviä kustannuksia, ellei työntekijöiden hyvinvoinnista pidetä huolta (Hakonen ja muut, 2014, s. 148).

Edut voidaan jakaa henkilökuntaetuihin ja luontoisetuihin (Karttunen & Pasanen, 2019). Luontoisetuja ovat ne palkkasuoritukset, joita ei makseta rahana, eli työnantaja tarjoaa työsuhteen perusteella työntekijän käyttöön jonkin hyödykkeen palkanluonteisena tulona (Hakonen ja muut, 2014, s. 149; Karttunen & Pasanen, 2019). Näitä tarkastellaan verotuksessa joko käyvän arvon tai verotusarvonsa mukaan. Karttunen ja Pasanen (2019) mukaan tällaisia luontoisetuja ovat esimerkiksi asunto-, auto-, puhelin- tai ravintoetu. Henkilökuntaeduiksi luokiteltavat edut taas tarjotaan työntekijöille ilman, että ne ovat työsuhteen ehtoja (Karttunen & Pasanen, 2019). Nämä edut voivat olla niin verovapaita kuin veronalaisiakin. Karttunen ja Pasanen (2019) mukaan malliesimerkkejä henkilökuntaeduista ovat esimerkiksi pikkujoulut ja työnantajan tarjoamat päiväkahvit.

Seuraavassa taulukossa 1 on esitelty esimerkkejä yritysten käytössä olevista eduista, niin perinteisemmistä kuin uudemmistakin. Aineistoa taulukkoon on kerätty useista eri lähteistä eri aikakausilta. Näin on saatu muodostettua kattava kokonaisuus etujen valikoimasta. Materiaalia on kerätty seuraavista lähteistä: Beacom ja muut, 2021; Dembe ja muut, 2011; Hakonen ja muut, 2014, luku 2; Oliveira ja muut, 2022; Pfeffer & Williams, 2020 sekä Rantamäki ja muut, 2006, s. 81–88.

Taulukko 1. Esimerkkejä eduista.

ETU	ESIMERKKEJÄ
Hyvinvointi	Liikuntaseteli, hieronta
Lomaedut	Pidennetty loma, palkallinen vanhempainvapaa
Olosuhde-edut	Veloituksettomat virvokkeet, kahvit ja välipalat
Palveluedut	Päivähoito, sairaan lapsen hoito, iäkkään läheisen hoito
Taloudelliset edut	Alennukset omien tai muiden yritysten tuotteista, henkilöstörahasot
Terveydenhuolto	Lakisääteistä laajempi työterveys, hammashuolto, mielenterveyden tukipalvelut
Työajan järjestelyt	Liukuva työaika, etätyö
Työvälineet	Tietoliikenneyhteydet kotona
Vastuullisuusedut	Vapaaehtoistyöohjelmat
Verotusarvoltaan määritellyt, usein kokonaispalkkaan kuuluvat edut	Matkapuhelinetu, autoetu, työsuhdepolkupyörä, työmatkalippu
Viihde ja vapaa-ajantoiminta	Toimiston vapaa-ajanviettotilat, määrärahat kerhoille, lomaviettopaikat
Virkistys ja huomioiminen	Pikkujoulut, kesäjuhlat, merkkipäivämuistaminen
Ylimääräiset eläke-edut	Eläkevakuutus, ryhmäeläkevakuutus

Nykypäivän organisaatioissa voi jo törmätä varsin huomiota herättäviinkin etuihin, esimerkiksi työnantajan tarjoamaan opintolainahyvitykseen (Kilgour, 2018) tai viikon pentuvapaaseen uuden koiran omistajalle (Wier, 2018). Jo monessa yrityksessä saa käyttää tietyn ajan työviikostaan liikuntaan (esim. Munukka & von Bonsdorff, 2021). Erityisen ylpeä ainutlaatuisesta edustaan on suomalainen ohjelmistoyritys Siili Solutions, joka istuttaa vuosittain 43 puuntaimea jokaista työntekijäänsä kohden kompensoidakseen heidän hiilijalanjälkensä (Siili Solutions Oy, 2023). Etujen skaala alkaakin olla jo varsin laaja.

3.3 Etujen kehitys ajassa

1990-luvun IT-huumassa palkitsemisessa lähdettiin kokeilemaan kaikkea (Rantamäki ja muut, 2006, s. 55). Laman saavuttua podettiin kuitenkin pian niin sanottua palkitsemiskrapulaa ja henkilöstöetuja jouduttiin karsimaan rankalla kädellä. Vasta sittemmin on paremmin ymmärretty strategisen palkitsemisen merkitys, ja kokonaispalkitsemista on alettu suunnittelemaan enemmän (Rantamäki ja muut, 2006, s. 55). Heti vuosituhannen vaihteen jälkeen palkitsemisen kokonaisuuksia on vähitellen opittu käyttämään yhä paremmin johtamisen välineinä (Kantor & Kao, 2004).

Organisaatiokohtaisilla eduilla palkitseminen on viimeisen vuosikymmenen aikana nostanut suosiotaan, kun joustavien ja valinnaisten etujen määrä on lisääntynyt työpaikoilla (Hakonen ja muut, 2014, s. 148). Tällaisissa ”etujen voileipäpöydissä” henkilöstö saa pitkälti itse valita, millaisia palkkioita ja etuja tahtoo itse hyödyntää niin, että jokaisen korvauksen kokonaismäärä säilyy kuitenkin samana (Hakonen ja muut, 2014, s. 53). Hakosen ja muiden (2014, s. 53) mukaan tällaiset järjestelyt saavat usein aluksi paljon kannatusta, mutta kaikkien mahdollisten vaihtoehtojen esiin tuominen saattaa ollakin ennakoitua haastavampaa.

Tällainen malli on käytössä esimerkiksi digitaalisia palveluja tarjoavalla Vincitillä, missä heidän Leadership as a Service -palvelustaan löytyi vuonna 2019 jo satakunta vaihtoehtoa stressinhallintatyökaluista mentorointiin, joista valita mieleisensä etuudet (Tenhiälä & Ma, 2019). Heidän tavoitteenaan on ollut tarjota juuri sellaisia palveluja, joita kukakin sillä hetkellä kokee eniten tarvitsevansa. Esimerkiksi nuorella harjoittelijalla saattaa olla hyvin erilaiset toiveet, verrattuna jo pitkään työelämässä olleeseen perheelliseen työntekijään. LaaS:in avulla Vincitläiset joutuvat tekemään huomattavasti vähemmän kompromisseja saavuttaakseen kaikkia miellyttäviä lopputuloksia (Tenhiälä & Ma, 2019).

Viime vuosien aikana kyseinen trendi on selvästi huomioitu myös aiheeseen liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa (Murray & Dulebohn, 2021). Yhä vahvemmin esitetään, että työntekijöiden mahdollisuus saada itse kustomoida etujen kokonaisuutensa

organisaation tai yhteistyökumppanin tarjoamasta valikoimasta, on kaikkien etu. Bremenin ja muiden (2020) mukaan trendiin vaikuttaa muun muassa alati monimuotoistuva työvoima, joka tarkoittaa hyvin erilaisten odotusten kohtaamista etujenkin osalta.

Valinnanvaran lisäksi terveydenhuoltokysymykset ovat viime aikoina olleet kovassa suosiossa aiheen tutkimuksissa (Murray & Dulebohn, 2021). Vaikka terveys ja hyvinvointi ovat nyt suosittuja trendejä kaikkialla (Dufva & Rekola, 2023), terveydenhuoltoetujen suosion tarkastelussa täytyy ottaa huomioon, että monet aiheen tutkimukset on toteutettu Yhdysvalloissa (esim. Fronstin & Greenwald, 2018). Siellä terveydenhuolto on huomattavasti kalliimpaa verrattuna Suomeen tai muihin Pohjoismaihin ja täten esimerkiksi erilaiset sairausvakuutukset ovat siellä valtavan paljon suositumpia etuja. Kuitenkin globaalistikin työelämässä entistä tärkeämpää on nyt kokonaisvaltainen hyvinvointi ja siihen liittyvät edut (Dufva & Rekola, 2023). Ihmisten ajatusmaailma terveyden ja hyvinvoinnin suhteen on muuttumassa kohti kokonaisvaltaista, elämänlaatuun ja ennaltaehkäisyyn keskittyvää käsitystä, siinä missä aikaisemmin esimerkiksi toimeentulo ja sairauksien ehkäisy olivat keskiössä (Dufva & Rekola, 2023).

Korona-aika muovasi etujen maailmaa, kun esimerkiksi palkallinen sairausloma sairastamisen ajan varmisti, ettei sairaana tultaisi töihin ja vaarannettaisi omaa ja muiden terveyttä (Werner & Balkin, 2021). Koronan myötä myös etätyö nousi suosituksi eduksi. Aluksi monin paikoin välttämätönkin olosuhde-etu on monelle jo vaatimus ja oletus työpaikan valinnassa. 64 prosenttia 18–29-vuotiaista harkitsisi työpaikan vaihtoa, jos ei saisi tehdä etätöitä. Uutta työtä harkitsisi tässä tapauksessa 30–44-vuotiaistakin vielä 55 prosenttia (Hyry, 2023).

Joustavuus vaikuttaakin nyt niin ikään globaalina trendinä (Murray & Dulebohn, 2021). Erityisesti nuoremman polven ajatuksista nousee esiin vahva halu panostaa omaan vapaa-aikaan sekä työn ja muun elämän tasapainoon (Morrell & Abston, 2018). Joustava työaika alkaa olla jo ehdoton vaatimus, ja lomapäiviä pidetään hyvin arvokkaana etuna (Campione, 2015). Campionen (2015) mukaan myös ajatus siitä, että pitkää päivää

tekemällä voisi edetä paremmin urallaan ja osoittaa sitoutumistaan, ei ole enää nuoremalle henkilöstölle tätä päivää.

Näiden trendien jatkoksi tällä tutkimuksella halutaan selvittää, millaiset edut ovat juuri nyt hiljattain työelämään siirtyneiden nuorten asiantuntijoiden suosiossa ja tukevat heidän sitoutumistaan työpaikkaansa. Seuraavissa luvuissa tullaan esittelemään tutkimuksen toteuttamiseen käytetyt menetelmät sekä aineistosta nousseista löydöksistä rakennettua analyysia edellä esitetyssä teoreettisessa viitekehyksessä.

4 Tutkimuksen menetelmät

Tässä luvussa esitellään tämän pro gradu -tutkielman toteuttamiseen käytetyt menetelmät. Ensin kerrotaan laadullisen tutkimuksen olemuksesta, minkä jälkeen siirrytään tarkastelemaan tämän tutkimuksen aineistonkeruuta, mitä toteutettiin niin teemahaastattelujen kuin kyselylomakkeenkin avulla. Lisäksi esitellään tutkimuksen vastaajajoukko ja kerrotaan, millaisin keinoin saatua aineistoa lähdettiin analysoimaan.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Ominaista sille on, ettei tutkimukselle aseteta etukäteen minkäänlaisia hypoteeseja, vaan tutkimusasetelma on joustava ja antaa valtavasti tilaa aineistolle (Puusa & Juuti, 2020). Laadullinen tutkimus ei tähtää yleistettävään tietoon, vaan tarkoitus on tuottaa osuvaa ja hyödyllistä informaatiota, jolla lisätään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sekä toimijoiden ja ilmiöiden välisestä dynamiikasta (Aaltio & Puusa, 2020). Tutkimustapaukset ovatkin aina ainutkertaisia. Pääosassa on tutkittavien ääni, heidän tulkintansa, näkökulmansa, havaintonsa ja asioille annetut merkitykset, ihmisten subjektiiviset kokemukset ja näkemykset (Puusa & Juuti, 2020).

Erikssonin ja Kovalaisen (2015, luku 1) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen tärkeimpiä intressejä onkin ymmärtää todellisuutta sosiaalisesti rakentuneena, eli sosiaalisten ja kulttuuristen merkitysten kautta tulkittuna. Tutkittavien tulkinta ja eritoten ymmärtäminen onkin pääosassa tällaista tutkimusta tehtäessä. Ei haluta ainoastaan tietää, mikä on merkittävää, vaan myös miten ja miksi jokin on merkittävää (Patton, 2014, luku 1). Pattonin (2014, luku 1) mukaan laadullisessa tutkimuksessa onkin tärkeää tuntea myös konteksti missä liikutaan ja tulkita sitä herkällä korvalla.

Tutkijan oma tulkinta onkin aina mukana laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ja muut, 2007). Tulkitsijan omat näkemykset, arvot sekä se, mitä hän tietää jo valmiiksi vaikuttavat

kaikki havaintoihin, joita tutkimusmateriaalista tehdään (Puusa & Juuti, 2020). Oman subjektiivisuuden tunnistaminen ja siihen kriittisesti suhtautuminen onkin tärkeässä osassa laadullista tutkimusta tehtäessä (Aaltio & Puusa, 2020).

Laadullisessa tutkimuksessa ei useinkaan voi tehdä vedenpitäviä arvioita vastausten riittävästä määrästä, mutta aineiston saturoitumista seuraamalla päästään jo lähelle totuutta (Aaltio & Puusa, 2020). Saturoituminen tapahtuu, kun vastaukset alkavat toistaa toisiaan, eikä esiin nouse enää tutkimusongelman näkökulmasta katsottuna uutta merkittävää tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3). Tässäkin tutkimuksessa vastauksia saatiin siinä määrin, että samat tarinat alkoivat toistua ja selvät kulminaatiokohdat erottua hyvin.

4.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineistoa kerättiin kahdella tavalla, teemahaastatteluilla ja kyselylomakkeella. Kun tutkimuksen luotettavuutta pyritään lisäämään useampia kanavia hyväksi käyttäen vain yhteen tukeutumisen sijaan, voidaan puhua triangulaatiosta (Aaltio & Puusa, 2020). Aaltion ja Puusan (2020) mukaan triangulaatio linkittyy monimenetelmällisyyteen, minkä tavoitteena useampia menetelmiä käyttämällä on päästä analyysissä parempaan ja kokonaisvaltaisempaan tulkintaan. Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa käytettiin hyödyksi nimenomaan menetelmätriangulaatiota, eli tutkimusaineiston hankinnassa käytettiin useita tiedonhankintamenetelmiä. Vertailun vuoksi mainittakoon, että vastaavanlaisia etuja tavoitteleva monimenetelmätutkimus (mixed methods research) keskittyy sen sijaan laadullisten ja määrällisten menetelmien yhdistämiseen (Aaltio & Puusa, 2020). Tämä tutkimus ei siis tukeudu tähän viimeksi mainittuun metodiin.

4.2.1 Teemahaastattelu

Toisena aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastattelu oli sidottu sitoutumisen ja etujen teemaan. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan teemahaastattelussa keskustelu sitoutuu valitun teeman ympärille, mutta ei ole yksityiskohtaisesti kysymys kysymykseltä suunniteltu. Haastattelulle on laadittu runko, mutta kysymysten järjestys ja sanavalinnat vaihtelevat haastattelutilanteen mukaan. Näin haastattelut ja sen materiaalit ovat systemaattisesti suunniteltuja, mutta haastattelutilanteet keskustelevia ja epäformaalimpia (Eriksson & Kovalainen, 2015, luku 8). Tämä on erityisen osuva valinta tähän aihepiiriin, sillä menetelmällä haastateltavan oma ääni, kokemukset ja merkitykset saadaan todella kuuluviin, kun keskustelua voidaan hieman vapaammin kuljettaa eri suuntiin ja pureutua kiinnostaviin kohtiin.

Haastatteluja toteutettiin parihaastatteluin. Haastatteluja pidettiin neljä, ja niihin osallistui yhteensä kahdeksan vastaajaa. Haastattelemalla useampia henkilöitä samanaikaisesti pyrittiin saamaan aikaan ryhmäkeskustelua, jota haastattelija vain fasilitoi eteenpäin (Puusa, 2020). Puusan (2020) mukaan näin saadaan aikaan vapaampaa keskustelua, jossa spontaanit kommentit rikastavat aineistoa. Parihaastatteluja hyödyntämällä haluttiinkin luoda haastatteluihin enemmän keskustelua ja tilaa, jossa useamman keskustelijan ajatukset ruokkivat toinen toistaan. Näin saatiin ilmoille paljon sellaisia ajatuksia, jotka eivät välttämättä olisi tulleet mieleen yksilöhaastattelutilanteessa. Puusankin (2020) mukaan ryhmässä haastattelun arvo perustuu juuri siihen, että keskustelusta nousee esiin myös itsestään selviltä tuntuvia asioita, tai muuta mikä olisi helposti jäänyt pois kahdenkeskisessä kohtaamisessa. Erään haastateltavankin sanoin:

”Jos tässä ois ollu yksinään nii en mä ois tajunnu tuoda noita kaikkia näkökulmia esille!” H3

Haastattelua ohjanneet kysymykset nojasivat merkityksellisyyteen. Tässä yhteydessä käytetään tätä merkityksellisyyden ilmaisua kuvaamaan etujen tärkeyttä syvemmin. Haastateltavilta kysyttiin, millaiset etuudet ovat heille merkityksellisimpiä ja miksi, sekä kääntäen, millaiset etuudet tuntuvat vähemmän merkityksellisiltä ja miksi näin on.

Lisäksi haluttiin ymmärtää paremmin vastaajien ajatuksia eduista nykyisessä hybridi-työajassa ja kysyttiin, onko lisääntynyt etätyö vaikuttanut haastateltavan ajatuksiin eduista, ja jos on, niin miten. Haastattelun alussa käytiin läpi myös muutamia taustatietokysymyksiä, joiden pohjalta profiloitiin vastaajajoukkoa. Tällaisia kysymyksiä olivat ikä, valmistumisvuosi, työnantajayritys, toimenkuva sekä palvelusaika yrityksessä. Ennen tapaamista haastateltaville tarjottiin myös tietoa tutkimuksesta, sen tavoitteesta ja tietosuojasta sekä kehoitettiin pohtimaan etuja ja niiden merkitystä ennen haastattelua.

4.2.2 Kyselylomake

Haastattelun lisäksi toisena aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa hyödynnettiin sähköistä kyselylomaketta. Toinen menetelmä otettiin mukaan ennen kaikkea tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuuden takaamiseksi. Suuremmalla otannalla saatiin useampia mielipiteitä kuuluviin, ja koottua lisäaineistoa haastattelukeskustelujen rinnalle. Haastattelujen tavoin lomake laadittiin laadullisin menetelmin hyödyntämällä avoimia kysymyksiä valmiiksi määriteltyjen valikoiden sijaan, ja sitomalla kysymykset aiheen teemaan.

Kyselylomakkeet ovat yhä alihyödynnettyjä laadullisessa tutkimuksessa ja niiden metodista on tehty vain vähän tutkimusta (Braun ja muut, 2021; Terry & Braun, 2017). Haastattelut ovat pitäneet asemansa dominoivana aineistonkeruumenetelmänä (Braun ja muut, 2021). Lomakkeiden käytön kritiikki perustuu usein huoleen vastausten riittämättömästä syvyydestä, mikä on muun muassa Braunin ja muiden (2021) tutkimuksen perusteella kuitenkin aiheetonta. Heidän mukaansa laadullisella kyselyllä voidaan tuottaa hyvinkin rikasta ja kompleksista dataa analysoitavaksi, jopa lyhyemmistäkin vastauksista. Erityisesti online-mahdollisuuksien myötä lomakkeet tarjoavat valtavasti mahdollisuuksia laadullisille tutkimuksille (Braun ja muut, 2021).

Sähköinen kyselylomake on varsin joustava vaihtoehto aineistonkeruuseen, ja se tarjoaa paljon sovellusmahdollisuuksia sekä hyötyjä niin tutkijoille kuin vastaajillekin (Braun ja

muut, 2021). Terry ja Braunin (2017) mukaan tätä voidaan pitää hyvin kevytresurssisena ja kätevästä tapana kerätä dataa. Verrattuna esimerkiksi haastatteluun, sähköisen lomakkeen hyödyntäminen säästää valtavasti aikaa, ja se harvemmin vaatii niin sanotusti toimitustuntien ulkopuolella työskentelyä, kun taas haastatteluja voi useinkin joutua järjestämään ilta-aikaan, miten vastaajille sopii (Braun ja muut, 2021). Braunin ja muiden (2021) mukaan lomakkeiden laadintaan on kuitenkin hyvä varata oma aikansa, sillä sen kysymykset on mietittävä ja sanoitettava tarkoin, jotta vastauksetkin palvelevat tutkimuksen tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla. Liian pitkät kyselyt saattavat pitkästyttää vastaajansa, ja heikentää vastausten laatua (Braun ja muut, 2021).

Myös vastaajille sähköinen kyselylomake on hyvin vaivaton tapa osallistua tutkimukseen verrattuna kasvokkain tapahtuviin kyselyihin (Braun ja muut, 2021). He voivat hyvin vapaasti valita, kuinka laajasti haluavat vastata kysymyksiin sekä kuinka paljon aikaa siihen mielivät käyttää (Terry & Braun, 2017). Kyselylomakkeeseen ei myöskään tarvitse vastata tietyssä paikassa tai tiettyyn aikaan, ja usein on mahdollista vielä valita joko täyttää lomake yhdellä kertaa, tai useammassa erässä, jolloin myös omien vastausten reflektointi on mahdollista (Braun ja muut, 2021). Terry ja Braunin (2017) mukaan sähköinen lomakekysely mahdollistaa haastattelua paremmin arkaluontoisemmatkin paljastukset, kun asiasta ei tarvitse keskustella kenenkään kanssa kasvotusten.

Tähän tutkimukseen sähköisen kyselylomakkeen avulla tavoitettiin vielä toiset kahdeksan vastaajaa. Niin ikään kyselyyn vastanneille tarjottiin tietoa tutkimuksesta, sen tavoitteesta ja tietosuojasta sekä kehoitettiin pohtimaan etuja ennen kysymyksiin vastaamista. Lomakekysymykset olivat samat, kuin mitä hyödynnettiin haastattelujen runkona ja esiteltiin edellä. Lomakkeelle jätettiin mahdollisuus myös lisätä muita esiin nousseita ajatuksia aiheeseen liittyen, jotta esitettyjen kysymysten puitteissa välistä jääneet huomiot oli myös mahdollista lisätä mukaan.

4.3 Vastaajajoukko

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kahdeksaa ihmistä. Lisäksi tavoitettiin vielä kahdeksan ihmistä, jotka vastasivat sähköiseen lomakekyselyyn. Yhteensä vastaajia oli siis 16 kappaletta. Haastateltavat ja kyselyyn vastanneet olivat vastaushetkellä 23–27-vuotiaita nuoria aikuisia. Keskimäärin ikää vastaajilla oli 25 ja puoli vuotta. Kaikki vastaajat olivat korkeakoulutettuja, ja keskimäärin heidän valmistumisestaan oli ehtinyt kulua haastatteluhetkellä tai kyselyyn vastatessa vuosi.

Työnantajayrityksensä palveluksessa he olivat työskennelleet neljästä kuukaudesta neljään vuoteen, keskimäärin kuitenkin vasta vuoden ja kaksi kuukautta. Kaikki vastaajat työskentelivät kansainvälisissä suuryrityksissä Suomessa. Rajaamalla tarkastelua kansainvälisiin suuryrityksiin Suomessa, haluttiin tavoittaa nuoria asiantuntijoita suurin piirtein samankaltaisista palkkahaitareista ja organisaatioista, joilla on samansuuntaiset resurssit tarjota etuja. Vastaajien työnantajayritykset edustivat useampia eri toimialoja: tilintarkastus ja liikkeenjohdon konsultointi, lakipalvelut, sovellukset ja ohjelmistot, IT-konsultointi, holding-yhtiöt, renkaiden valmistus sekä taajuusmuuttajateknologia. Kaikki vastaajat työskentelivät vastaushetkellä asiantuntijatehtävissä. Tutkimuksessa keskityttiin asiantuntijatyöhön, sillä esimerkiksi Heiskasen ja muiden (2017) mukaan tietointensiivisten toimintojen tutkiminen sitoutumisen näkökulmasta on erityisen hedelmällistä, koska henkilöstö on niissä tärkein tai usein ainoa merkittävä resurssi.

4.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysissa hyödynnettiin aineistolähtöistä analyysitapaa. Tällaisessa lähestymisessä teoria ei ohjaa analyysia, vaan keskittyminen on tiiviisti aineistosta nousevissa seikoissa, joita ei ole etukäteen määritelty (Puusa & Juuti, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Tästä syystä tämänkin tutkimuksen analyysissa käytettyä teoreettista viitekehystä on hyödynnetty aineistosta nousseiden seikkojen ohjaamassa järjestyksessä alkuperäisestä mallista hieman poiketen. Puusan ja Juutin (2020) mukaan aineiston tarjoama

tieto ja tutkimuksen tulokset on vielä saatettava vuoropuheluun olemassa olevan teoreettisen tiedon kanssa, mitä käydään läpi tutkimuksen johtopäätösten osuudessa.

Tutkimuksen aineiston käsittelyyn käytettiin monenlaisiin laadullisiin aineistoihin sopivaa temaattista analyysia, tarkemmin jo kulttuurimaineeseen noussutta Gioia-metodia (Gioia ja muut, 2013; Koski, 2020). Gioian ja muiden (2013) mukaan tässä metodissa on ennen kaikkea kyse perusteellisen ja laadukkaan laadullisen tutkimuksen tuottamisesta läpinäkyvästi ja uskottavasti. Metodissa aineiston analyysi sekä sen liittäminen teoriaan suoritetaan systemaattisesti ja esitetään myös visuaalisesti, jotta lukijalla on parempi mahdollisuus vakuuttua tulosten ja johtopäätösten uskottavuudesta.

Aineiston analyysi aloitettiin litteroidun ja lomakevastauksista kootun aineiston perusteellisella lukemisella. Sen jälkeen tekstistä tunnistettiin tutkimuskysymyksen näkökulmasta merkityksellisiä ajatuksia, niin sanottuja avaintapahtumia, ja pohdittiin näiden eroja ja yhtäläisyyksiä. Yhteneväiset ajatukset koottiin edelleen yhteen kategorioiksi, alateemoiksi.

Seuraavassa vaiheessa päästiin syventymään analyysin abstraktimpaan osuuteen. Aineistosta löytyneet alateemat eivät vielä sellaisenaan toimi tutkimuksen analyysiteemoina, vaan ne linkitetään ja nimetään suhteessa käytettävään teoriaan (Koski, 2020). Tässä tutkimuksessa aineiston anti yhdistettiin luvussa 2.2 esiteltyyn Kahnin (1990) teoriaan organisaatioon sitoutumisesta, ja analyysin yläteemat nimettiin sen ajatuksiin yhteensopivasti. Gioia-metodin mukaisesti tämän ketjun pohjalta laadittiin vielä graafinen esitys siitä, kuinka raaka-aste materiaalista päästiin näihin yläteemoihin, ja kuinka ne yhdistyvät valittuun teoreettiseen dimensioon (kuvio 5). Kappaleiden teksteissä tulkittiin kukin teemaa ja esiteltiin ne ainekset, joiden perusteella tutkimuskysymykseen voitiin vastata. Vielä lopuksi kirjoitettiin tutkimuksen johtopäätökset analyysin ja tulkintojen pohjalta.

Analyysin tukena on esitetty runsaasti aineistosta poimittuja lainauksia kiteyttämään käytyjä keskusteluja. Kaikki lainaukset on koodattu anonymisoidun aineiston mukaisesti niin, että haastatteluun vastanneet henkilöt on numeroitu 1–8 ja merkitty kirjaimella H. Lomakkeella vastanneet henkilöt taas on niin ikään numeroitu 1–8 mutta merkitty kirjaimella L.

5 Löydökset

Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksen aineistosta tehdyt löydökset. Analyysin avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen: Millaiset edut tukevat nuorten asiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon? Haastateltavankin sanoin:

”Varsinkin nuorten houkuttelussa on erityisen tärkeää, et pitää ymmärtää mikä niille on tärkeitä.” H3

5.1 Eduilla tuetaan turvallisuutta

Turvallisuuden psykologisia olosuhteita tukevat edut lisäävät varmuutta, luotettavuutta ja ennustettavuutta. Työntekijöiden ei tarvitse pelätä negatiivisia vaikutuksia. Työyhteisössä vallitsee avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri, jossa jokainen saa olla oma itsensä. Vuorovaikutus on sopivan epäformaalia ja rentoa, ja työkaverisuhteet palkitsevia. Irrallisuuden tunne ryhmästä taas heikentää turvallisuuden tunnetta ja vaikeuttaa sitoutumista.

5.1.1 Taloudellinen tuki

Selvästi suurimman suosion vastauksissa saavuttivat erilaiset rahanarvoiset edut. Kun tutkitusti rahapalkka vaikuttaa sitoutumiseen kaikkein ratkaisevimmin, ovat myös *rahanarvoiset edut erityisen tärkeitä*. Valmistumisen myötä opiskelija-alennukset ja Kansaneläkelaitoksen opintoraha loppuvat, eivätkä ensimmäiset palkat välttämättä vielä huijaa päätä. Siitä huolimatta rahan säästäminen on kuitenkin tärkeää. Rahaa kuluu muun muassa harrastusten jäsenyys- ja kausimaksuihin, jotka nousevat usein korkeiksikin ja keventävät pankkitiliä tasaisin väliajoin toistuvina kuluerinä. Etujen avulla työnantaja voi pienentää näitä kustannuksia tuntuvastikin, eikä harrastajille jää niin paljon maksettavaa. Myös puhelinetua pidettiin merkittävänä etuna, kun laitteen päivittämisestä ja siitä koituvista kustannuksista ei tarvitse itse murehtia. Jatkuvia kuluja aiheutuu myös

matkalippukustannuksista, jotka myös tuntuvat nousevan vuosi vuodelta. Useat vastaajista käyttävät julkista liikennettä päivittäin, myös työmatkan kulkemiseen, joten työnantajan tuki töihin pääsemiseen on tervetullutta:

”Julkisen liikenteen, puhelimen, liikunnan ja jonkin sortin virikerahan edut ovat tärkeimpiä, sillä näihin menee yllättävän paljon vuodessa rahaa muuten, koska tilaukset ovat niin sanotusti jatkuvia.” L3

Avainasemassa näissä rahanarvoisissa eduissa nuorilla asiantuntijoilla on kuitenkin valinnanvapaus. Rahanarvoisia etuja halutaan käyttää rahan tavoin mahdollisimman vapaasti oman kiinnostuksen ja tarpeen mukaan. Esimerkiksi ePassia pidettiin hyvänä etuna, mutta toivottiin, ettei siinäkään käyttökohteita lokeroitaisi liikaa. Kun kaikille kuitenkin varataan palveluun tietty summa rahaa, tuntui vastaajista hölmöltä, jos työnantaja on tarkkaan määrittänyt, minkä osan saa käyttää esimerkiksi työmatkaan ja minkä kulttuuriin. Joissain tapauksissa työmatka oli jopa suljettu kokonaan pois edun käyttökohteista. Vastauksissa peräänkuulutettiin joustoa etujen valintaan:

”Kaikissa eduissa on kuitenkin aina oltava hieman joustoa, koska esimerkiksi liian tarkasti rajattu etuuden kohde, vaikka jäsenyys tietyn salin tietylle toimipisteelle, on mielestäni surkea etuus, koska se ei palvele kaikkia yhtäläisesti.” L3

Nuoret asiantuntijat kertovat arvostavansa vapaa-aikaansa ja suosivat siksi myös *omatoimista vapaa-ajanviettoa tukevia etuuksia, jotka eivät sido mihinkään.* Työtä pidetään *”muun elämän mahdollistajana” H3.* Myös lisääntynyt etätyö vaikuttaa rahanarvoisten, vapaasti käytettävien etuuksien suosioon, sillä ne eivät ole sidottuja toimistoarkeen. Eräs vastaaja kommentoi suhtautumistaan seuraavasti:

”Olen alkanut arvostamaan vapautta ja vapaa-aikaa enemmän, minkä vuoksi arvostankin vapaa-aikaa tukevia etuja eniten.” L7

5.1.2 Sosiaalinen kanssakäyminen

Tapaamiset ja tekemiset kollegoiden kanssa saavuttivat niin ikään suuren suosion vastauksissa. Monelle yhteisöllisyyden vaaliminen oli rahallisiakin etuja tärkeämpi seikka. Nuoret asiantuntijat haluavat tuntea kuuluvansa työyhteisöön ja tuntea työkaverinsa. *Tuttujen ihmisten kanssa on helpompaa ja huolettomampaa hoitaa myös työasioita.* Eri-tyisesti etätyössä ihmisten tuttuus madaltaa kynnystä ottaa yhteyttä ja kysyä apua, vaikka töissä olisi kiirettäkin. Haastateltavan mukaan tuttujen ihmisten kanssa voi ottaa myös työasioissa rennommin:

”Onhan se nyt kivempi ratkoa ongelmia arkisissa oloissa ihmisten kaa keitä vähän tuntee. Siinä saa vähän huumoria ja pilkettä silmäkulmaan jos ne ihmiset on sen tyylisiä. Ei tarvii olla niin vakavaa, vaikka ois vakava asia työn puolesta siinä esillä. Jos tietää, et toinenkin on rento tyyppi nii se on paljon mukavampaa käsitellä niitä juttuja sitten.” H7

Yhteisöllisyyden tueksi kaivattiin *panostusta yhteisiin tapahtumiin ja kokemuksiin*, joissa tiimihenki pääsee kasvamaan ja siteet työkavereihin syntymään. Pelkässä työn kontekstissa ihmiset tuntuvat jäävän etäisemmiksi, kun puheenaiheet liikkuvat virallisten aiheiden ympärillä vapaa-ajan elämän sijaan. Kaivataan henkilökohtaisempia yhteyksiä ja jopa uusia ystäviä:

”Helposti niistä tulee myös silleen kavereita tai lähentyy eri tavalla kun se ei oo vaan sitä työskentelyä ja puheet ei pyöri vaan sen työn ympärillä. Helpommin tollasissa tapahtumissa menee sellaseen vapaa-ajan keskusteluun ja helpommin tutustuu.” H1

Vastaajien mukaan tällaisten *tapaamisten merkitys nykyisessä työkuulttuurissa korostuu*. Etätyöaikana ne hetket voivat olla harvassa, kun työkavereita pääsee näkemään, ja yhteisö voi tuntua hyvinkin eriytyneeltä. Vastauksissa toistui ajatus, että nuorelle työuraansa aloittelevalle asiantuntijalle työyhteisön merkitys on korostunut. Halutaan tuntea kuuluvansa uuteen yhteisöön ja saada ystäviä. Kollegoita on taas välillä vaikeaa saada kiinnostumaan yhteisestä ajanvietosta, etenkin jos työnantaja ei siihen panosta. Eräs haastateltava kuvaili omia kokemuksiaan seuraavasti:

”Niitä ei kiinnosta oikeesti. Suurin osa on sellasessa tilanteessa, et ei ne tarvii mitään ylimäärästä työyhteisöltä, mitään tämmöistä sosiaalista juttua, mut ite just kokee, et se ois kiva. Monta kertaa puhunu siitä, että se etätyö ja asennoituminen siihen on ihan eri, kun sä oot tässä aloittamassa uraasi versus kun sä elät sun ruuhkavuosia, sulla on uraa jo takana ja sä oot tavallaan ”vaan töissä”. Must tuntuu et uran alussa se työpaikka on paljon enemmän. Siinä mielessä et siel on kaikki, siel on tosi paljon sitä sosiaalista kanssakäymistä, oppimista, kaikkee.” H2

Selkeä viesti oli myös se, että erilaisten aktiviteettien parissa tutustuu paljon paremmin, verrattuna yhteisiin lounaisiin. Yhteisen tekemisen äärellä tunnelma on usein rennompia ja aivot saa tehokkaammin siirrettyä puuduttavastakin työmoodista muualle. Näin myös keskustelu liikkuu paremmin töistä vapaa-aikaan. Aina ei tarvitse järjestää mitään suorellista, vaan muutaman tunninkin yhteinen tekeminen säännöllisesti riittää. Esimerkiksi yhteiset liikuntahetket keräsivät mainintoja. Työnantaja voisi tarjota myös yhteisiä tiloja pelailuun ja ajanviettoon. Myös yhteiset reissut ja juhlat saivat kuitenkin kiitosta, sillä niistä jää usein paljon yhteisiä muistoja ja wow-efekti:

”Se lisää paljon sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja semmosta, et tääl on kiva olla töissä, kun koko porukalla on semmosii kivoja yhteisiä muistoja vaik jostain reissusta. Tommoset hurvitteluedut ja matkusteluedut on varmasti nimenomaan nuorille asiantuntijoille semmonen mistä he on kiitollisia.” H3

Hienoja tapahtumia enemmän kaivattiin kuitenkin säännöllisiä tapaamisia työkavereiden kanssa. Nykyisellään työkavereita näkee muutoin kuin työtehtävien merkeissä liian harvoin. Jopa kerran kuussa toivottiin jonkinlaista virkistäytymistä yhdessä. Nykyisen kaavan mukaan yhteisiä virkistäytymispäiviä saattaa olla pahimmillaan vain kaksi tai kolme vuodessa, mikä jää huomattavasti nuorten asiantuntijoiden toiveista. Näin yksi haastateltavista kertoi omista kokemuksistaan:

”Tutustumista helpottais jos se ois vähän useemmin kun tykypäivät tai tollatteet. Meilläkin taitaa olla keväällä, kesällä on se isompi juhla ja sit on syksyllä, nii se on kolme tapahtumaa vuodessa, no sit on varmaa pikkujoulut. Ehkä kaks missä ollaan oikeesti tiimin kesken ja kaks isompaa. Ei siinä ihan liikaa tuu semmosta vapaa-ajan hengailua.” H7

Vastaajien mukaan parhaiten saataisiin innokkaita mukaan yhteiseen tekemiseen, jos siihen voitaisiin käyttää myös työaika. Ajatuskin, että on lyhyempi työpäivä ja pääsee työajalla tekemään jotain mukavaa, houkuttelee jo monia. Parikin tuntia olisi jo paljon. Ilta-aikaan on vaikeampi saada osallistujia, mutta lyhyemmän päivän päätteeksi voisivat kaikki lähteä aktiviteetteihin paremmin mukaan. Myös työnantaja viestii asian tärkeydestä tarjoamalla *työaika käytettäväksi yhteisiin aktiviteetteihin*. Nuoret kuitenkin arvostavat vapaa-aikaansa valtavasti ja haluavat usein erottaa työn ja vapaa-ajan selkeästi. Työkavereihin kuitenkin halutaan tutustua, joten ilta-aikaan tapahtuvaan tekemiseen suhtaudutaan ristiriitaisesti, jopa pakollisena pahana:

”Yleensä se menee vielä nii, et saat ehkä kaks tuntia työaika ja sit sul menee se koko ilta siihen. Tavallaan sä käytät vaan omaa vapaa-aika perjantai-iltana siihen, et sä oot työkavereitten kanssa. En mä nyt jäis pois niistä sen takia mut se ei oo mikään etu.” H4

5.2 Eduilla tuetaan käytettävyyttä

Käytettävyyttä tukevilla eduilla tuetaan resursseja ja voimavaroja, joiden avulla henkilö voi olla fyysisesti, emotionaalisesti ja psykologisesti täysillä mukana työssään ja sitoutua organisaatioon. Näissä on huomioitava myös samoja rajallisia resursseja kuluttava työn ulkopuolinen elämä, joka toisaalta auttaa myös palautumaan ja lataamaan akkuja.

5.2.1 Joustavuus

Nuorille asiantuntijoille ehdoton etu on *joustavuus ajassa ja paikassa*. Pakolliset työpäivät per viikko toimistolla tyrmätään selvästi jopa luotaantyöntävinä. Joustavan etätyön mahdollisuutta pidetään itsestään selvänä kriteerinä. Vaikka työyhteisön yhteenkuuluvuutta pidettiin tärkeänä seikkana, ei sen koettu syntyvän toimistolle määräämällä:

”Lähinnä se joustavuus on lähtökohta, ei mikään etu. Joustavuus ajassa ja paikassa on ehdoton. Sairaana monessa paikassa on menty takas siihen (pakollisiin

toimistopäiviin) ja sanotaan, et tää parantaa niin paljon meiän yhteisöllisyyttä. Sit kaikki on silleen mitä ihmettä ja haluu vaihtaa työnantajaa. Tiedostetaan, et siitä on etua, et on yhteenkuuluva tiimi mut ei sitä tolleen pakolla tehdä. Joku on saattanu tulla sinne silleen, et ollaan 100 % etänä ja voi asua kaukana.” H3

Pitkälti hybridi- ja etätyössä työelämään siirtyneille vastaajille vanhaan ei ole enää paluuta. *Toimistolle määräämistä pidettiin jopa selvänä epäluottamuksen osoituksena työnantajan suunnalta nuorelle ja uudelle työntekijälle. Koettiin, että uudet työntekijät halutaan työpaikalle kokeneempien tarkkailtavaksi. Haastateltava ennusti pakollisten toimistopäivien nousevan ongelmaksi nuorten asiantuntijoiden rekrytoinneissa tulevaisuudessa:*

”Me ollaan täysin totuttu tohon, et kaikkialla on etätyön mahdollisuus, niin pahin virhe mitä nyt näkee et tapahtuu on et pakotetaan sinne toimistolle. Niil tulee kyl varmasti olemaan ongelmia rekryjen kanssa, uskoisin näin. Kaikki on niin tottunu etäilyyn ja semmoseen joustavuuteen ja siihen, et saa ite päättää. Se on ihan suora sellanen epäluottamuslause, et kun ollaan silleen ”te ootte tollasii uusii ja nuorii nii teidän pitää tulla tänne meiän valvovan silmän alle”. Se on kyl no go.” H3

Myös etätyömahdollisuutta ulkomailta arvostettiin. Toistaiseksi ulkomailta käsin voi yleensä työskennellä muutaman viikon verran vuodessa, tai sitten etätyö Suomen rajojen ulkopuolella on kielletty kokonaan. Pahimmassa tapauksessa paikat etätyön tekemiselle on kotimaan rajojenkin sisäpuolella tarkkaan määritellyt. Monelle nuorelle asiantuntijalle ainut jonnekin sitova tekijä on työ, joten sen toivottiin mahdollistavan monenlaisia elämänpolkuja:

”Arvostaisin, että sais tehdä vaikka puoli vuotta ulkomailta töitä helposti. Ainut mikä sitoo on se työ, niin tavallaan jos se mahdollistaa, niin sit on niin helppo mennä.” H4

Kuten etätyökin, myös *liukuva työaika mahdollistaa omien aikataulujen ja menojen joustavamman suunnittelun. Moni ei enää osaisi vaihtaa siitä pois. Vastaajista tuntuu tärkeältä, ettei aina tarvitse kysyä ja sopia erikseen poikkeavia aikatauluja, vaan saa itse paremmin hallita omaa ajankäyttöään. Joustavan ajankäytön myötä ei tarvitse aina miettiä, ehtiikö ja pääseekö lähtemään ajoissa, tai stressata herääkö riittävän ajoissa tiettyyn*

bussiin. Myös vapaapäivien sovittaminen on näin helpompaa. Näin eräs vastaajista luonnehti joustavan työajan merkitystä:

”Joustava/liukuva työaika on tärkeä, että voi aloittaa työt silloin kun itselle sopii ja on mahdollisuus suunnitella omia työpäiviä. Vapaapäiviäkin pystyy sopimaan melko joustavasti tarvittaessa.” L5

Etätöön välineet ovat muodostuneet niin ikään jo oletukseksi ja lähtökohdaksi työstä suoriutumiseen kotona, sillä samat tarvikkeet ovat tarjolla toimistollakin ilman etumääritelmää. Tähän kuuluu myös toimiva nettiyhteys. Toisaalta hyvinä etuina pidettiin esimerkiksi kunnollista työtuolia ja sähköpöytää kotiin, sillä niitä taas töistä selviytyminen ei edellytä. Niin ikään laitteiden toivotaan olevan hyviä, Applea ei kaiken tarvitse olla, mutta heikosti toimivilla välineillä työn jälki on sen mukaista ja motivaatio kärsii. Tärkein viesti on, ettei tarjota kaikkein halvimpia ja huonoimpia välineitä, vaan työskentelyn tulee onnistua samaan tapaan niin toimistolla kuin kotonakin. Myöskään seuraava haasteltava ei pitänyt etätövälineitä erityisenä etuna, mutta hyvää työtuolia tai sähköpöytää hän arvostaisi:

”Mun mielestä se ei oo etu vaan oletamus, et kaikki välineet on kunnossa, näppäimistöt ja hiiret ja kuulokkeet ja näytöt. Se on vähän semmonen, et en mä voi tehdä töitä ilman niitä, niin onks se etu et mulla on ne. Työtuoli ei ehkä kuulu siihen niin se on hyvä. Tai sähköpöytä.” H7

5.2.2 Terveys ja hyvinvointi

Useimmat vastaajista olivat nyt perusterveitä mutta sairauden tai vamman sattuessa työterveydellä koettiin olevan valtavan suuri merkitys. Omasta terveydestä halutaan pitää hyvää huolta, ilman että sen kustannusta joutuu murehtimaan. *Laajennettu työterveys oli useammissa vastauksissa ratkaisevassakin asemassa:*

”Työterveys jopa voisi ratkaista edun vähän heikommin palkkaa tarjoavan työnantajan hyväksi, jos toisessa se olisi selvästi suppeampi” L1

Yksityiset työterveyspalvelut miellettiin nopeammiksi, luotettavammiksi ja helpommiksi käyttää verrattuna julkiseen terveydenhuoltoon. Julkiselta puolelta ei ollut läheskään yhtä hyviä kokemuksia kerrottavaksi. Sosiaali- ja terveysala miellettiin nykyisellään jopa pelottavaksi kokonaisuudeksi, minkä piiriin on hankala hakeutua:

”Työterveys ois se laajennettu. Koska vähän tuo soteala tällä hetkellä pelottaa. Et joutuis johki menemään lääkärille ja ei ois työterveyttä, nii en mä ees tiedä minne menisin.” H2

Hammashuoltoa pidettiin suuressa arvossa, mutta harvinaisena etuna, sillä sen suuri kustannus työnantajalle tunnistettiin. Kunnalliset hammaslääkärit ovat usein varsin yli-buukattuja ja yksityiset palvelut taasen kalliita, joten hammashuoltoa pidettiin merkittävänä etuna. Erityisesti pidettiin tärkeänä sitä, että opintojen ja Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiön tarjoaman hammashuollon päätyttyä kuuluisi selvästi jonkin palvelun piiriin. Näin hampaista tulisi myös huolehdittua paremmin säännöllisesti. Eräs haastateltava luonnehti tilannettaan seuraavasti:

”Semmonen et pysyis jonkun tommosen piirissä, kun just rupesin kauhulla ajattelee, et koska viimeeks on ees ollu hammaslääkärissä. Et sit kun loppuu se koulun hampaidenhoitosysteemi nii ei tuu mentyä. Ja kun ne on aika isoja laskujakin kun lähtee jonnekkii yksityiselle sitä hoitamaan.” H3

Ylipäättään työnantajan panostuksia henkilöstön hyvinvointiin ja sen edistämiseen pidettiin arvossaan. Erilaiset liikuntaedut olivat valtavan suosittuja rahallisen hyödyn lisäksi myös siksi, että omasta hyvinvoinnista ja terveydestä halutaan huolehtia. Nämä olivat esiin tulleista eduista niitä käytetyimpiä vastaajien keskuudessa:

”Arvostan myös liikuntaetua, se osoittaa, että yritystä kiinnostaa työntekijöiden hyvinvointi. Käytän paljon liikuntapalveluita.” L5

Toiveena on, että työnantajan kautta voi päästä kiinni myös sellaisiin harrastuksiin, joita ei ehkä itse raaskisi lähteä kokeilemaan, tai sopivia pelikavereita tai -välineitä ei löydy. Siksi myös työnantajan järjestämät liikuntavuorot yhteistyökumppaneilla koettiin hyväksi

eduksi etenkin joukkuelajeista kiinnostuneiden keskuudessa, sillä pelikavereita löytyy aina ja samalla tutustuu työkavereihin. Tällaisista harrastuksista ja muista kerhoista on kuitenkin työnantajan tehtävä tehdä mahdollisimman helposti lähestyttäviä, sillä joidenkin vastaajien mielestä kynnys lähteä toimintaan mukaan on välillä varsinkin uudempana työntekijänä korkea. On myös tärkeää, että itsenäisestikin käytettäviä liikunta- ja hyvinvointietuja on riittävästi tarjolla heille, jotka haluavat tarkemmin erottaa vapaa-aikansa töistä. Tämä haastateltava kaipasi kuitenkin juuri pelikavereita:

”Se ois hyvä jos ois semmosia urheiluvuoroja ja työpaikalla urheiluvälineitä mitä saa lainata. Se ois siistiä. Sit ois ehkä helpompi lähteä niitten työkavereitten kaa et otetaan tosta ja lähetään. Ja jos on viel sellanen paikka mihin niillä on joku sopimus nii sit voi varaa niitä helposti.” H8

Nyt kun etätöitä tehdessä hyötyliikunnan määrä helposti vähenee ja työergonomia kärsii, korostuvat liikuntamahdollisuuksia ja esimerkiksi hierontaa mahdollistavat edut entises-tään. Kotona vietetyistä työpäivistä halutaan palautua kunnolla ja saada päivän aktiivi-suustavoitteet täyteen. Myös seuraava vastaaja kaipasi tukea kotitoimistotyöstä vetrey-tymiseen:

”Liikunta ja virikerahan etuudet ovat tärkeämpiä, koska työergonomia ei vastaa kotona toimiston olosuhteita.” L3

Vielä tärkeänä terveyttä ja hyvinvointia, etenkin jaksamista tukevana etuna puhuttiin paljon lounaasta. Lounasetujen koetaan olevan jo peruskauraa mutta niiden puuttumi-nen olisi iso asia ja vaikuttaisi negatiivisesti henkilöstöön. Lounasedun olemassaolo taas luo positiivista mielikuvaa työnantajasta. Eniten kannatusta saivat lounasedut, joissa ruokailuun sai käyttää aina tietyn määrän rahaa päivässä tai kuukaudessa missä tahansa lounasravintolassa. Sen sijaan työpaikan omasta lounasruokalasta saadut alennukset ko-ettiin toimimattomiksi nyt, kun etätöitä tehdään paljon:

”Mul on se etu, et saa suht edullisen lounaan siellä toimistolla mut sit ku on etänä nii sitä suuremmalla syyllä se lounasetu, tai lounasseteli mikä onkaan nykyään, nii se ois hyvä. Et vois kotootaki lähteä johki käymään lounaalla.” H7

5.3 Eduilla tuetaan merkityksellisyttä

Merkityksellisuuden tunteita herättävien etujen myötä nuoret asiantuntijat voivat kokea olevansa arvostettuja ja tärkeitä työpaikallaan. He voivat tuntea olevansa arvokkaita, eikä heitä pidetä itsestäänselvytenä. Näiden tuntemusten myötä he myös sitoutuvat organisaatioonsa vahvemmin.

5.3.1 Arvostus

Arvostetuksi tulemisen tunne voi muodostua työntekijälle hyvinkin pienten asioiden summana. Lukuisia kertoja vastauksissa nousivat esiin *erilaiset välipalat toimistolla*. Vaikka välipalatarjoiluja pidettiin myös hyvänä keinona säästää omaa rahaa, oli kuitenkin merkittävin syy aiheen esiin nostamiselle niiden merkitys ja sanoma. Työntekijöitä arvostetaan ja heistä halutaan pitää huolta. Edun rahallisella arvolla ei koettu olevan ratkaisevaa merkitystä:

”Niinkin pieni asia, että toimistolla on jääkaappi täynnä juotavaa ja pientä välipalaa tuntuu merkittävältä edulta, vaikka sen rahallinen arvo jäisi suhteellisen pieneksi.” L2

Vastauksissa nähtiin tärkeänä viestinä, että työntekijöiden *ei tarvitse murehtia ravinnon riittävyydestä*. Jos aamupala unohtuu kotijääkaappiin tai työt syövät päivän lounastauon, on aina mahdollisuus syödä jotain. Ei tarvitse miettiä asiaa sen suuremmin. Organisaatio voi kertoa välipalaa tarjoamalla haluavansa huolehtia henkilöstönsä hyvinvoinnista ja poistaa työntekijöidensä harteilta myös turhaa stressiä. Haastateltavasta tuntui huojentavalta, ettei kaupolle tarvitse lähteä kesken työpäivän, jos nälkä yllättää:

”Jos on nälkä niin siel on aina jotain purtavaa. Tuntuu jotenkin huojentavalta, jos nyt vaikka unohtaa syödä, niin on jotain semmosta. Vaik lounaskin venyy paljon niin ei sen takii tarvii lähteä kauppaan työajalla, et pitää nyt äkkiä saada verensokerit ylös. Just sellasta työntekijöiden hyvinvoinnista huolta pitämistä.” H1

Eritoten *vaihtoehtoja perinteiselle kahville peräänkuulutettiin*. Suomalaisilla työpaikoilla saa aina ilmaista kahvia, mutta muut vaihtoehdot jäävät usein huomioimatta. Välipalojen kylkiäisiksi ja kahvin korvikkeeksi kaivattiinkin muun muassa visyyjä ja energijuomia kofiiniin lähteeksi. Välipalojen ja juhlapäivien herkkujen kerrottiin myös piristävän toimitoarkea. Pääsiäispupusuklaalla kerrottiin olevan suurempi merkitys kuin uskotaankaan. Vähemmän kahvia nauttiva haastateltava kuvasi pelkän kahvin tarjoamisen olevan väärin:

”Ainakin jotain juotavaa, muutakin ku kahvia. Aina on ilmasta kahvia mut ei mitään muuta juotavaa. Se on väärin.” H8

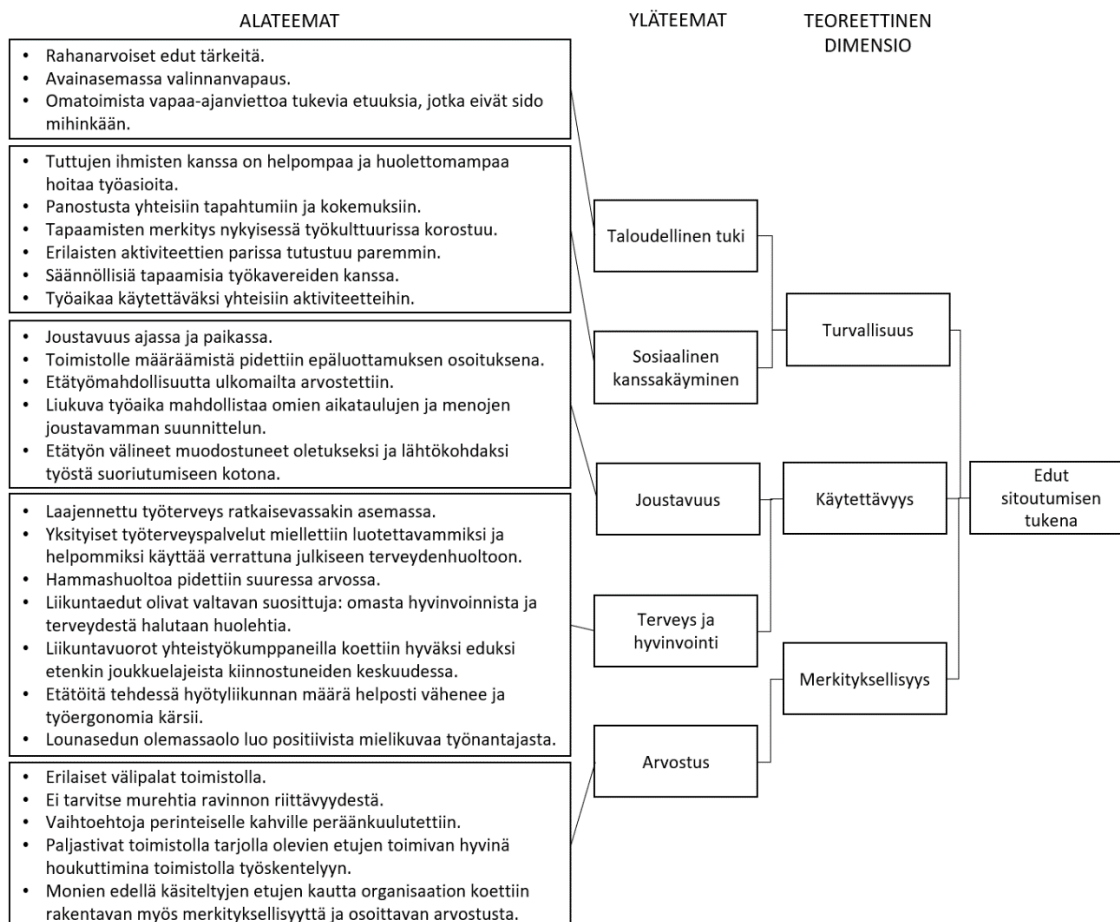
Paljon etätöitä tekevät *vastaajat paljastivat tällaisten toimistolla tarjolla olevien etujen toimivan myös hyvinä houkuttimina useammin toimistolla työskentelyyn*. Töihin on mukava tulla tietäen, että siellä todella välitetään paikallaolijoista. Kuten aiemmista kävi jo ilmi, enää hybridityöaikaan ei voi ottaa itsestään selvyytenä, että toimistolla ollaan ja viihdytään, vaan panostuksia kaivataan. Näin haastateltava kuvasi tilannetta omalla työpaikallaan:

”Tiimipalaveriin toivotaan, että porukka tulis toimistolle ja siel on pullakahvit ja tarjoilut, tollanen pikku porkkana. Pieni juju miks tulla toimistolle.” H4

Se, että tässä osuudessa havaintoja on vain vähän, ei suinkaan tarkoita, etteikö vastauksista olisi noussut runsaasti merkityksellisyyden tunteita herättäviä seikkoja ja etteikö tämä viimeinenkin osuus olisi tärkeä löydösten kannalta. Merkityksellisyys vain ”kätkeyty” aiemmin käsitellyn taustalle. *Monien jo edellä käsiteltyjen etujen kautta organisaation koettiin rakentavan myös merkityksellisyyttä ja osoittavan arvostusta työntekijöilleen.*

Organisaatio voi esimerkiksi osoittaa arvostavansa työntekijöidensä vapaa-aikaa tarjoamalla joustavia ratkaisuja työn ja muun elämän yhdistämiseen. Arvostusta osoittaa myös työnantajan halu pitää huolta henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista. Useammissa aiempiin tematisointeihin johtaneissa vastauksissa oli siis tällainen arvostuksen pohjäsävy.

Seuraavassa kuviossa 5 on esitettyä vielä visuaalisesti koottuna tämän temaattisen analyysin rakenne.



Kuvio 5. Temaattisen analyysin rakenne.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaiset edut tukevat nuorten asiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon. Etujen positiiviset vaikutukset henkilöstön sitouttamiseen on pystytty toteamaan jo useissa tutkimuksissa maailmanlaajuisesti (esim. Iqbal ja muut, 2017; Schramm, 2015; Yamamoto, 2011), mutta tässä tutkimuksessa haluttiin täsmentää näkökulma nimenomaan nyt työelämään siirtyneisiin nuoriin. Lisäksi haluttiin luoda luotettavaa pohjoismaista tutkimusta aiheen tiimoilta, sillä esimerkiksi yhdysvaltalaiset vastaavat tutkimukset eivät palvele suomalaisten etukokonaisuuksien suunnittelua kovinkaan hyvin.

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen keskeisimmät löydökset ja peilataan niitä jo olemassa olevaan tietoon. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen käytännön kontribuutiota ja laatua. Viimeiseksi esitetään tämän tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset tulevaan sekä vedetään vielä lyhyesti yhteen tutkimuksen anti.

6.1 Keskeiset löydökset

Monelle nuorelle asiantuntijalle nämä ensimmäiset pidempiaikaiset työsuhteet tarjoavat ensimmäisiä tilaisuuksia kerryttää varallisuutta. Rahaa ei vielä ole paljoa, mutta säästöhaluja suuria tulevaisuuden hankintoja varten kyllä. Siksi rahanarvoisia etuja ja työnantajan tukea omaan talouteen pidetään erityisen tärkeinä. Murrayn ja Dulebohnin (2021) mukaan aiheen tutkimus puoltaa nyt sitä kehitystä, että työntekijät saisivat itse valita omat etuutensa valikoimista. Huomionarvoista tässäkin on se, että taloudellisen tuen kohteita ei sovi lokeroida turhan tarkasti, vaan nuorille asiantuntijoille on ensiarvoisen tärkeää saada itse päättää, mihin etunsa haluavat käyttää. Paljastettakoon kuitenkin, että tutkimuksen vastaajien keskuudessa toivotuimmiksi nousivat harrastusten, työmatkojen ja laitteiden kustannuksia tukevat edut.

Näiden lisäksi kaivataan enemmän mahdollisuuksia viettää aikaa rennosti työkavereiden kanssa. Nuoret asiantuntijat tekevät paljon etätöitä, mutta työyhteisö halutaan silti tuntea hyvin. Tuttujen ihmisten kanssa työskentely koetaan helpoksi ja huolettomaksi, huumorinkin sävyttämäksi. Avoimet ja luottamukselliset välit työkavereihin todettiin Kahninkin (1990) tutkimuksessa vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen. Yhteiseen ajanviettoon kaivataan kuitenkin säännöllisempiä tapahtumia ja aktiviteetteja. Pienempiinkin puuhasteluihin oltaisiin todella tyytyväisiä, kunhan niitä olisi riittävän usein. Yhteistä tekemistä kaivataan jopa kuukausittain, mikä poikkeaa selvästi nykyisestä kesäjuhla-pikkujoulusyklistä.

Vapaa-aikaansa vaalivat nuoret asiantuntijat toivoisivat kuitenkin enemmän toimintaa juuri työajalla. Myös työnantaja viestii asian tärkeydestä tarjoamalla työaikaa käytettäväksi yhteisiin aktiviteetteihin. Usein tuntuu, ettei niin sanotusti kivoille asioille riitä aikaa, ja työpaikka on ainoastaan työntekoa varten. Voidaan ajatella, ettei ryhmäytymistä pidetä työnantajan puolelta kovinkaan tärkeänä, mikäli ainoastaan vapaa-ajalla voi tutustua paremmin työyhteisöönsä. Työkaverit kuitenkin halutaan tuntea, joten ilta-aikaan tapahtuvaan tekemiseen suhtaudutaan ristiriitaisesti; tärkeänä tutustumismahdollisuutena, vaikka toisaalta myös pakollisena pahana.

Nuorten asiantuntijoiden sukupolvi on siinä määrin tottunut etätyöskentelyn vapauksiin, että kaikenlainen joustavuus ajassa ja paikassa alkaa olla jo ehdoton vaatimus työssä. Tähän päädyttiin myös Campionen (2015) tutkimuksessa. Toimistolle niin sanotusti määräämistä tiettyinä viikompäivinä pidetään jopa epäluottamuslauseena nuorelle työntekijälle, ja kuoliniskuna olemassa olevalle työsuhteelle. Yhteisöllisyyttä pidetään tärkeänä, mutta sen ei nähdä syntyvän toimistopäivien lomassa, vaan juuri yhteisiä aktiviteetteja pidetään paljon tärkeämpänä. Etätyöskentely on nykypäivää, joten työyhteisöjä tulee alkaa vaalimaan uusilla keinoilla, ei vanhoihin kaavoihin palaamalla. Toimistolle kokoontumiselle kaivataan järkeviä syitä, kuten yhteisiä palavereja tai tilaisuuksia. Vaikka työpaikalle sijoittuvien etujen arvo laskee etätöitä tehdessä, esimerkiksi hyvää välipalatarjontaa pidetään oivallisena porkkanana toimistollakin käymiseen. Eritoten

aikariippumattomuuteen liittyy vahvasti joustava työaika, mitä ilman monikaan nuori asiantuntija ei enää haluaisi työskennellä. Kuten Morrell ja Abstonkin (2018) tutkimuksessaan totesivat, työn ja vapaa-ajan joustavaan sovittamiseen on jo totuttu, eikä siitä haluta enää luopua.

Dufvan ja Rekolan (2023) mukaan vallalla oleva kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin trendi näkyi myös tämän tutkimuksen vastauksissa. Terveiden ja hyvinvoinnin osalta arvostetaan kattavaa työterveyttä, mitä pidetään jopa ratkaisevana seikkana työpaikan valinnassa. Omaan terveyttä halutaan ylläpitää ilman murhetta koituvista kustannuksista tai vaivalloisesta hoitoon pääsystä julkisen terveydenhuollon myllerryksessä. Erityisesti hammashuollon perään haikaillaan, sillä moni on tottunut opiskeluvuosinaan helppoon ja säännölliseen hampaiden hoitoon. Nuoret asiantuntijat pitävät arvossaan myös liikuntaa ylläpitäviä etuja, niin itsenäisesti käytettäviä kuin yhdessä työkavereidenkin kanssa hyödynnettäviä. Ravitsemuksen puolelta lounasetua pidetään todellisena etuna. Etenkin kun tehdään paljon etätöitä, kaivataan nimenomaan sellaista lounasrahaa, mitä olisi mahdollista käyttää työpaikan ulkopuolisissakin ravintoloissa vapaasti. Työpaikan omia lounasalennuksia ei nähdä nykyiseen työskentelykulttuuriin sopivina, mikäli se on ainoa tarjolla oleva vaihtoehto.

Nuoret asiantuntijat yhdistävät arvostuksen tunteeseen erityisesti monipuoliset välipalat toimistolla, joita tarjoamalla työnantaja voi poistaa henkilöstönsä harteilta huolen ravinnon ja energian riittävydestä pitkin päivää. Tarjoamalla juotavaa ja syömistä toimistolla, organisaatio kertoo välittävänsä työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan. Herkut toimivat myös piristyksenä tavallisten työpäivien lomassa. Isommassa kuvassa arvostuksen tunne välittyy kuitenkin monien muidenkin tässä tutkimuksessa esiin tulleiden, työntekijöitä ja heidän parastaan ajatellen valittujen etujen kautta.

6.2 Löydösten käytännön merkitys

Tämä tutkimus tarjoaa yrityksille arvokasta tietoa siitä, millaisia etuja nuoret asiantuntijat arvostavat ja mitkä tukevat heidän pysymistään yrityksen palveluksessa. Tutkimuksen kautta organisaation on mahdollista suunnitella näitä todennetusti vaikuttavia etuuksia henkilöstölleen valittaviksi. Tämä on kustannustehokasta. Lisäksi tutkimuksen annista yritys voi tunnistaa omaan strategiaansa ja kulttuuriinsa istuvia etuuksia.

Hyvä työnantajamielikuva, hyvin etuuksin, tuottaa jonoa takaovelle eli yritykseen halutaan työllistyä ja sitoutua. Sitouttamalla henkilöstöä työurat pitenevät ja arvokas tietopääoma pysyy ja kehittyy organisaatiossa, kun tyytyväiset työntekijät jäävät yritykseen jakamaan tietouttaan edelleen. Erään haastateltavan mukaan erityisesti nuoret jakavat ahkerasti kokemuksiaan työpaikkojensa kompensatiosta, eikä mikään työnantaja varmastikaan halua joutua tässä suhteessa huonoon maineeseen. Lisäksi hän ennusti palkka-avoimuuden suosion nousun myötä työnantajien tarttuvan myös avoimempaan kommunikointiin eduista, joten nyt jos koskaan on hyvä pysyä ajan hermolla. Näin haastateltava puhui kokemuksistaan:

”Must tuntuu, et työnantajat ei vielääkään ymmärrä sitä, et varsinkin nuoret puhuu keskenään. Kaikki tietää vähän miten ystäväpiirissä palkat kehittyy ja millaisia työsuhde-etuja on.” H4

Tutkimuksen perusteella voidaan huomata, että hyvinkin pienet ja kustannustehokkaat edut voivat luoda tärkeää sitouttamista. Ne vain pitää tunnistaa, ja huomioida nuorten toiveiden yksilöllisyys. Tutkimus tuo myös esiin, miten todellisten taloudellisten haasteiden kanssa juuri valmistuneet nuoret pyrkivät rakentamaan elämäänsä. Siksi rahanarvoisien etuuksien merkitys on heille huomattava ja se on hyvä työnantajataholla tiedostaa.

6.3 Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimuksen laatua arvioitaessa tarkastellaan sen luotettavuutta sekä läpinäkyvyyttä ja perusteellisuutta (Aaltio & Puusa, 2020; Gioia ja muut, 2013). Jo itsessään näiden perusteluiden esittäminen kuuluu luotettavaan ja hyvään tutkimuskäytäntöön. Aaltion ja Puusan (2020) mukaan tutkimuksen luotettavuus perustuu tulosten riippumattomuuteen satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Kaikki lähtee liikkeelle siitä, että tutkija perehtyy tutkittavaan ilmiöön perusteellisesti ottaen huomioon sen useat näkökulmat läpi koko prosessin (Aaltio & Puusa, 2020). Näiden tietojen valossa muodostetaan toimiva tutkimusasetelma ja siihen sopiva kohdejoukko. Lisäksi on varmistettava tämän joukon ajatuksista kerättävän aineiston riittävyys luotettavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi. Aaltion ja Puusan (2020) mukaan saturaation käyttö riittävän aineiston mittarina ei ole aina suositeltavaa, mutta aineistoa tulisi kuitenkin pyrkiä keräämään niin, että tärkeimmät merkityskokonaisuudet nousevat selvästi esiin.

Tutkimuksen laadun arvioinnissa on tarkasteltava myös käytettyjen menetelmien sopivuutta tutkittavan ilmiön ja tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta (Aaltio & Puusa, 2020). Perusteellisuutta osoittaa myös tutkimuksen metodien kattava ja tarkka esittely, josta selviää, miten saavutettuihin lopputulemiin on päädytty (Gioia ja muut, 2013). Aineistonkeruussa haastatteluja hyödynnettäessä luotettavuutta lisää, jos haastattelujen aikana pyritään aina varmistamaan, että asiat on tulkittu ja ymmärretty samalla tavalla kummassakin päässä (Aaltio & Puusa, 2020). Haastattelutilanne saattaa tuntua epäluonnolliselta ja hermostuttavalta, eikä viesti välity aina toivotulla tavalla.

Kun aineistoa puretaan tekstiin, on Aaltion ja Puusan (2020) mukaan tärkeää dokumentoida aineistonkeruuta ja antaa vahvistusta tutkijan päättelyketjun etenemiselle sitaateilla. Myös Gioian ja muiden (2013) mukaan lainaukset lisäävät tutkimuksen läpinäkyvyyttä, kun lukijan nähtävissä on, mitä vastaajat ovat todella sanoneet. Aineiston analyysissä tehdyt valinnat tulee olla osuvia ja näissäkin tutkijan päättelyn polku tulee olla perusteellisesti esitettyinä (Aaltio & Puusa, 2020). Muodostettujen ala- ja yläteemojen tulee linkittyä selvästi toisiinsa (Gioia ja muut, 2013). Kaiken kaikkiaan mitä

yksityiskohtaisemmin tutkimuksen eri vaiheista on kerrottu, sitä paremmin luotettavuutta ja laatua voidaan arvioida. Tähän perusteellisuuteen tähtää myös Gioia-metodin kuva aineiston analyysistä, jolla on nimenomaan haluttu parantaa tutkimuksen päättelyketjun läpinäkyvyyttä ja tulosten luotettavuutta.

Luotettavuuden kannalta välttämätöntä on käsitellä tutkimuksen aihetta myös teoreettisesti, eli nostaa tarkastelun abstraktitasoa, jotta tulokset eivät perustuisi vain yksittäisiin havaintoihin ja arkitietoon (Aaltio & Puusa, 2020). Gioian ja muidenkin (2013) mukaan uudet oivallukset ovat merkityksellisiä vain silloin, kun ne voidaan liittää jo olemassa olevaan tietoon tutkimuksen johtopäätöksissä. Laadullisen tutkimuksen arviointiin kuuluu myös ajatus tutkimuksen siirrettävyydestä, eli on hyvä tarkastella, olisivatko vastaavat tulokset mahdollisia myös toisenlaisessa tutkimusympäristössä ja voitaisiinko aihetta tutkia uudelleen siellä (Aaltio & Puusa, 2020).

Kaikkien näiden jokseenkin teknistenkin seikkojen lisäksi koko tutkimusprosessia tulee ohjata tutkijan pyrkimys objektiivisuuteen, mikä käytännössä toteutuu oman subjektiivisuuden tunnistamisella ja sen kriittisellä arvioinnilla kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Aaltio & Puusa, 2020). Tutkijan tulee reflektoida ja arvioida omia esitietojaan, arvojaan ja emootioitaan niin, etteivät ne vaikuta tutkimuksen kohteen ominaisuuksiin tai tutkimustuloksiin. Erityisesti vähemmän strukturoitujen haastatteluaineistojen keräämisessä on pidettävä huoli siitä, ettei tutkijan rooli kasva liian merkittäväksi (Aaltio & Puusa, 2020).

Tämän tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa on noudatettu yllä esitettyjä laadukkaan tutkimuksen periaatteita ja käytetty hyödyksi monipuolista ja tuoretta lähdeaineistoa. Tutkija perehtyi tutkittavaan aiheeseen perusteellisesti niin prosessin alkaessa kuin sen aikanakin, tutkimusasetelma asetettiin näiden tietojen pohjalta harkiten ja vastaajien joukko suunniteltiin sen mukaisesti. Kerätyn 16 vastaajan joukon ajatuksista koottiin aineisto, josta kertomuksissa selvästi toistuneet teemat saatiin poimittua analyysiin mukaan. Tutkimuksen laadulliset menetelmät valittiin palvelemaan tutkimuksen luonnetta,

jossa vastaajien kokemusmaailma ja asioille annetut merkitykset haluttiin pitää pääosassa. Metodiat esiteltiin tutkimuksessa tarkasti ja kattavasti.

Haastatteluissa pidettiin huolta siitä, että asioita on tulkittu haastateltavan tarkoittamalla tavalla, ja näistä kertomuksista on nostettu tekstiin runsaasti sitaatteja vahvistamaan analyysia. Ylipäätään analyysissa tehdyt valinnat ja ajatuspolut perusteltiin ja esitettiin läpinäkyvästi, myös Gioia-metodin mukaista kuvaa hyödyntäen. Nämä teemat yhdistettiin valittuun teoreettiseen dimensioon. Siirrettävyydestä voidaan todeta, että tutkimus on mahdollista toteuttaa vastaavanlaisena myös muissa ympäristöissä. Todennäköistä on, että löydöksetkin toistuvat samankaltaisina, sillä aiemmassakin tutkimuskirjallisuudessa on päädytty samansuuntaisiin tuloksiin, etenkin hyvinvoinnin ja joustavuuden osalta (esim. Murray & Dulebohn, 2021). Aiheen jatkotutkimusehdotuksiin pureudutaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Läpi prosessin tutkija piti huolen tutkimuksen laadun säilyttämisestä tarkastelemalla ajatuksella omaa subjektiivisuuttaan suhteessa tutkittavaan aiheeseen ja aineistoon. Ikätovereiden ajatuksia itselle tärkeästä aiheesta arvioidessa oli pysähdyttävä refleктоimaan omia asenteitaan ja opeteltava sulkemaan niitä aineistosta nousseiden seikkojen ulkopuolelle. Erityisesti valinta haastatteluiden pitämisestä pareittain osoittautui valtavan toimivaksi ratkaisuksi tässä mielessä, sillä haastateltavat pitivät yhdessä yllä värikästä keskustelua, mihin ei juurikaan tarvinnut haastattelijan puuttua.

6.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena vain suhteellisen pienellä vastaajajoukolla. Metodologisenä jatkotutkimusehdotuksena esitetäänkin, että vastaavaa tutkimusta olisi hyvä tehdä myös laajemmalla otannalla tulosten osuvuuden terävöittämiseksi. Myös kvantitatiivista tutkimusta voitaisiin hyödyntää tämän tutkimuksen tukena, esimerkiksi pyytämällä vastaajia laittamaan valmiiksi listattuja etuja paremmuusjärjestykseen tai valitsemaan tietyn määrän tärkeimpiä.

Tämän tutkimuksen kohderyhmän muodostivat 23–27-vuotiaat asiantuntijatyössä työskentelevät nuoret. Jatkotutkimukseksi ehdotetaan vastaavien teemojen tutkimista edelleen eri konteksteissa ja osallistujajoukoilla, jotta toiveet tärkeimmistä eduista myös eri sukupolvilla sekä muissa tehtävätasoissa ja toimialoilla saadaan kuuluviin. Aihetta voitaisiin tutkia myös alemman koulutuksen saaneiden nuorten keskuudessa.

Lisäksi tässä tutkimuksessa ei niinkään keskitytty löytämään selvää yksittäistä ratkaisutekijää nuorten sitoutumiselle. Kansainvälisissäkin tutkimuksissa (esim. Campione, 2015; Morrell & Abston, 2018) nyt paljon esillä ollut joustavuuden sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon suosio nousivat kuitenkin tässäkin tutkimuksessa elinehdon omaiseen asemaan vastaajien puheissa. Jatkossa voitaisiinkin vielä tarkemmin tutkia, voisiko juuri näihin liittyvillä eduilla ja järjestelyillä olla nyt dominoiva ja ratkaiseva vaikutus nuorten asiantuntijoiden sitoutumiseen.

6.5 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että nuoret asiantuntijat kaipaavat organisaatioon sitoutuakseen etuja, jotka tukevat heitä taloudellisesti ja tarjoavat valinnanvaraa sekä mahdollistavat säännöllisen sosiaalisen kanssakäymisen työkavereiden kanssa. Heille tärkeät edut tarjoavat myös joustavuutta työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen sekä ylläpitävät heidän terveyttään ja hyvinvointiaan. Etujen tulee myös saada heidät tuntemaan itsensä arvostetuksi osaksi työyhteisöä.

Vaativattomimmillaan nuorten asiantuntijoiden toiveet täyttyvät kivennäisvesillä ja hedelmillä toimistolla ja hieman lennokkaampia haaveita edusti puolen vuoden etätömahdollisuus ulkomailla. Heille rahanarvoiset edut ovat hyvin tärkeitä, mutta ehdoton vaatimus on kuitenkin työnteon joustavuus ajassa ja paikassa.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 4). Gaudeamus.
- Academic Work. (2022). *YPAI-opas: Kuinka tulla houkuttelevaksi työnantajaksi?* YPAI 2022 Young Professional Attraction Index. Noudettu 1.3.2023 osoitteesta <https://www.academicwork.fi/yrityksille/lataa-ypai-opas-2022>
- Alasalmi, J., Busk, H., Holappa, V., Huovari, J. & Vaahtoniemi, S. (2022). *Osaajapula vai työvoimapula – Mistä avointen työpaikkojen määrän kasvu kertoo?* Akava Works. Noudettu 7.8.2023 osoitteesta <https://akavaworks.fi/julkaisut/raportit/osaajapula-vai-tyovoimapula-mista-avointen-tyopaikkojen-maaran-kasvu-kertoo/>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Alvesson, M. (2000). Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-intensive Companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101–1124. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00218>
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice* (2. painos). Kogan Page.
- aTalent. (2022). *Korkeakoulutettujen työelämä tutkimus*. Noudettu 27.3.2023 osoitteesta <https://atalent.fi/korkeakoulutettujen-tyoelamatutkimus-2021-tyohon-sitoutuminen>
- Beacom, A., Pytlovany, A. & Campbell, S. (2021). Best Practices for Supporting the Parental Leave Transition. *The Journal of Total Rewards*, 30(4), 18–35.
- Benify. (2020). *The Benefits and Engagement Report: A European employer's guide to the employee experience of the 2020s*. Noudettu 22.3.2023 osoitteesta <https://info.benify.co.uk/download-the-benefits-and-engagement-report>
- Braun, V., Clarke, V., Boulton, E., Davey, L. & McEvoy, C. (2021). The online survey as a qualitative research tool. *International Journal of Social Research Methodology*, 24(6), 641–654. <https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1805550>

- Bremen, J. M., Hathaway, C. & Levanat, A. D. (2020). High-impact Total Rewards: Sustainable. Fair. Inclusive. *The Journal of Total Rewards*, 29(1), 100–120.
- Campione, W. A. (2015). Corporate Offerings: Why Aren't Millennials Staying? *Journal of Applied Business & Economics*, 17(4).
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C. & Pemberton-Jones, E. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2), 119–129.
- Dembe, A. E., Partridge, J. S., Dugan, E. & Piktialis, D. S. (2011). Employees' satisfaction with employer-sponsored elder-care programs. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(3), 216–227. <https://doi.org/10.1108/17538351111172581>
- Dufva, M. & Rekola, S. (2023). Megatrendit 2023 - Ymmärrystä yllätysten aikaan. *Sitran selvityksiä*, 224. Sitra.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. SAGE Publications.
- Fronstin, P. & Greenwald, L. (2018). The State of Employee Benefits: Findings from the 2017 Health and Workplace Benefits Survey. *EBRI Issue Brief*, 448, 1–13.
- Giancola, F. L. (2012). Are Employee Benefit Programs Being Given Enough Credit for Their Effect on Employee Attitudes? *Compensation and Benefits Review*, 44(5), 291–297. <https://doi.org/10.1177/0886368712464471>
- Gifford, J. & Young, J. (2021). Employee Engagement: Drivers, Measures and Outcomes. *The Journal of Total Rewards*, 30(3), 35–52.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavamin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. Talentum.
- Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2017). Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 15(1), 66–80.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uudistettu painos). Tammi.
- Holma, L., Jones, U. & Ruusuvuori, M. (2023). *Miksi lähdemme? Syyt, seuraukset ja ratkaisuja*. Lähtijät. Noudettu 3.5.2023 osoitteesta <https://www.lahtijat.fi/tutkimus>
- Hyry, J. (2023). *Kysely suomalaisille työllisille 2023: Etätyö*. Suomen Yrittäjät. Noudettu 25.8.2023 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/tutkimukset/yrittajagallupit-2023/>
- Iqbal, S., Guohao, L. & Akhtar, S. (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention. *Review Pub Administration Manag*, (5)3. <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kantor, R. & Kao, T. (2004). Total Rewards – Clarity from the Confusion and Chaos. *WorldatWork Journal*, 13(3), 7–15.
- Karttunen, S. & Pasanen, V. (2019). *Luontoisedut ja muut henkilökuntaedut verotuksessa* (2. uudistettu painos). Alma Talent.
- Kilgour, J. G. (2018). The 401(k) Student Loan Repayment Benefit Program. *Compensation and Benefits Review*, 50(4), 173–180. <https://doi.org/10.1177/0886368718822249>
- Koski, L. (2020). Teksteistä teemoiksi – Dialoginen tematisointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 10). Gaudeamus.
- Love, K. G. & Stemer, A. P. (2022). Commitment to the University as Defined by the Allen and Meyer Model: Student-Athlete Versus Nonstudent-Athlete Differences. *Journal of college student retention: Research, theory & practice*, 23(4), 799–814. <https://doi.org/10.1177/1521025119879885>
- Martin, J. & Schmidt, C. (2010). How to keep your top talent. *Harvard Business Review*, 88(5), 54–61.

- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- McCrandle, M. & Wolfinger, E. (2010). *ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. University of New South Wales Press.
- McManus, J. & Mosca, J. (2015). Strategies To Build Trust And Improve Employee Engagement. *International Journal of Management & Information Systems*, 19(1), 37–42. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v19i1.9056>
- Meyer, J. P. (2013). Commitment in a Changing World of Work. Teoksessa H. J. Klein, T. E. Becker & J.P. Meyer (toim.), *Commitment in Organizations. Accumulated Wisdom and New Directions* (s. 37–68). Routledge.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Moisio, E., Maaniemi, J. & Hakonen, A. (2013). Palkkatietämyksellä tyytyväisyyttä ja oikeudenmukaisuutta – haasteita henkilöstöammattilaisille. *Työn tuuli*, (2), 58–62.
- Morrell, D. L. & Abston, K. A. (2018). Millennial Motivation Issues Related to Compensation and Benefits: Suggestions for Improved Retention. *Compensation and Benefits Review*, 50(2), 107–113. <https://doi.org/10.1177/0886368718822053>
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press.
- Munukka, M. & von Bonsdorff, M. (2021). *Liikkuva ja luova yliopistoyhteisö (LiLY) – Liikunta- ja hyvinvointikysely 2021*. Jyväskylän yliopisto. Noudettu 27.8.2023 osoitteesta <https://www.jyu.fi/sport/fi/tutkimus/hankkeet/aktiivinen-ja-hyvinvoiva-korkeakoulu-lily/liikkuva-ja-luova-yliopistoyhteiso-lily/julkaisut>
- Murray, B. & Dulebohn, J. H. (2021). Strategic Benefits Management: What We Think, What We Know and What We Need to Know. *The Journal of Total Rewards*, 30(1), 23–35.
- Oliveira, M., Proença, T. & Ferreira, M. R. (2022). Do corporate volunteering programs and perceptions of corporate morality impact perceived employer attractiveness?

- Social Responsibility Journal*, 18(7), 1229–1250. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2021-0109>
- O'Neal, S. (1998). The Phenomenon of Total Rewards. *ACA Journal*, 7(3), 6–18.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4. painos). SAGE Publications.
- Pfeffer, J. & Williams, L. (2020). Mental health in the workplace: The coming revolution. *The McKinsey Quarterly*.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodologiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 6). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 4). Gaudeamus.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. (2006). *Onnistu palkitsemisessa*. WSOYpro.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance. A Meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266.
- Roberts, D. R. & Davenport, T. O. (2002). Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It. *Employment Relations Today*, 29(3), 21–29. <https://doi.org/10.1002/ert.10048>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schramm, J. (2015). Targeting Top Talent. *HRMagazine*, 60(3), 61.
- Siili Solutions Oyj. (2023). *SiiliMetsä*. Noudettu 27.8.2023 osoitteesta <https://www.siili.com/fi/siilimetsa>
- Suomen Ekonomit. (2022). *Palkka ja palkitseminen – trendit 2023*. Noudettu 25.8.2023 osoitteesta <https://tapahtumat.ekonomit.fi/event/XzyDD>
- Tenhiälä, A. & Ma, B. (2019). *Vincit: A Great Place to Work*. IE Business School.
- Terry, G. & Braun, V. (2017). Short but Often Sweet: The Surprising Potential of Qualitative Survey Methods. Teoksessa V. Braun, V. Clarke & D. Gray (toim.), *Collecting*

Qualitative Data: A Practical Guide to Textual, Media and Virtual Techniques (s. 15–44). Cambridge University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Tammi.

Werner, S. & Balkin, D. B. (2021). Strategic Benefits: How Employee Benefits Can Create a Sustainable Competitive Edge. *The Journal of Total Rewards*, 30(1), 8–22.

Wier, M. V. (2018). 'Pawternity' leave now offered by employers. *Canadian HR Reporter*, 31(4), 9–10.

Yamamoto, H. (2011). The Relationship Between Employee Benefit Management and Employee Retention. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550–3564. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560871>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Ikä, valmistumisvuosi, työnantajayritys, toimenkuva sekä palvelusaika yrityksessä.

Millaiset etuudet ovat sinulle merkityksellisimpiä? Miksi?

Millaiset etuudet tuntuvat vähemmän merkityksellisiltä? Miksi?

Onko lisääntynyt etätyö vaikuttanut ajatuksiisi eduista? Miten?

Liite 2. Lomakekysymykset

Ikä, valmistumisvuosi, työnantajayritys, toimenkuva sekä palvelusaika yrityksessä.

Millaiset etuudet ovat sinulle merkityksellisimpiä? Miksi?

Millaiset etuudet tuntuvat vähemmän merkityksellisiltä? Miksi?

Onko lisääntynyt etätyö vaikuttanut ajatuksiisi eduista? Miten?