



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Emilia Koli

**Palkitseminen, motivaatio ja sitoutuminen: X-, Y- ja  
Z-sukupolvien näkökulmat palkitsemiseen  
nykypäivän organisaatioissa**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtamisen pro gradu -  
tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Emilia Koli		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Palkitseminen, motivaatio ja sitoutuminen: X-, Y- ja Z-sukupolvien näkökulmat palkitsemiseen nykypäivän organisaatioissa: Pro Gradu tutkielma		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Koulutusohjelma:</b>	Hallintotieteiden maisteriohjelma		
<b>Opintosuunta:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Kirsi Lehto		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	95

---

**TIIVISTELMÄ:**

Palkitsemisjärjestelmät toimivat työnantajan keinona motivoida työntekijöitä kohti parempaa suoriutumista. Palkitseminen voi olla aineellista ja aineetonta tai nämä voidaan yhdistää kokonaispalkitsemisjärjestelmäksi. Aineellinen palkitseminen sisältää rahallisen ulottuvuuden, kun taas aineettomassa palkitsemisessä rahallista ulottuvuutta ei ole. Palkitsemista voidaan suunnata harkinnanvaraisesti niin yksilöille kuin ryhmillekin. Palkintoja voidaan käyttää erilaisina kannustimina sitouttaa tai houkuttaa osaavia tekijöitä organisaatioihin. Tämän pro gradu - tutkielman tavoitteena on selvittää, mitkä palkitsemisen muodot ovat kullekin sukupolvelle tehokkaimpia tapoja motivoida ja sitouttaa heitä organisaatioon.

Nykypäivän organisaatioissa, joissa neljä sukupolvea työskentelee samanaikaisesti, tulee huomioida monen ikäisten työntekijöiden vaihtelevat odotukset työelämästä. Sukupolvien arvot, odotukset ja mieltymykset työelämästä ovat erilaisia ja siihen tulee reagoida myös palkitsemisen keinoin. Tällä hetkellä työelämässä työskentelevät Baby Boomer-, X-, Y-, ja Z-sukupolvet. Baby Boomer-sukupolven eläkeikään siirtymän ollessa ajankohtaista, tutkielmassa keskitytään X-, Y-, ja Z-sukupolvien palkitsemisen tarkasteluun.

Teoreettinen viitekehys pohjautuu aiempaan tutkimukseen motivaatiosta ja palkitsemisesta. Motivaatioteorioita, kuten McClellandin motivaatioteoriaa ja Vroomin odotusarvoteoriaa pidetään merkittävänä teoreettisena perustana tutkielmalle. Myös Maslowin tarvehierarkia huomioidaan palkitsemisen yhteydessä keskeisenä motivaatioteorianana. Tutkielman tutkimusosuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, puolistrukturoitujen haastattelujen muodossa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, teoriaosuuden ja aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta muodostetuilla haastattelukysymyksillä.

Tutkielmassa päädytään johtopäätökseen, jossa työntekijöiden erilaiset tarpeet ja odotukset huomioiva palkitseminen vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Sukupolvikohtaisia yhteneväisyyksiä arvostetuista palkitsemisen muodoista on, mutta aihe osoittautui kuitenkin muovautuvan usean tekijän yhteisvaikutuksesta. Tietyissä palkitsemismieltymyksissä korostuivat enemmän yksilölliset ja henkilökohtaiset preferenssit, kuin sukupolviajattelu. Sukupolvikohtaisen palkitsemisen merkitys näyttäytyi kuitenkin vahvasti siinä, kuinka eri ikäiset työntekijät kokevat palkitsevaksi ne asiat, mitä arvostavat työssään eniten. Esimerkiksi sukupolvikohtaisesti merkittäväksi osoittautunut autonomia ilmenee siinä, kuinka työntekijät kokevat työnantajan puolesta järjestetyt joustavat työjärjestelyt palkitsevana ja merkittävänä motivaatitekijänä työpaikallaan.

---

**AVAINSANAT:** palkitsemisjärjestelmät, aineeton palkitseminen, aineellinen palkitseminen, sukupolvet, motivaatio, sitoutuminen

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarve	7
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	9
1.3	Tutkimuksen toteutus ja rakenne	10
2	Palkitseminen luomassa motivaatiota	12
2.1	Palkitsemisjärjestelmät	13
2.1.1	Aineellinen palkitseminen	15
2.1.2	Aineeton palkitseminen	17
2.1.3	Kokonaispalkitseminen	19
2.2	Motivaatio	20
2.2.1	Motivaatio-orientaatiot: sisäinen, ulkoinen ja maineeseen perustuva motivaatio	22
2.2.2	Teoreettinen tausta: motivaatioteoriat	23
2.2.3	Motivaation syrjäytymisen riski	25
3	Sukupolviajattelu palkitsemisessä	28
3.1	Työelämän sukupolvet	29
3.1.1	Sukupolvi X	30
3.1.2	Sukupolvi Y	33
3.1.3	Sukupolvi Z	35
3.2	Palkitsemisen ja motivaation yhteisvaikutus: sitoutuminen	37
4	Tutkimusmenetelmät ja toteutus	43
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja aineisto	43
4.2	Aineiston kerääminen ja haastattelujen toteutus	44
4.3	Aineiston analyysi	46
5	Tutkimustulokset	53
5.1	Työarvojen rooli palkitsemisessä	53
5.2	Rahan paino vai sen keveys	57

5.3	Sanahelinää vai motivaatiopuhetta: Sisupalkinto, Mestari-myöjä, Kehukanava	60
5.4	Kokonaispalkitseminen	65
5.5	Ryhmä- vai yksilöpalkitseminen	65
5.6	Palkitsemisen varjopuolet	67
5.7	Sitoutuminen	69
5.8	Työntekijöiden ehdotukset parempaan palkitsemiseen	71
6	Johtopäätökset ja pohdinta	75
6.1	Keskeiset johtopäätökset	75
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	83
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	84
	Lähteet	86
	Liitteet	93
	Liite 1. Haastattelukysymykset haastateltaville	93

**Kuviot**

Kuvio 1 Työarvot huomioiva palkitseminen	39
Kuvio 2 Palkitsemisen ja motivaation yhteisvaikutus: sitoutuminen	42
Kuvio 3 Z-sukupolven palkitseminen	48
Kuvio 4 Palkitsemisen analyysimatriisi	49
Kuvio 5 Sukupolvien palkitseminen	50

**Taulukot**

Taulukko 1. Sukupolvien ikäjakauma (Usha & Sinchita, 2020; Mahmoud & muut, 2021)	30
--	----

# 1 Johdanto

Tämä Pro gradu -tutkielma käsittelee palkitsemisjärjestelmiä ja niiden vaikutusta motivaatioon nykypäivän organisaatioiden johtamisessa. Tutkielman keskiössä ovat eri sukupolvia edustavien työntekijöiden odotukset, toiveet ja mieltymykset eri palkitsemisen muodoista. Palkitsemisen ja motivaation yhteys on ilmeinen, sillä palkitsemisella pyritään lisäämään työntekijöiden motivaatiota (Handolin, 2013, s. 37). Sukupolvijaottelu nostaa esiin mahdollisia eroavaisuuksia motivaation lähteissä, joita johtajien on hyvä ottaa huomioon työssään. Palkitsemisjärjestelmien yhteys henkilöstöjohtamiseen on merkityksellinen, sillä henkilöstöjohtamisen keskeinen tarkoitus on varmistaa, että organisaation työntekijät ovat motivoituneita suorittamaan työtehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla.

Hakosen ja muiden (2014, s. 75) mukaan palkkiot voivat määräytyä esimerkiksi työn vaativuuden, henkilökohtaisen työsuorituksen tai tulosperusteisten aikaansaannosten mukaan. Globaali kokonaispalkitsemiseen keskittyvä HR-yhdistys, World at Work määrittelee kokonaispalkitsemisen mallin koostuvan viidestä osa-alueesta: palkka, edut, hyvinvointiohjelmat, urakehitysmahdollisuudet ja tunnustus (WorldatWork, 2026, s. 2; Hakonen & muut, 2014, s. 37). Kokonaispalkitseminen kattaa siis sekä aineellisen, että aineettoman palkitsemisen ja sillä pyritään kokonaisvaltaiseen työntekijöiden palkitsemiseen. WorldatWork on useissa palkitsemista koskevissa tutkimuksissa noteerattu toimija.

Palkitseminen on johtamisen väline (Hakonen & muut, 2014, s. 36). Tällä viitataan siihen, kuinka organisaatioissa voidaan itse määritellä palkitsemisjärjestelmien rakentumista. Joidenkin organisaatioiden linjajohdolle on annettu suora pääsy palkkarakenteisiin ja erilaisten kannustimien määräytymiseen, jotta he voivat vaikuttaa ehdotuksillaan palkitsemisjärjestelmien rakentumiseen (WorldatWork & Cafaro, 2021, s. 57). Hakosen ja muiden (2014, s. 36) mukaan tyypillinen virhe organisaatioissa on se, että palkitsemisjärjestelmät rakennetaan ilman että kuunnellaan heitä, joille palkitseminen kohdennetaan, eli työntekijöitä.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve

Aiheen tarkastelu on ajankohtaista, sillä tällä hetkellä työelämässä olevien sukupolvien odotukset työelämästä ovat keskenään hyvinkin erilaisia (Heikkilä, 2023, s. 14). Smaliukiene ja Bekesiene (2020, s. 1) tunnistavat poikkeukselliseksi tilanteen, jossa neljä sukupolvea työskentelevät samanaikaisesti. Heidän mukaansa tämän kaltainen tilanne on kestävän henkilöstöjohtamisen kannalta historiallinen. Aikaamme vaikuttavat kriisit, kuten globaali pandemia ja taloudellinen epävakaus, pakottavat organisaatiot suuntaamaan toimintaansa ja vastuitaan uudelleen (Candello & Mohammadpour, 2024, s. 363). Lisäksi koko uran ajan samalla työnantajalla työskenteleminen on nykyisin harvinaista (Heikura & Raijas, 2023). Myös nuorten sitoutuminen organisaatioon on heikompaa kuin aikaisemmin (Heikkilä, 2023, s. 24). Tämä kaikki osoittaa, miksi on tärkeää ymmärtää, mikä eri ikäisiä työntekijöitä motivoi ja miten henkilöstöä saadaan sitoutumaan organisaatioihin palkitsemisjärjestelmien avulla.

Myös inflaatio nähdään merkittävänä palkitsemiseen vaikuttavana ajankohtaisena ilmiönä. Modak (2026) kertoo kansainvälisen kokonaispalkitsemiseen keskittyvän yhdistyksen WorldatWorkin verkkosivuilla inflaation vaikuttavan palkitsemiseen kolmella eri tavalla: reaaliansioiden heikentyneenä kykynä vastata ihmisten perustarpeisiin, organisaatioiden sisäisinä rakenteellisinä tasoeroina palkoissa lakisääteisten nopeiden muutosten takia sekä palkkamarkkinatietojen hitaana päivittymisenä. Näihin haasteisiin Modak (2026) ehdottaa harkittua kertapalkkioiden lisäämistä, kohdennettuja etuja ja kesken vuoden tarkistettavia ja toteutettavia lisäetuja tai palkankorotuksia. Hän pitää tärkeänä myös viestinnän merkitystä, jolloin inflaation vaikutukset organisaation liiketoimintaan ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa. Taloudellisesti haastavassa maailmantilanteessa, ratkaisuja aineellisen palkitsemisen rinnalle voidaan hakea myös aineettomasta palkitsemisesta.

Henkilöstöjohtamisen laaja-alaisuuden kannalta oleellista on huomioida myös palkitsemisen verotus. Työsuhteen perusteella saatu palkka, etuus tai korvaus on veronalaista ansiotuloa (Tuloverolaki 1535/1992, 61 § 2 mom). Hakonen ja muut (2014,

s. 124) määrittelevät osakepohjaiset palkkiot ja voitonjakoerät aineellisen palkitsemisen, tarkemmin tulospalkkauksen muodoksi. Myös pörssiyhtiöstä saatu osinkotulo lasketaan veronalaiseksi pääomatuloksi (TVL, 1535/1992, 32 § 1 mom). Tuloverolaissa säädetään myös verotuksen ulkopuolisista henkilökuntaeduista. Muuna kuin rahana saatua vähäistä ja kohtuullista lahjaa ei katsota veronalaiseksi tuloksi (TVL, 1535/1992, 69 §). Työnantajan velvollisuutena pidetään ilmoittamista veronalaiset palkinnot tulorekisteriin (Palkintojen verotus, 2024).

Auvinen ja muut (2017, s. 85) toteavat myös, että johtamisessa korostetaan nykyaikana yhä enemmän palkitsevaa johtamistyyliä. Aineellisten palkkioiden, kuten tulospalkkioiden lisäksi, palkita voi myös esimerkiksi osoittamalla arvostusta tai tunnustusta henkilöstölle. Palkinto voi olla myös yhteinen aktiviteetti henkilöstölle, jotka luokitellaan aineettomaan palkitsemiseen. Palkitsemisjärjestelmät, joita tutkielmassa tarkastellaan koostuvat aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Koska eri ikäisten työntekijöiden arvot ja odotukset työnteosta muokkaavat organisaation johtamiskäytäntöjä, iän tarkastelu on oleellista palkitsemisjärjestelmien tuomien hyötyjen ymmärtämisessä.

Aiempaa tutkimusta palkitsemisesta löytyy paljon. On myös tunnistettu, että sukupolvien odotukset ja vaatimukset työelämästä ovat keskenään varsin erilaiset (Candello & Mohamadpour, 2024, s. 365). Sukupolvien erilaisten odotusten yhteyttä palkitsemiseen on kuitenkin tutkittu vielä suhteellisen vähän, mikä nähdään tutkielmassa tutkimusaukkona. Tähän pyritään vastaamaan tutkielmassa tarkastelemalla sukupolville ominaisia mieltymyksiä, odotuksia ja toiveita sekä niiden yhteyttä palkitsemiseen. Tutkielmassa pyritäänkin selvittämään, mitä palkitsemisen muotoja eri sukupolvien edustajat arvostavat ja minkälainen palkitseminen heitä motivoi.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkielmassa pyritään löytämään keinoja eri sukupolvia edustavien työntekijöiden tehokkaaseen palkitsemiseen. On hyvä huomioida, että jokainen yksilö motivoituu eri tavalla ja eri asioista, joten sukupolville tyypillisiä mieltymyksiä ei voi yleistää kaikkiin sukupolvia edustaviin henkilöihin. Tutkielmassa pyritään kuitenkin luomaan kokonaiskuvaa eri sukupolville ominaisista motivaation lähteistä palkitsemisen yhteydessä.

Tutkimusongelma liittyy siihen, kuinka organisaation työntekijät koostuvat neljästä eri sukupolvesta, joiden odotukset työelämästä ja palkitsemisesta ovat varsin erilaiset. Eri sukupolvia edustavien työntekijöiden työpaikkaan liittyvät odotukset vaihtelevat huomattavasti (Candello & Mohammadpour, 2024, s. 364–365). Jos palkitsemisjärjestelmät nähdään tietyille sukupolville tehottomina, tarvitaan ajankohtaista näkemystä ja aiheen tarkastelua uudesta näkökulmasta. Hakonen ja muut (2014, s. 171) korostavat esihenkilön roolia toiveiden välittäjänä, jolloin työntekijöiltä nousseet ajatukset eduista ja muista palkitsemisen muodoista tulee viedä konkreettisesti eteenpäin. Tällä tavalla työntekijöiden toiveet tulevat aidosti huomioituksi. Neljän sukupolven samanaikainen työskenteleminen yhdessä tuo siis organisaatioon uudenlaisia haasteita, joihin tulisi pyrkiä vastaamaan osallistamalla työntekijöitä.

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

- 1. Mitä palkitsemismuotoja eri sukupolvien edustajat arvostavat?**
- 2. Miten eri palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon eri sukupolvien keskuudessa?**
- 3. Vaikuttaako palkitsemisjärjestelmien ohjaama motivaatio työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon?**

Tutkimusongelmaan vastaamalla pyritään siis selvittämään, kuinka organisaatioiden toimintaa saadaan kehitettyä palkitsemisjärjestelmien ja työntekijöiden motivoimisen kautta. Kehitysideat liittyvät palkitsemisen tuomiin hyötyihin motivaation, sitoutumisen ja organisaation tuottavuuden kannalta. Kuten aikaisemmin tekstissä todettiin, nuorten sitoutuminen organisaatioihin on heikompaa kuin ennen. Työntekijöiden sitoutuminen on kuitenkin tärkeä osa organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista ja menestymistä sekä tuottavuutta. Mandatumin (2024, s. 3) tutkimustulokset osoittavat, että aineellisella palkitsemisella on merkittävä myönteinen vaikutus työpaikan vetovoimaan ja henkilöstön motivaatioon. Myös aineettomilla palkkioilla voidaan parantaa henkilöstön hyvinvointia ja tätä kautta tuottavuutta, sekä sitoutumista organisaatioon (O’Flaherty ja muut, 2021). Acheampongin (2021, s. 75) mukaan sukupolvien odotusten huomiointi antaa esihenkilöille strategisia keinoja houkutella, rekrytoida ja sitouttaa osaavia työntekijöitä.

### **1.3 Tutkimuksen toteutus ja rakenne**

Tutkielman tutkimusosuus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, yksityishenkilöille suunnattujen haastattelujen muodossa. Haastattelututkimus toteutetaan julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöille. Tutkimuksen pääpaino ei ole kuitenkaan sektorien välisten erojen tarkastelussa, sillä keskiössä on sukupolviajattelu. Tutkielma alkaa teoriaosuudesta, jossa käsitellään palkitsemisen muotoja ja sukupolviajattelua aikaisemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Sen jälkeen syvennyttään kohti tutkimusosuutta. Tutkimuksen tukena käytetään aiempaa tutkimusta eri ikäisten työntekijöiden palkitsemisesta. Tutkielma voi parhaimmillaan tarjota johtajille tietoa siitä, kuinka eri ikäryhmiin kuuluvia työntekijöitä voidaan tehokkaimmin houkutella ja sitouttaa organisaatioihin.

Tutkielmassa käsitellään kattavasti palkitsemista koskevaa tutkimuskirjallisuutta. Tutkielma alkaa perehtymisellä aiempaan tutkimukseen, jonka pohjalta siirrytään kohti tutkimusosuutta. Tutkielma on koostettu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen siirrytään lukuun 2, jossa käsitellään palkitsemisen yhteyttä motivaatioon. Luvussa 3

esitellään X-, Y- ja Z-sukupolvet ja heille tyypillisiä arvoja, toiveita ja odotuksia työelämästä sekä motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Sen yhteydessä syvennyttään myös sukupolvien sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Luvussa 4 siirrytään esittelemään valittu tutkimusmenetelmä, aineisto, tutkielman toteutus ja analyysi. Tutkimusosuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Haastatteluihin luodut kysymykset toimivat runkona haastattelulle, sillä haastattelut toteutettiin puolistrukturoitujen haastattelujen muodossa. Haastattelukysymykset on lisätty tutkielman liitteisiin. Luvussa 5 puolestaan keskitytään esittelemään haastattelututkimuksen pohjalta ilmenneet tutkimustulokset. Viides luku on jaettu aihealueittain osioihin, joita ovat aineellinen ja aineeton palkitseminen, kokonaispalkitseminen, ryhmä- ja yksilöpalkitseminen sekä sitoutuminen. Lisäksi esitellään palkitsemisen varjopuolet ja haastateltavien ehdotukset mielekkäämpään palkitsemiseen. Lukuun 6 koostetaan tutkielman keskeiset johtopäätökset, arvioidaan tutkielman luotettavuutta sekä esitetään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset. Tutkielmassa käytetyt lähteet sekä tutkielman liitteet, löytyvät tekstin lopusta.

## 2 Palkitseminen luomassa motivaatiota

Palkitseminen on työnantajien keino tarjota työntekijöilleen etuja, vastineeksi heidän tuottamastaan arvosta organisaatiolle (Hoole & Hotz, 2016, s. 4). Palkitseminen voi Hakosen ja muiden (2014, s. 72) mukaan perustua esimerkiksi työn vaatimustasoon ja tuloksiin tai työntekijän pätevyyteen. Kantor ja Kao (2004, s. 11) nostavat esiin huomion, kuinka palkitsemisjärjestelmillä on keskeinen rooli siinä, miksi lahjakkaat työntekijät valitsevat työskentelevänsä juuri kyseisessä organisaatiossa. Työvuosien yhteyttä tuloksellisuuteen on myös kyseenalaistettu. Palkitsemisessa tulisi huomioida enemmän työntekijöiden henkilökohtainen suoriutuminen sen sijaan, että palkittaisiin palveluvuosiin perustuvilla lisillä (Hakonen & muut, 2014, s. 72).

Ehmann ja muut (2024, s. 1–9) tarkastelevat suoritusperusteisen johtamisen ja arvioinnin vaikutusta työntekijöiden lisääntyneeseen sitoutumiseen työhön. Heidän mukaansa palkitsemisella voidaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista. Yksi työntekijöiden suoritukseen perustuva käytäntö on suoritusperusteinen palkkausjärjestelmä, joka perustuu siihen, että työntekijät hyötyvät rahallisesti paremmasta suoriutumisestaan (Ehmann ja muut, 2024, s. 1–4). Peluson ja muiden (2017, s. 311) mukaan jokaisessa organisaatiossa palkitsemisella on merkittävä rooli yksilöiden suoriutumisen, sitoutumisen ja osallistumisen edistämässä.

Ehmannin ja muiden (2024, s. 4) mukaan yksilön motivaatio kasvaa sitä enemmän, mitä arvokkaammaksi hän kokee saavutettavissa olevan palkkion. Peluso ja muut (2017, s. 311) kertovat teoksessaan kokonaispalkitsemisjärjestelmästä, joka perustuu aineellisten ja aineettomien palkitsemisen muotojen yhdistämiseen. Kokonaispalkitsemisjärjestelmällä pyritään tarjoamaan työntekijälle houkutteleva työympäristö, lupaavat tulevaisuudennäkymät sekä kilpailukykyiset taloudelliset edut (Peluso ja muut, 2017, s. 311). Työntekijöiden motivaatiota voidaan vahvistaa varmistamalla, että työ ja työympäristö on linjassa työntekijän arvojen, taitojen ja mieltymysten kanssa (Popaitoon ja muut, 2025).

Palkitsemisella on myös vahva biologinen perusta, ihmisen aivojen ja hermoston tasolla. Rybinez ja muut (2019, s. 448) selittävät motivaation ja palkitsemisen yhteyttä aivojen dopamiinijärjestelmään. Heidän mukaansa aivojen altistuessa palkkioille, mielihyvähormoni dopamiinia vapautuu aivojen dopaminergiseen palkitsemisjärjestelmään. Motivaatio siis syntyy aivojen palkitsemisjärjestelmän toiminnasta, jossa aivot reagoivat erilaisiin palkkioihin välittäjäaine dopamiinin avulla (Rybnicek ja muut, 2019, s. 448). Tällä tavalla voidaan selittää sitä, mikä saa työntekijän tavoittelemaan mielihyvää tuottavia suorituksia. Palkitsemisen lisäämää motivaatiota voidaan pyrkiä siis vahvistamaan myös ymmärtämällä ihmisen biologista toimintaa.

## **2.1 Palkitsemisjärjestelmät**

Palkitsemisjärjestelmien tarkoitus on suunnata tavoitteita ja niiden saavuttamista sekä tehdä onnistumisesta näkyvää (Hakonen & muut, 2014, s. 130). Acheampong (2021, s. 77–78) määrittelee palkitsemisjärjestelmät organisaatioiden käytännöiksi ja järjestelmiksi, joilla pyritään luomaan myönteisiä asenteita työpaikalle. Hakosen ja muiden (2014, s. 130) mukaan palkitsemisen tarkoituksena on tavoitteiden saavuttamisen lisäksi vahvistaa sitoutumista ja organisaation houkuttelevuutta.

Zayed ja muut (2022, s. 1–2) tunnistavat, että tehokkaalla palkitsemisjärjestelmällä edistetään työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Heidän mukaansa palkitsemisella on ratkaiseva rooli siinä, että työvoiman lahjakkuudet ja taito säilyvät organisaatiossa. Myös Acheampong (2021, s. 77–78) tunnistaa palkitsemisjärjestelmien saavan aikaan parempaa työssä suoriutumista ja pysyvyyttä organisaatioissa. Von Bonsdorffin (2011, s. 1264–1265) mukaan organisaationäkökulmasta palkitsemisjärjestelmän tavoite on nimenomaan motivoida ja sitouttaa laadukkaita työntekijöitä, jolloin niitä tulisi rakentaa ajankohtaisten mieltymysten perusteella. Palkitsemisjärjestelmillä voidaan siis todeta olevan keskeinen rooli työpaikan houkuttelevuudessa ja työvoiman sitoutumisessa organisaatioon.

Palkitsemismuodot jaetaan tässä tutkielmassa aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskäytäntöihin. Zayed ja muut (2022, s. 2–3) määrittelevät aineellisten palkitsemisjärjestelmien koostuvan peruspalkan lisäksi esimerkiksi erilaisista suoritusperusteisista lisistä, bonuksista, palveluista, kuljetusavustuksista, virkistysavustuksista, ruokailuavustuksista ja muista lisistä. Aineellinen palkitseminen voi koostua myös esimerkiksi optioista tai osakkeista (von Bonsdorff, 2011, s. 1264). Palkitsemisen muodot, joihin liittyy rahallinen ulottuvuus, voidaan siis luokitella aineellisen palkitsemisen muodoiksi.

Aineeton palkitseminen ei puolestaan sisällä rahallista ulottuvuutta (Handolin, 2013, s. 3). O’Flahertyn ja muiden (2021) mukaan aineettomia palkitsemiskäytäntöjä voivat olla esimerkiksi henkilökohtaisesti osoitettu arvostus, kunnioitus tai kiittäminen. Aineettomat palkinnot, kuten sanalliset vahvistukset vahvistavat erityisesti työntekijän sisäistä motivaatiota (Gallus & Frey, 2015, s. 1700). Heidän mukaansa sisäisen motivaation vahvistaminen on merkittävää henkilökohtaisen ja koko organisaation menestymisen kannalta. Myös työsuhde-edut lasketaan osaksi aineetonta palkitsemisjärjestelmää (Zayed ja muut, 2022, s. 4).

Palkitsemisjärjestelmiä on luotu organisaatioihin, jotta voidaan mitata ja palkita työntekijöiden panosta organisaation hyväksi tehdystä työstä (Castilla, 2008, s. 1481). Työsuoritumisesta voidaan palkita esimerkiksi palkankorotuksilla tai kiinnostavilla urakehitysmahdollisuuksilla (Smaliukiene & Bekesiene, 2020, s. 4). Kansainvälisesti tunnetuilla, johtavilla yrityksillä on erilaisia esimerkkejä niissä käytetyistä palkitsemisjärjestelmistä, joilla he pyrkivät vaikuttamaan työntekijöidensä hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen. Twenge ja muut (2010, s. 1118) kertovat, että esimerkiksi KPMG on tarjonnut jo ensimmäisen vuoden aikana työntekijöilleen viisi viikkoa palkallista lomaa, SAS on panostanut työntekijöidensä hyvinvointiin toimitiloihin rakennetulla kuntosalilla ja Google on tarjonnut hieronta- ja pesulapalveluita työntekijöilleen. Google on esimerkiksi sijoittunut useamman kerran maailman

parhaiden työpaikkojen joukkoon, sillä he pyrkivät jatkuvasti kehittämään strategioitaan työntekijöidensä motivoimiseen ja palkitsemiseen (Shinde, 2015, s. 210).

### 2.1.1 Aineellinen palkitseminen

Organisaatiot käyttävät yhä enemmän työsuorituksen perustuvia palkitsemisjärjestelmiä, joissa työntekijöiden palkka määräytyy heidän suoriutumisensa mukaan (Castilla, 2008, s. 1520). Tämän kaltaista palkitsemista kutsutaan aineelliseksi palkitsemiseksi. Aineellinen palkitseminen voi ilmetä esimerkiksi palkankorotuksena tai kertakorvauksena maksettavana bonuksena työntekijälle tai ryhmälle (Castilla, 2008, s. 1496). Hendro Wibowo ja muut (2025, s. 4869) jakavat aineellisen palkitsemisen suoriin aineellisiin korvauksiin, kuten provisiot, palkat ja bonukset, sekä epäsuoriin aineellisiin palkkioihin. Peruspalkan lisäksi aineellinen palkitseminen voi siis koostua myös erilaisista rahanarvoisista palkkioista (Handolin, 2013, s. 3, 157). Näitä rahanarvoisia palkkioita Hendro Wibowo ja muut (2025, s. 4869) kutsuvat epäsuoriksi aineellisiksi palkkioiksi.

Tulospalkkaus engl. ”performance-related pay = PRP” on yleinen palkitsemista koskevissa tutkimuksissa käytetty termi. Papenfuß ja Keppeler (2020, s. 1121) määrittelevät PRP:n palkkiojärjestelmäksi, jossa työntekijän palkka perustuu osittain tai kokonaan työntekijän suoriutumiseen. PRP suomennetaan tässä tutkielmassa tulospalkkaukseksi. Hakonen ja muut (2014, s. 124) määrittelevät tulospalkkauksen täydentäviksi palkkaustavoiksi, joihin liittyy myös osakepohjaiset palkkiot ja voitonjakoerät. Ehmännin ja muiden (2024, s. 3) mukaan tulospalkkaus kattaa kaikki palkitsemisjärjestelmät, joissa muuttuvan palkan suuruus määräytyy yksilön, ryhmän tai organisaation suoritustulosten perusteella. Piekkola (2005, s. 620) huomioi myös sen, kuinka ryhmäpalkkiot eivät ole aina optimaalinen palkitsemisen muoto, sillä osa ryhmän jäsenistä voi hyötyä muiden panoksesta ilman omaa vastaavaa suoriutumista.

Ehmännin ja muiden (2024, s. 4) mukaan tulospalkkaus perustuu siihen, että työntekijät hyötyvät rahallisesti paremmasta suoriutumisestaan. Palkitsemisen peruste voi olla esimerkiksi yrityksen tuloksiin, taloudellisiin tunnuslukuihin ja tuottavuuteen liittyvien

tavoitteiden saavuttaminen (Hakonen & muut, 2014, s. 125). Työntekijöiden suoriutumista voidaan arvioida työntekijöiden suoritusten arviointiin keskittyvällä prosessilla (Castilla, 2008, s. 1485). Andelic ja muut (2022, s. 3) toteavat tulospalkkauksen johtavan korkeampiin tuloihin työntekijälle ja suurempaan tuottavuuteen työnantajalle. Tulospalkkauksen voidaan siis todeta hyödyttävän työntekijän lisäksi koko organisaatiota. Papenfußin ja Keppelerin (2020, s. 1121) mukaan tulospalkkaus voi vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden suoriutumiseen ja motivaatioon etenkin itsenäisesti suoritettavissa ja vähemmän monimutkaisissa tilanteissa, joissa tavoitteet perustuvat tuloksiin.

Papenfußin ja Keppelerin (2020, s. 1119) mukaan tulospalkkauksella voidaan vahvistaa yksilöiden suoriutumista ja motivaatiota työssään. Ehmann ja muut (2024, s. 4) väittävät myös, että tulospalkkauksella on keskeinen yhteys työntekijöiden korkeampaan sitoutumiseen organisaatioihin. Myös Piekkolan mukaan (2005, s. 631) tulospalkkauksella pyritään vaikuttamaan työntekijöiden liikkuvuuteen organisaation sisällä. Lamantia ja Pezzino (2016, s. 108) toteavat, että suoritukseen perustuvalla tulospalkkauksella voidaan vaikuttaa myönteisesti myös työntekijän tuottaman palvelun laatuun. Toisaalta Rybnicek ja muut (2019, s. 477) ovat sitä mieltä, että aineelliset palkkiot vaikuttavat enemmän suoritusten määrään kuin laatuun.

Lanfranchin ja Narcyn (2022, s. 437) mukaan aineelliseen palkitsemiseen perustuva motivaatio on pääsääntöisesti ulkoista. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilö motivoituu tehtävään erilaisten palkkioiden ansiosta, ei niinkään työn luonteesta. Twenge ja muut (2010, s. 1123) väittävät, että aineellinen palkitseminen voi olla tärkeämpää tietyille sukupolville sen takia, että he ovat joutuneet aikanaan kokemaan suurempia taloudellisia vaikeuksia. Piekkolan (2005, s. 619) mukaan aineellisen palkitsemisen muodoista tulospalkkaus on tullut suosituksi Suomessa jo 1990-luvun lopulta lähtien. Hakonen ja muut (2014, s. 126–127) puolestaan katsovat, että tulospalkkausta on käytetty Suomessa jo 1980-luvulta lähtien ja on siitä asti yleistynyt palkitsemisen muoto. Von Bonsdorffin (2011, s. 1263–1264) mukaan aineellisen palkitsemisen juuret johtavat

Taylorin johtamisen aikakaudelle, jossa raha nähtiin ainoana syynä tulla töihin tehtaalle ja suurempaa palkkiota maksettiin heille, jotka ylittivät työn standardit.

### **2.1.2 Aineeton palkitseminen**

Papenfuß ja Keppeler (2020, s. 1123) väittävät jopa, että jotkut henkilöt eivät motivoitu lainkaan rahasta ja heille esimerkiksi merkitykselliset mahdollisuudet hyödyntää erilaisia palveluja ovat tehokkaampia motivointikeinoja. Myös Gallusin ja Freyn (2015, s. 1699–1701) mukaan aineettomat palkinnot voivat olla jopa tehokkaampia kuin rahalliset korvaukset. Hendro Wibowon ja muiden (2025, s. 4867) mukaan aineeton palkitseminen ilmenee esimerkiksi työnantajan arvostuksena työntekijän suoriutumisen tuloksista. Twengen ja muiden (2010, s. 1123–1124) mukaan aineettoman palkitsemisen suosiminen voi olla sukupolvi-kohtaista, liittyen esimerkiksi tietyllä aikakaudella korostuneisiin kokemuksiin siitä, kuinka vanhemmilla oli liikaa töitä ja vähemmän aikaa kotona perheen kanssa.

Hakonen ja muut (2014, s. 36) nostavat esiin huomion siitä, kuinka koulutusmahdollisuudet tai kaikille kuuluvat edut voidaan nähdä kiistanalaisena osa-alueena palkitsemiskeskustelun yhteydessä. Tämän vuoksi heidän mukaansa palkitsemisjärjestelmää luodessa ei ole rakentavaa kysyä ihmisiltä, mitä he pitävät palkitsemisena ja mitä eivät. Sen sijaan, henkilöstöä tulisi osallistaa palkitsemisjärjestelmän luomiseen, esimerkiksi kuuntelemalla henkilöstön toiveita (Hakonen & muut, 2014, s. 36). Aineettoman palkitsemisen keinoiksi Handolin (2013, s. 3–157) määrittelee palkitsemisen muodot, joihin ei liity aineellista ulottuvuutta. Näitä ovat muun muassa lomat, ylennykset, kehittymismahdollisuudet, tunnustukset ja edut.

Crawshawn ja Gamen (2015, s. 1186) mukaan urakehitysmahdollisuudet kuvaavat työntekijöiden käsitystä ja tyytyväisyyttä oman työnsä tarjoamista tulevaisuuden uramahdollisuuksista. Kansainvälisesti toimivan WorldatWork yhdistyksen mukaan koulutusmahdollisuuksia käytetään osana tehokasta kokonaispalkitsemisjärjestelmää (Hakonen & muut, 2014, s. 36, WorldatWork, 2026). Myös Peluso ja muut (2017, s. 311–

313) määrittelevät koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet aineettoman palkitsemisen muodoksi. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluvilla koulutuksilla ei siis pyritä enää täyttämään vain työn perustavanlaatuisia vähimmäisvaatimuksia, vaan niiden avulla halutaan auttaa työntekijöitä saavuttamaan täysi potentiaalinsa (Twenge & muut, 2010, s. 1124). Hendro Wibowon ja muiden (2025, s. 4865) mukaan työntekijät, jotka saavat riittäviä aineettomia palkintoja, ovat taipuvaisia korkeaan lojaaliuteen organisaatiolle ja tätä kautta vahvempaan sitoutumiseen. Koulutus ja urakehitysmahdollisuudet ovat tärkeä osa kokonaispalkitsemisjärjestelmää etenkin heille, jotka kokevat uralla menestymisen merkittäväksi (WorldatWork, 2026, s. 2). Tässä tutkielmassa urakehitysmahdollisuuksien käsitteen katsotaan kattavan erilaiset etenemis- ja koulutusmahdollisuudet organisaation sisällä.

Peluso ja muut (2017, s. 311–313) määrittelevät aineettoman palkitsemisen muodoksi myös työ- ja yksityiselämän tasapainon mahdollistamisen. Vapaa-ajan lisääminen esimerkiksi lomien tai vapaapäivien muodossa voidaan nähdä merkittävänä osana palkitsemisjärjestelmiä (Twenge & muut, 2010, s. 1136). Joustavat työajat, lomat, sekä työn ja muun elämän tasapainottaminen voidaan nähdä merkittävänä aineettoman palkitsemisen muotona, jolla motivoida ja sitouttaa työntekijöitä (Twenge & muut, 2010, s. 1136). Myös Handolin (2013, s. 28) tunnistaa työaikaan ja lomiin liittyvät edut aineettomaksi palkitsemiseksi. Aineettomalla palkitsemisella on siis vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyden lisäksi myös sitoutumiseen. Salvadorinho ja muut (2024, s. 194) ehdottavat joustavien työjärjestelyjen tarjoamista räätälöidysti eri sukupolville.

Vapaa-ajan sekä joustavien työjärjestelyiden arvostaminen on lisääntynyt sukupolvien myötä (Twenge & muut, 2010, s. 1123). Vapaa-ajan mahdollistamiseen kiinnitetään yhä enemmän huomiota ja sitä pyritään lisäämään myös erilaisilla joustavilla ratkaisuilla työaikana. Työn joustavuus voi mahdollistaa esimerkiksi enemmän aikaa perhe-elämälle (Bratsberg & Walther, 2025, s. 1). Myös Twenge ja muut (2010, s. 1123) tunnistavat joustavuuden mahdollistavan paremman työn ja perheajan yhteensovittamisen. Twenge ja muut (2010, s. 1118, 1136) kertovat, että jotkut organisaatiot järjestävät esimerkiksi

mahdollisuuden ilmaiseen pyykinpesuun työaikana. Tällä pyritään siihen, että työntekijöillä jäisi enemmän vapaa-aikaa muuhun toimintaan kuin pakollisten kotitöiden hoitamiseen.

Myös tunnustus hyvästä työstä tai ideoista on useissa palkitsemista koskeissa tutkimuksissa tarkasteltu aineettoman palkitsemisen muoto. Työntekijöiden huomaaminen, esimerkiksi kiittämällä julkisesti luovista ideoista on monesti tuottava aineettoman palkitsemisen keino (Mwaura-Smith & Ojemakinde, 2023, s. 107). Sisäiset palkkiot, joissa työntekijä saa tunnustusta työnteosta, sen laadusta ja saavutuksista lisää Boolean ja Botzin (2016, s. 4) mukaan työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon.

Peluson ja muiden (2017, s. 313) mukaan aineettomalla palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen jopa enemmän kuin aineellisella palkitsemisellä. Aineettoman palkitsemisen hyödyt eivät kuitenkaan välttämättä aina ole täysin selvillä työnantajille. Työnantajat eivät esimerkiksi aina tiedä mitkä aineettomat palkitsemisen muodot ovat hyödyllisimpiä organisaatioille (Mwaura-Smith & Ojemakinde, 2023, s. 99). Aineeton palkitseminen voidaan nähdä tehokkaana etenkin silloin kun organisaatio kärsii taloudellisista rajoitteista (Peluso ja muut, 2017, s. 313). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että aineeton palkitseminen olisi yksiselitteisesti tehokkaampaa kuin aineellinen palkitseminen. On hyvä tunnistaa, ettei kaikki aineeton palkitseminen ole tehokasta ja sen relevanttius muuttuu työmarkkinoiden kehittyessä (Mwaura-Smith & Ojemakinde, 2023, s. 107).

### **2.1.3 Kokonaispalkitseminen**

Kun halutaan ymmärtää motivaatiosta kumpuavaa suoriutumista, tulee aineellista ja aineetonta palkitsemista tarkastella yhdessä, jolloin ymmärretään ulkoisen ja sisäisen motivaation yhteisvaikutus (Rybnicek & muut, 2019, s. 448). Hoolen ja Hotzin (2016, s. 2) mukaan perinteiset palkitsemisjärjestelmät eivät enää riitä, sillä työntekijät eivät enää tyydy pelkästään palkkioihin tekemästään työstä, vaan siitä vaivasta ja arvosta, jonka he

tuottavat organisaatiolle. Von Bonsdorffin (2011, s. 1264) mukaan aineelliset ja aineettomat palkitsemisen muodot tulisi muodostaa ihanteellisesti kokonaispalkitsemisjärjestelmäksi, jolla motivoidaan henkilöstöä.

Kokonaispalkitseminen koostuu kaikesta siitä, miten työnantaja voi houkutella, motivoida ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon (Handolin, 2013, s. 157). Handolinin (2013, s. 3) mukaan aineellista ja aineetonta palkitsemista voidaan käyttää yhdessä. Tätä kutsutaan kokonaispalkitsemiseksi. Hoole ja Hotzin (2016, s. 4) mukaan kokonaispalkitseminen on erilaisten palkkioiden yhdistelmä, joka toimii vastineena organisaatiolle tuotetusta hyödystä. Kokonaispalkitseminen yhdistää siis aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muotoja, pyrkien saavuttamaan työntekijöiden korkeampaa motivaatiota ja sitoutumista.

Handolin (2013, s. 15–28) käyttää kokonaispalkitsemisen määrittelyyn kansainvälisen palkitsemisen kattojärjestön WorldatWorkin viitekehystä, joka koostuu palkan ja rahallisten korvausten lisäksi tunnustuksesta, urakehitysmahdollisuuksista ja erilaisista etuuksista. Hakonen ja muut (2014, s. 317) laskevat kokonaispalkitsemiseen peruspalkan lisäksi esimerkiksi työsuhteen pysyvyyden ja erilaiset työaikaan vaikuttavat järjestelyt, vaikutusmahdollisuudet, arvostuksen ja kehitysmahdollisuudet. Handolinin (2013, s. 27) mukaan kokonaispalkitsemisessä on kuitenkin enemmän aineettoman palkitsemisen komponentteja. Palkitsemisjärjestelmien kehitykseen ehdotetaan myös työntekijöiden osallistamista. Nykyään yhä useammassa organisaatiossa työntekijöille suodaan mahdollisuus antaa ehdotuksia työpaikan palkitsemisjärjestelmien rakenteesta ja palkitsemisen muodoista (Hoole & Hotz, 2016, s. 4). Tällä tavalla palkitsemista voidaan räätälöidä organisaation sisällä tietyille työntekijäjoukolle sopivaksi.

## **2.2 Motivaatio**

Motivoituneet työntekijät ovat keskeinen kilpailutekijä, minkä vuoksi organisaatioiden kannattaa panostaa henkilöstön motivoimiseen (Rybnicek & muut, 2019, s. 444). Koska palkitsemisjärjestelmillä pyritään ohjaamaan työntekijöiden motivaatiota, on tärkeää

ymmärtää, mitä motivaatio tarkoittaa. McInerney (2019, s. 427) määrittelee motivaation psykologiseksi konstruktioksi, joka ohjaa yksilöitä kohti tietynlaista käyttäytymistä. Motivaatio siis toimii ohjailevana tekijänä, joka saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla.

Tutkielma rakentuu erilaisten motivaatiota selittävien motivaatioteorioiden kautta. Alkhalwalehin ja Allan (2025, s. 253–255) mukaan motivaatioteoriat jakautuvat kahtia, keskittyen siihen ”mikä ihmisiä motivoi” ja siihen ”miten ihmisiä motivoidaan”. Kategoriaan, mikä ihmisiä motivoi, he asettavat Maslowin tarvehierarkian ja McClellandin motivaatioteorian. Miten ihmisiä motivoidaan, selitetään heidän mukaansa esimerkiksi Vroomin odotusarvoteorialla. Tässä tutkielmassa käydään läpi Maslowin tarvehierarkian perusteita ja keskitytään syvemmin McClellandin motivaatioteoriaan sekä Vroomin odotusarvoteoriaan peilaten niitä eri sukupolvien palkitsemismielityksiin. Shinden (2025, s. 205) mukaan kyseisten motivaatioteorioiden tarkastelu on merkittävää ajankohtaisten liiketoiminnan haasteiden, kuten sukupolvien muutoksen, hybridityömallien ja monimuotoisuuden vaikuttaessa organisaatioissa.

Sekä aineellisista että aineettomista palkitsemismuodoista koostuvat palkitsemismielitykset liittyvät läheisesti työmotivaatioon, sillä jotkut palkitsemisen muodot motivoivat työntekijöitä selvästi enemmän kuin toiset (von Bonsdorff, 2011, s. 1263). Maslow (1943, s. 2–10) määrittelee motivaation syntyvän ihmisille luontaisten tarpeiden, kuten arvostuksen tarpeen kautta. Arvostuksen tarve taas liittyy aineettomaan palkitsemiseen, kuten työntekijöiden tunnustukseen (Shinde, 2025, s. 207–208). Muita Maslowin tarvehierarkian perustarpeita ovat fysiologiset, turvallisuuden liittyvät, sosiaaliset ja itsensä toteuttamisen tarpeet (Shinde, 2025, s. 207–208). Kuten aikaisemmin tutkielmassa käsiteltiin, arvostus ja tunnustus hyvän työn tuloksista voidaan nähdä merkittävänä aineettoman palkitsemisen muotona. Hendro Wibowo ja muut (2025, s. 4878) ehdottavatkin työntekijöiden motivaation lisäämiseksi suoritukseen perustuvia palkitsemisjärjestelmiä.

Lanfranchi ja Narcy (2022, s. 437) määrittelevät motivaatiolle kolme erilaista lähdettä, joita ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio, sekä maineeseen perustuva motivaatio. Näitä kutsutaan tutkielmassa motivaatio-orientaatioiksi. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden, kuten palkankorotusten tai bonusten ohjaamaan käytökseen, kun taas sisäinen motivaatio ohjaa toimimaan esimerkiksi pelkämästä työn tuloksesta saatavan mielihyvän perusteella (Lanfranchi & Narcy, 2022, s.437). Maineeseen perustuva motivaatio ohjailee henkilöä tekemään muille hyödyllisiä tehtäviä parantaakseen omaa sosiaalista asemaansa (Lanfranchin & Narcyn, 2022, s. 437). Tarkastellaan seuraavaksi motivaatio-orientaatioita tarkemmin.

### **2.2.1 Motivaatio-orientaatiot: sisäinen, ulkoinen ja maineeseen perustuva motivaatio**

Tutkielmassa tarkastellaan työntekijöiden motivaatiota kolmen motivaatio-orientaation näkökulmasta: sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio ja maineeseen perustuva motivaatio. Sisäinen motivaatio perustuu henkilön omaan kiinnostukseen, jolloin toiminta itsessään on palkitsevaa (Nieminen, 2025, s. 644–645). Sisäinen motivaatio ohjaa henkilön toimintaa silloinkin, kun tehtävästä ei saa näkyvää palkkiota (Lanfranchi & Narcy, 2022, s. 437). Heidän mukaansa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa koetaan enemmän sisäistä motivaatiota työn suorittamiseen, kuin markkinan voittoa tavoittelevissa organisaatioissa.

Koska sisäinen motivaatio ohjaa ihmistä tekemään jotain omasta tahdostaan, eikä ulkoisen palkkion ohjailemana, sen yhteyttä palkitsemiseen voi olla haastava hahmottaa. Sisäisessä motivaatiossa henkilöiden motivaatiota pyritään nostamaan erilaisilla tehtävämuotoisilla kannustimilla (Handolin, 2013, s. 37). Twengen ja muiden (2010, s. 1121) mukaan sisäiset työarvot keskittyvät aineettomiin palkkioihin ja siihen työn sisältöön, mikä itsessään luo kiinnostusta ja motivaatiota työntekoon. Sisäistä motivaatiota voidaan siis vahvistaa myös palkitsemalla. Huomio tulisi kuitenkin suunnata myös siihen, miten työstä saatavan mielihyvän kokemusta voitaisiin tukea.

Ulkoisella motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan toiminnan ulkopuolelta tulevaa motivaatiota, joka perustuu palkkioihin (Mitchell & muut, 2020, s. 324). Käyttäytymistä ohjailevat ulkopuoliset palkkiot voivat olla esimerkiksi palkka, ylennykset ja rahabonukset (Lanfranci & Narcy, 2022, s. 437). Siis kun yksilö on ulkoisesti motivoitunut, hän suorittaa tehtäviä pääosin saadakseen palkintoja tai tunnustusta (Mahmoud & muut, 2020, s.196). Ulkoista motivaatiota lisäävä palkitseminen voi olla siis sekä aineellista että aineetonta. Handolinin (2013, s. 37) mukaan ulkoisen motivaation kannustimet voivat olla taloudellisia tai esimerkiksi työympäristöön liittyviä tekijöitä. Twenge ja muut (2010, s. 1121) määrittelevät aineellisiin palkkioihin kuten tuloihin tai asemaan keskittyvän motivaation perustuvan ulkoisiin työarvoihin. Koska tutkielmassa tarkastellaan palkitsemisjärjestelmien ohjailemaa motivaatiota, voidaan ulkoisen motivaation todeta olevan tutkielman keskeisimpänä tarkastelun kohteena. On tärkeää kuitenkin muistaa, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät sulje toisiaan pois (Handolin, 2013, s. 37).

Maineeseen perustuva motivaatio puolestaan perustuu käyttäytymiseen, jossa tehtäviä suoritetaan parantaakseen sosiaalista mainetta tai itsetuntoa (Lanfranchi & Narcy, 2022, s. 437). Twenge ja muut (2010, s. 1124–1125) kutsuvat maineeseen perustuvaan motivaatioon liittyviä palkkioita altruistisiksi työpalkkioiksi. Altruistiset työpalkkiot liittyvät esimerkiksi haluun auttaa muita ja tehdä yhteiskunnallisesti merkittävää työtä ilman konkreettista palkkiota itselle (Twenge & muut, 2010, s. 1124–1125). Shinde (2025, s. 206) huomioi myös sen, kuinka motivaatio ei ole staattista vaan se kehittyy esimerkiksi henkilökohtaisten tavoitteiden, elämäntilanteen tai työpaikalla vallitsevan kulttuurin mukaan. Tämän perusteella voidaan ajatella, että vaikka henkilöä motivoisi tällä hetkellä tiettyyn motivaatio-orientaatioon perustuvat motivaatiotekijät, se voi myös muuttua ajan tai työympäristön muuttuessa. Motivaatio-orientaatioita ei tule siis sulkea toisiltaan pois vaan tarkastella niitä toisiaan täydentävinä, kehittyvinä kokonaisuuksina.

### **2.2.2 Teorettinen tausta: motivaatioteoriat**

Tässä tutkielmassa käsitellään työntekijöiden motivaatiota pääosin kahden motivaatioteorian: McClellandin motivaatioteorian, sekä Vroomin odotusarvoteorian

kautta. McClellandin motivaatioteoria perustuu kolmeen motivaatiota ohjailevaan tarpeeseen: saavuttamisen tarve (achievement), yhteenkuuluvuuden tarve (affiliation) ja vallan tarve (power), joista aina yksi on hallitseva (Alkhalwaldeh & Alla, 2025, s. 253–255). Salvadorinon ja muiden (2025) mukaan hallitseva tarve toimii pääasiallisena, ihmisen toimintaa ohjailevana voimana. Työntekijän motivaatio siis syntyy pyrkimyksestä tyydyttää tätä tarvetta (Rybnicek & muut, 2019, s. 446). Kullekin ihmiselle ominainen tarve ei periydy, vaan se on opittu elämäkokemusten myötä (Alkhalwaldeh & Alla, 2025, s. 253–255).

McClellandin motivaatioteorian yhteys palkitsemiseen liittyy siihen, että yksilöt motivoituvat herkemmin sellaisista palkkioista, jotka vastaavat heidän hallitsevaa tarvettaan (Alkhalwaldeh & Alla, 2025, s. 256). Ensimmäinen motivaatiota ohjaileva tarve on saavuttaminen, joka ilmenee tarpeena suoriutua työstä ja vaativista tavoitteista tai jopa tarkoituksenmukaisena riskien ottamisena (Alkhalwaldeh & Alla, 2025, s. 257). Heidän mukaansa saavuttamisen tarve korostaa myös rakentavan palautteen ja itsenäisen työskentelyotteen merkitystä. McClellandin (1961, s. 45) mukaan korkea saavuttamisen tarve johtaa parempaan suoriutumiseen. Henkilöt, joilla on korkea saavuttamisen tarve haluavat, että heidän menestyksensä perustuu henkilökohtaisesti tunnustettaviin syihin (Rybnicek & muut, 2019, s. 466). Saavuttamisen tarve voi olla myös monen tekijän ohjailemaa. Esimerkiksi halu saada sosiaalista hyväksyntää tai tietoa ohjailee saavuttamisen tarvetta (McClelland, 1961, s. 39).

Yhteenkuuluvuuden tarve puolestaan näkyy tiimityöskentelyn ja ryhmäjäsenyyden arvostamisena, riskien ja epävarmuuden välttämisenä (Alkhalwaldeh & Alla, 2025, s. 257). Rybnicek ja muut (2019, s. 477) määrittelevät yhteenkuuluvuuden tarpeen ilmenevän haluna osallistua yhteistyöhön, sekä suurempana samaistumisen kokemisena organisaatioon. Kilpailuhenkisyys, halu johtaa ja vaikuttaa muihin, sekä huomiosta ja statuksesta nauttiminen puolestaan kertoo vallan tarpeesta (Alkhalwaldeh & Alla, 2025, s. 257). Vallan tarve vie henkilöitä kilpailuhenkiseen ja statusta korostaviin tilanteisiin (Rybnicek & muut, 2019, s. 477). Alkhalwaldehin ja Allan (2025, s. 255) mukaan

McClellandin motivaatioteorian pohjalta työntekijän vallitsevan motivaatiotekijän tunnistaminen esihenkilötyössä on merkittävää, jotta voidaan muotoilla korkeampaan motivaatioon tähtääviä kannustimia eri sukupolvia edustaville työntekijöille. Myös Rybnicek ja muut (2019, s. 448) huomioivat, että jos organisaatio haluaa ohjata työntekijöidensä toimintaa tiettyyn suuntaan, heidän tulisi tarjota palkkioita, jotka lupaavat näiden tarpeiden täyttymistä.

Vroomin odotusarvoteoria puolestaan perustuu siihen, kuinka työntekijät tekevät valintoja odotettujen palkkioiden perusteella (Hirt & Scheff, 2025, s. 2). Odotusarvoteoria perustuu kolmeen komponenttiin: valenssi, odotusarvo ja välinearvo, joiden toteutuessa henkilö voi motivoitua (Lee, 2007, s. 789–790). Nämä komponentit perustuvat siihen, että henkilön täytyy arvostaa mahdollista lopputulosta (valenssi), hänen on uskottava, että tietyllä käyttäytymisellä päästään tiettyyn tavoitteeseen (odotusarvo) ja että hyvä suoriutuminen johtaa haluttuihin lopputuloksiin (välinearvo) (Lee, 2007, s. 789–790).

Koska palkitsemisella pyritään ohjaamaan ja kannustamaan työntekijöitä tiettyihin tavoitteisiin, Vroomin odotusarvoteoria toimii hyödyllisenä viitekehystenä tutkielmalle. Hirtin ja Scheffin (2025, s. 9) mukaan ihmisen käyttäytyminen on tietoinen valinta, joka perustuu yksilön odotusarvoon. Henkilöstöjohtamisessa käytettäviä Vroomin odotusarvoteoriaan perustuvia käytäntöjä ovat esimerkiksi läpinäkyvät ja räätälöidyt palkitsemisjärjestelmät, sekä selkeät tavoitteet, joiden perusteella ylennykset, bonukset, tunnustukset ja muut palkinnot määräytyvät (Shinde, 2025, s. 208).

### **2.2.3 Motivaation syrjäytymisen riski**

Palkitsemisen tuomista hyödyistä ei olla kaikkialla samaa mieltä. Palkitsemisjärjestelmillä voi olla negatiivisiakin vaikutuksia, jotka tulee ottaa huomioon esihenkilötyössä. Koska palkkioilla pyritään lisäämään työntekijöiden motivaatiota pääosin ulkoisin tekijöin, sisäisen motivaation väheneminen voidaan nähdä todellisena riskinä. Vaikka palkitseminen nähdään usein motivaatiota lisäävänä tekijänä, siihen

liittyy myös huolenaihe motivaation syrjäytymisestä (Papenfuß & Keppeler, 2020, s. 1123). Palkitsemisjärjestelmät voivat asettaa myös vääristyneen riman työhön perustuville ansioille. Riskinä on, että uudet työelämään siirtyvät sukupolvet arvioivat uudelleen suhtautumistaan työhön vanhempien kollegoiden saamien palkintojen perusteella (Lamantia & Pezzino, 2015, s. 108).

Papenfuß ja Keppeler (2020, s. 1123–1124) kertovat teoksessaan motivaatiopakoteoriasta, jonka avulla voidaan selittää sisäistä motivaatiota heikentäviä tekijöitä. Teorian mukaan työntekijöiden sisäinen motivaatio voi heiketä ulkoisten kannustimien, kuten tulospalkkauksen takia. Tätä Keppeler ja Papenfuß (2020, s. 1123–1124) kutsuvat syrjäytymisvaikutukseksi. Tulospalkkausta ei nähdä siis vain motivaatiota lisäävänä tekijänä vaan siihen voi liittyä riski jopa motivaation vähenemiseen. Mitä enemmän rahapalkkio on sidottu suorituskykyyn, sitä suurempi riski on sisäisen motivaation syrjäytymiseen (Lanfranchi & Narcy, 2022, s. 439). Lanfranchi ja Narcy (2022, s. 437) kutsuvat ulkoisten palkkioiden syrjäyttävän sisäisen motivaatiota vähenemistä, crowding-out-ilmiöksi. Crowding-out-ilmiön mukaan aineelliset kannustimet voivat vähentää sisäistä ja maineeseen perustuvaa motivaatiota tehtävän suorittamisen yhteydessä (Lanfranchi & Narcy, 2022, s. 437). Papenfußin ja Keppelerin (2020, s. 1124) mukaan crowding-out-ilmiö on voimakkaimmillaan silloin kun tulospalkkausta käytetään siitä huolimatta, että itse työtehtävä olisi työntekijälle mielenkiintoinen ja motivoiva.

Palkitsemiseen voi liittyä myös riski työntekijöiden epätasa-arvoiseen kohteluun organisaatioissa. Castilla (2008) nostaa esiin palkitsemisjärjestelmien tuoman riskin, jossa palkitseminen johtaa epätasa-arvoiseen työympäristöön. Samasta ansiosta tulisi aiheutua jokaiselle työntekijälle sama palkkio, mutta näin ei kuitenkaan aina ole (Castilla, 2008, s. 1483). Hänen mukaansa haaste on siinä, miten ansio tai suoritus määritellään ja mitataan luotettavasti. Castilla (2008, s. 1485) ehdottaa ratkaisuksi epätasa-arvon torjumiseen vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden lisäämistä organisaation esihenkilötasolle. Suoritusten arviointikeskustelut tulisi myös pitää erillään palkkakeskusteluista, millä voidaan ehkäistä tilanteita, joissa palkitseminen ei vastaa

työntekijän saavutuksia (Castilla, 2008, s. 1487). Modakin mukaan (2026) johtajien viestinnän läpinäkyvyys ja selkeät perustelut ovat tärkeintä palkkaan ja palkkioihin liittyvien päätösten yhteydessä. Myös Smaliukiene ja Bekesiene (2020, s. 4) korostavat että työsuoritusten arvioinnin tulee olla läpinäkyvää ja ajankohtaista. Tällä he tarkoittavat sitä, että arvioinnin on tapahduttava selkeästi, avoimesti ja ajallaan, jotta työntekijä ymmärtää mihin arvio perustuu ja miten se vaikuttaa hänen työhönsä.

Henkilöstöjohtamisen keinoilla voidaan siis vaikuttaa motivaation kehittymiseen organisaatioissa. Motivaatioon vaikuttaa suuresti se, koetaanko ulkoiset palkkiot kontrolloivana vai kannustavana tapana motivoida (Papenfuß & Keppeler, 2020, s. 1124). Työntekijöiden suosimien palkitsemismuotojen ymmärtäminen tarjoaa paremmin perusteltuja ja räätälöityjä palkitsemisjärjestelmiä, jolla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen (Hoole & Hotz, 2016, s. 3). Voidaan siis päätellä, että organisaatioissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota perusteltujen palkitsemisjärjestelmien käyttöön ja aineellisen palkitsemisen lisäksi sisäistä motivaatiota tulisi vahvistaa aineettoman palkitsemisen keinoin.

### 3 Sukupolviajattelu palkitsemisessa

Työn merkitys on muuttunut vuosisatojen aikana, vaikuttaen esimerkiksi työhön liittyviin arvoihin ja uskomuksiin (Smola & Sutton 2002, s. 365–366). Näiden muuttuneiden tekijöiden vaikutusta organisaatioihin pyritään selittämään tässä tutkielmassa sukupolviajattelun kautta. Organisaatioissa työskentelee tällä hetkellä vähintään neljä sukupolvea yhdessä ja heidän työpaikkaansa liittyvät odotukset ja vaatimukset vaihtelevat huomattavasti (Candello & Mohammadpour, 2024, s. 364–365). Simström (2009, s. 53) tunnistaa eri ikäisten tarvitsevan erilaista johtamista. Hän käsittelee monen ikäisten esihenkilönä toimimista johtamishaasteena, sillä esihenkilön on sopeutettava johtamistaan tukeakseen eri ikäisten työntekijöiden urakehitystä. Myös Alkhaldeh ja Alla (2025, s. 255) tunnistavat eri sukupolvien johtamisen samojen käytäntöjen ja määräysten alaisena haastavaksi. Jotta voimme ymmärtää, miten eri ikäisiä työntekijöitä kannattaa palkita, on hyvä ymmärtää mikä eri sukupolvia motivoi ja mitä he työelämässä arvostavat. Huomioimalla erilaiset tarpeet ja toiveet, työnantajat voivat tarjota työntekijöilleen työympäristön missä he viihtyvät ja kokevat työnsä tuottoisaksi.

Alkhaldeh ja Alla (2025, s. 255) tunnistavat elämäkokemusten, kuten laajan teknologisen kehityksen olevan sukupolvia erottava tekijä, joka tulisi huomioida johtamisessa. Eri ikäiset työntekijät motivoituvat erilaisista tekijöistä, joten kullekin sukupolvelle ominaisten motivaatiotekijöiden huomiointi tulisi olla lähtökohta johtajille, kun he pyrkivät ylläpitämään tuottavaa työympäristöä (Alkhaldeh & Alla, 2025, s. 253). Eri sukupolville määritellään erilaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat heitä motivoiviin tekijöihin (Alkhaldeh ja Alla, 2025, s. 258). Tätä avataan enemmän sukupolvia käsittelevissä kappaleissa.

Twengen ja muiden (2010, s. 1121) mukaan työarvot ovat suorassa yhteydessä työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen organisaatioissa. Smola ja Sutton (2002, s. 366) määrittelevät työarvojen antavan suuntaa sille, mikä on työssä oikein ja kuinka tärkeinä omat mieltymykset nähdään. Twengen ja muiden (2010, s. 1121) mukaan työarvot ja motivaatio liittyvät toisiinsa läheisesti, sillä työntekijät motivoituvat

toiminnasta ja tuloksista, joita he arvostavat. Sukupolville tyypillisiä työarvoja on siis merkittävää tarkastella ymmärtääkseen motivaatioiden eroavaisuuksia. Esimerkiksi parhaillaan työelämään siirtyvä sukupolvi Z arvostaa työelämässä uusia haasteita, palautetta, hierarkiattomuutta, oikeudenmukaisuutta ja vapautta (Auvinen ja muut, 2017, s. 70), kun taas Heikkilän (2023, s. 22) mukaan varttuneemmat työntekijät arvostavat enemmän vakinaista työsuhdetta ja tasaisia työtunteja. Alkhawaldeh ja Alla (2025, s. 256) väittävät myös, että vanhemmat työntekijät arvostavat nuoria työntekijöitä vähemmän ulkoista motivaatiota lisääviä aineellisia palkintoja.

Jokaisella sukupolvella on erilainen sosiaalinen identiteetti, mikä vaikuttaa heidän työhönsä liittyviin asenteisiin (Smaliukiene & Bekesiene, 2020, s. 2). Smola ja Sutton (2002, s. 379) huomioivat myös sen, kuinka eri ikäisten työntekijöiden työarvoihin ja suhtautumiseen voi vaikuttaa myös yksinkertaisesti ikä ja kehitys. Smolan ja Suttonin (2002, s. 379), sekä Twengen ja muiden (2010, s. 1118–1119) mukaan kuitenkin sukupolvikokemukset ovat merkittävämpi työarvoihin vaikuttava tekijä kuin ikä ja kypsyminen. Myös Candello ja Mohammadpour (2024, s. 374) korostavat, että jokaisen sukupolven työarvot ja tyyli työskennellä ovat muotoutuneet historiallisten tapahtumien ja esimerkiksi aikansa taloudellisten olosuhteiden kautta.

### **3.1 Työelämän sukupolvet**

Sukupolvi voidaan määritellä ryhmäksi, jota yhdistävät samat syntymävuodet, elämänvaihe ja tietyille aikakaudelle merkittävät sosiaaliset elämäkokemukset (Smola & Sutton, 2002, s. 363–365). Usha ja Sinchita (2020, s. 194) ryhmittelevät työelämän vanhimman sukupolven eli Baby Boomerit vuosiin (1946–1964). Mahmoud ja muut (2021, s. 194) jaottelevat työelämän sukupolvet näin: sukupolvi X (1965–1981), sukupolvi Y (1982–1999) ja sukupolvi Z (2000–2012). Eri tutkimuksissa sukupolvien ikäjakaumia kategorisoidaan hieman eri tavoin. Tässä tutkielmassa sukupolvien ikäjakaumat määritellään kuitenkin edellä mainittujen lähteiden mukaisesti. Seuraavassa taulukossa havainnollistetaan tällä hetkellä työelämässä toimivien sukupolvien ikäjakaumaa.

**Taulukko 1.** Sukupolvien ikäjakauma (Usha & Sinchita, 2020; Mahmoud & muut, 2021)

Sukupolvi	Syntymävuodet	Ikä
Baby Boomers	1946–1964	62–80
Sukupolvi X	1965–1981	45–61
Sukupolvi Y	1982–1999	27–44
Sukupolvi Z	2000–2012	14–26

Kuten taulukosta nähdään, Baby Boomer -sukupolvi sijoittuu ikäryhmään 62–80-vuotta. Vanhuuseläkeraja määräytyy syntymävuoden mukaan ja esimerkiksi 1960-vuonna syntyneet ovat voineet päästä eläkkeelle vuonna 2024 (Eläkkeet eri elämäntilanteissa, 2025). Baby Boomer -sukupolvi edustaa vähemmistöä työpaikoilla (Alkhawaldeh ja Alla (2025, s. 260). Näin ollen Baby Boomer -sukupolven vähäisen edustavuuden ja lähestyvän eläkeiän vuoksi heidän tarkastelu ei ole tämän tutkielman kannalta oleellista. Tutkielmassa siis tarkastellaan palkitsemista ja motivaatiota lisääviä tekijöitä kolmen sukupolven: X, Y ja Z näkökulmasta. Tarkastellaan seuraavaksi jokaisen sukupolven kohdalla heille erityisiä arvoja ja elämäkokemuksia, jotka vaikuttavat heitä motivoiviin palkitsemismieltymyksiin.

### 3.1.1 Sukupolvi X

Smolan ja Suttonin (2002, s. 365) mukaan X-sukupolvi on varttunut epävarmuuden ja nopeiden muutosten keskellä, minkä vuoksi he korostavat yksilöllisyyttä yhteisöllisyyden sijaan. Uudemman tutkimuksen (Alkhawaldeh & Alla, 2025, s. 264) mukaan sukupolvi X arvostaa kuitenkin enemmän tiimityöskentelyä yksilötyöskentelyn sijaan. Alkhawaldeh ja Alla (2025, s. 264) kuitenkin nostavat esiin sen, kuinka tämä huomio poikkeaa edeltävistä tutkimuksista. Heidän mukaansa muutos voi johtua siitä, että ihmisten tietoisuus tiimityöskentelyn hyödyistä on lisääntynyt. Ankiyahin ja muiden (2024, s. 4)

mukaan X-sukupolven arvostamat palkitsemismuodot liittyvät työn ja vapaa-ajan tasapainoon, mutta he arvostavat myös elämyksellisiä palkintoja, kuten maksettuja tapahtumia tai työnantajan kustantamia illallisia, jotka voidaan laskea aineettoman palkitsemisen muodoiksi.

Alkhalwaldeh ja Alla (2025, s. 258) määrittelevät X sukupolvelle tyypillisiä ominaisuuksia: työelämän ja vapaa-ajan tasapainon arvostaminen, itsenäisyys, tuloshakuisuus ja halu oppia ja kehittyä. Smolan ja Suttonin (2002, s. 378) mukaan sukupolvi X eivät pidä työn merkitystä elämässään yhtä tärkeänä kuin edeltävä sukupolvi. Heidän mukaansa sukupolvi X:lle tärkeää on kuitenkin löytää tasapaino hyvän työn tekemisen ja omien yksilöllisten tavoitteiden saavuttamisen välillä. Vroomin odotusarvoteorian mukaan odotukset työn tuloksista vaikuttavat suuresti henkilön motivoitumiseen, sillä työntekijät valitsevat niiden vaihtoehtojen välillä, jotka ovat optimaalisia heidän henkilökohtaisten tulostensa kannalta (Hirt & Scheff, 2025, s. 9). Kuten aikaisemmin tekstissä käsiteltiin, työ- ja vapaa-ajan yhdistämisen mahdollisuudet nähdään merkittävänä aineettoman palkitsemisen keinona. Vapaa-ajan arvostaminen voi näkyä esimerkiksi haluttomuutena tehdä ylityötä (Twenge & muut, 2010, s. 1133–1134). Voidaan siis ajatella, että X-sukupolven palkitsemisessa huomiota tulisi siis kiinnittää työn ja vapaa-ajan tasapainon tukemiseen.

McClellandin motivaatioteorian kolme hallitsevaa tarvetta olivat valta, saavuttaminen, yhteenkuuluvuus (Alkhalwaldeh & Alla, 2025, s. 255). Valta on Alkhalwaldehin ja Allan (2025, s. 265) mukaan ollut edeltävän sukupolven Baby Boomereiden eniten arvostama motivaattori, mutta nykyään se on jokaista työelämän sukupolvea vähiten koskettava motivaatiotekijä. Eniten X-sukupolvea ohjailee saavuttamisen ja yhteenkuuluvuuden tarpeet (Alkhalwaldeh & Alla, 2025, s. 264). X-sukupolven suosimia palkitsemismuotoja voidaan selittää osittain heidän perhekeskeisyydellään, sillä monella tämän ikäryhmän edustajilla on lapsia (Ankiah & muut, 2024, s.3). Perhekeskeisyyden vuoksi X-sukupolven katsotaan arvostavan myös enemmän aineellisen palkitsemisen muotoja, kuten korkeampaa palkkaa tai erilaisia rahallisia korvauksia (Ankiah & muut, 2024, s. 3).

X-sukupolven mielestä kova työ on tietynlainen mittari siitä, kuinka arvokas tai pätevä työntekijä on (Smola & Sutton, 2002, s. 378). Työnteolla pyritään siis saavuttamaan tietynlaista asemaa organisaatiossa. Saavuttamisen tarve on kuitenkin monen tekijän ohjailemaa. Esimerkiksi halu saada sosiaalista hyväksyntää tai tietoa ohjailee saavuttamisen tarvetta (McClelland, 1961, s. 39). Voidaan siis ajatella, että saavuttamisen tarve ja sosiaalisen hyväksynnän hakeminen vaikuttavat toisiinsa puolin ja toisin. Aikaisemmin tutkielmassa käsiteltiin maineeseen perustuvaa motivaatiota. Maineeseen perustuva motivaatio ohjaa työntekijää kohti parempaa työsuoritusta korkeamman sosiaalisen aseman perässä (Lanfranchi & Narcy, 2021, s. 437). Tämän perusteella voitaisiin siis ajatella, että X-sukupolven työsuoriutumista ohjailee maineeseen perustuva motivaatio. Toisaalta sukupolvi X on sitä mieltä, että työtä pitäisi tehdä yhtä ahkerasti, oli esimies paikalla tai ei (Smola ja Sutton, 2002, s. 378). Sisäisen motivaation todettiin liittyvän itse työn tuomaan mielihyvään (Lanfranchi & Narcy, 2022, s.437). Tämä ominaisuus voisi siis kertoa X-sukupolven korkeasta sisäisestä motivaatiosta.

Von Bonsdorffin (2011, s. 1272) mukaan vanhempien työntekijöiden palkitsemismielitymykset liittyvät mahdollisuuteen jatkaa työsuhteessa eläkeikään saakka. Kuten aikaisemmin todettiin, X-sukupolvelle toinen ominaisin tarve oli yhteenkuuluvuus, joka ilmenee esimerkiksi epävarmuuden välttämisenä (Alkhalwaleh & Alla, 2025, s. 257). Maslowin tarvehierarkiaan peilaten varmuus työstä liittyy ihmisten perustarpeeseen turvallisuuden tunteesta (Shinde, 2025, s. 210). Kuten aikaisemmin tutkielmassa todettiin, Vroomin odotusarvoteorian mukaisesti henkilön tulee uskoa pääsevänsä tiettyyn tavoitteeseen, jotta motivaatio tekemiseen säilyy. Työntekijät luottavat sisäisiin prosesseihin ja sitoutuvat todennäköisemmin, jos organisaatiossa toteutetaan läpinäkyvyyttä urakehitysmahdollisuuksien yhteydessä (Shinde, 2025, s. 210). Palkitsemisen muotoja X-sukupolvelle voitaisiin siis etsiä ratkaisusta, jotka lisäävät tunnetta työsuhteen pysyvyydestä ja varmuudesta.

### 3.1.2 Sukupolvi Y

Sukupolvi Y eli milleniaalit ovat Smolan ja Suttonin (2002, s. 365) mukaan ensimmäinen digitaaliseen maailmaan syntynyt sukupolvi. Alkhaldeh ja Alla (2025, s. 258) määrittelevät Y-sukupolvelle merkittäviä ominaisuuksia: halu vaikuttaa, monimuotoisuus, merkityksellinen ja muuntautuva työympäristö sekä teknologiaosaaminen. Salvadorinho ja muut (2024, s. 194) ehdottavat rahallisten kannustimien tarjoamista Y-sukupolvelle. Twenge ja muut (2010, s. 1124) väittävät kuitenkin, että sukupolvi Y arvostaa vähemmän aineellista palkitsemista, sillä he ovat eläneet maailmassa missä heidän vanhempansa viettävät suurimman osan ajasta töissä. Tällä voi heidän mukaansa olla vaikutusta siihen, että sukupolvi Y arvostaa työssään muitakin, kun aineellisia palkkioita.

Alkhaldehin ja Allan (2025, s. 267) mukaan Y-sukupolvea ohjailee McClellandin motivaatioteorian tarpeista eniten saavuttamisen tarve. Saavuttamisen tarvetta vahvistaa myös Smaliukien ja Bekesien (2020, s. 5) väite siitä, että Y-sukupolvi on suorituskeskeinen ja heidän tarpeensa liittyvät tunnustuksen saamiseen. Myös Ankiyah ja muut (2024, s. 3) toteavat tunnustuksen, sekä työnimikeperusteisen urakehityksen olevan Y-sukupolvelle merkittävä palkitsemisen muoto. Ankiyah ja muut (2024, s. 3–4) toteavat tunnustuksen ja uralla kehittymisen lisäksi myös rahanarvoisten palkkioiden olevan Y-sukupolvelle tärkeä palkitsemisen muoto. Y-sukupolven palkitseminen voisi siis keskittyä heidän korkean saavuttamisen tarpeensa huomioimiseen.

Sukupolvi Y on vahvasti emotionaalisesti yhteydessä työntekoon ja työpaikkaan, mikä ilmenee kiintymyksenä työhön (Smaliukiene & Bekesiene, 2020, s. 15). Sukupolvi Y pitää kuitenkin työn ja vapaa-ajan tasapainon löytämistä vielä huomattavasti merkittävämpänä kuin edellinen sukupolvi (Candello & Mohammadpour, 2024, s. 369). Myös Twenge ja muut (2010, s. 1136) korostavat Y-sukupolven arvostavan vapaa-aikaa. Tällä he tarkoittavat sitä, että työaika pyritään rajaamaan tarkemmin ja vapaa-aikaa pidetään arvokkaana. Myös Ankiyahin ja muiden (2024, s. 3) mukaan Y-sukupolvi on muista sukupolvista eniten työn ja vapaa-ajan tasapainoon pyrkivä sukupolvi. Twenge ja

muut (2010, s. 1136) ehdottavatkin Y-sukupolven sitouttamiseen keinoksi vapaa-ajan lisäämistä, jonka perusteella Y-sukupolven palkitsemisessa voitaisiinkin siis harkita aineetonta palkitsemista ylimääräisen vapaa-ajan muodossa. Twenge ja muut (2010, s. 1136) ehdottavat tähän esimerkiksi joustavaa työaikaa, jolloin täydet työtunnit saa halutessaan suorittaa esimerkiksi neljässä päivässä viikon aikana. Tällä tavalla työntekijöitä palkitaan antamalla vapaus määrätä omasta työstään ja työajoistaan.

Twenge ja muut (2010, s. 1135) väittävät, että Y-sukupolven yksilökeskeisyys korostuu työpaikoilla, mikä näkyy sosiaalisten palkkioiden vähäisenä arvostuksena. Y-sukupolvi ei siis heidän mukaansa koe ystävyysuhteiden solmimista kovinkaan merkittävänä työpaikalla. Tämä voi Twengen ja muiden (2010, s. 1135) mukaan johtua siitä, että he ovat teknologisten ratkaisujen avulla tottuneet pitämään yhteyttä ystäviin ja perheeseen työpaikan ulkopuolelle. Uudempi tutkimus kuitenkin poikkeaa väitteestä. Alkhalaldehyni ja Allan (2025, s. 266) mukaan sukupolvi Y arvostaa tiimityöskentelyä itsenäisen työskentelyn sijaan. McClellandin motivaatioteorian pohjalta Y-sukupolvea eniten ohjaileva saavuttamisen tarve kuitenkin korostaa itsenäistä työskentelyotetta (Alkhalaldehyni & Alla, 2025, s. 257). Tämä ristiriita voi Alkhalaldehyni ja Allan (2025, s. 265–266) mukaan johtua siitä, ettei saavutusten arvostaminen aina kerro yksilökeskeisyydestä tai siitä, kuinka ihmisten tietoisuus yhdessä tekemisen hyödyistä on yleistynyt, vaikkei se olisikaan sukupolvelle ominaisinta.

Myös Y-sukupolvea vähiten ohjaileva McClellandin motivaatioteorian tarve on valta, jossa halu johtaa ja saavuttaa korkea status korostuvat (Alkhalaldehyni & Alla, 2025, s. 265). Smaliukien ja Bekesien (2020 s. 2) mukaan Y-sukupolvi on kuitenkin vähitellen korvaamassa edellisen, X-sukupolven esihenkilötehtäviä. Saavuttamisen tarve ilmenee riskien ottamisena haastavien tavoitteiden eteen (Alkhalaldehyni & Alla, 2025, s. 257). Tämän perusteella Y-sukupolven halu edetä esihenkilötehtäviin voisi johtua myös korkeasta saavuttamisen tarpeesta, minkä voisi huomioida palkitsemisessa, esimerkiksi asettamalla tarpeeksi haastavia tavoitteita.

Alkhawaldehin ja Allan (2025, s. 266) mukaan sukupolvi Y on myös ensimmäinen sukupolvi, jolle työympäristön merkitys on erityisen olennainen. Kuten aiemmin tutkielmassa todettiin, työympäristöön vaikuttaminen voi olla yksi aineettoman palkitsemisen muoto. Laadukas työympäristö toimii aineettoman palkitsemisen muotona, jolloin erityistä huomiota kiinnitetään siihen, millaisia vaikutuksia työllä on työntekijöiden elämään (Hoole & Hotz, 2016, s. 5). Työympäristöön voi vaikuttaa esimerkiksi kiinnittämällä erityistä huomiota työpaikan turvallisuuteen tai järjestämällä työpaikalle mahdollisuuksia, kuten kuntosaleja, ravintoloita tai ruokakauppoja (Hoole, Hotz, 2016, s. 6).

### **3.1.3 Sukupolvi Z**

Z-sukupolvi on (Heikkilän ja muiden, 2021, s. 10) mukaan 1990-luvun alun jälkeen, elektroniseen maailmaan syntynyt, nuorin työelämän sukupolvi. Z-sukupolvi on siirtymässä aikuisuuteen ja vasta aloittamassa ensimmäisissä työpaikoissaan koulujen ja korkeakoulujen jälkeen (Smaliukiene & Bekesiene, 2020, s. 2). Smaliukien ja Bekesien (2020, s. 15) mukaan sukupolvi Z siirtyy työmarkkinoille edellisistä sukupolvista poikkeavin asentein ja odotuksin. Z-sukupolvi esimerkiksi vaihtaa työpaikkaa usein, sillä he haluavat löytää unelmatyönsä (Candello & Mohammadpour, 2024, s. 365). Myös Alkhawaldeh ja Alla (2025, s. 256) huomioivat nuorten työntekijöiden arvostavan työn varmuutta vähemmän kuin vanhempien työntekijöiden, sillä he ovat vasta etsimässä ja rakentamassa urapolkuaan.

Smaliukien ja Bekesien (2020, s. 15) mukaan Z-sukupolvi ei pidä emotionaalista työhön sitoutumista yhtä merkittävänä kuin edelliset sukupolvet. Salvadorinhon ja muiden (2024, s. 203) mukaan Z-sukupolven työntekijät lopettavat työpaikoissa, joissa he eivät löydä onnellisuutta. Tämän päivän nuorimmat työntekijät vaihtavat ennustuksien mukaan työpaikkaa keskimäärin 12–15 kertaa elämänsä aikana (WorldatWork & Cafaro, 2021, s. 35). Työntekijöiden halu vaihtaa työpaikkaa tai kokemus irrallisuudesta organisaatiokontekstissa kertoo matalasta sitoutumisesta (Hoole & Hotz, 2016, s. 2). Koska sukupolvi Z on heikoimmin työhön sitoutuva sukupolvi, voidaan todeta,

että heidän tarpeisiinsa ja palkitsemismielityksiinsä tulisi kiinnittää erityistä huomiota sitoutumisnäkökulmaa tarkastellessa.

Alkhalwaldeh ja Alla (2025, s. 258) määrittelevät Z-sukupolven ominaisuuksiksi sosiaalisen vastuullisuuden, avoinmielisyyden, individualistisuuden, monimuotoisuuden ja kilpailuhenkisyden. Heidän mukaansa sukupolvi Z arvostaa niin tasapainoa kuin joustavuutta. Z-sukupolvi on kuitenkin taipuvainen puolustamaan omaa aikaansa ja haluaa määrätä työtunneistaan itse (Candello & Mohammadpour, 2024, s. 369). Myös työympäristöllä on väliä Z-sukupolven motivoitumisessa (Alkhalwaldeh & Alla, 2025, s. 273). Salvadorinho ja muut (2024, s. 194) ehdottavatkin Z-sukupolvelle aineettoman palkitsemisen muotoja, kuten joustavat työajat ja tunnustukset.

Acheampongin (2021, s. 87) mukaan Z-sukupolven työntekijät motivoituvat suoriutumisen tunnustamisesta, jatkuvasta palautteesta ja osallistavasta johtamisesta. Niemisen (2025, s. 646) mukaan palautetta tarkastellaan nykyään vastavuoroisena prosessina, johon osallistuu niin palautteen antaja kuin sen saaja. Myös Alkhalwaldeh ja Alla (2025, s. 267) tunnistavat Z-sukupolven arvostavan rakentavaa palautetta ja heidän hallitseva motivaattorinsa onkin McClellandin motivaatioteorian mukaan saavuttamisen tarve. Saavuttamisen tarve tarkoittaa Z-sukupolvelle jatkuvista tavoitteista motivoitumista sekä itsensä ja urapolkunsu kehittämistä rakentavan palautteenannon kautta (Alkhalwaldeh & Alla, 2025, s. 273). Voidaan siis todeta, että Z-sukupolven motivaation säilyttämiseksi tarvitaan jatkuvasti uusia haasteita ja päämääriä.

Jatkuvan kehityksen mahdollisuus nähdään merkittävänä aineettoman palkitsemisen muotona, sekä sitoutumista lisäävänä tekijänä organisaatiossa (von Bonsdorff, 2011, s. 1265). Hoolen ja Hotzin (2016, s. 5) mukaan ”career management” eli urakehityksen hallinta on aineettoman palkitsemisen muoto ja sitä tulisi käyttää osana tehokasta kokonaispalkitsemisjärjestelmää. Urakehityksen hallintaa käsitellään tutkielmassa osana urakehitysmahdollisuuksia. Urakehityksen hallinta voi pitää sisällään kuukausittaisia tiedotustilaisuuksia johdon kanssa, rakentavia ja rehellisiä palautekeskusteluja,

valmennusta ja mentorointia, sekä henkilökohtaisiin tavoitteisiin vaikuttamista (Hoole, Hotz, 2016, s. 6). Tavoitteiden puuttumisella tai liian alhaisilla tavoitteilla voi puolestaan olla negatiivisia vaikutuksia työntekijöihin ja työn tuloksiin. Niemisen (2025, s. 647) mukaan liian alhainen vaativuustaso, voi jopa laskea henkilön sisäistä motivaatiota. Negatiivisia seurauksia välttääkseen, esihenkilötyössä voidaan tarvita huomion tarkempaa kiinnittämistä tavoitteiden asetteluun.

Ankiah ja muut (2024, s. 4) toteavat, että Z-sukupolvi motivoituu muita sukupolvia enemmän aineettoman palkitsemisen muodoista, kuten palkallisen vapaapäivän järjestämisestä. Candello ja Mohammadpour (2024, s. 372) väittävät, että työnantajat voivat sitouttaa Z-sukupolvea mahdollistamalla heille autonomiaa ja joustavuutta. Autonomialla tarkoitetaan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, omien rajojen asettamista ja odotusten toteutumista (Candello & Mohammadpour, 2024, s. 368). Nieminen (2025, s. 645) määrittelee autonomian Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian mukaisesti ihmisen perustarpeeksi, joka tukee sisäisen motivaation syntymistä. Myös Maslowin tarvehierarkian pohjalta autonomian tarjoaminen tukee työntekijän itsensä toteuttamiseen liittyvää perustarvetta (Shinde, 2025, s. 208). Jos työn rakenteet rajoittavat työntekijän kaipaamaa autonomiaa, sitoutuminen voi heikentyä ja käynnistää muutosta edistäviä ponnisteluja kuten organisaatiosta irtautumista (Popaitoon & muut, 2025).

### **3.2 Palkitsemisen ja motivaation yhteisvaikutus: sitoutuminen**

Yhtä tärkeää, kuin lahjakkaiden työntekijöiden rekrytoiminen organisaatioon, on heidän säilyttämisenä organisaatiossa (Jindarat & muut, 2026, s. 1–2). Motivaatiolla ja palkitsemisella on tutkittu olevan positiivista vaikutusta työhön sitoutumiseen (Hendro Wibowo & muut, 2025, s. 4870). Sitoutuminen on lojaaliutta, joka ilmenee vahvana haluna pysyä organisaation jäsenenä, omaksua organisaation arvoja ja tavoitteita, sekä tehdä kaikkensa organisaation hyväksi (Hendro Wibowo & muut, 2025, s. 4868). Popaitoonin ja muiden (2025) mukaan työhön sitoutuminen on myönteistä, palkitsevaa ja motivoitunutta asennoitumista työhön ja se on yhteydessä vähempiin lähtöaikeisiin

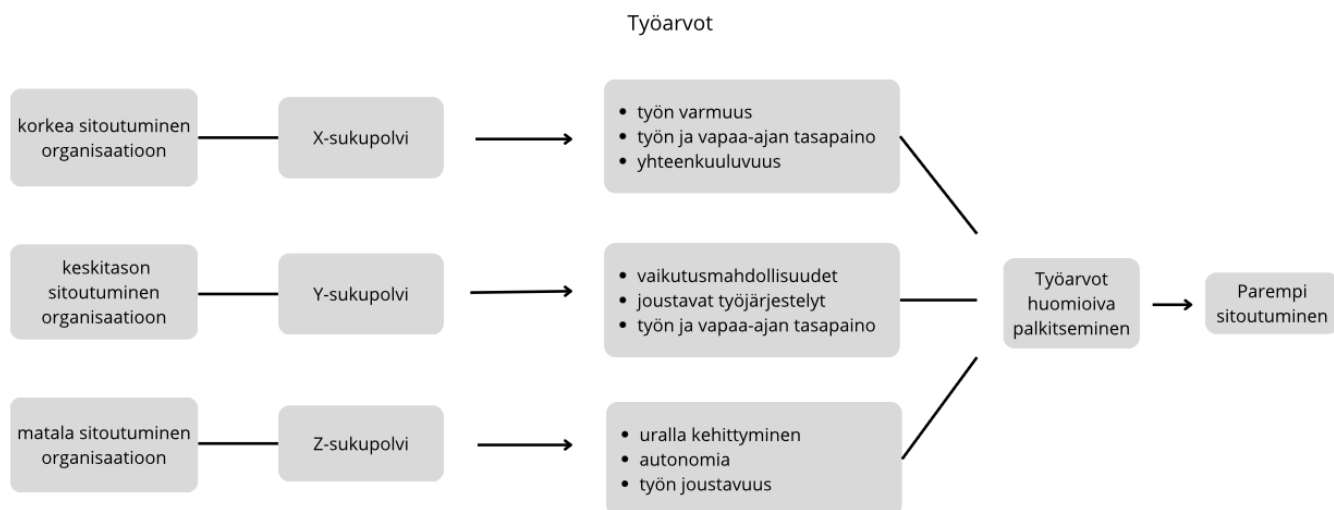
organisaatiosta. Smaliukien ja Bekesien (2020, s. 4) mukaan tavanomaista on sukupolvelta toiselle vähenevä työhön sitoutuminen, minkä takia siihen keskittyminen on tänä päivänä erityisen tärkeää. Salvadorinho ja muut (2024, s. 194) ehdottavat työnantajille sitoutumisen lisäämiseksi palkitsemisen keinoja. He huomioivat myös eri sukupolvien tarvitsevan erilaisia palkitsemisen muotoja.

Sitoutuminen näkyy työntekijöiden haluna osallistua työhön kokonaisvaltaisesti, heijastuen organisaation korkeampaan suorituskäyttöön ja tuottavuuteen (Hoole & Hotz, 2016, s. 1–2). Hendro Wibowon ja muiden (2025, s. 4868) mukaan työmotivaatioon kuuluu se, kuinka paljon työntekijä näkee vaivaa ponnistellakseen organisaation tavoitteiden eteen. Voidaan siis ajatella, että motivoituneena työntekijä suoriutuu tehtävistään ja tavoitteista paremmin. Työmotivaatiolla on merkittävä vaikutus organisaatioon sitoutumiseen, sillä työntekijöiden kokema motivaatio ajaa heitä parhaaseen mahdolliseen suoriutumiseen, mikä puolestaan vahvistaa heidän sitoutumistaan organisaation tavoitteisiin ja arvoihin (Hendro Wibowo & muut, 2025, s. 4875–4878). Hoole ja Hotz (2016, s. 2) ehdottavat työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen lisäämiseen kokonaispalkitsemisjärjestelmiä. Koska palkitsemisjärjestelmillä pyritään lisäämään työntekijöiden motivaatiota, palkitsemisen ja motivaation yhteys sitoutumiseen on ilmeinen.

Useimmat työntekijät odottavat hyvän työn heijastuvan saamaansa palkkaan tai palkkioihin (Ylikorkala & muut, 2018, s. 43). Smolan ja Suttonin (2002, s. 380) mukaan työntekijät haluavat kokea itsensä arvostetuksi osaksi organisaatiota, eivätkä vaihdettaviksi resursseiksi. Tätä Smola ja Sutton (2002, s. 380) kutsuvat työntekijän ja työnantajan väliseksi psykologiseksi sopimukseksi. Crawshawin ja Gamen (2015, s. 1187) mukaan organisaatioluottamus, joka syntyy esihenkilön ja työntekijän välille, on keskeistä työntekijöiden uraan liittyvien tavoitteiden ja tarpeiden toteutumisessa. Työntekijä tuntee itsensä motivoituneemmaksi työympäristössä, jossa häntä arvostetaan omana itsenään ja tarjotaan mahdollisuuksia kehittää taitojaan ja uraansa (Hendro Wibowo & muut, 2025, s. 4868). Crawshaw ja Game (2015, s. 1187) väittävät,

että kun työntekijän toiveita urakehitysmahdollisuuksista tuetaan, luottamus työnantajaan säilyy ja työntekijä on taipuvaisempi toimimaan organisaatiolle ihanteellisten työasenteiden mukaisesti. Voidaan siis ajatella, että työntekijän ja esihenkilön välisestä luottamussuhteesta, jossa motivoidaan ja tuetaan työntekijän tarpeita, hyötyvät molemmat osapuolet.

Palkitsemisen ja sitoutumisen yhteydestä on muodostettu kuvio 1, joka huomioi työarvojen merkityksen. Kuviolla osoitetaan, kuinka työarvojen huomiointi palkitsemisessa on merkittävää sitoutumisen näkökulmaa tarkastellessa. Kuvioon on valikoitu tutkimuskirjallisuuden perusteella merkittäviä sukupolvikohtaisia työarvoja kullekin sukupolvelle. Sukupolvien sitoutuminen puolestaan perustuu aiemmin luvussa käsitelyihin kappaleisiin. Kuvion jälkeen syvennyttään tarkemmin sukupolvien sitoutumiseen vaikuttaviin ja heidän työelämässään arvostamiin tekijöihin. Työarvot huomioiva palkitseminen otetaan huomioon myös myöhemmin tutkielman tutkimusosuudessa.



**Kuvio 1** Työarvot huomioiva palkitseminen

Tutkielman kontekstissa työelämän vanhin sukupolvi X, on tottunut työskentelemään selkeiden ohjeiden ja rakenteiden valossa, sekä arvostaa usein työpaikan vakautta, turvallisuutta ja ulkoisia palkkioita, kuten tunnustusta tai asemaa organisaation sisällä (Rana, 2026, s. 8–9). Työpaikan vakautta ja turvallisuutta puoltaa von Bonsdorffin (2011, s. 1272) väite siitä kuinka vanhempien työntekijöiden palkitsemismielitymykset liittyvät mahdollisuuteen jatkaa työsuhteessa eläkeikään saakka. Kuten aikaisemmin tutkielmassa käsiteltiin, X-sukupolvelle tyypillistä on työelämän ja vapaa-ajan tasapainon löytäminen (Alkhawaldeh & Alla, 2025, s. 258). Myös Rana (2026, s. 8) tunnistaa työn ja vapaa-ajan tasapainon mahdollistamisen X-sukupolven arvostamaksi tekijäksi työssään.

Myös Y-sukupolven palkitsemismielitymysten todettiin liittyvän suurelta osin työ- ja vapaa-ajan sovittamiseen. Palkkiot, tunnustus ja vapaa-ajan tasapaino lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, muodostaen vahvan yhteyden lisääntyneeseen sitoutumiseen (Jindarat & muut, 2026, s. 10–11). Keinoja Y-sukupolven sitoutumiseen voitaisiin siis hakea etenkin tämän kaltaisesta aineettomasta palkitsemisestä. Jindarat ja muut (2026, s. 11) nostavat esiin myös huomion siitä, kuinka korkea suoriutuminen työssä ei aina tarkoita pitkäkestoista lojaaliutta organisaatiolle, vaan se voi toimia ponnahduslautana uusiin rooleihin. Heidän mukaansa tämänkaltaisen toiminta on tyypillistä Y- ja Z-sukupolvien edustajille.

Kuten aikaisemmin tutkielmassa todettiin, Z-sukupolvi on heikoiten työhön sitoutuva sukupolvi. Popaitoon ja muut (2025) huomioivat, että nuoremmalle sukupolvelle työpaikka voi olla keino kartuttaa kokemusta unelmatyöpaikkojaan varten. Jos he puolestaan kokevat työpaikan olevan linjassa pitkän aikavälin tavoitteidensa kanssa, ovat he valmiimpia panostamaan ja sitoutumaan työhön (Popaitoon ja muut, 2015). Rahalliset palkkiot eivät merkitse Z-sukupolvelle yhtä paljon kuin mahdollisuus nopeaan taitojen kartuttamiseen tai merkitykselliseen työhön (Rana, 2026, s. 9). Jindarat ja muut (2026, s. 2) toteavat Z-sukupolven olevan myös joustavia ja sopeutuvaisia, mutta he ovat myös valikoivia työnantajien suhteen, jotka vastaavat heidän henkilökohtaisia tarpeitaan ja arvojaan. Tämän perusteella voitaisiin siis todeta, että henkilökohtaisten

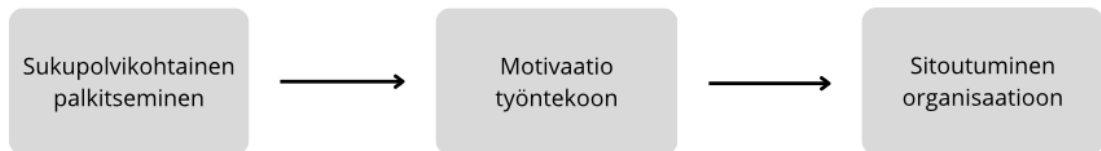
urakehitysmahdollisuuksien löytäminen Z-sukupolvelle voisi olla merkittävästi heidän työmotivaatitansa ja sitoutumistaan lisäävä palkitsemisen muoto.

Koska työntekijöiden sitoutuminen on tällä hetkellä maailmanlaajuisesti kriittisellä tasolla, organisaatioiden on äärimmäisen tärkeää löytää keinoja työntekijöiden motivoimiseen ja sitouttamiseen (Hoole & Hotz, 2016, s. 2). Etenkin nuorten huippusuoriutuvien työntekijöiden säilyttäminen vaatii sukupolvikohtaisesti räätälöityä johtamista ja tehokkaita henkilöstöhallinnon strategioita (Jindarat, 2026, s. 10). Popaitoon ja muut (2025) ehdottavat esihenkilötasolle käytännön ratkaisuja työn tulevaisuuteen valmistautumiseksi ja sitoutumisen lisäämiseksi. Näitä ovat esimerkiksi autonomian, innovoinnin ja joustavuuden lisääminen, kuten hybridityön mahdollistaminen työntekijöille. Työrooleja tulisi myös tarkastella ja muokata säännöllisesti niin, että työntekijä vastaa hänelle osoitettua työrooliaan (Popaitoon & muut, 2025).

Myös työnantajan sitoutumisella on väliä. Ilman työnantajan uskottavaa sitoutumista, työntekijät ovat vähemmän taipuvaisia noudattamaan organisaatiossa vallitsevia työarvoja (Smola & Sutton, 2002, s. 380). Crawshawin ja Gamen mukaan (2015, s. 1187) työnantajan ja työntekijän puutteellinen vuorovaikutussuhde voi johtaa organisaatioluottamuksen heikentymiseen, mikä ajaa työntekijöitä hakemaan urakehitysmahdollisuuksia organisaation ulkopuolelta. Esihenkilöt, jotka puolestaan ovat sitoutuneita kehittämään organisaation sisäisiä uramahdollisuuksia, ovat todennäköisempiä säilyttämään osaavat työntekijät organisaatioissa (Crawshaw & Game, 2015, s. 1187). Voidaan siis todeta, että jos työntekijöiden halutaan noudattavat organisaatiossa vallitsevia toimintatapoja, kannattaa esihenkilötyössä heidän motivoimiseensa ja sitoutumiseensa kiinnittää tietoisesti huomiota ja resursseja.

Alla havainnollistettu kuvio 2 suuntaa teoriaosuutta myötäillen sukupolvikohtaisen palkitsemisen merkitystä motivaation ja työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon. Sukupolvien toiveet, arvot ja odotukset huomioivan palkitsemisen katsotaan lisäävän

työntekijöiden motivaatiota. Korkealla motivaatiolla puolestaan on viitteitä korkeampaan sitoutumiseen. Sukupolvikohtainen palkitseminen siis lisää työntekijöiden motivaatiota, joten voidaan sen ajatella johtavan osaavien työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon. Kuvio 2 toimii myös kehyksenä tutkimusosuudelle ja analyysille, joita avataan seuraavissa luvuissa 4 ja 5.



**Kuvio 2** Palkitsemisen ja motivaation yhteisvaikutus: sitoutuminen

## 4 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Neljäs luku alkaa tutkimusprosessin kuvaamisella ja valintojen perustelemisella. Luvussa pyritään kuvaamaan, kuinka tutkimusosuudella täydennetään tutkielman teoriaosuutta. Tutkimusosuus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Tutkimukseen valikoitui laadullinen lähestymistapa, sillä tutkielman tarkoituksena oli päästä tarkastelemaan organisaatioissa työskentelevien ihmisten aitoja kokemuksia ja mielipiteitä kokemastaan palkitsemisesta. Haastatteluilla selvitetään tämän päivän palkitsemiseen liittyviä autenttisia kokemuksia monisukupolvisessa työelämässä, yhdistäen tutkimuksen teoriaan. Haastatteluilla pyrittiin siis saamaan yksityiskohtaisempaa ja näkemyksiä avartavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja aineisto

Haastattelut ovat muodostuneet yleisimmäksi tavaksi kerätä laadullista aineistoa (Eskola ja Suoranta, 1998, luku 3; Puusa & muut, 2020, luku 6). Tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelut, sillä ne koettiin luontevaksi tavaksi kerätä tietoa tutkittavan ilmiön teemoista. Haastattelujen myötä päästiin syventymään aiheisiin haastateltavien kokemuksiin perustuvien esimerkkien ja niihin pohjautuvan keskustelun kautta.

Haastattelutavaksi tutkimukselle valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastateltavalta itseltään kerätään näkemyksiä ennalta määriteltäviin aiheisiin (Puusa & muut, 2020). Haastattelutilanteeseen valmistauduttiin valmiilla haastattelukysymyksillä, jotka toimivat runkona haastatteluille. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastateltava saa vastata omin sanoin sen sijaan, että hänelle annettaisiin valmiit vastausvaihtoehdot (Eskola & Suoranta, 1998). Valmiiden kysymysten lisäksi haastattelutilanteen ja keskustelun rakentumisen myötä, haastateltavilta kysyttiin lisäkysymyksiä myös haastattelurungon ulkopuolelta. Tällä tavoin saatiin aikaan perusteellisempaa keskustelua aiheen ympärillä, sekä tarkempaa tietoa haastateltavien kokemuksista. Puusan ja muiden (2020) mukaan puolistrukturoidun haastattelun etuna

on se, kuinka tutkijan on näin mahdollista selvittää myös jotain, mitä ei olisi muuten haastatteluvaihetta valmistellessa osannut ennakoida.

## **4.2 Aineiston kerääminen ja haastattelujen toteutus**

Haastatteluaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joihin valmistauduttiin muodostamalla haastattelurunko kysymyksistä haastateltaville. Haastattelukysymykset perustuivat tutkielmassa käytettyyn tutkimuskirjallisuuteen. Haastateltavia lähdettiin tavoittamaan henkilökohtaisesti tekstiviestin ja sähköpostin välityksellä lähetetyillä haastattelukutsuilla. Tässä vaiheessa haastateltaville annettiin alustava pohjustus tutkimusaiheesta ja annettiin tutkimukseen osallistumisen edellytykseksi omakohtainen kokemus jonkinlaisesta palkitsemisjärjestelmästä. Puusan ja muiden (2020) mukaan haastattelun metodisena etuna on se, että haastatteluun voidaan tarkoituksella valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tätä kutsutaan heidän mukaansa tarkoituksenmukaiseksi ja harkinnanvaraiseksi otannaksi.

Haastatteluun valittiin lopulta jokaisesta sukupolvesta (X, Y ja Z) neljä edustajaa vastaamaan haastattelukysymyksiin. Haastateltavia oli siis yhteensä 12 ja he edustavat monipuolisesti useita eri toimialoja sekä työskentelevät vaihtelevasti julkisella ja yksityisellä sektorilla. Haastatteluissa haluttiin selvittää monipuolisia kokemuksia aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta, minkä takia haastateltavien valintaa ei rajattu tiettyyn toimialaan. Palkitsemisjärjestelmät, joista vastaajat kertoivat, vaihtelivat haastateltavien toimintasektorin mukaan. Toimialat vaihtelivat esimerkiksi myynti-, asiantuntija- ja palvelutehtävissä, joka toi monipuolisuutta vastaajien kertomiin kokemuksiin. Tällä tavoin haastatteluista ilmeni laaja-alaisesti erilaisia kokemuksia ja tulkintoja palkitsemisesta, mikä on lähtökohtaisesti relevantti aihe työpaikoilla alasta riippumatta. Tutkimus ei kohdistunut lainkaan esihenkilöasemassa työskenteleviin henkilöihin, vaan kaikkien vastaajien kokemukset sijoittuivat työntekijätasolle. Haastatteluihin kuitenkin sisältyi vastaajien kokemuksia johtajuudesta.

Haastattelut toteutettiin keväällä 2026 ja ne sijoituivat helmi-maaliskuun ajalle. Haastatteluja toteutettiin sekä kasvotusten, että etähaastatteluina. Haastattelutilanteissa haastateltaville pyrittiin luomaan mahdollisimman avoin ja turvallinen keskusteluympäristö. Tämä näkyi vastauksissa siten, että haastateltavat uskalsivat avata myös kokemiaan epäkohtia palkitsemisesta. Haastatteluihin oli varattu 60 minuuttia aikaa ja tämä annettiin tiedoksi etukäteen haastateltaville. Haastattelut kestivät haastateltavasta riippuen 25–60 minuuttia. Jokainen haastattelu nauhoitettiin haastattelutallenteeksi, joiden pohjalta koostettiin myöhemmässä vaiheessa litteroitu aineisto. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen.

Haastattelujen toteuttamisen ja nauhoittamisen jälkeen aineisto avattiin kirjalliseen muotoon analyysiosuutta varten. Haastattelut kuunneltiin huolellisesti läpi, josta ne litteroitiin eli kirjoitettiin auki tekstimuotoiseksi aineistoksi. Haastattelut muutettiin kirjalliseen muotoon tekstinkäsittelyohjelman avulla. Litteroinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että aineisto kirjoitettiin sanasta sanaan haastateltavien vastausten mukaan. Tämä huomioiden haastatteluaineistoissa säilyi erilaiset tunneilmaisut ja sävylliset vivahteet, joita pyrittiin tuomaan esiin erilaisin sitaatein. Ainoastaan tutkielman kannalta epärelevantteja, toistuvia täytesanoja karsittiin pois tässä vaiheessa. Litteroitua aineistoa syntyi haastatteluista yhteensä 80 tekstisivua.

Haastateltavat henkilöt haluttiin pitää täysin tunnistamattomina, joten anonyymiteetti haastatteluun osallistujien osalta on varmistettu huolellisesti. Jokaisesta tutkittavasta sukupolvesta X, Y ja Z, valittiin neljä haastateltavaa ja kaikille heistä muodostettiin oma yksilöintitunnus. Sitaattiosuuksissa haastateltavat on anonymisoitu sukupolvikohtaisesti näin: X1, X2, X3, X4, Y1, Y2, Y3, Y4, Z1, Z2, Z3 ja Z4. Kirjaimella kuvataan vastaajan sukupolvea ja haastateltavat on numeroitu vastaamisjärjestyksissä sukupolvikohtaisissa luokissaan.

Tutkielmaa varten täytettiin Vaasan yliopiston ohjeistuksen mukainen tietosuojailmoitus, joka annettiin tiedoksi haastateltaville. Tutkimuslupaa ei tarvittu, sillä haastateltavat

osallistuiivat tutkimukseen yksityishenkilöinä. Tutkimukseen osallistumiseen kerättiin haastateltavilta Vaasan yliopiston ohjeistuksen mukainen suostumus. Suostumukset kysyttiin haastateltavilta haastattelujen alussa ja ne tallentuivat myös haastattelutallenteille. Jokaiselta haastateltavalta saatiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen. Haastateltavien oli halutessaan mahdollista myös tutustua haastattelukysymyksiin, ennen haastattelujen aloittamista. Puusan ja muiden (2020) mukaan haastattelukysymysten antaminen etukäteen haastateltaville, voi auttaa keskeisessä tavoitteessa saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Haastattelujen tavoitteena oli kerätä työelämän sukupolvien monipuolisia näkemyksiä palkitsemisesta. Näkökulmaa haluttiin aitojen kokemusten kautta, mikä sopii laadullisen tutkimusotteen periaatteisiin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on syventyä tutkittavaan ilmiöön ihmisten kokemusten kautta (Elo & muut, 2022, s. 216). Haastatteluihin osallistuneilta kysyttiin kysymyksiä perustuen tutkielman teoriaosuuteen ja aiempaan tutkimuskirjallisuuteen aiheen ympärillä, koskien kokemuksia palkitsemisesta eri sukupolvien keskuudessa.

Aineistoa analysointiin sisällönanalyysin avulla. Haastatteluaineiston analyysiosuuteen valikoitui laadullinen sisällönanalyysi, sillä sen avulla aineistosta nousi tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta hyödyllisiä merkityksiä. Kun kerätty aineisto saatiin muutettua kirjalliseen muotoon, tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan sisällönanalyysin keinoin, kuten Elo ja muut (2022, s. 217) ohjeistavat. Sisällönanalyysillä aineistosta saatiin jäsennettyä tutkielman kannalta oleelliset havainnot. Havainnot perustuivat haastateltavien konkreettisiin kokemuksiin aiheen ympärillä. Nämä yhdistämällä teoriaosuudessa käsiteltyyn aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, vastataan myöhemmin tekstissä tutkielman tutkimuskysymyksiin. Tässä vaiheessa varmistettiin myös, että kerätty aineisto sopii teoriaosuudessa esiteltyyn aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen ja niiden väliltä löytyy yhdistäviä tekijöitä.

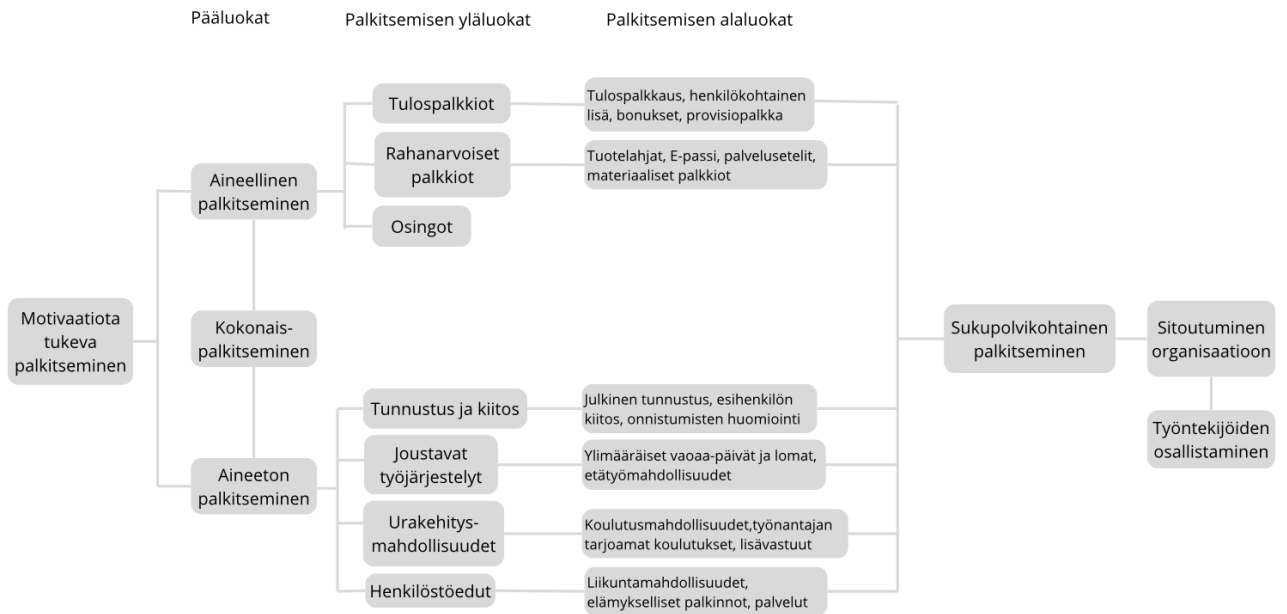
Haastatteluaineiston analysoinnissa käytettiin Elon ja muiden (2022, s. 215) määrittelemiä sisällönanalyysin vaiheita, joita ovat valmistelu-, analysointi- ja raportointivaihe. Valmisteluvaiheeseen kuului aineiston litterointi kirjalliseen tekstimuotoon, jonka avulla pyrittiin saamaan kattava kokonaiskuva aineistosta. Litterointi suoritettiin haastattelutallenteiden avulla, joista muodostui aineistoa runsaasti. Valmisteluvaiheeseen kuuluu myös varmistuminen siitä, että tekstimuotoinen aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin (Elo & muut, 2022, s. 219). Aineisto käytiin useaan kertaan läpi, jotta varmistuttiin siitä, että aineisto vastaa tutkimuksen tavoitetta. Valmisteluvaiheen jälkeen siirryttiin analyysivaiheeseen.

Analyysivaiheessa aineisto tiivistetään niin, että siitä poimitaan tutkimuskysymyksiin vastaavat ilmaisut (Elo & muut, 2022, s. 220). Litteroitujen haastattelujen jälkeen, aineistoa jäsenneltiin ja tiivistettiin tutkimuksen kannalta keskeisiin havaintoihin. Elon ja muiden (2022, s. 220) mukaan tärkeää on myös muuttaa aineistoa kirjakielelle ja tiivistää aineistoa muuttamalla mahdolliset luettelot pelkistetyiksi ilmauksiksi sekä poistaa lauseista ylimääräiset täytesanat. Litteroiduista haastatteluista poistettiin analyysivaiheessa täytesanat, muokattiin kieltä ja poimittiin tutkielman kannalta keskeisimmät sisällöt. Tämä tehtiin muuttamatta vastausten keskeistä sisältöä. Analyysivaiheessa aineistosta poimittiin tutkielmaan sopivia sitaatteja, joita käytettiin havainnollistamaan haastateltavien aitoja kokemuksia. Sisällönanalyysi voidaan tehdä myös aineistoa ja teoriaosuutta yhdistelemällä (Elo & muut, 2022, s. 216). Tässä vaiheessa jokaisen sukupolven kohdalla muodostettiin myös tiivistelmät työssä arvostamistaan tekijöistä, yhdistäen ne sitaatteineen palkitsemisen muotoihin. Seuraavan sivun kuvio on esimerkki Z-sukupolven vastauksista muodostetusta taulukosta.

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yhteys palkitsemiseen
Arvot työelämässä	"Autonomisuutta, itsenäisyyttä ja luottamusta, ne on mulle ehkä tärkeimmät." (Z4) "Ehkä se, että esihenkilöt ei johda auktoriteetillä, vaan enemmän omalla näyttämällä." (Z1)	autonomia, luottamus, palaute, esimerkiksi johtaminen	joustavien työjärjestelyjen mahdollistaminen, tunnustus hyvän työn tuloksista, esihenkilön huomionsoitukset, osallistaminen
Aineellinen palkitseminen	"Kyllähän se nyt tietty motivoi aina eri tavalla, jos tietää, että on mahdollista saada palkkaa lisää." (Z1) "Tulospalkkaus kyl olis tosi iso motivaatio, koska se on suhteellisen iso osa palkasta." (Z4) "Jos saavuttaa tietyn määrän myyntiä niin saa taas vähän enemmän seuraavista myynneistä." (Z3) "On ollu satunnaisesti, esimerkiksi tuotelahjoja." (Z2)	tulospalkkiot, palkankorotukset, bonuspalkkiot, tuotepalkkiot	tulospalkkaus, bonukset, lisät, materiaaliset palkkiot
Aineeton palkitseminen	"Meidät huomioidaan muihin vastaaviin työpaikkoihin todella hyvin." (Z2) "Meillä moni nousu traineesta vakkariks ja seniorista team leadiks ja siitä manageriks, että meidänkin tiimissä edetään hyvin." (Z4)	työntekijöiden huomiointi, etenemismahdollisuudet	urakehitysmahdollisuudet, tunnustus hyvän työn tuloksista, esihenkilön kiitos

### Kuvio 3 Z-sukupolven palkitseminen

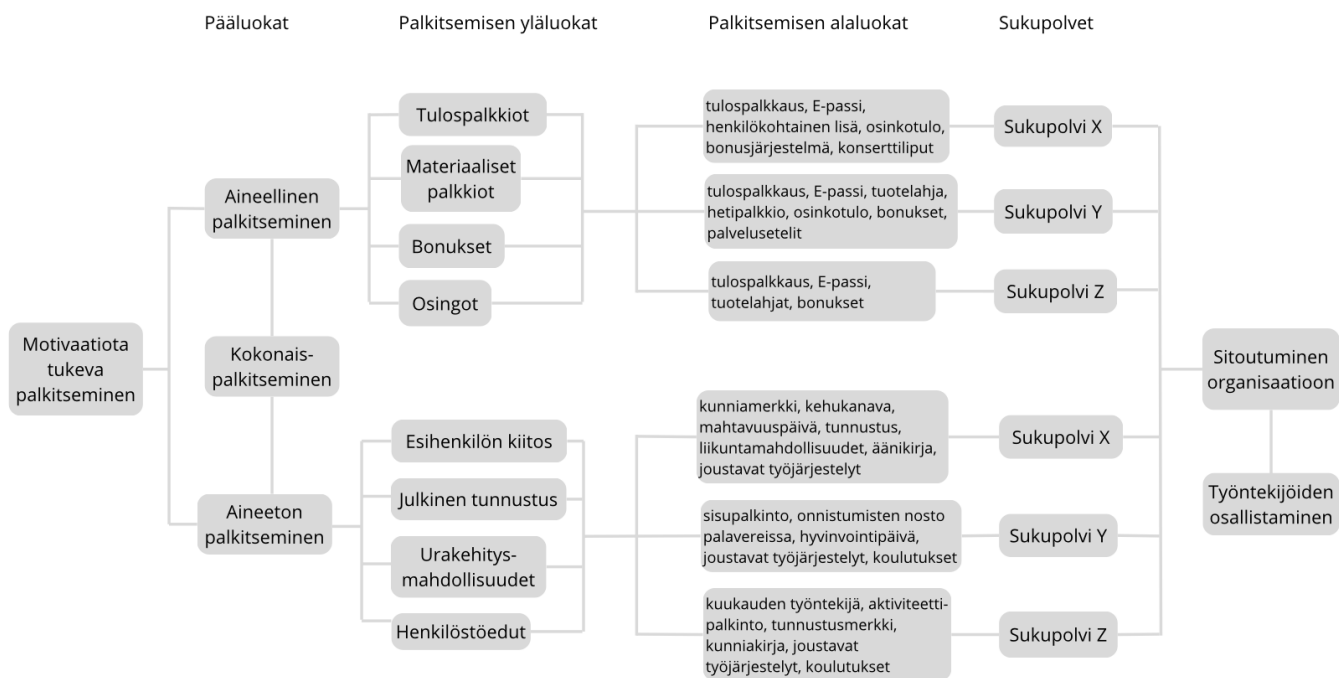
Analyysivaiheeseen kuuluu myös aineiston kokoaminen sisältöjen puolesta samankaltaisiin luokkiin (Elo & muut, 2022, s. 220). Yhdistelemällä esimerkiksi aineettoman ja aineellisen palkitsemisen muotoja luokkiin, muodostettiin kokonaiskuvaa jokaisen sukupolven arvostamasta palkitsemisesta. Tutkimukseen valikoitui teorialähtöinen analyysi, jonka ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu Elon ja muiden (2022, s. 222) mukaan aikaisempaan tutkimukseen perustuvan analyysimatriisin luominen. Tällä voidaan heidän mukaansa lisätä analyysin luotettavuutta. Analyysimatriisi kuvaa laajemmin tutkielmassa aikaisemmin esiteltyä kuviota 2, missä sukupolvikohtainen palkitseminen yhdistettiin motivaation kautta sitoutumiseen. Kuvioissa säilyy sama perusajatus, mutta analyysimatriisi avaa teoriaosuudessa käsiteltyä tutkimuskirjallisuutta yksityiskohtaisemmin. Analyysimatriisi esitellään seuraavaksi.



**Kuvio 4** Palkitsemisen analyysimatriisi

Elon ja muiden (2022, s. 222) mukaan analyysimatriisi voidaan muodostaa useamman tutkimuksen pohjalta. Analyysimatriisi (kuvio 4) muodostettiin tutkielmaan teoriaosuudessa käsitellyn tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta on johdettu palkitsemisen ylä- ja alaluokat, missä avataan kumpaankin osa-alueeseen kuuluvia palkitsemisen muotoja. Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen yhdistää kokonaispalkitseminen, jonka toteutuminen olisi tutkimuskirjallisuuden perusteella ideaali palkitsemisjärjestelmän perustaksi organisaatioissa. Palkitsemismuodot yhdistyvät sukupolviajatteluun, joka teoriaosuudessa esiteltiin sukupolvien arvoja, toiveita ja odotuksia vastaavana palkitsemisena. Tavoitteena sukupolvi-kohtaisessa palkitsemisessä on työntekijöiden parempi sitoutuminen organisaatioon. Sitoutumiseen puolestaan yhdistetään työntekijöiden kuuleminen, osana palkitsemisjärjestelmien kehittämistä. Kuten Hakonen ja muut (2014, s. 36) toteavat, palkitsemisjärjestelmien luomiseen tulisi osallistaa työntekijät, kuulemalla heidän toiveitaan.

Analyysivaiheen yhteydessä analyysimatriisista jalostettiin myös toinen kuvio, johon lisättiin luokkia haastatteluissa ilmenneistä sukupolvi-kohtaisista palkitsemiskokemuksista. Tämä ei varsinaisesti kuulu teorialähtöisen sisällönanalyysin vaiheisiin, mutta kuvio haluttiin säilyttää osaksi tutkielmaa selventämään teorian yhteyttä haastattelututkimuksessa ilmenneisiin tuloksiin. Analyysimatriisista hiottiin siis oma kuvio, joka yhdistää teoriaosuudessa käsitellyn tutkimuskirjallisuuden tutkimusosuuden löydöksiin. Sukupolvien arvostamat palkitsemisen muodot on asetettu kuviossa osaksi palkitsemisen alaluokkia ja luokat on muodostettu puhtaasti haastattelujen perusteella. Analyysimatriisista jalostetusta kuvioista muovautui tutkielmaan lopullinen sukupolvi-kohtaisia havaintoja korostava kuvio 5, joka esittelee seuraavaksi.



### Kuvio 5 Sukupolvien palkitseminen

Kuviossa 5 kuvataan haastatteluissa esiintyneitä palkitsemiskokemuksia yhdistettynä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Kuvioon 5 valikoituivat vain ne palkitsemisen muodot,

joita vastaajat pitivät motivoivina. Palkitsemisen pääluokat eli aineellinen ja aineeton palkitseminen sekä palkitsemisen yläluokat ovat muodostuneet kuvioon teoriaosuuden ja aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella. Palkitsemisen alaluokat puolestaan kuvaavat tutkimusosuudessa ilmenneitä kokemuksia, joissa haastateltavat saivat vapaasti kertoa aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muodoista, joita kohtaavat työssään.

Kuviossa halutaan painottaa eri sukupolvien arvostamaa palkitsemista, minkä vuoksi alaluokkiin kuuluvia palkitsemisen muotoja ei ole luokiteltu yläluokkien mukaan. Sen sijaan ne on yhdistelty sukupolvikohtaisesti niin, että ne vastaavat haastattelujen sisältöjä. Sitoutuminen organisaatioon sulkee kuvion 5, sillä se ilmenee niin teoriaosuudessa kuin tutkimusosuudessa palkitsemisen ja motivaation yhteisvaikutuksena. Työntekijöiden osallistaminen on tutkimustulosten mukaan merkittävä osa palkitsemisjärjestelmien kehittämisprosessia. Työntekijöiden osallistaminen pitää sisällään haastateltavien kehitysehdotukset parempaan palkitsemiseen, jotka esitellään tarkemmin luvussa 5.7. Kuten teoriaosuudessa käsiteltiin, osallistamalla ja kuulemalla työntekijöitä, sukupolvikohtaiset palkitsemismielitymykset saadaan vastaamaan työntekijöiden toiveita paremmin. Tämän vuoksi se on liitetty analyysikuviossa osaksi työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

Työntekijöiden osallistamisen ympärille yhdistyy myös palkitsemisen haasteet. Osallistamalla ja kuulemalla työntekijöitä säännöllisesti, voidaan pyrkiä välttämään motivaatiota heikentäviä tekijöitä organisaatiossa. Esimerkiksi liian korkeat tavoitteet ja niihin perustuva palkitseminen voi lisätä riskiä sisäisen motivaation vähenemiseen työntekoon (Papenfuß ja Keppeler, 2020, s. 1123–1124). Motivaation syrjäytymistä käsiteltiin aikaisemmin tutkielman teoriaosuuden luvussa 2. Tutkimusosuudessa palkitsemisen varjopuolet esitellään haastateltavien näkökulmasta luvussa 5.6. Palkitsemisesta aiheutuviin mahdollisiin negatiivisiin vaikutuksiin varautumalla pyritään siis välttämään työmotivaation syrjäytymistä, minkä vuoksi on tärkeää osallistaa

työntekijöitä. Kuvio 5 avautuu kokonaisuudessaan lukijalle tutkimustulosten yhteydessä, missä haastateltavien palkitsemiskokemuksia avataan tarkemmin.

Analyysivaiheen jaot luokkiin, voidaan raportointivaiheessa jättää pois, jolloin teksti on mielekkäämpää lukea (Elo & muut, 2022, s. 223). Luokkien purkamisella tekstiksi pyrittiin luomaan aiheesta eheä kokonaisuus. Raportointivaihe avataan seuraavassa luvussa 5, Tutkimustulokset. Raportointivaiheessa voidaan Elon ja muiden (2022, s. 223) mukaan esittää myös autenttisia lainauksia aineistosta. Tutkielmaan säilytettiin haastatteluista alkuperäisiä sitaatteja, joilla haluttiin säilyttää lukijalle vastaajien aitoja näkemyksiä palkitsemismieltyksistä sekä niiden vaikutuksista motivaatioon ja sitoutumiseen. Sitaateista ilmeni myös selkeitä tunneilmaisuja, jotka luovat tekstiin elävyyttä ja korostaen haastattelutilanteessa syntyneitä aitoja tunnelatauksia kerrotuista kokemuksista. Seuraavassa luvussa esitellään haastattelututkimuksessa ilmenneet tutkimustulokset.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään keskeiset tutkimustulokset. Tutkimustulokset kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen muodossa, johon osallistui yhteensä 12 henkilöä. Vastaajat jaettiin iän mukaan luokkiin, joita ovat sukupolvet X, Y ja Z. Tämä luku etenee sukupolvikohtaisesti niin, että jokaisessa alaluvussa esitellään ensin X-sukupolven vastauksia sitaatteineen, sitten Y-sukupolven ja viimeisenä Z-sukupolven vastaukset.

### 5.1 Työarvojen rooli palkitsemisessa

Haastattelujen alussa haastateltavia heräteltiin aiheen pariin kysymällä, mitä he arvostavat työssään eniten ja mitä odotuksia heillä on työnantajaansa kohtaan. Tämä yhdistettiin myöhemmin haastattelussa kysymykseen siitä, miten palkitsemisella voitaisiin tukea näitä työarvoja. X-sukupolvelle tärkeitä työarvoja olivat: työn varmuus, joustavuus, vapaus, työn vaativuus, urakehitys, palkankorotukset, kannustus ja palaute. Haastateltavien vastaukset vaihtelivat melko paljon henkilökohtaisten preferenssien mukaan. X-sukupolven edustajien vastauksissa korostui kuitenkin työn varmuuden ja pysyvän työpaikan arvostaminen.

*”Arvostan pysyvyyttä ja jatkuvuutta. Se on turvallinen työnantaja. Oon aina ollu sitoutumis- ja turvallisuushakunen ihminen ja haluan varmistella asioita, nii tää sopii mulle työpaikkana hyvin.” (X2)*

*”Aina välillä on miettiny, että jotain muutaki pitäis tehdä, mut se on semmonen tuttu ja turvallinen ja sit miettii että enhän mä osais tehdä mitään muuta, kun on ollu niin kauan.” (X3)*

*”Se on aika turvallista ja tuttua työtä, koska mä oon tehny sitä niin pitkään.” (X4)*

X-sukupolven vastauksista ilmeni, että he mieluiten jatkavat nykyisessä työssään, sillä työn sisältö tuntuu tutulta ja hallittavalta. Työn varmuus korostui haastateltavien

kokemuksena siitä, että työpaikka tuntuu vakaalta, eikä heidän tarvitse pelätä odottamatonta irtisanomista. Tilanne, jossa vastaajat joutuisivat kohtaamaan täysin uuden työn, herätti X-sukupolven epävarmuutta. Uudet vastuualueet puolestaan lisäävät varmuuden tunnetta siitä, että kuuluu työyhteisöön ja työ on merkittävää tai jopa korvaamatonta. Työnantajan kustantamat koulutukset olivat yksi palkitsemisen muoto, joka yhdistyi vastauksissa työn varmuuteen. Työhön syventävät koulutukset myös sitovat työntekijöitä, lisäämällä työntekijöiden osaamisalaa ja etenemismahdollisuuksia organisaatiossa. X-sukupolven edustajille työarvojen ja palkitsemisen yhteys oli ilmeinen.

*”Kyllä se tukee ihan selvästi. Aina kun palkitaan, nii se tuntuu hyvältä, kun tekemisen taso on huomattu ja pääsee etenemään.” (X2)*

*”Kyl mun tekee mieli enemmän ottaa myös vastuuta, kun se huomioidaan mun palkassa.” (X4)*

Myös Y-sukupolven haastattelujen alussa ilmeni jonkin verran henkilökohtaisia eroja siinä, mitä vastaajat arvostavat työssään. Y-sukupolven edustajat palkitsemisen tukevan työn mielekkyyttä ja arvostamia asioita tällä hetkellä kuitenkin hyvin. Haastattelujen perusteella Y-sukupolven edustajat arvostavat työssään muun muassa tulospalkkausta, oikeutta määrätä työstään, työn merkityksellisyyttä, ihmiskohtauksia, avointa keskusteluympäristöä ja työpaikan varmuutta. Ensimmäiseen haastattelukysymykseen sisältyi ajatus siitä, mitä haastateltavat arvostavat työssään. Vastauksissa korostui etenkin se, kuinka tärkeää Y-sukupolvelle on saada itse vaikuttaa työn luonteeseen. Tätä voidaankin pitää haastattelujen perusteella Y-sukupolvea yhdistävänä tekijänä.

*”Vapautta tehdä niin kuin haluaa. Työstä saa tehdä ihan oman näköstä.” (Y1)*

*”On mahdollista tehdä työtä omalla tavalla ja se on ok.” (Y2)*

*"Muu on kuunneltu siinä, mitä mä haluan tehdä ja tarjottu mahdollisuuksia kehittää itteeni koulutuksilla." (Y3)*

*"Tulospalkkaus motivoi ja tietynlainen vapaus ja mahdollisuus päästä vaikuttamaan asioihin." (Y4)*

Mahdollisuudet vaikuttaa työn luonteeseen ja työhön liittyviin asioihin olivat vastausten perusteella selkeästi Y-sukupolvelle yhteinen toive. Vaikutusmahdollisuuksien yhteys palkitsemiseen ilmeni vastauksissa monella tapaa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että esimerkiksi lisäämällä vapautta ja joustavia työaikoja voidaan vaikuttaa työarvojen toteutumiseen. Vastauksissa korostui työn joustavuuteen liittyvien seikkojen lisäksi suoritusten huomaaminen ja niistä palkitseminen niin aineettomasti kuin aineellisesti. Esimerkiksi esihenkilön osoittamalla arvostuksella koettiin olevan vaikutusta työarvoista merkityksellisyyden tunteen lisäämiseen.

*"Jos vaikka saa tukea esimieheltä ja tunnustusta, niin se lisää niitä merkityksellisyyden kokemuksia siinä työssä." (Y1)*

*"Jos mä suoriudun jostain tosi hyvin, niin kyllähän se motivoi, jos mä saan siitä jotain palkitsemista." (Y3)*

Haastattelujen perusteella Z-sukupolvelle tärkeitä arvoja olivat: autonomia, työyhteisö, luottamus, palaute, työn joustavuus ja etenemismahdollisuudet. Z-sukupolvelta kysyessä, mitä odotuksia heillä on työnantajaansa kohtaan, jotta kokevat työnsä mielekkääksi ja motivoivaksi, korostui heidän toiveissaan luottamukseen perustuva johtaminen. Tällä viitattiin siihen, kuinka esihenkilöltä odotetaan oikeudenmukaisuutta ja esimerkillä johtamista, ilman jatkuvaa kontrollia. Z-sukupolven keskuudessa nousi myös vahvasti esiin se, kuinka he arvostavat ohjaamista ja vastavuoroista palautetta vahvan auktoriteetin sijaan. Tämän myötä saavutettaisiin molemminpuolinen luottamussuhde esihenkilön ja työntekijän välille.

*”Ehkä se, että esihenkilöt ei johda auktoriteetilla vaan enemmän omalla näyttämällä.”*

(Z1)

*”Haluun pystyä luottamaan siihen, että työnantaja toimii oikeilla motiiveilla, on tasapuolisesti oikeudenmukainen.”* (Z2)

Z-sukupolven edustajilta löytyi enemmän välillisiä yhtäläisyyksiä arvojen ja palkitsemisen yhteydestä kuin suoraa kytköstä. Esimerkiksi oikeudenmukaista johtamista arvostava haastateltava nosti esiin sen, miten palkitsemisessa tulee säilyä esihenkilön oikeudenmukaisuus. Autonomiia korostanut haastateltava koki hybridityön luottamuksen osoituksena. Myös vastuun lisäämiseen nojautuva palkitseminen yhdistyi luottamukseen pohjautuvaan johtamiseen. Kaikissa Z-sukupolven vastauksissa ilmeni, se kuinka he arvostavat eniten oikeudenmukaisuutta sekä luottamussuhdetta työnantajan ja työntekijöiden välillä.

*”Jos tiimin sisällä äänestetään vuoden työntekijää, se ei voi aina olla sama tyyppi.*

*Täytyy säilyä tietynlainen oikeudenmukaisuus.”* (Z2)

*”Aina samassa vuorossa töissä olevat saa sen bonuksen siltä päivältä, yks ei saa jotain vaan kaikki.”* (Z1)

*”Palkitseminen tukee sitä, et on mahdollisuus edetä yrityksessä ja uralla taloudellisesti, asemallisesti ja vastuiden kautta.”* (Z3)

*”Meillä on täysin hybridityö. Saa tehdä täysin missä halua ja millon halua. Ei oo toimistopäivii niin kyl mä koen sen semmosena luottamuksen osoituksena.”* (Z4)

Arvojen toteutumisella osoittautui olevan merkittävä yhteys myös työntekijöiden sitoutumiseen. Työnantaja voi lisätä työtyytyväisyyttä ja pysyvyyttä työssä, vastaamalla työntekijöiden toiveisiin ja arvoihin. Työn luonteeseen, työnantajaan ja työarvoihin liittyviin sukupolvikohtaisiin yhtäläisyyksiin ja eroavaisuuksiin syvennyttään tarkemmin

luvussa 6 Johtopäätökset, peilaten aihetta aiempaan teoriaan ja tutkimukseen. Luvussa yhdistetään nämä tekijät McClellandin motivaatioteoriaan, jonka mukaan ihmisen motivaatiota ohjailevat tarpeet: saavuttaminen, valta ja yhteenkuuluvuus. Seuraavaksi tarkastellaan haastateltavien kokemuksia aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta, sekä niiden vaikutuksesta motivaatioon.

## 5.2 Rahan paino vai sen keveys

Haastattelujen edetessä siirryttiin keskustelemaan aineellisesta palkitsemisesta. Haastateltavilta kysyttiin, millaista aineellista palkitsemista he ovat kohdanneet työssään ja minkälainen yhteys sillä on motivaatioon. X-sukupolven kokemukset aineellisesta palkitsemisesta olivat myönteiset. Edustajien keskuudessa oli kuitenkin eroja siinä, kokivatko he aineellisen palkitsemisen merkittäväksi motivaattoriksi työnteossaan. Heidän kokemansa aineellinen palkitseminen liittyi tulospalkkaukseen, osinkoihin, E-passiin, materiaalisiin palkkioihin sekä henkilökohtaisiin lisiin ja bonuksiin. X-sukupolven edustajista puolet kokivat aineellisen palkitsemisen selkeästi motivoivaksi palkitsemisen muodoksi. Puolet taas olivat sitä mieltä, että tekevät työnsä yhtä motivoituneesti riippumatta palkkiosta. Vastauksista ilmeni myös havainto siitä, kuinka aineellisella palkitsemisella on käänköpuolensa. Palkitseminen ohjaa työntekijöiden motivaatiota tiettyjen tehtävien pariin. Tällöin pakolliset tehtävät, joista ei saa palkkiota, voivat jäädä helpommin sivuun.

*”Kukaan ei halua enää tehdä niitä töitä, mitä ei lasketan siihen palkkioon. Ne on kuitenkin aina jonkun tehtävä.” (X3)*

X-sukupolven vastauksista korostui se, kuinka työuran edetessä aineelliset palkkiot ovat menettäneet arvoaan. Aineellisia palkkiota ja rahaa on arvostettu työuran alkuvaiheella enemmän kuin nykyään. Haastateltavien vastauksissa ilmeni myös, kuinka työuran edetessä on opittu arvostamaan enemmän myös aineetonta palkitsemista.

*”Rahan merkitys on koko ajan pienentynyt.” (X1)*

*”Sillä rahalla ei oo enää yhtä paljon merkitystä kuin nuorempana.” (X3)*

Y-sukupolvi oli puolestaan yksimielisiä siitä, että aineellisella palkitsemisella voidaan nostattaa motivaatiota työn tekemiseen. Y-sukupolven kokemukset liittyivät pääosin tulospalkkaukseen, henkilökohtaisiin lisiin, bonuksiin, palveluseteleihin ja materiaalsiin palkkioihin. Aineelliset palkkiot koettiin työn kannustimina, joita voi suunnata itselle tärkeisiin asioihin. Osa vastaajista koki, että aineellisen palkitsemisen muodossa saatu raha tai muut rahanarvoiset edut voidaan suunnata esimerkiksi omaan hyvinvointiin, kuten erilaisiin liikuntamahdollisuuksiin. Y-sukupolvelle merkittäväksi osoittautunut mahdollisuus vaikuttaa työntekoon, yhdistettiin myös aineelliseen palkitsemiseen. Kun työnantajan puolesta ei aseteta tiukkoja rajoja tavalle suorittaa työtehtävät, se vahvistaa kokemusta omista vaikutusmahdollisuuksista. Omalla työpanoksella ja joustavilla työjärjestelyillä koetaan, että voidaan konkreettisesti vaikuttaa siihen, kuinka palkitsevaksi työ koetaan.

*”Kun tietää, että siinä on itellekin mahdollisuus tienata lisää nii soittaa muutaman puhelun, joustaa ja neuvottelee.” (Y3)*

*”Jos oon tehny jonkun ison urakan ja sit oon saanu siitä palkkion, nii se on jälkeenpäin tuntunu kivalta, että siitä on saanu jotain ekstrakorvausta.” (Y4)*

Y-sukupolvi korosti myös sitä, kuinka aineellisista palkkioista kumpuava motivaatio tulee usein vasta palkkion saamisen jälkeen. Useampi vastaajista koki, ettei työtä tehdessä palkkiota juurikaan ajatella, vaan sen merkitys ja vaikutus motivaatioon tuntuu vasta palkkion saatua. Onnistuneen työsuorituksen jälkeen palkkioilla muistaminen toi vastaajille merkityksellisyyden tunnetta ja varmuutta siitä, että on toiminut oikein. Tämä viittaa siihen, ettei palkitseminen ole aina välitön kannustin työntekoon vaan sen tuomat hyödyt voivat konkretisoitua vasta palkkion realisoituessa työntekijöille.

Z-sukupolven edustajien keskuudessa aineellinen palkitseminen näyttäytyi merkittävänä. Osalla vastaajista ei ollut samanlaista aineellista palkitsemisjärjestelmää kuin vastaavissa työtehtävissä työskentelevillä kollegoillaan. Tämä johtui muun muassa osa-aikaisesta työsuhteesta, harjoittelijan nimikkeestä ja vähäisistä kokemusvuosista organisaatiossa. Tämä tuntui osasta haastateltavista epäoikeudenmukaiselta, vaikka he ymmärsivät palkkioiden määräytymisen linjaukset. Kaikki haastateltavat kuitenkin korostivat sitä, kuinka kokisivat motivoivaksi, jos heillä olisi vastaavanlainen aineellinen palkitsemisjärjestelmä. Kolmella Z-sukupolven edustajista oli kuitenkin kokemusta jonkinlaisesta tulospalkkauksesta. Tulospalkkaus perustui esimerkiksi myynnillisiin tuloksiin tai saavutettuihin tavoitelukuihin. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että jos on mahdollista saada lisää palkkaa, se motivoi työntekoon.

*”Kyllähän se nyt tietty motivoi aina eri tavalla, jos tietää, että on mahdollista saada palkkaa lisää. Ketäpä se ei motivois.” (Z1)*

*”Kyl mä sen koen motivoivampana, jos teen enemmän tai ahkerasti töitä nii siitä nostetaan palkkaa.” (Z2)*

Z-sukupolven edustajat huomioivat kuitenkin eniten sen, kuinka aineellinen palkitseminen yksinään ei riitä ylläpitämään motivaatiota. Pitkäjänteiseen työskentelyyn kaivataan aineellisten palkkioiden lisäksi kiitosta ja palautetta hyvästä suoriutumisesta. Tämä koetaan selkeänä suoritusarviona siitä, mihin suuntaan työntekijän toimintaa halutaan kehittää. Vastaajat siis haluavat, että heidän onnistumisensa huomioidaan. Tämä kokemus ei kuitenkaan ollut vain Z-sukupolven kokemus. Lähes kaikissa haastatteluissa tuli ilmi se, kuinka raha ei mene kaiken palkitsemisen edelle. Haastateltavat korostivat sitä, kuinka rahan arvo heikkenee, jos aineeton palkitseminen ei ole kunnossa tai jopa puuttuu kokonaan.

*”Preferoin sitä aineellista palkitsemista, että saa enemmän rahaa. En kuitenkaa niin paljon, että olis valmis uhraamaan esimerkiksi sen, et kaikki kommunikointi olis ihan kylmää.” (Z3)*

Aineellista palkitsemista siis arvostetaan, mutta sen rinnalle kaivataan muutakin. Jokaisella sukupolvella oli myös kokemusta E-passista, jossa palkitseminen voidaan käyttää esimerkiksi liikuntaan, konserttilippuihin, ruokaan tai hierontaan. Sovellukseen siis kohdennetaan rahasummia, jonka työntekijä saa vapaavalintaisesti käyttää haluamaansa henkilöstöetuun. E-passi on vuonna 2007 perustettu, johtava henkilöstöetujen teknologiapalveluiden tarjoaja (E-passi, 2025). Haastateltavilla oli kokemusta vuosikohtaisten E-passietujen lisäksi ylimääräisistä palkkioista, jotka kohdennettiin rahasummalla sovelluksessa tietyille henkilöille. E-passi koettiin mielekkääksi palkitsemisen muodoksi sen perusteella, että rahasummaa saa käyttää itse haluamaansa asiaan, eikä sama palkinto tule ennalta määrätysti kaikille.

### **5.3 Sanahelinää vai motivaatiopuhetta: Sisupalkinto, Mestariomyyjä, Kehukanava**

Aineetonta palkitsemista lähdettiin tarkastelemaan pohjustamalla haastateltaville, mitä aineeton palkitseminen tarkoittaa. Haastateltavilta kysyttiin, mitä aineettoman palkitsemisen muotoja heidän työpaikoillansa käytetään ja millaisia kokemuksia heillä on siihen liittyen. Vastauksissa esiintyi erilaisia nimikkeitä, kuten Mahtavuuspäivä, Mestariomyyjä, Sisupalkinto, Tonniklubi ja Kehukanava, joilla tavoiteltiin aineettoman palkitsemisen vahvistamista työpaikoilla. Nimikkeillä pyrittiin nostamaan joukosta onnistunutta yksilöä tai ryhmää. Useissa vastauksissa korostui myös aineettoman palkitsemisen yhteys yhdessä tekemiseen. Vastauksista ilmeni vahvasti se, kuinka aineeton palkitseminen nähdään luontaisena osana työtä. Haastateltavien mielestä esimerkiksi kiitosta ja tunnustusta hyvästä työstä tulisi siis saada vilpittömästi esihenkilön ja työnantajan omasta tahdosta, eikä niinkään suunniteltuna osana palkitsemisjärjestelmää.

X-sukupolven edustajat kokivat aineettoman palkitsemisen selkeästi työmotivaatiota vahvistavaksi tekijäksi. Heille aineetonta palkitsemista olivat esimerkiksi henkilöstölle suunnatut aktiviteetit ja illalliset, henkilöstöpäivät, ansiomerkit, julkinen tunnustus ja esihenkilön kiitos. Kaikki X-sukupolven haastateltavat olivat sitä mieltä, että aineettomalla palkitsemisella voidaan vahvistaa työmotivaatiota. Heidän kesken aineettomalla palkitsemisellä koettiin olevan vaikutusta etenkin ryhmähenkeen ja tätä kautta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

*”Kyllä se lisää yhteishenkeä. Kun on välillä jotain hauskaa yhdessä, niin sit jaksaa sitä työtä taas paremmin.” (X3)*

Työyhteisölle järjestettyjen sosiaalisten palkkioiden lisäksi palkitsemisen muodot, joista X-sukupolven edustajat kertoivat, liittyivät esimerkiksi kiitokseen ja tunnustukseen palautteenannon kautta. Yksi haastateltavista kertoi ”Kehukanavasta”, jossa nostetaan yksilöiden onnistumisia koko henkilöstön nähtäville yhteisen viestintäkanavan kautta. Kanavan avulla voidaan nostaa onnistujia yhdistämällä henkilökohtainen kiitos ja julkinen tunnustus henkilöstön kesken. Haastateltavat kertoivat, että myös henkilöstön yhteisissä palavereissa nostetaan onnistumisia. X-sukupolvelta kysyttäessä, vaikuttaako aineeton palkitseminen motivaatioon, vastaus oli yksimielinen.

*”Kyllä tunnustus hyvin tehdystä ohjaa ilman muuta teenpäin.” (X2)*

*”On ihan älyttömästi vaikutusta, nimenomaan sillä tunnustuksella, että on tehnyt hyvin sen työn.” (X4)*

Y-sukupolven edustajista kaikilla paitsi yhdellä oli konkreettista kokemusta aineettomasta palkitsemisesta. Yksi haastateltavista koki tämänhetkisen palkitsemisen keskittyvän pelkkään aineelliseen palkitsemiseen. Y-sukupolven edustajat, joilla oli kokemusta aineettomasta palkitsemisesta, kokivat sen merkittäväksi osaksi tämänhetkistä työtään. Aineetonta palkitsemista jaettiin Y-sukupolvelle esimerkiksi

kunniamainintoina, julkisena tunnustuksena, esihenkilön kiitoksena ja koulutusmahdollisuuksina. Haastateltavat pitivät henkilökohtaista kiitosta erityisen mielekkäänä, mutta myös julkinen tunnustus osoittautui merkittäväksi. Useissa vastauksissa korostui myös se, kuinka aineeton palkitseminen lisää merkityksellisyyden kokemusta ja luottamusta omaan tekemiseen.

*”Meillä oli tämmönen julkinen Sisupalkinto, tunnustus mikä tuntu tosi kivalta. Kyllä se toi taas semmosta merkityksellisyyttä, motivaatiota ja varmuutta omaan tekemiseen.” (Y2)*

*”Jos on vaikka suoriutunu jostain tilanteesta hyvin ja siitä sanotaan jälkeenpäin, nii se lisää luottamusta omaan tekemiseen.” (Y4)*

*”Siitä saa varmistusta omalle työlleen ja merkityksellisyyttä.” (Y1)*

Aineeton palkitseminen yhdistettiin Y-sukupolven vastauksissa myös työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Työn ollessa raskasta, aineeton palkitseminen koetaan erityisen tärkeänä. Aineettoman palkitsemisen koettiin olevan vahvasti yhteydessä myös työntekijöiden arvostamiseen ja kunnioittamiseen. Kun työntekijä kokee, että hänen työpanoksensa huomataan, kannustaa se jatkamaan samalla tavalla ja jopa motivoituneemmin eteenpäin.

Z-sukupolven edustajien aineettomasta palkitsemisesta nousi termejä: Tonniklubi, kunniakirja, Mestariomyyjä, kuukauden työntekijä ja ”Badge” eli digitaalinen kunniamerkki kiitettävästä suorituksesta. Z-sukupolven edustajat kokivat aineellisen palkitsemisen korvaamattomaksi osaksi työtään. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että eivät vaihtaisi työpaikkaa pelkän aineellisen palkitsemisen perässä. Heille on tärkeää, että työpaikalla käytetään sekä aineellista, että aineetonta palkitsemista. Vastausten perusteella nuorimman työelämän sukupolven kohdalla on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota osaamisen vahvistamiseen palautteen, kiitoksen ja tunnustuksen kautta. Z-sukupolvelle tunnustus onnistumisista merkitsi itseluottamuksen kasvua työpaikalla.

*”Sain badgen ja siinä toivottiin, että oon vielä monia vuosia yrityksen palveluksessa ja että olin tehnyt loistavaa työtä. Kyllä se on semmonen mitä niinku tänä päivänäkin mieltii, jos on joku heikko hetki, et kyl musta on siihen.” (Z4)*

*”Meillä on kuukauden myymälä palkinto. Tästä saa myös kunniakirjan, jossa on aina ihan allekirjotus ja ylpein terveisin aluepäällikkö. Se tuodaan meille henkilökohtaisesti myymälään.” (Z1)*

Z-sukupolven kokemukset aineellisesta palkitsemisesta alleviivasivat henkilökohtaisen kiitoksen ja tunnustuksen merkityksen. Haastateltavat eivät niinkään kaivanneet julkista tunnustusta, vaan enemmän suoraan itselleen tai onnistuneelle ryhmälle kohdennettua palautetta. Henkilökohtaisesti osoitettu kiitos koettiin työmotivaatiota kohottavana tekijänä. Sen myös koettiin lisäävän luottamusta omaan työhön. Haastateltavat kokivat, että jos tunnustuksen osoittamiseen nähdään vaivaa ja se osoitetaan henkilökohtaisesti, sen merkitys kasvaa.

Myös urakehitysmahdollisuuksia tarkasteltiin teoriaosuudessa yhtenä merkittävänä aineettoman palkitsemisen muotona. Urakehitysmahdollisuuksiin liittyivät esimerkiksi nimikeperusteinen eteneminen, koulutusmahdollisuudet ja vastualueen laajeneminen. Haastateltavilta kysyttiin, tarjotaanko organisaatioissa urakehitysmahdollisuuksia palkintona hyvän työn tuloksista. Monessa haastattelussa uralla kehittyminen nähtiin myös luonnollisena osana pitkää ammatillista uraa palkitsemisen sijaan. Työntekijän tarjoamat koulutusmahdollisuudet ja mahdollisuus kehittyä uralla nousivat kuitenkin useassa haastattelussa merkittäväksi motivaattoriksi haastateltaville. Vastaajat tunnistivat henkilökohtaisen hyödyn siitä, että heille tarjotaan mahdollisuus kehittää osaamistaan. Koulutusmahdollisuuksilla oli esimerkiksi yhteys työntekijöiden halun pysyä pitkään organisaation palveluksessa. Tämä heijastui puolestaan korkeaan sitoutumiseen organisaatioon.

Uralla kehittyminen oli haastattelujen perusteella nuorimmalle Z-sukupolvelle tavoiteltavin asia. Z-sukupolven vastauksissa korostui se, kuinka he tavoittelevat tällä hetkellä korkeampaa nimikettä tai asemaa organisaatiossa. Y-sukupolvelle tärkeää oli se, kuinka nimikeperusteisen etenemisen halutaan näkyvän selkeästi myös tulotasossa. X-sukupolvi puolestaan koki, että he ovat elämänsä aikana kokeneet urakehitystä ja se ei ole enää tavoiteltavin asia organisaatiossa. X-sukupolven vastauksista ilmeni myös se, kuinka urakehitys nähdään monen suuntaisena. Osaamisen laajentaminen ja vertikaalinen urakehitys koettiin yhtä arvokkaaksi, kuin ylöspäin suuntautuva, korkeampaan asemaan pyrkivä urakehitys.

Aineetonta palkitsemista toivottiin jokaisen sukupolven kohdalla vahvistettavaksi palkitsemisen muodoksi työpaikoilla. Haastatteluissa nousi esiin se, kuinka usein unohdetaan muistaa heitä, jotka tekevät kenttätason raskaan työn. Tähän haastateltavat toivoisivat läpinäkyvää palkitsemista ja realistisia tavoitteita työhön. Aineettoman palkitsemisen merkitystä voidaan ymmärtää nostamalla esiin tilanteita, jossa negatiivinen palaute tuntuu epäreilulta ja jopa syö työmotivaatiota.

*”Aina jos on vähän hankaluutta niin kops kops kops, joku johtaja tulee sanomaan, että tää on menny huonosti. Se ei millään tavalla motivoi siihen tekemiseen. Sitten kukaan ei juurikaan huomaa sitä kaikkee, mitä me on tehty hyvin. Kun ne ymmärtäis sen kiitoksen merkityksen ja sen, että kun laittaa hyvän kiertämään niin voi että miten hyvän mielen se tuo ja se kumpuaa koko työn suorittamiseen.” (X3)*

Sitaattiin kiteytyy ajatus siitä, kuinka työntekijät usein kuulevat negatiivissävyytteistä palautetta johtotasolta, sen sijaan että vahvistettaisiin onnistumisia esimerkiksi kiittämällä tai tunnustamalla. Palautteen antoon ja aineettomaan palkitsemiseen tulisi siis kiinnittää erityistä huomiota. Useat haastateltavat taas pitivät aineetonta palkitsemista itsestään selvänä osana työtä. Haastateltavien mielestä kiitos pitäisi tulla luonnostaan, ei suunnitellusti.

## 5.4 Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitsemisen yhteydessä ei ilmennyt juurikaan sukupolviakohtaisia eroavaisuuksia. Sukupolvesta riippumatta, aineellisen ja aineettoman palkitsemisen yhdistäminen koettiin sopivaksi keinoksi kehittää organisaation palkitsemisjärjestelmää. Kuten aikaisemmin todettiin, vastauksissa korostui se, kuinka pelkkään aineelliseen palkitsemiseen keskittyvää palkitsemista ei koeta tehokkaaksi palkitsemisjärjestelmäksi. Useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että aineellisen palkitsemisen lisäksi kaivataan aineetonta palkitsemista. Vain toiseen osa-alueeseen keskittymisen sijaan, kaivattiin kokonaispalkitsemisjärjestelmää, jossa aineellinen ja aineeton palkitseminen yhdistyy.

Haastateltavien kohdalla ilmeni kuitenkin eroavaisuuksia siinä, kumpaa he pitävät tärkeämpänä, aineellista vai aineetonta palkitsemista. Moni arvotti aineellisen palkitsemisen merkittävämmäksi ja perusteli sitä sillä, kuinka pakolliset elinkustannukset on katettava rahalla. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei vain toisen toteutuminen riitä motivoivaksi palkitsemiseksi. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kokonaispalkitseminen on ideaali organisaation palkitsemisjärjestelmän perustaksi.

*”Ehottomasti kannatan kokonaispalkitsemista. Tottakai rahalla on merkitystä, mutta en mä lähtis muuta kun pakon alla organisaatioon, missä olis pelkästään aineellisia palkintoja. Ne ei tuo samalla lailla sitä iloa ja onnistumisen tunnetta, kun sit se, että joku sanoo et vitsi sä teit hyvää työtä.” (Z4)*

## 5.5 Ryhmä- vai yksilöpalkitseminen

Haastateltavilta kysyttiin, kumman he kokevat tehokkaammaksi: ryhmä- vai yksilöpalkitsemisen. Aiheen ympärillä ei ilmennyt merkittäviä sukupolviakohtaisia eroja. Valtaosa vastaajista korosti yksilöpalkitsemisen tehokkuutta henkilökohtaisten vaikutusmahdollisuuksien puolesta. Vastaajat kokivat, että yksilöille suunnattuun palkitsemiseen voi vaikuttaa henkilökohtaisesti enemmän. Ryhmäpalkitsemisessä nousi esille riski siitä, että omat mahdollisuudet saada palkkio vähenevät. Vastaajat kokivat,

etteivät pysty vaikuttamaan palkkion saamiseen yhtä paljon, koska eivät voi varmistua siitä, että kaikki tekevät tavoitteen eteen yhtä paljon. Haastateltavilta kysyessä, kumpaa he kannattavat, suurin osa valitsi yksilöpalkitsemisen.

*”Yksilöpalkitseminen on tehokkaampaa, koska siinä saa sen kiitoksen henkilökohtaisesti rahana.” (Y3)*

*”Yksilöpalkitseminen, koska siihen voi kaikista eniten vaikuttaa itse.” (X4)*

Osassa vastauksista ilmeni myös se, kuinka ryhmäpalkkioiden määräytymisessä on koettu epäoikeudenmukaisuutta. Haastateltavat kokivat epäoikeudenmukaiseksi sen, että toiset tekevät palkkion eteen enemmän kuin toiset. Osa vastaajista koki, että oman toiminnan tehostaminen menee jopa hukkaan, jos kaikki eivät panosta samalla tavalla. Näissä tilanteissa yksilön onnistuminen ei riitä, jos koko ryhmä ei onnistu.

*”Sillon ei ollut henkilökohtaisia tavoitteita, vaan ne oli koko toimipisteen. Tiesin, että vaikka tekisin kaikkeni sataprosenttisesti, niin se viikkoprosentti ei tuu nouseen niin korkeelle että me saatais kaikki palkkiot siltä ajalta. Asennoiduin vaan, että ihan sama ja otin itekin vähän iisimmin.” (Z4)*

*”Ryhmäpalkkioissa toiset tekee aina vähän enemmän kuin toiset. Ei voi vaikuttaa, päästäänkö tavoitteisiin, jos kaikki ei tee.” (X4)*

Toisaalta haastatteluissa nousi esille se, kuinka ryhmäpalkkioilla voidaan myös nostattaa niiden työntekijöiden motivaatiota, jotka eivät tavanomaisesti motivoituisi palkkioista. Paine siitä, että koko ryhmän onnistuminen riippuu jokaisen yksilön suoriutumisesta voi saada heidätkin tekemään enemmän, jotka eivät normaalisti motivoituisi palkkioista. Myös työn luonteeseen liittyvät seikat nousivat vastauksista esille. Työpaikoilla, jossa tehdään työtä ryhmässä, ryhmäpalkitseminen koetaan tärkeämpänä.

*”Kuvitellaan tilanne, jossa porukalla saavutetaan tavoite, niin kaikki saa jotain. Se vois kannustaa niitä, jotka ei muuten menis palkinnon perässä, mutta on kuitenkin solidaarisia ryhmälle yhteisen päämäärän eteen.” (X1)*

Sen lisäksi, että ryhmäpalkitsemisella voidaan kohottaa heidän motivaatiotansa, jotka eivät tyypillisesti motivoitu palkkioista, sillä voidaan luoda yhteistä hyvää. Etenkin ryhmähengen nostattamisen kannalta ryhmien palkitseminen koettiin tärkeänä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ryhmäpalkkioina esimerkiksi yhteiset aktiviteetit heijastuvat suoraan työpaikalle ja luovat yhteishenkeä työntekoon.

*”Varmaan ryhmähengen kannalta on hyvä tsempata kokonaisuutta.” (X2)*

*”Kun meillä on yhdessä kivaa, niin se ihan selkeesti tuo sinne työhönkin sitä yhteen hiileen puhaltamista ja hyvää ilmapiiriä.” (X3)*

Vastausten perusteella voitaisiin siis ajatella, että ryhmäpalkitseminen tukee työntekijöiden työhyvinvointia, yhteishenkeä ja motivaatiota. Tärkeää on kuitenkin kiinnittää huomiota sen järjestämiseen. Ryhmäpalkkioita toivottaisiin järjestettävän niin, että se määräytyy tasapuolisilla perusteilla, eikä siitä synny epäoikeudenmukaisuuden tunteita työntekijöille. Kehitysehdotuksia ryhmäpalkitsemiseen tarkastellaan myöhemmin luvussa 5.8.

## **5.6 Palkitsemisen varjopuolet**

Palkitsemista tarkastellessa, tulee ottaa huomioon myös se, kuinka palkitsemisjärjestelmät eivät ole pelkästään motivaatiota lisäävä tekijä. Teoriaosuudessa käsiteltiin palkitsemisen varjopuolia motivaatiopakoteorian kautta. Teoriaosuudessa motivaation syrjäytymisen estämiseen esitettiin työntekijöiden osallistamista, mutta aiheesta haluttiin myös konkreettisia kokemuksia työntekijöiltä. Haastateltavilta kysyttiin, ovatko he joskus kokeneet palkitsemisen vähentävän itse työstä saatavaa mielihyvää. Useissa vastauksissa nousi esiin se, kuinka liian korkeat tavoitteet voivat lannistaa ja

vähentää motivaatiota työn tekemiseen. Palkkioilla, jotka annetaan vuoden päätteeksi, pyritään usein lisäämään työntekijöiden pitkäjänteistä työskentelyä koko tavoitejakson ajalta. Haastateltavat kertoivat kuitenkin kokemuksiaan siitä, kuinka vuoden mittaiset tavoitejaksot tuntuvat joskus kaukaisilta ja liian haastavilta saavuttaa.

*”Juuri esimerkiksi kollega löi helmikuussa hanskat tiskiin, kun tiesi ettei tule pääsemään niihin tavoitteisiin.” (Z4)*

*”Vuosi on niin pitkä aika, että siinä helposti luovuttaa liian aikaisin, jos huomaa että ei ne tavoitteet täyty. Ehkä siinä matkan varrella kaipaisi vähän lisäkannusteita.” (X3)*

Palkitsemismielityksissä tavoitejaksojen osalta ei juurikaan ilmennyt sukupolviakohtaisia eroja. Osalle vastaajista vuositavoitteet sopivat hyvin, mutta osan mielestä tavoitejaksoja olisi hyvä pilkkoa osiin. Tämän perusteella vuoden aikana voitaisiin järjestää yksilökohtaisesti suunniteltuja kannustimia, jotta enemmistön motivaatio työntekoon säilyy. Vastausten perusteella tärkein löydös oli se, kuinka yksilöiden palkitsemisessa tavoitteiden määrittelyyn tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Jos työntekijät tavoittelevat palkkioita samalla tavoiteohjelmalla, mutta työmäärä ovat täysin eri, syntyy siitä väistämättä epäoikeudenmukaisuuden tunteita.

*”Et sä voi asettaa kaikille samanlaisia yksilötavoitteita ja todeta vaan, että näillä tyypeillä on 20 sentin pituusero, mutta niiden pitää hypätä yhtä korkeelle.” (Z4)*

Sitaattiin peilaten ristiriitaiset tavoitteet tuntuvat haastateltavista epäoikeudenmukaisilta ja kaukaisilta saavuttaa. Jos työntekijät toimivat saman tavoiteohjelman mukaan, mutta työmäärä ja tehtävät ovat täysin erilaisia, muodostuu riski epäoikeudenmukaiseen palkitsemiseen. Haastattelujen perusteella epäoikeudenmukaiset palkkiojärjestelmät taas syövät motivaatiota työn tekemiseen. Tämän mukaan tavoiteperusteiseen palkkiojärjestelmään tulisi kiinnittää erityistä huomiota, jos työtehtävät poikkeavat huomattavasti työntekijöiden välillä.

## 5.7 Sitoutuminen

Haastattelujen perusteella X- ja Y-sukupolvien edustajat arvostivat eniten työn pysyvyyttä ja varmuutta. Z-sukupolven edustajat puolestaan olivat valmiita vaihtamaan työpaikkaa tilaisuuden tullen. Osa haastateltavista nosti esiin sen kuinka paremmat edut ja palkkiot voisivat olla syy vaihtaa työpaikkaa, mutta siinä tulisi harkita tarkasti nykyisen ja uuden työpaikan tarjoamien etujen välillä. Toisaalta osa vastaajista oli vahvasti sitä mieltä, etteivät haluaisi vaihtaa työpaikkaa, vaikka saisivat parempia palkkioita. Kaikissa vastauksissa korostui se, kuinka tärkeää on huomioida kokonaiskuva.

Kuten aikaisemmin tutkimustulosten työarvoja käsittelevässä kappaleessa todettiin, X-sukupolven haastateltavat empivät eniten lähtöä muualle, sillä ovat työskennelleet samassa työpaikassa jo useamman vuoden ajan. Työn pysyvyyden ja varmuuden arvostaminen heijasti korkeampaan sitoutumiseen organisaatioon. Haastateltavilta kysyttiin, vaihtaisivatko he mahdollisesti työpaikkaa paremman palkitsemisen perässä ja olisiko palkinnot mieluummin aineellisia vai aineettomia. X-sukupolven vastauksissa korostui se, kuinka he ovat tyytyväisiä tämänhetkiseen palkitsemisjärjestelmäänsä ja kokevat korkeaa sitoutumista organisaatioihin, missä työskentelevät tällä hetkellä.

*”Kyllä oon tällä hetkellä tosi sitoutunut.” (X1)*

*”En oo todellakaan vaihtamassa mihinkään. Mä koen, että meillä on niin hyvä työpaikka.” (X4)*

*”Ei oo toista samanlaista organisaatiota nii ei voi sen perässä lähteä muualle.” (X2)*

Myös Y-sukupolven kaikki haastateltavat arvostivat pysyvää ja varmaa työpaikkaa. Heidän vastauksissaan ilmeni kuitenkin eniten eroja siinä, olisivatko haastateltavat valmiita vaihtamaan työpaikkaa paremman palkitsemisen perässä. Yksi vastaajista koki, että nimenomaan tämänhetkinen palkkiojärjestelmä sitouttaa organisaatioon. Loput

haastateltavista kokivat, että voisivat harkita työpaikan vaihtamista paremman palkitsemisen perässä. Vaihtoaikoiden toteuttamiseen vaadittaisiin kuitenkin merkittävästi paremmat edut kuin nykyisessä työpaikassa. Minkä perässä vaihdettaisiin, olisi sekä aineellista että aineetonta.

*”Kokonaisuus: työnkuva, mahdollisuudet, palkkiojärjestelmä ja osakkeet sitouttaa tällä hetkellä ihan hyvin.” (Y3)*

*”Jos olis mahdollisuus saada parempaa palkkaa, varmasti voisin olla vielä sitoutuneempi.” (Y4)*

*”Se ei itessään ratkase, jos on vaikka vaan hyvät aineelliset tai aineettomat kannustimet, mutta ne voi tuoda lisää hyvää, minkä takia hakis jonnekin.” (Y2)*

Z-sukupolven vastauksista puolestaan korostui se, kuinka he ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa tilaisuuden tullen. Useimmalla vastaajista haaveet työpaikan vaihdosta liittyvät koulutukseen perustuviin seikkoihin. Kaikki Z-sukupolven edustajat nostivat esiin sen, kuinka haaveilevat entistä enemmän omaa opiskelualaansa vastaavasta työstä. Osa vastaajista ilmaisi myös palkkioiden vaikuttavan vaihtoaikaisiin. Jokainen Z-sukupolven edustaja nosti esiin myös tämän päivän heikon työllisyystilanteen, mikä lisää kiitollisuuden tunnetta tämänhetkisestä työpaikastaan.

*”En mä haluu tota työtä mun koko loppuelämää tehdä. Haluaisin nähä jotain muutakin, mikä on sit enemmän koulutukseen yhteydessä.” (Z1)*

*”Tiiän, etten tuu jäämään sinne lopun uraks.” (Z2)*

*”On ollu aikomus vaihtaa oman alan työpaikkaan heti kun löytyy.” (Z3)*

*”Jossain kohtaa ajattelin, et tää toimiala ei oo oma ja että lähtisin. Mutta en voi väittää, etteikö työllisyystilanne vaikuttais siihen, että oonkin yhtäkkiä tosi tyytyväinen täällä.”*

(Z4)

Kaikissa vastauksissa korostui se, kuinka tilannetta tulee arvioida aina uudelleen sen muuttuessa. Heille, jotka ovat tyytyväisiä nykyiseen palkitsemiseen, työpaikan vaihtoon liittyy korkeampi kynnys. Haastateltavien mukaan aiheet työpaikan vaihdosta kuitenkin nousee, jos tämänhetkistä palkitsemista tai työoloja muutetaan. Vaihtoaikoiden yhteydessä potentiaalisia palkkioita myös peilataan esimerkiksi työarvoihin, työyhteisöön, ilmapiiriin ja työoloihin, sekä nykyisen työpaikan tarjoamiin etuihin ja palkkioihin.

*”Kyllähän sä työntekijänä katot sitä markkinaa, että mistä saisit paremman hyödyn.”* (Y1)

*”Jos organisaatio muuttuis sellaseks, mitä en kokisi enää itelleni hyväks, nii todennäköisesti saattaisin vaihtaa muualle.”* (X1)

## **5.8 Työntekijöiden ehdotukset parempaan palkitsemiseen**

Palkitsemisen kehittämisessä on merkittävää kuulla heitä, joita aihe konkreettisesti arkipäiväisessä työssä koskettaa. Jotta palkitsemisessa voidaan huomioida paremmin sukupolviikohtaiset toiveet ja odotukset, haluttiin vastaajilta kehitysehdotuksia parempaan palkitsemiseen. Haastateltavilta kysyttiin, mitä he ehdottaisivat käyttöönotettavaksi palkitsemismuodoksi organisaatioonsa. Kehitysideat, mistä haastateltavat kertoivat, olivat heitä henkilökohtaisesti motivoivia palkitsemisen muotoja. Palkitseminen liittyi esimerkiksi liikuntamahdollisuuksiin, yhteisiin aktiviteettipalkintoihin ja vapaa-ajan lisäämiseen. Haastateltavat myös vertasivat saamiaan palkkioita omaa toimialaansa vastaavien organisaatioiden palkkioihin. Osassa vastauksista ilmeni, kuinka omalle työpaikalle kaivattaisiin samanlaisia palkitsemisjärjestelmiä kuin vastaavissa organisaatioissa samalla toimialalla käytetään. Aineellinen palkitseminen ylipäätään näyttäytyi vahvana motivaattorina haastateltavien

keskuudessa. Aiheen ympärillä ei ilmennyt merkittäviä sukupolvikohtaisia yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia.

Suuressa osassa kehitysideoita nousi kuitenkin esiin etenkin aineettoman palkitsemisen merkitys. Aineettoman palkitsemisen muodossa kaivattiin selkeämpää kiitosta ja tunnustusta tehdystä työstä. Vastauksista ilmeni se, kuinka usein pidetään oletuksena, että työ tehdään hyvin. Siitä huolimatta haastateltavat kaipaisivat, että työ huomataan ja siitä kiitetään. Aineettoman palkitsemisen kehittämiseen toivottiinkin kiinnitettävän enemmän huomiota. Useamman vastaajan kohdalla nousi esiin, kuinka aineeton palkitseminen nähdään tehokkaana myös sen puolesta, ettei siitä aiheudu merkittäviä lisäkuluja työnantajalle.

*”Joissain ammateissa joutuu esihenkilöt menemään niillä aineettomilla palkkioilla enemmän, koska rahaa ei oo. Mutta se vaatii esihenkilöiltä miettimistä, että miten niitä käyttää, jos ei pysty aineellisia palkkioita antamaan.” (Y2)*

*”Kuulosti kivalta, että henkilöstöstä nostetaan kauden onnistujia. Se on helposti järjestettävissä eikä se vaadi lisää raharesursseja. Se on aineettomasti helppo toteuttaa ja varmasti siitä tulis hyvä mieli.” (Y1)*

*”Meillä on aika juro organisaatio. Semmosta julkista tunnustusta hyvästä työstä vois aina sillon tällön nostaa esille enemmän.” (X2)*

Haastateltavat kokivat siis, ettei aineeton palkitseminen vaadi suuria rahallisia resursseja. Sen sijaan aineettomaan palkitsemiseen perustuvien palkitsemisjärjestelmien käyttöönottoon ja lisäämiseen toivottaisiin esihenkilöiltä hieman ylimääräistä aikaa ja vaivaa. Tämän yhteydessä esihenkilöiden ja työnantajien tulisi kuunnella työntekijöidensä toiveita, jotta palkitseminen vastaa työntekijöiden motivaatiota. Vastaajat kokivat, että osallistamalla pystytään kehittämään palkitsemisjärjestelmät vastaamaan paremmin työntekijöiden toiveita, odotuksia ja motivaatiota. Tunnustuksen

ja kiitoksen lisäksi, aineettomaan palkitsemiseen ehdotettiin esimerkiksi liikunnan ja vapaa-ajan lisäämistä.

*”Oon luku, että jossain saa viikossa tunnin urheilla työajalla nii kyl se alkaa olla jo niin spessu palkkio ja vaikuttaa tosi paljon arkeen.” (Z4)*

*”Luulisin, että vapaa-aika on se mitä ihmiset arvostaa. Sehän olis järkeväkin, jos saa tietyn asian hoidettua nopeammin niin sais sen ylimääräsen vapaa-ajan itselleen.” (X1)*

Haastatteluissa ilmeni myös, että jos ryhmäpalkintoja halutaan jakaa organisaatiossa, kannatetaan sen toteutukseen aineetonta palkitsemista. Osa vastauksista liittyi konkreettisesti ryhmäpalkitsemisen ristiriitaisuuteen. Ryhmäpalkitseminen aineellisessa muodossa voi haastateltavien mukaan aiheuttaa epäoikeudenmukaisuutta. Sen sijaan toivottaisiin aineetonta palkitsemista, esimerkiksi sosiaalisten palkkioiden, kuten ryhmäaktiiviteettipalkintojen muodossa. Haastateltavien mukaan tällä tavalla saataisiin ryhmähenkeä kohotettua, eikä palkitseminen nostaisi epäoikeudenmukaisuuden tunteita työntekijöiden välille.

*”Ryhmiä vois huomioida niin, että päästäis yhdessä syömään tai viettään iltaa. Jos ryhmässä ruvetaan yksilöimään ja palkitsemaan vain yksilöitä niin se hirveen helposti herättää kateutta ja kateus on taas se, mikä syö sitä me-henkeä.” (X4)*

*”Ryhmätehtävis ehkä ei kaipaa ees rahallista palkintoa, vaan mielummin joku aineeton.” (Z3)*

”Me-henki” eli ryhmähenki oli ylipäätään asia, jota toivottiin vahvistettavaksi työpaikoille. Ryhmähenki yhdistettiin vahvasti työilmapiiriin ja yhteisiin tavoitteisiin. Haastateltavat kokivat, että yhteisen tekemisen parissa pääsee myös tutustumaan työkavereihin paremmin. Heidän mukaansa tutustumisen myötä uskalletaan pyytää toisilta apua paremmin, jolloin myös palaute kulkee avoimemmin ja väärinymmärrykset vähenevät.

Haastateltavat kokivat, että yhteisten tavoitteiden eteen tulee työskennellä yhteen hiileen puhaltamalla. Tällä kaikella koettiin olevan vaikutusta yhteishenkeen.

Haastattelut herättivät haastateltavissa monenlaisia tunteita. Haastateltavat kertoivat mielellään kokemastaan palkitsemisesta. Jokainen haastattelutilanne oli erilainen ja niitä rikastutti se, että jokaisella haastateltavalla oli henkilökohtainen ja uniikki kokemuksensa palkitsemisesta. Haastattelujen perusteella palkitseminen on edelleen aihe, josta puhutaan melko vähän työpaikoilla. Tähän liittyi muun muassa pelkoa kateudesta ja ristiriitojen luomisesta työpaikalle. Osassa vastauksissa oli havaittavissa jopa turhautumisen tunteita, kun haastateltavat kertoivat kokemuksiaan siitä, kuinka huomion kiinnittäminen palkitsemiseen voi jäädä organisaatioissa vähälle. Haastateltavat korostivat ymmärtävänsä sen, kuinka resurssit ovat aineelliseen palkitsemiseen ovat usein vähäisiä. Aineeton palkitseminen kuitenkin koettiin matalalla kynnyksellä toteutettavaksi, eikä siihen kaivattaisi suuria rahallisia resursseja. Kaikki haastateltavat kokivat palkitsemisen merkittäväksi ja huomioonotettavaksi aiheeksi työpaikoilla.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Kuudennessa luvussa siirrytään esittelemään tutkielman keskeiset johtopäätökset. Luvun ensimmäisen alaotsikon alla vastataan kolmeen tutkielmalle asetettuun tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymyksiin vastataan peilaamalla haastatteluihin perustuvaa tutkimusosuutta aiempaan teoriaosuudessa käsiteltyyn tutkimuskirjallisuuteen. Toinen alaluku tarkastelee tutkimuksen luotettavuutta. Kolmannessa alaluvussa esitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Keskeiset johtopäätökset

Tutkielman johtopäätöksissä päädytään tulokseen, että palkitsemisjärjestelmät ovat vahvasti yhteydessä työntekijöiden motivaatioon ja palkitsemismieltyyksissä ilmenee jonkin verran sukupolvikohaisia eroja. Vaikka eroja löytyi, ne eivät ole kovin suuria ja yhtäläisyyksiä löytyi myös sukupolvien yli. Motivaatiota lisäävät palkitsemisjärjestelmät eivät näyttäytyneet selkeästi sukupolvikohaisina. Havaitut erot ilmenivät pääosin välillisesti, esimerkiksi työarvoissa, sitoutuneisuuden tasoissa ja näihin liittyvässä palkitsemisessä. Palkitsemismieltyyksissä sukupolvien sisällä löytyi yhtäläisyyksiä, mutta samankaltaiset piirteet ulottuvat myös toisiin sukupolviin. Seuraavissa kappaleissa vastataan kolmeen tutkielmalle asetettuun tutkimuskysymykseen.

### Aineellinen ja aineeton palkitseminen sukupolvien kokemana

Tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Mitä palkitsemismuotoja eri sukupolvien edustajat arvostavat? Tutkimusosuudessa käytiin läpi X-, Y- ja Z-sukupolven kokemuksia palkitsemisesta perustuen haastatteluihin. Vastataan tutkimuskysymykseen tarkastelemalla kullekin sukupolvelle mielekästä palkitsemista ensin aineellisen ja aineettoman palkitsemisen näkökulmasta. Haastatteluissa ilmenneitä tutkimustuloksia peilataan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

X-sukupolvelle aineellisen palkitsemisen kokemukset liittyivät pääosin tulospalkkaukseen, henkilökohtaisiin lisiin ja bonuksiin sekä materiaalisiin palkkioihin. Tutkimustulosten perusteella X-sukupolven kokemukset aineellisesta palkitsemisesta olivat myönteiset, mutta niiden arvostus on vuosien saatossa vähentynyt. Aineellisella palkitsemisella ei siis koeta olevan niin tärkeää merkitystä, kuin aikaisemmin työuralla on ollut. Tutkimustulokset ovat linjassa aikaisempaan tutkimukseen siitä, kuinka ulkoista motivaatiota lisäävät aineelliset palkkiot eivät ole enää X-sukupolvelle yhtä merkittäviä kuin nuoremmille sukupolville.

Teoriaosuutta tukee myös tutkimusosuuden löydökset X-sukupolven arvostamasta aineettomasta palkitsemisesta. Tutkimusosuudessa aineeton palkitseminen ilmeni esimerkiksi työyhteisölle suunnattuina illallisina, kiitoksena, ja erilaisilla julkisilla tunnustuksilla. X-sukupolvi oli yksimielisesti sitä mieltä, että aineeton palkitseminen on tärkeää ja se lisää motivaatiota. X-sukupolven keskuudessa aineeton palkitseminen yhdistettiin muita sukupolvia enemmän sosiaaliseen palkitsemiseen yhteisten aktiviteettipalkintojen muodossa, mitkä luokiteltiin teoriaosuudessa elämyksellisiksi palkinnoiksi. Tämä vahvistaa myös teoriaosuudessa todettua väitettä siitä, kuinka X-sukupolven mieltymykset ovat kehittyneet enemmän ryhmätyöskentelyä arvostavaan työtapaan. X-sukupolven edustajat arvostavat tutkimustulosten perusteella eniten aineetonta palkitsemista, kuten esihenkilön kiitosta, julkista tunnustusta ja sosiaalisia aktiviteettipalkintoja. Kuitenkin myös aineellinen palkitseminen on X-sukupolvelle tärkeää.

Y-sukupolvea selkeästi motivoivat palkitsemisen muodot keskittyivät aineelliseen palkitsemiseen. Tämä poikkeaa teoriaosuudessa käsitellystä väitteestä, jonka mukaan Y-sukupolven edustajat arvostavat vähemmän aineellista palkitsemista. Myös vapaa-aika ja mahdollisuudet määrätä omasta työstään korostuu tutkimuskirjallisuudessa Y-sukupolven palkitsemismieltymyksiksi. Tämä ilmeni myös tutkimusosuudessa siten, että Y-sukupolven keskuudessa joustavat työjärjestelyt nousivat selkeästi eniten arvostetuksi palkitsemismuodoksi. Aineettomasti toteutettavilla, joustavilla työjärjestelyillä koettiin

olevan vaikutusta myös aineelliseen palkistamiseen. Sukupolven keskuudessa koettiin, että joustavien työjärjestelyjen ansiosta pystyy ansaitsemaan myös enemmän aineellista hyötyä. Y-sukupolven edustajat arvostavat sosiaalisia palkkioita aiemman tutkimuksen mukaan vain vähäisesti. Tutkimusosuudessa ilmeni kuitenkin, että ihmiskohtaamiset ja työilmapiiri ovat Y-sukupolvelle merkittäviä tekijöitä työssä ja niitä voidaan vahvistaa sosiaalisilla palkkioilla. Y-sukupolven edustajat kokivat sosiaaliset palkinnot pääosin mielekkääksi ja etenkin ryhmähengen kohottamisen kannalta merkittäväksi.

Z-sukupolven kokemukset aineellisesta palkistamisesta liittyivät pääosin tulospalkkaukseen, mikä koettiin motivoivaksi palkistamisen muodoksi. Heille mahdollisuus ansaita enemmän palkkaa, osoittautui selkeäksi motivaatiotekijäksi. Se ei kuitenkaan yksin riitä tyydyttämään Z-sukupolvea. Z-sukupolvi kaipasi sukupolvista eniten aineetonta palkistamista, palautetta ja tunnustusta sekä mahdollisuuksia edetä ja kehittyä organisaatiossa. Tutkimustulokset tukevat aiempaa tutkimusta tunnustuksen, uralla kehittymisen ja jatkuvan palautteenannon osalta. Esimerkiksi Alkwaldeh ja Alla (2025, s. 273) korostavat sitä, kuinka Z-sukupolven motivaation kannalta merkittävää on ohjata heitä saavuttamaan haastaviakin tavoitteita palautteenannon kautta. Z-sukupolven edustajien kokemukset tunnustuksesta liittyivät julkisiin tilaisuuksiin, jossa nostettiin onnistujia. Myös henkilökohtainen kiitos ja autonomia osoittautuivat merkitykselliseksi. Tunnustus tarkoitti Z-sukupolvelle vahvistusta omasta osaamisestaan ja ammatillisen itsetunnon kohottamista. Uralla eteneminen oli Z-sukupolvelle kaikista sukupolvista merkittäväntä. Siihen sopivia palkistamisen muotoja löytyi urakehitysmahdollisuuksista, kuten erilaisista työnantajan tarjoamista koulutuksista tai nimikeperusteisesta etenemisestä.

### **Palkistamisen vaikutus motivaatioon: yhteys motivaatioteoreettiseen viitekehykseen**

Toinen tutkimuskysymys tutkielmalle oli: Miten eri palkistamisjärjestelmät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon eri sukupolvien keskuudessa? Kuten aikaisemmin

tutkielmassa esiteltiin, Lanfranchi ja Narcy (2022, s. 437) määrittelevät motivaation lähteiksi ulkoisen, sisäisen ja maineeseen perustuvan motivaation. Vastausta toiseen tutkimuskysymykseen on relevanttia tarkastella näiden motivaatio-orientaatioiden kautta. Tarkastellaan tutkimuskysymystä myös sukupolvien palkitsemismielitymysten yhteydestä McClellandin motivaatioteoriaan.

Ulkoisen motivaation yhteys palkitsemiseen todettiin teoriaosuudessa selkeimmäksi. Kun ihminen motivoituu ulkoisten palkkioiden perusteella, sitä kutsutaan ulkoiseksi motivaatioksi (Lanfranchi & Narcy, 2022, s. 437; Mitchell & muut, 2020, s. 324). Sisäinen motivaatio puolestaan ohjaa toimintaa ilman ulkoista palkkiota. Tämän perusteella työstä saatava mielihyvä ohjaa ihmistä tietynlaiseen toimintaan. Handolinin (2013, s. 37) mukaan sisäistä motivaatiota voidaan lisätä kuitenkin erilaisten tehtäväkannustimien kautta. Aineelliset palkkiot toimivat siis usein ulkoisen motivaation lähteenä, mutta sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa aineettomalla palkitsemisella. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että ulkoiset palkkiot ovat X- ja Z-sukupolvea vähiten ohjaileva motivaatiotekijä. Y-sukupolven palkitsemismielitymukset kallistuivat puolestaan enemmän aineelliseen palkitsemiseen, minkä perusteella ulkoinen motivaatio osoittautui heille merkittäväksi. Kaikille sukupolville tärkeäksi osoittautunutta sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa työn sisältöön liittyvillä tekijöillä. Niin teoriaosuuden kuin tutkimusosuuden perusteella, sitä voidaan vahvistaa etenkin aineettoman palkitsemisen, kuten tunnustuksen ja kiitoksen avulla. Myös sukupolvien arvostamat aineettoman palkitsemisen muodot, kuten urakehitysmahdollisuudet ja joustavat työjärjestelyt ovat sisäisen motivaation vahvistamisen kannalta merkittävää.

McClellandin motivaatioteoria esiteltiin teoriaosuudessa. Teorian mukaan kullakin yksilöllä on motivaatiotaan ohjaileva tarve. Tarpeet ovat: saavuttaminen, valta ja yhteenkuuluvuus ja niitä pystytään tukemaan erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. Sukupolvien hallitsevat tarpeet määriteltiin teoriaosuudessa Alkwaldehin ja Allan (2025, s. 256) mukaan. X-sukupolvelle ominaisimmat tarpeet ovat saavuttamisen ja yhteenkuuluvuuden tarve, kun taas Y- ja Z-sukupolvea ohjailee eniten pelkästään

saavuttamisen tarve. Vallan todettiin teoriaosuudessa olevan jokaista sukupolvea vähiten ohjaileva tarve ja myös tutkimustulokset tukevat tätä väitettä.

Saavuttamisen tarve ilmeni X-sukupolvella korkeana tarpeena suoriutua omista työtehtävistään moitteettomasti. Yhteenkuuluvuuden tarve puolestaan ilmeni esimerkiksi sosiaalisten palkkioiden ja työyhteisön korkeana arvostamisena sekä epävarmuuden välttämisenä. Aikaisemmin todettiin myös että, tasapainon löytäminen työn ja vapaa-ajan välillä on X-sukupolvelle merkittävää. Tutkimustulokset vahvistavat myös sitä, kuinka X-sukupolven palkitsemisessa tulisi huomioida työn varmuutta lisäävät tekijät. X-sukupolven palkitsemismielityksiin kuuluu toive jatkaa työssään eläkeikään asti (von Bonsdorff, 2011, s. 1272). Heille ominaiseksi osoittautui korkea työmoraali, sekä työn varmuuden ja vapaa-ajan arvostaminen. Teoria- ja tutkimusosuuden perusteella X-sukupolven työarvoihin sopivat palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat positiivisesti heidän työmotivaatioonsa ja työn mielekkyyteen. Heille merkittävää tunnetta työn varmuudesta voidaan vahvistaa esimerkiksi erilaisilla urakehitysmahdollisuuksilla, kuten syventävillä koulutuksilla, etenemismahdollisuuksilla tai vastuun lisäämisellä organisaation sisällä. Kuten Alkhalwaleh ja Alla (2025, s. 257) väittävät, yhteenkuuluvuuden tarve ilmenee ihmisillä riskien ja epävarmuuden välttelynä. Lisäksi voidaan ajatella, että X-sukupolven kohdalla korostuu Maslowin tarvehierarkian mukainen perusturvallisuus. Maslowin tarvehierarkian mukaan työpaikan varmuuden arvostaminen liittyy ihmisen perustarpeeseen kokea turvallisuutta (Shinde, 2025, s. 210).

Y-sukupolvelle merkittävin tarve on saavuttaminen, joka ilmeni tutkimuskirjallisuudessa suorituskeskeisyytenä ja tarpeena saada tunnustusta. Tutkimusosuuden havainnot Y-sukupolvelle merkittävästä aineettomasta palkitsemisesta liittyivät tunnustukseen hyvän työn tuloksista, mikä vahvistaa teoriaosuuden väitettä saavuttamisen tarpeesta. Yhteys löytyy myös Maslowin tarvehierarkiaan, jonka mukaan halu tulla arvostetuksi on osa ihmisen perustavanlaatuisia tarpeita (Shinde, 2025, s. 207–208). Lisäksi teoriaosuudessa ehdotettiin Y-sukupolvelle joustavia työjärjestelyjä palkitsemisen keinoksi. Myös tutkimustulokset osoittavat, että Y-sukupolven edustajille on tärkeää saada itse määrätä

työstään. Saavuttamisen tarve kuitenkin yhdistettiin teoriaosuudessa yksilökeskeiseen työskentelyyn. Väitteestä poiketen, tutkimustulosten mukaan suurin osa Y-sukupolven edustajista kertoi arvostavansa tiimityöskentelyä ja työyhteisöön kuulumista.

McClellandin motivaatioteorian perusteella myös Z-sukupolvea eniten ohjaileva tarve on saavuttamisen tarve (Alkhalwaldeh & Alla, 2025, s. 267). Tutkimustuloksissa ilmeni, että urakehitys ja nimikeperusteinen eteneminen on heille tällä hetkellä merkittävää. Z-sukupolven edustajista nimikeperusteista etenemistä arvostavat haastateltavat eivät niinkään tavoitteleet etenemisellä korkeampaa palkkaa tai tietynlaisia työtehtäviä, vaan se liittyi enemmän sosiaaliseen aseman tavoitteluun organisaation sisällä. Aikaisemmin tutkielmassa todettiin että, maineeseen perustuva motivaatio ohjailee käyttäytymistä paremman sosiaalisen aseman tai itsetunnon perusteella (Lanfranchi & Narcy, 2022, s. 437). Z-sukupolven edustajissa ilmeni siis vahvin yhteys maineeseen perustuvaan motivaatioon. Kuten huomataan, jokaista sukupolvea ohjailee saavuttamisen tarve. Korkean saavuttamisen tarpeen omaavat henkilöt haluavat Rybnicekin ja muiden (2019, s. 466) mukaan, että heidän menestyksensä perustuu henkilökohtaisesti tunnistettaviin syihin. Tällä voidaan selittää myös sitä, kuinka ryhmäpalkitsemisessa toivottiin jokaisen sukupolven kohdalla aineellisen palkitsemisen sijaan aineetonta palkitsemista.

Teoriaosuudessa käsiteltiin myös sitä, kuinka Z-sukupolvelle työelämässä merkittävää on autonomia (Candello ja Mohammadpour, 2024, s. 372). Tutkimusosuus tukee väitettä Z-sukupolven autonomisuuden tarpeesta, sillä sen edustajat kokivat merkittäväksi saada itse vaikuttaa omaan työhönsä. Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisen tarpeisiin liittyy tarve toteuttaa itseään (Shinde, 2025, s. 207–208). Tutkimustulosten mukaan, vaikutusmahdollisuudet liittyivät esimerkiksi työaikoihin ja työn rytmiin, sekä siihen miten ja missä työtä tekee. Tutkimustuloksissa korostui myös autonomian merkitys työnantajan ja työntekijän välisessä luottamussuhteessa. Työnantajalta toivottiin luottamusta siihen, että työ tehdään oikeilla motiiveilla, ilman jatkuvaa valvontaa. Aiemman tutkimustiedon perusteella autonomia todettiin erityisen tehokkaaksi keinoksi Z-sukupolven sitouttamiseen. Esimerkiksi Candello ja Mohammadpour (2024, s. 372)

ehdottavat Z-sukupolven sitouttamiseen autonomian lisäämistä, joka ilmenee omien rajojen asettamisena ja pyrkimyksenä toteuttaa sukupolvelle ominaisia odotuksia.

### **Sukupolvien sitoutuminen: yhteys teoriaan**

Tutkielman kolmas tutkimuskysymys on: Vaikuttaako palkitsemisjärjestelmien ohjaama motivaatio työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon? Tutkimustuloksissa selvisi, että palkitsemisjärjestelmillä voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon. Motivaatio työntekoon puolestaan lisää työntekijöiden sitoutumista, joten vastaus tutkimuskysymykseen on myönteinen. Työarvojen yhteys sitoutumiseen oli myös merkittävä. Arvoja tukeva palkitseminen lisäsi tutkimustulosten perusteella työpaikan vetovoimaa ja halua pysyä organisaatiossa. Tutkimustuloksia tukee myös teoriaosuuden tutkimuskirjallisuus. Motivaation ja sitoutumisen yhteyttä voidaan purkaa teoriaosuudessa esitellyn Vroomin odotusarvoteorian kautta.

Vroomin odotusarvoteoria perustuu siihen, kuinka odotetut palkkiot ohjailevat työntekijöiden valintoja. Jotta työntekijä pysyy motivoituneena, hänen tulee arvostaa toiminnan lopputulosta ja uskoa voivansa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja palkkioihin omalla toiminnallaan (Lee, 2007, s. 789–790). Teoria on palkitsemista tarkastellessa olennainen, sillä sen avulla voidaan selittää, miksi tietyt palkkiot motivoivat ja saavat työntekijät työskentelemään pitkäjänteisesti tavoitteiden eteen. Teoriaa myötäillen motivaatiotekijä, tutkielman yhteydessä palkitseminen, toimii vain, jos työntekijä kokee sen merkitykselliseksi ja mahdolliseksi saavuttaa. Tutkimustulokset tukevat siis teoriaa, sillä sukupolvesta riippumatta saavutettavissa olevat ja omaa motivaatiota vastaavat palkinnot saivat työntekijät työskentelemään motivoituneemmin tavoitteiden eteen. Motivaation säilyminen heijastui puolestaan korkeampaan sitoutumiseen, joten tutkimustulokset tukevat aikaisempaa teoriaa.

Kuten aikaisemmin todettiin, X-sukupolvi arvostaa eniten työn varmuutta ja pysyvyyttä. Myös Y-sukupolven keskuudessa arvostetaan varmaa työpaikkaa. Z-sukupolvi on

puolestaan työelämän vähiten sitoutunut sukupolvi ja he harkitsevat todennäköisemmin työpaikan vaihtoa heille merkittävien palkkioiden perässä. Kokemus työn pysyvyydestä ja varmuudesta ilmeni tutkimustuloksissa esimerkiksi niin, että työntekijät arvostavat jo tarpeeksi nykyisessä työpaikassaan käytettävää palkitsemista tai palkitseminen on heille toissijaista. Toisaalta myös nykyisten työolosuhteiden muutokset vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Jos työpaikka muuttuu niin, ettei se enää palvele työntekijän tarpeita, käynnistää se todennäköisemmin aikeita irtautua organisaatiosta. Voidaan siis todeta, että palkitseminen, joka tukee yksilön tarpeita, lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Toisaalta, jos houkuttelevampi palkitseminen on toisessa organisaatiossa, lisää se vetovoimaa muualle.

Tutkimustulokset osoittavat myös, että työntekijät selvittävät työpaikkojen tarjoamia palkitsemisjärjestelmiä vertaillen heille potentiaalisia työpaikkoja. Osa työntekijöistä koki olevansa sitoutunut omaan organisaatioonsa nimenomaan siellä käytettävän palkitsemisjärjestelmän vuoksi. Palkitseminen, minkä perusteella työntekijät vaihtaisivat organisaatiota, olisi sekä aineellista että aineetonta. Valtaosa työntekijöistä arvostaa työpaikkavertailussa kokonaispalkitsemisjärjestelmää, joka yhdistää aineellisen ja aineettoman ulottuvuuden. Tutkimustulokset ovat linjassa teoriaosuuteen, jossa tehokas palkitsemisjärjestelmä kokoaa aineellisen ja aineettoman palkitsemisen sekä huomioi osallisuuden merkityksen. Sitoutumiseen vaikuttavan palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä tulisi aina huomioida kokonaiskuva ja kuunnella työntekijöiden tarpeita ja toiveita palkitsemisesta.

Sitoutumisnäkökulman yhteydessä tulee myös huomioida palkitsemisen epäkohdat. Teoriaosuudessa käsitelty motivaatiopakoteoria ilmeni myös tutkimusosuudessa relevantiksi tarkastelun kohteeksi. Teorian mukaan palkkiot voivat myös syrjäyttää työntekijöiden sisäistä motivaatiota työntekoon. Palkitseminen ei siis aina pelkästään tue motivaatiota, vaan voi myös estää sen kehittymistä. Motivaation hiipuminen liittyy tutkimusosuuden perusteella etenkin liian korkeisiin tavoitevaatimuksiin palkinnon saavuttamiseksi. Tutkimustulosten perusteella tämän välttämiseksi kaivattiin läpinäkyviä

tavoitteita ja osallistamista palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen ja päätöksentekoon. Tutkimustulokset ovat linjassa teoriaosuudessa käsiteltyyn tutkimuskirjallisuuteen, jossa motivaation syrjäytymisen riskiä pyrittiin välttämään osallistamalla ja kuulemalla työntekijöiden tarpeita ja toiveita.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Puusan ja muiden (2020, luku 11) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee ymmärtää ja tarkastella esimerkiksi luotettavuustarkastelun kautta. Heidän mukaansa tutkijan perehtyneisyys kohdeilmiöön lisää tutkimuksen luotettavuutta ja koherenssia. Ennen haastattelujen toteuttamista tutkielman aiheeseen perehdyttiin kattavasti aiemman tutkimuskirjallisuuden avulla, mikä osoitetaan teoriaosuudessa. Myös haastattelukysymykset muodostettiin teoriaosuudessa käytetyn tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Haastatteluissa huomioitiin myös se, kuinka tutkijan objektiivinen lähestymistapa on tärkeää tutkimustulosten luotettavuuden kannalta. Haastattelukysymyksissä ja tulkinnoissa pyrittiin neutraaleihin ilmaisutapoihin ja jokainen haastateltava sai vastata haastattelukysymyksiin puhtaasti omin sanoin, henkilökohtaisen kokemuksensa pohjalta.

Objektiivisuus oli tutkimuksen tavoitteena läpi haastatteluprosessin. Haastatteluista pyrittiin saamaan aikaan mahdollisimman avointa ja rehellistä keskustelua, ilman että haastattelijan mielipiteet tai ennako-oletukset näkyivät haastattelukysymyksissä tai keskustelua syventävissä lisäkysymyksissä. Haastateltavilta siis kysyttiin kysymyksiä ohjailematta heidän vastauksiaan. Puusa ja muut (2020, luku 11) toteavat, että tutkijan reflektointikyky on välttämätöntä luotettavalle tutkimukselle, mutta täydellistä objektiivisuutta on kuitenkin mahdoton saavuttaa. Haastattelut pyrittiin kuitenkin toteuttamaan mahdollisimman hyvin niin, ettei vastauksista muodostettu ohjailevia tulkintoja.

Tutkimuksessa on huomioitava se, kuinka kahdellatoista henkilöllä toteutetuilla haastatteluilla ei saa yleistettävää tietoa kaikkien sukupolvien edustajien arvostamista

palkitsemisen muodoista. Haastattelujen tavoitteena oli kuitenkin kuulla sukupolvien edustajilta itseltään motivaatiotekijöistään ja kokemuksistaan liittyen palkitsemiseen. Tutkimusmenetelmän valinta perustui siihen, että vastaajilta pyrittiin saamaan tutkimusta rikastuttavaa, yksityiskohtaista ja kuvailevaa näkökulmaa arvostamistaan palkitsemisen muodoista. Tutkimuksen tavoitteena oli, että vastaajat avaisivat ja kuvaisivat tarkemmin kokemuksiaan avointen vastausten muodossa. Yleistettävyyden sijaan, tutkimuksella pyrittiin siis tuottamaan syvällisempää ymmärrystä aiheesta. Haastattelujen valinta tutkimusmenetelmäksi osoittautui tämän tavoitteen kannalta onnistuneeksi. Tavoite saavutettiin esittämällä haastateltaville tarkentavia lisäkysymyksiä ja kannustamalla heitä selittämään auki vastauksiaan. Haastattelutilanne mahdollisti myös tarkentavien kysymysten esittämisen puolin ja toisin, jolloin saatiin aikaiseksi merkityksiä avaavaa keskustelua.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Sukupolvivertailua tekevästä palkitsemistutkimuksesta on vielä vähäisesti suomalaista tutkimusta. Kansainvälistä aineistoa aiheen ympärillä löytyy enemmän. Jatkotutkimusta aiheesta voisi rajata useaan eri osa-alueeseen. Tässä tutkielmassa tutkimusta ei rajattu esimerkiksi vain tiettyyn toimialaan tai sukupuoleen, sillä haluttiin selvittää työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia mahdollisimman erilaisista palkitsemisen muodoista. Tutkimuksen kohdentaminen esimerkiksi tiettyyn toimialaan voisi tuoda esiin rajatumpaa näkökulmaa mahdollisista sukupolviikohtaisista eroista ja yhtäläisyyksistä palkitsemisessä.

Tutkimusta voi myös mahdollisesti rajoittaa sukupuolierot. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin palkitsemista sukupuolesta riippumatta, eikä sen osalta tehty tarkempaa rajausta. Jatkotutkimusta voisi laajentaa sukupuolien välisiin eroihin palkitsemismieltyymysten osalta. Voisi olla huomionarvoista tutkia, kokevatko eri sukupuolten edustajat samanlaisen palkitsemisen motivoivana vai liittykö siihen sukupolviikohtaisia eroavaisuuksia. Tutkimuksen yhteydessä voitaisiin tarkastella myös, toteutuuko palkitsemisessä sukupuolien välinen tasa-arvo.

Tutkimusosuus haluttiin toteuttaa nimenomaan työntekijänäkökulmasta, jotta se laajentaisi tutkimusta niiden henkilöiden näkökulmasta, joita palkitseminen koskettaa arkipäiväisessä työssään. Työntekijänäkökulma mahdollisti juuri heidän kuulemisensa, joilla on käytännön kokemusta palkitsemisjärjestelmistä. Tutkimusta voisi kuitenkin jatkaa laajentamalla sitä esimerkiksi esihenkilöiden tai HR-asiantuntijoiden näkökulmiin. Tällä tavoin voitaisiin saada hyödyllistä tietoa siitä, miten palkitsemista säätelevät henkilöt kokevat eri sukupolvien palkitsemisen. Heillä voisi olla laadukasta näkökulmaa myös siitä, miten eri ikäisten työntekijöiden palkitseminen näyttäytyy toiselle puolelle organisaatioita.

Tutkimukseen vaikuttaa myös merkittävästi ihmisten persoonallisuuteen liittyvät henkilökohtaiset eroavaisuudet. Jatkossa voitaisiin syventyä siihen, vaikuttaako palkitsemismielitymyksiin enemmän persoonallisuuteen liittyvät tekijät vai sukupolvikohtaiset erot. Tutkielman pituus rajoittaa myös tutkimusta. Kolmen sukupolven yhtäaikainen tarkastelu voi rajoittaa analyysin syvyyttä. Jos haluttaisiin analysoida vielä tarkemmin jokaisen sukupolven palkitsemismielitymyksiä ja -kokemuksia, voisi jokaista sukupolvea tarkastella erikseen omana katsauksenaan. Tällä tavoin voitaisiin syventyä entistä tarkemmin mahdollisiin sukupolvien välisiin eroihin ja yhtäläisyyksiin.

## Lähteet

- Acheampong, N.A.A. (2021). Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation & Benefits Review*, Vol 53(2) 75-97. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
- Alkhalwaldeh, K. & Alla, D. (2025). Means of Motivating Generations Based on McClelland's Motivation Theory. *Jordan Journal of Business Administration*, Volume 21, No. 2, 2025. <https://doi.org/10.35516/jjba.v21i2.36>
- Andelic, N., Allan, J., A.Bender, K., Powell, D. & Theodossiou, I. (2022). Performance-related pay, mental and physiological health. *Industrial Relations: a Journal of Economy and Society*. Volume 63, Issue 1. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111%2Firel.12334>
- Ankiah, T., Barkhuizen, E. N., & Mabaso, C. (2024). Exploring meaningful rewards for pharmaceutical employees during COVID-19. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50(2), Article a2107. <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2107>
- Auvinen, T., Collin, K., Herranen, S., Lemmetty, S., Paloniemi, S., Riivari, E. & Sintonen, T. (2017). *Johtajuutta vai johtamattomuutta? : johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa*. JYX-julkaisuarkisto. Noudettu 3.2.2025 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/52483/978-951-39-6921-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bratsberg, B. & Walther, S. (2025). The impact of flexibility at work on fertility. *Labour Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2025.102787>
- Candello, E. & Mohammadpour, M. (2024). Understanding subjective well-being across a multi-generational workforce in public relations: a qualitative study. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2024-0029>
- Castilla, E. (2008). Gender, Race, and Meritocracy in Organizational Careers. *American Journal of Sociology*, Vol. 113, No. 6 (May 2008), pp. 1479-1526. <https://doi.org/10.1086/588738>

- Crawshaw, J.R. & Game, A. (2015). *The International Journal of Human Resource Management*, 2015 Vol. 26, No. 9, 1182–1203, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.934886>
- Ehmann, S., Kampkötter, P., Maier, P. & Yang, P. (2024). Performance management and work engagement – New evidence using longitudinal data. *Management Accounting Research*. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100867>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). *Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen*. *Hoitotiede*. 34 (4), 215–225.
- Eläkkeet eri elämäntilanteissa. (2025). *Vanhuuseläke – eläkeikä syntymävuoden mukaan*. Eläketurvakeskus. Eläke.fi. <https://www.tyoelake.fi/elakkeet-erielamantilanteissa/vanhuuselake-elakeika-syntymavuoden-mukaan/#title>
- E-passi. (2025). *Epassi on suomen monipuolisin työsuhde-etu*. Verkkosivusto. Noudettu 20.3.2026 osoitteesta [https://www.epassi.fi/etusivu?\\_gl=1\\*10i7w0y\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_gs\\*MQ..&gclid=Cj0KCQjw1ZjOBhCmARIsADDuFTcKZEucii16G0qZdVu7lgFYD0P-tPYeknAfdNX-azVPeoIjr0yWi6waAgsiEALw\\_wcB&gbraid=0AAAAAD5\\_SECdsITpVwRIFy3CKURWCuY\\_n](https://www.epassi.fi/etusivu?_gl=1*10i7w0y*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=Cj0KCQjw1ZjOBhCmARIsADDuFTcKZEucii16G0qZdVu7lgFYD0P-tPYeknAfdNX-azVPeoIjr0yWi6waAgsiEALw_wcB&gbraid=0AAAAAD5_SECdsITpVwRIFy3CKURWCuY_n)
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. *Ellibs*. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>
- Gallus, J. & Frey, B. (2015). Awards: A strategic management perspective. *Strategic Management Journal*. Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1002/smj.2415>
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä* (1. p.). Talentum.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N., & Hulkko-Nyman, K. (2018). *Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu*. Alma Talent. ISBN: 978-952-14-2949-1
- Handolin, V-V. (2013). Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. *Acta Wasaensia* 285. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-476-6>

- Heikkilä, A. (2023). *Nuorten ja varttuneiden yhteistyö työpaikoilla*. Tulevaisuuden Suomen tekijät – tutkimushanke. <https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/tst/nuorten-ja-varttuneiden-yhteistyo-tyopaikoilla.pdf>
- Heikura, T & Raijas, M. (16.11.2023). *Työpaikkaa vaihdetaan eniten terveys- ja sosiaalipalveluissa*. Tilastokeskus. Noudettu 7.11.2025 osoitteesta <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/tyopaikkaa-vaihdetaan-eniten-terveys-ja-sosiaalipalveluissa>
- Hendro Wibowo, G., Adriansyah, A., Maju Simatupang, B., & Pracoyo, A. (2025). The Effect of Work Motivation, Job Satisfaction, and Non-Financial Compensation of Employees on Organizational Commitment Case Study at PT BPR Brata Bhakti Sejahtera. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 6(5), 4865–4880. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i5.5693>
- Hirt, C. & Scheff, J. (2025). Healthcare Pay Systems Affect Quality of Care. *Compensation and Benefits Review*, 58(1), 37–67. <https://doi.org/10.1177/08863687251367837>
- Hoole, C. & Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1–14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1317>
- Jindarat, P., Ranitha, W., Achariya, I., Sutana, B., & Nilmini, R. (2026). Beyond compensation: effect of employee benefits on job motivation, performance, and turnover intention. *Cogent Business & Management*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2607764>
- Kantor, R. & Kao, T. (2004). Total Rewards. *WorldatWork Journal*. <https://www.proquest.com/abicomplete/scholarly-journals/total-rewards/docview/216361933/sem-2?accountid=14797>
- Keppeler, F. & Papenfuß, U. (2020). Does performance-related pay and public service motivation research treat state-owned enterprises like a neglected Cinderella? A systematic literature review and agenda for future research on performance effects. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740300>

- Lamantia, F., & Pezzino, M. (2016). Evolutionary efficacy of a Pay for Performance scheme with motivated agents. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 125, 107–119. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.02.002>
- Lanfranchi, J. & Narcy, M. (2022). How do prosocial and performance-related pay interact in the workplace context? Evidence from the non-profit sector. *Kyklos Volume 75*, Issue 3. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111%2Fkykl.12297>
- Lee, S. (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, Vol. 56 No. 9 pp. 788-796, doi: <https://doi.org/10.1108/00242530710831239>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. [Generation and workplace motivation] *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. doi: <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Mandatum. (2024). *Palkitseminen 2024 – tutkimuskooste*. Noudettu 4.2.2025 kohteesta <https://www.mandatum.fi/kampanjasivut/palkitsemistutkimus-2024/>
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Noudettu 4.2.2025 osoitteesta [https://www.un-forum.org/books/library/\(digimob\)%20Student%20of%20the%20Occult%20Mega-Torrent%20%232.3%20\(L%20-%20Z\)/Philosophy/Maslow,%20A.H.%20-%20A%20Theory%20of%20Human%20Motivation.pdf](https://www.un-forum.org/books/library/(digimob)%20Student%20of%20the%20Occult%20Mega-Torrent%20%232.3%20(L%20-%20Z)/Philosophy/Maslow,%20A.H.%20-%20A%20Theory%20of%20Human%20Motivation.pdf)
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton NJ: Van Nostrand.
- McInerney, D. (2019). Motivation. *Educational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1600774>
- Mitchell, R., Schuster, L. & Hyun Seung, J. (2020). Gamification and the Impact of Extrinsic Motivation on Needs Satisfaction: Making Work Fun? *Journal of Business Research*, vol. 106, 2020, pp. 323-30. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.022>.
- Modak, G. (2026). *How Inflation Impacts Compensation (and What You Can Do About It)*. WorldatWork. Noudettu 2.1.2026 osoitteesta

<https://worldatwork.org/publications/workspan-daily/how-inflation-impacts-compensation-and-what-you-can-do-about-it>

- Mwaura-Smith, E. & Ojemakinde, A. (2023). Statistical assessment of employees' perception of nonmonetary compensations: The case of a regional hospital. *International Journal of Public Policy and Administration Research*. <https://www-scopus-com.proxy.uwasa.fi/pages/publications/85185689608?origin=resultslist>
- Nieminen, J. (2025). Kissa pöydälle: Matematiikan arviointi ja sisäinen motivaatio. *Psykologia*, Vol. 56, no. 6, 2025, pp. 644-649. <https://doi.org/10.62443/psykologia.v56i6.109291>.
- O'Flaherty, S., Sanders, M. & Whillans, A. (2021). Research: A Little Recognition Can Provide a Big Morale Boost. HBR. <https://hbr.org/2021/03/research-a-little-recognition-can-provide-a-big-morale-boost>
- Peluso, A., Innocenti, L. & Pilati, M. (2017). Pay is not everything. Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviors. *Emerald Publishing*. DOI 10.1108/EBHRM-07-2015-0031
- Piekkola, H. (2005). Performance-related pay and firm performance in Finland. *International Journal of Manpower*. Vol. 28. No. 7/8. <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/ijm/article-pdf/26/7-8/619/894992/01437720510628103.pdf>
- Popaitoon S, Mumi A, Popaitoon P, Li X (2025);, "The roles of job crafting, person-job fit and work engagement: new generation employees towards entrepreneurial intention". *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/APJBA-03-2025-0154>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*.
- Rana, S. (2026). When to Choose Gen Alpha, Gen Z, Millennials, Gen X, and Boomers as Respondents? A Special Reference to India. *FIIA Business Review*, 15(1), 7–10. <https://doi.org/10.1177/23197145251407427>
- Rybnicek, R., Bergner, S. & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study of McClelland's need theory. *Review*

of *Managerial Science* 13, 443–482. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0252-1>

Salvadorinho, J., Ferreira C. & Teixeira, L. (2025). Engagement strategies in a digital multigenerational world: insights from multinational companies on unlocking the potential of Human Capital 4.0. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2024-0092>

Salvadorinho, J., Hines, P., Kumar, M., Ferreira, C. & Teixera, L. (2024). Empowering Generation Z in manufacturing organizations: a 6-factor self-determination extension. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2024-0087>

Shinde, S. (2025). Motivation and Retention in the Modern Workplace: Adapting Maslow, Herzberg, and Vroom for Retention Strategies in the Digital Era. *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*, 10(5), 205–214. <https://doi.org/10.31305/rrijm.2025.v10.n5.020>

Simström, H. (2009). *Tunneälytaidot ikäjohtamisessa: Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana*. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7742-3>

Sinchita, S. & Usha, S. (2020). *The connect between emotional intelligence and multi-generations*. International E Conference on Adapting to the New Business Normal The way ahead. Noudettu 12.2.2024 osoitteesta [https://www.sdmimd.ac.in/incon\\_cd\\_2020/papers/HR317.pdf](https://www.sdmimd.ac.in/incon_cd_2020/papers/HR317.pdf)

Smaliukiene, R. & Bekesiene, S. (2020). How Generational Differences Impact Subjective Wellbeing in the Military? *Sustainability*. [https://mdpi-res.com/sustainability/sustainability-12-10016/article\\_deploy/sustainability-12-10016.pdf?version=1606805940](https://mdpi-res.com/sustainability/sustainability-12-10016/article_deploy/sustainability-12-10016.pdf?version=1606805940)

Smola, K. W. & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *J. Organiz. Behav.*, 23: 363–382. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1002/job.147>

Tuloverolaki 30.12.1992/1535. *Finlex*. Noudettu 17.2.2026 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saadostokoelma/1992/1535#OTO>

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.)*. Tammi.
- Twenge, J., Campbell, S., Brian H. & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, vol. 36, no. 5, 2010, pp.1117-42. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Verohallinto. (2.12.2024). Palkintojen verotus. Syventävä vero-ohje. Noudettu 17.2.2026 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/75204/palkintojen-verotus3/>
- von Bonsdorff, M. (2011). Age-related differences in reward preferences. *The International Journal of Human Resource Management* 22:06, 1262-1276. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559098>
- WorldatWork. (2026). *The Global HR Association for Total Rewards*. WorldatWork. Noudettu 14.2.2026 osoitteesta <https://worldatwork.org>
- WorldatWork. (2026). *Total Rewards Career Insights*. WorldatWork. Noudettu 14.2.2026 osoitteesta <https://go.worldatwork.org/rs/935-UZU-718/images/LG%20-%20TR%20Career%20Insights%20-102023.pdf>
- WorldatWork. (2026). *Unlock the Power of Total Rewards: A Model for Impact*. WorldatWork. Noudettu 14.2.2026 osoitteesta [https://go.worldatwork.org/rs/935-UZU-718/images/WorldatWork Unlock the Power of Total Rewards Guide.pdf](https://go.worldatwork.org/rs/935-UZU-718/images/WorldatWork%20Unlock%20the%20Power%20of%20Total%20Rewards%20Guide.pdf)
- WorldatWork & Cafaro, D. (2021). *The WorldatWork Handbook of Total Rewards*. Wiley.
- Zayed, N. M., Rashid, M. M., Nitsenko, V., & Islam, K. M. A. (2022). The Power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES): The Mediating Role of Employee Motivation (EM). *Economies* 10: 290. <https://doi.org/10.3390/economies10110290>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset haastateltaville

1. Minä vuonna olet syntynyt?
2. Mitä arvostat työssäsi eniten?
3. Millaisia odotuksia sinulla on työnantajasi kohtaan, jotta koet työsi mielekkääksi ja motivoivaksi?
4. Palkitsemisjärjestelmät ovat työnantajan keino palkita työntekijää hyvän työn tuloksista. Tiedätkö, käytetäänkö työpaikallasi palkitsemisjärjestelmää?
5. Aineellisia palkkioita ovat esimerkiksi tulospalkkaus, bonukset, osingot, lisät tai erilaiset materiaaliset palkinnot, kuten elokuvaliput ja lahjakortit. Käytetäänkö työpaikallasi aineellista palkitsemista? Jos kyllä, millaista?
6. Onko sinulla kokemusta tulospalkkauksesta, jossa palkkaus muodostuu työssä suoriutumisen mukaan? Jos on, millaisia kokemuksia sinulla on siihen liittyen? (Perustuuko se esimerkiksi myynnillisiin tuloksiin?)
7. Koetko aineellisella palkitsemisella olevan vaikutusta työmotivaatioosi? Jos kyllä, voitko antaa konkreettisen esimerkin tilanteesta, jossa tulospalkkaus tai muu aineellinen palkkio on lisännyt motivaatiasi työn tekemiseen?
8. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi julkinen tunnustus hyvän työn tuloksista, esihenkilön osoittama kiitos, kunniamaininnat tai erilaiset virkistysmahdollisuudet. Myös työpaikan kuntosali, jota saa hyödyntää päivän aikana, voi olla aineettoman palkitsemisen muoto. Millaista aineetonta palkitsemista työpaikallasi käytetään?
9. Urakehitysmahdollisuuksia on tutkittu useassa tutkimuksessa aineettoman palkitsemisen keinona. Esimerkiksi ylennys korkeampaan pestiin voi olla palkinto, joka riippuu työssä suoriutumisesta. Tarjoaako organisaatiosi urakehitysmahdollisuuksia palkintona hyvän työn tuloksista?
10. Miten työpaikkasi tukee henkilökohtaista urakehitystäsi ja tulevaisuuden tavoitteitasi? Jatkokysymys: Tarjoaako työnantajasi koulutusmahdollisuuksia alallasi?

11. Koetko korkeamman aseman organisaatiossa tavoiteltavaksi palkinnoksi?
12. Koetko, että aineettomalla palkitsemisella on vaikutusta motivaatioosi tai työsi tuloksiin? Jatkokysymys: Voitko antaa konkreettisen esimerkin tilanteesta, jossa tunnustus, kiitos tai muu aineeton palkkio sai sinut tekemään enemmän?
13. Minkä koet motivoivammaksi palkitsemismuodoksi: aineettoman vai aineellisen palkitsemisen. Vai kannatatko kenties kokonaispalkitsemisjärjestelmää, jossa aineeton ja aineellinen palkitseminen yhdistyy?
14. Tukevatko jotkin palkitsemisen muodot mielestäsi tasaisempaa ja pitkäjänteisempää työskentelyä?
15. Entä pyritäänkö työmotivaatiota lisäämään tiettyinä ajanjaksoina erilaisilla palkkioilla? Onko esimerkiksi kampanjoita, jolloin suoriutumista pyritään tehostamaan erilaisten kannustimien avulla. Voitko antaa esimerkin?
16. Koetko palkitsemisen oikeudenmukaiseksi organisaatiossasi? Pidätkö saamiasi palkkioita reiluna vastineena omasta työpanoksesta? Entä palkitaanko kaikkia samoilla periaatteilla?
17. Keskustellaanko työpaikallasi palkitsemisesta? Jatkokysymys: Jos kyllä, käsitelläänkö palkitsemista palkkakeskustelujen yhteydessä vai erikseen?
18. Onko sinulla työtehtäviä, josta koet suoriutuvasi pääosin palkintojen motivoimana? Jos kyllä, millaisia ne ovat?
19. Millaisissa työtehtävissä palkinnot eivät vaikuta suoriutumiseesi? Voitko antaa konkreettisen esimerkin/esimerkkejä tämän kaltaisista työtehtävistä?
20. Oletko joskus kokenut palkitsemisen vähentävän itse työstä saatavaa mielihyvää?
21. Palkitaanko organisaatiossasi ryhmiä, yksilöitä vai molempia? Kumman koet olevan tehokkaampaa?
22. Oletko huomannut iän myötä muutoksia siinä, miten suhtaudut palkitsemiseen?
23. Haastattelun alussa kerroit siitä, mitä arvostat työssäsi ja mitä odotuksia sinulla on työtäsi kohtaan. Miten palkitseminen tukee näitä arvoja?
24. Mitkä asiat saavat sinut pysymään organisaatiossa? Tai miten kuvailisit työnantajaa, jonka palveluksessa haluaisit työskennellä pitkällä aikavälillä?

25. Miten kuvailisit sitoutumistasi organisaatioon? Oletko siis sitoutunut juuri siihen organisaatioon, missä työskentelet vai onko aikeissasi ollut vaihtaa työpaikkaa?
26. Koetko palkitsemisen vaikuttavan siihen, kuinka sitoutunut olet organisaatioon? Vaikuttaako siis se mitä palkintoja saat työssäsi siihen, kuinka sitoutunut olet työhösi?
27. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa paremman palkitsemisen perässä?  
Jatkokysymys: jos olet, koetko houkuttelevamman palkinnon olevan aineellista, aineetonta vai molempia?
28. Onko sinulla kehitysehdotuksia tehokkaampaan palkitsemiseen?  
Jatkokysymykset: Onko sinulla kokemusta tehokkaammasta palkitsemisjärjestelmästä tai oletko kuullut jostain palkitsemisen muodosta, jota ehdottaisit otettavaksi käyttöön työpaikallesi?