



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

**Palkitsemisen merkitys nuorten aikuisten
työnantajamielikuvan muodostumiseen ja
organisaation houkuttelevuuteen
työnhakuvaiheessa**

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Ella Fonsén

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

12.12.2023
Pori

Turun yliopiston laatujajestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä(t): Ella Fonsén

Otsikko: Palkitsemisen merkitys nuorten aikuisten työnantajamielikuvan muodostumiseen ja organisaation houkuttelevuuteen työnhakuvaiheessa

Ohjaaja(t): KTT Essi Saru

Sivumäärä: 70 sivua + liitteet 4 sivua

Päivämäärä: 12.12.2023

Alle 30-vuotiaat ovat uusien työmarkkinoille saapuva sukupolvi, joista työpaikat nyt kilpailevat. He ovat osavia, vaikuttamisesta kiinnostuneita sekä omasta itseisarvostaan tietoisia olevia työnhakijoita. Nuoret aikuiset työnhakijat arvostavat avoimuutta, oikeudenmukaisuutta sekä tasa-arvoa, ja nämä asiat näkyvät myös palkitsemiseen liittyvissä toiveissa. Palkitseminen koetaan nykyään organisaatioissa lähes välttämättömyytenä, mutta myös mahdollisuutena ansaita kilpailuetua jo rekrytointivaiheessa. Palkitseminen koetaan laajana kokonaisuutena, johon sisältyy sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen muotoja. Rahallisen palkitsemisen ollessa edelleen merkittävä tekijä, on sen rinnalle noussut myös monet aineettomat palkitsemisen muodot kuten työajan ja -paikan joustavuus, merkityksellisyydentunne sekä kehitysmahdollisuudet.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälainen merkitys palkitsemisella on työnantajamielikuvan muodostumiseen sekä organisaation houkuttelevuuteen jo rekrytointivaiheessa. Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin lomakekyselyn avulla sosiaalisessa mediassa. Lomakekyselyyn saatiin yhteensä 42 vastausta. Tutkimuksen kohteena olivat alle 30-vuotiaat henkilöt, jotka ovat joskus aiemmin hakeneet töitä. Kyselyssä tavoitteena oli selvittää vastaajien kokemuksia liittyen aikaisempiin sekä tuleviin työnhakuprosesseihin sekä työnantajamielikuvan muodostumiseen palkitsemisen kautta.

Tutkimuksen tulosten mukaan palkitsemisen merkitys nuorten aikuisten työnantajamielikuvan muodostumiseen ja organisaation houkuttelevuuteen työnhakuvaiheessa oli merkittävää. Palkitseminen on yksilöllinen kokemus, mutta siitä huolimatta tuloksissa esiintyi paljon samankaltaisia vastauksia ja ajatuksia. Nuoret arvostivat tulosten perusteella työssään rahallista palkitsemista sen ollessa konkreettinen elämään vaikuttava tekijä. Sen lisäksi tärkeinä palkitsemistapoina esiin nousi joustavuus työajoissa ja -paikassa, työhyvinvoinnin tukeminen sekä etenemis- ja kehitysmahdollisuudet. Vastauksissa korostui myös työnantajamielikuvan merkitys, ja lähes yksimielisesti palkitsemisella nähtiin olevan siihen selkeä yhteys. Vastaajat kokivat työnantajamielikuvan kertovan työntekijöiden arvostuksesta ja työpaikan kulttuurista sekä hyvin toteutettuna vaikuttavan positiivisesti työpaikan houkuttelevuuteen.

Tulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten havaintoja nuorten aikuisten suhtautumisesta työelämään ja palkitsemiseen. Sillä on merkitystä, miten työpaikalla kohdellaan ihmisiä, miten yksittäiset työntekijät huomioidaan ja minkälainen rooli työnteolla on nuoren elämään esimerkiksi työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Lisäksi tutkimuksessa tuotiin esiin tarve avoimmalle keskustelulle palkitsemisesta jo työnhakuilmoituksissa, jotta työnantajamielikuvan muodostuminen olisi selkeämpää ja työn hakeminen houkuttelevampaa. Näin työpaikka pystyisi pienillä teoillaan merkittävämmiin kilpailemaan ammattitaitoisista työntekijöistä markkinoilla.

Avainsanat: palkitseminen, kokonaispalkitseminen, työnantajamielikuva, työnhaku

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus tutkielman aiheeseen	7
1.2	Tutkielman tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	Palkitseminen	12
2.1	Kokonaispalkitsemisen määrittely	12
2.2	Aineellinen palkitseminen	17
2.3	Aineeton palkitseminen	19
2.4	Palkitseminen nuoren sukupolven näkökulmasta	22
3	Työnhaku	26
3.1	Hyvän työnantajamielikuvan merkitys	26
3.2	Kiinnostava työnhakuilmoitus	29
3.3	Työnhaku prosessina	31
3.4	Työnhaku nuoren sukupolven näkökulmasta	33
4	Tutkimuksen toteutus	36
4.1	Tutkimusote	36
4.2	Aineistonkeruu	37
4.3	Aineiston analysointi	41
5	Tutkimustulokset	45
5.1	Palkitsemisen tekijät ja niiden vaikutus työnhakuprosessiin	45
5.2	Organisaation houkuttelevuuteen vaikuttavat palkitsemistavat	48
5.3	Palkitsemisen vaikutus työnantajamielikuvan muodostumiseen	51
5.4	Muut työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavat tekijät	54
6	Johtopäätökset ja yhteenveto	59
6.1	Johtopäätökset	59
6.2	Tutkimuksen käytännön rajoituksia	61
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi	62

6.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	65
	Lähteet	67
	Liitteet	73
	Liite 1. LinkedIn postaus	73
	Liite 2. Lomakekysely	74

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Kokonaispalkitsemisen osatekijät (mukaillen Chen & Hsieh 2006, 67)	14
Kuvio 2 Kokonaispalkitseminen (mukaillen Hakonen ym. 2014, 36)	16
Kuvio 3 Työnantajamielikuva (mukaillen Miettinen 2020, 45)	27
Kuvio 4 Sukupolviteoria (mukaillen Acheampong 2021, 80)	33

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Vastaajien taustatiedot	40
Taulukko 2 Esimerkki aineiston tyypittelystä	42
Taulukko 3 Palkitsemisen tärkeys	62

1 Johdanto

1.1 Johdatus tutkielman aiheeseen

Viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana, on palkitseminen Suomessa kehittynyt nopeammin kuin koskaan ennen. Tutkijat ovat merkittävästi edistyneet henkilöstöhallinnon käytäntöjen sekä erilaisten suorituskykymittareiden välisen yhteyden selventämisessä. Lisäksi organisaatiot ovat yhä kiinnostuneempia ymmärtämään omien henkilöstöjohtamiskäytäntöjensä vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyen, sillä työntekijöiden tulosten sekä paremman organisaation suorituskyvyn välillä on havaittu olevan selkeä positiivinen yhteys. Tämän vuoksi palkitsemisella on merkittävä rooli missä tahansa nykypäivän organisaatiossa. (Hakonen ym. 2014, 15; Peluso ym. 2017, 311–312.)

Muutokset palkitsemisjärjestelmissä ja työntekijöiden asenteissa liittyvät myös työnhakijoiden sukupolveen sekä ikään. Nuoret aikuiset odottavat saavansa vapautta ja joustavuutta, joiden avulla työ ja vapaa-aika voidaan paremmin sovittaa yhteen. Työpaikaksi ei kuitenkaan käy mikä tahansa organisaatio, sillä yhä useammin nuoret valitsevat työpaikakseen sellaisen, missä yksilön omat arvot myös kohtaavat organisaation arvojen kanssa. Ajattelutapa eroaa melko paljon vanhempien sukupolvien ajattelutavasta ja siitä minkä pohjalle monet organisaatiokulttuurit ja palkitsemisjärjestelmät on aikoinaan rakennettu, ja siksi organisaatiot saattavat nyt olla kulttuurisen muutoksen kynnyksellä pyrkiessään vastaamaan myös nuorten työntekijöiden ajattelumaailmaan ja tarpeisiin. Muutokset palkitsemisjärjestelmissä voivat olla tarpeen myös siksi, että nuoret työntekijät ovat tietoisia omasta kyvykkyydestään sekä tarvitsevat välitöntä mielihyvää tehdystään työpanostuksesta. Tämä viittaa siihen, että erilaiset odotukset palkitsemiseen liittyen voivat pitää nuoren sukupolven motivoituneempana ja sitoutuneempana tiettyyn työpaikkaan. (Barhate & Dirani 2022, 144, 148.)

Palkitsemisella voidaan parantaa esimerkiksi yksilöiden suorituskykyä, sitoutumista sekä työssä viihtymistä, ja siksi se on henkilöstötyössä organisaatioiden yksi tehokkaimmista työvälineistä (Hakonen ym. 2014, 15–16). Jotta organisaatiot pystyisivät pitämään ammattitaitoiset työntekijänsä organisaatiossa sekä houkuttelemaan uusia työntekijöitä, on heidän täytynyt kehittää erilaisia palkitsemisjärjestelmiään. Nykypäivänä palkitsemisessa taloudelliset eli aineelliset palkitsemistavat eivät välttämättä enää riitä, vaan rinnalle on

tullut myös aineettomat palkitsemisen keinot. (Peluso ym. 2017, 311–312.) Aineettomat, eli ei-taloudelliset palkitsemistavat ovat kasvattaneet suosiotaan osittain myös talouden taantumana vuoksi. Ne eivät ainoastaan hyödytä työnantajaa taloudellisesti, vaan myös kasvattavat työntekijän sisäistä motivaatiota. (Morell 2011, 318.)

Peluso ym. (2017, 311–312, 321) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijät odottavat saavansa aineellisten palkintojen lisäksi myös aineettomia palkintoja. Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen yhdistelmää kutsutaan nimellä kokonaispalkitseminen, ja sen vaikutukset työntekijän sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen sekä innovatiivisuuteen tulee huomioida. Havainnon vuoksi tutkijat ehdottavat käsitteen ”palkitseminen” laajentamista perinteisen käsityksen mukaan koskemaan aineellisten menettelytapojen lisäksi myös aineettomia menettelytapoja, sillä ne voivat positiivisesti vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja työssä viihtymiseen. Aineellinen palkitseminen on täten välttämätöntä, mutta yksinään riittämätöntä tyytyväisen ja sitoutuneen työvoiman kehittämiseen. Palkitsemisessa onnistuminen voi kuitenkin olla haastavaa, sillä samalla kun sen avulla tulisi onnistua liittämään yksilön suoritukset osaksi organisaation tavoitteita ja arvoja, tulisi sen myös olla työntekijää arvostavaa sekä aiempaa yksilöllisempää kohtelua (Hakonen ym. 2014, 15–16).

Palkitseminen liitetään nykyään vahvasti myös osaksi esihenkilötyötä, sillä onnistunut palkitseminen tarkoittaa työntekijöiden vahvempaa sitouttamista organisaation tavoitteisiin, strategiaan ja arvoihin. Strateginen palkitseminen kokonaispalkitsemista hyödyntäen on lisännyt sekä keskustelua aiheesta että myös muutoksia palkitsemisjärjestelmiin. Muutokset palkitsemisjärjestelmissä ovat organisaatioidenkin näkökulmasta välttämättömiä, sillä globalisaatio on muuttanut yhä nopeammin kansainvälistä työnjakoa, jolloin ammattitaitoisesta henkilöstöstä kilpaillaan uusilla toimintatavoilla. (Hakonen ym. 2014, 16, 51; Peluso ym. 2017, 311.) Globalisaation lisäksi työntekijöiden ikä vaikuttaa palkitsemiseen. Organisaation keski-ikä ja siinä esiintyvien vaihteluiden tulisi vaikuttaa siihen, miten yritystä johdetaan ja motivoidaan nyt ja tulevaisuudessa. Yleistäen voidaan sanoa, että saman sukupolven ihmiset jakavat samankaltaisia ominaisuuksia ja peruskäyttäytymisprofiileja (Barhate & Dirani 2022, 139). Esimerkiksi von Bonsdorffin (2011, 1271) tutkimuksen perusteella vahvin mieltymys taloudellisiin palkitsemisiin löydettiin vanhimmalta ikäryhmältä, kun taas vähiten sitä arvosti nuorin ikäryhmä. Aineettomien palkitsemismuotojen kohdalla ei löydetty tässä tutkimuksessa merkittäviä eroja ikäryhmien välillä.

Ihmiset ovat entistä kiinnostuneempia siitä, onko heidän työllään merkitystä. Työn halutaan olevan syvällisempää ja merkityksellisempää kuin pelkkä käteen jäävä palkkakuitti. Merkitykselliseksi koettu työ näkyy myös työn laadussa, sillä työstään pitävät henkilöt kokevat suurempaa työtyytyväisyyttä, tekevät työnsä ahkerammin sekä ovat palkattomilla vapailta tyytymättömiä henkilöitä vähemmän. Lisääntynyt työtyytyväisyys korreloi positiivisesti myös työn tuottavuuden kanssa, jonka vuoksi organisaatioiden on hyvä miettiä, miten lisätä näitä elementtejä työntekijöidensä arkeen. (Achor ym. 2018.) Työpaikan tuen, arvojen sekä oikeudenmukaisuuden lisäksi yksi merkittävimmistä työtyytyväisyyttä lisäävistä tekijöistä on organisaatioiden palkitsemisjärjestelmät (Aggarwal ym. 2022, 527).

Erityisen tärkeiksi edellä mainitut asiat esimerkiksi kokonaispalkitsemiseen liittyen nousevat esiin nuorimman sukupolven keskuudessa, sillä he ovat juuri aloittamassa uraansa. Nuoret aikuiset arvostavat työn merkityksellisyyttä sekä mahdollisuutta henkilökohtaiseen kasvuun ja tulevaisuuden rakentamiseen (Barhate & Dirani 2022, 148). Hyvällä palkitsemisjärjestelmällä näihin asioihin voidaan vaikuttaa jo rekrytointivaiheessa, kunhan organisaatiot vain ymmärtävät, mikä nuoria motivoi, mitkä ovat heidän palkitsemistottumuksensa ja miten viestiä palkitsemisesta työnhakijoille. Erityisesti rekrytoinnin alkuvaiheessa, sillä on merkitystä, mitä tietoa työnhakijalla organisaatiosta on ja miten hakija kokee organisaation työnantajamielikuvan. (Acheampong 2021, 80; Hussain ym. 2022.)

1.2 Tutkielman tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, millainen merkitys kokonaispalkitsemisella on yksittäisten nuorten henkilöiden muodostamaan työnantajamielikuvaan ja organisaation houkuttelevuuteen jo työnhakuvaiheessa. Nykypäivänä palkitsemisen koetaan olevan enemmänkin välttämättömyys kuin kilpailukeino. Hyvä ja toimiva palkitseminen voi kuitenkin olla myös kilpailukeino, sillä laadukkaasti toteutettuna se saa aikaan merkittäviä positiivisia vaikutuksia niin yksilöön kuin sitä kautta organisaatioonkin (Hakonen ym. 2014, 10).

Tutkielman pääkysymys, joka ohjaa työn etenemistä, on:

- Miten organisaation palkitsemisjärjestelmä on yhteydessä uusien työnhakijoiden houkuttelemiseen?

Alatutkimuskysymykset:

- Mitkä aineelliset ja aineettomat palkitsemisen keinot ovat merkityksellisiä houkutellessa uusia työnhakijoita?
- Millainen rooli kokonaispalkitsemisella on työnantajamielikuvan muodostumisessa?

Palkitsemista ja erilaisia palkitsemisjärjestelmiä on tutkittu jo melko paljon eri näkökulmista, mutta tämän tutkimuksen tavoitteena on yhdistää niiden merkitys nuoreen sukupolveen, joka on vasta saapumassa työelämään tai on vasta hetken aikaa ollut työelämässä. Acheampong (2021, 80) mainitsi tutkimuksessaan, ettei hänen tietääkseen tutkimuksissa ole vielä tutkittu Z-sukupolven palkitsemismielityksiä yhteydessä siihen, miten ne vaikuttavat uusimman sukupolven houkuttelemiseen, rekrytointiin sekä pysymiseen julkisen sektorin organisaatioissa. Z-sukupolven käsitteellä tarkoitetaan eri lähteiden mukaan noin vuosien 1997–2012 välillä syntyneitä ihmisiä. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan rajata tarkasteltavia henkilöitä suoraan kyseisen sukupolven mukaisesti, sillä ihmiset ovat iästä riippumatta nykypäivänä opiskelu- ja työelämässä hyvin eri vaiheissa. Tämän vuoksi haastateltavat voivat olla alle 30-vuotiaita, jolloin tutkielma kattaa myös muutaman vuoden millenniaaleiksi (syntyneet 1981–1996) kutsuttua sukupolvea. Jatkossa tutkimuksessa käytetään sanaa nuoret aikuiset tai nuori sukupolvi, ja sen tarkoitetaan kattavan näitä molempia sukupolvia limittäin. Tässä tutkielmassa ei keskitytä ainoastaan Acheampongin mainitseman julkisen puolen organisaatioihin, sillä työnhakijoiden toimialaa ei ole erikseen rajattu. Tutkielmasta rajataan ulkopuolelle kuitenkin esihenkilöiden palkitsemisjärjestelmät ja työnhaku, sillä ne sisältävät usein yksilöllisempää palkitsemista eivätkä siksi liity tähän aiheeseen.

Tutkielmassa keskitytään suomalaisiin yksityishenkilöihin tarkastellen heidän kokemuksiaan aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen osalta. Tutkimuksen pääkohderyhmänä on suomalaiset yksityishenkilöt, sillä aineisto kerätään suomeksi sosiaalisen median (LinkedIn) kautta. Kyselyyn vastaajista oletettavasti jokainen tai valtaosa on alle 30-vuo-

tiaita suomalaisia. Lomakekyselyssä on huomioitu myös se, että työnhakijat ovat saattaneet tutustua yrityksen muuhun viestintään ja verkkosivuihin saadakseen kokonaisvaltaisemman käsityksen organisaatioiden palkitsemisjärjestelmästä ja työnantajamielikuvasta. Siten tutkimuksen tuloksien avulla organisaatiot voivat tulevaisuudessa kehittää palkitsemisjärjestelmiään niin, että ne tukevat organisaation tavoitteita ja houkuttelevat oikeanlaisia työntekijöitä organisaatioon. Kehittämisen kautta organisaatioilla on samalla mahdollisuus parantaa työntekijöiden ja -hakijoiden työnantajamielikuvaa positiivisempaan suuntaan. Tämän johdosta myös nuorten työntekijöiden palkitseminen kehittyy ja kilpailu hyvistä työntekijöistä markkinoilla voi kasvaa.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta eri pääluvusta sekä niiden alaluvuista, eli tässä tutkielmassa tarkoituksena on noudattaa hyvin tyypillistä pro gradun rakennetta. Päälukuina tässä tutkielmassa on johdanto, kaksi teorialukua, tutkimusmenetelmät selittävä luku, tutkimustuloksia käsittelevä luku sekä johtopäätökset ja yhteenveto. Tämänkaltaisen rakenteen avulla tässä tutkimuksessa pyritään siihen, että työ olisi mahdollisimman luotettava ja selkeä sekä aiempaan aineistoon tutustuminen tukisi tutkielman käsitteitä ja tavoitteita.

Aiheeseen johdattelun jälkeen toinen ja kolmas luku keskittyvät tutkielman kannalta olennaisiin teoriaosuuksiin, joissa syvennytään tarkemmin palkitsemiseen ja työnhakuun aikaisempien tutkimusten sekä kirjallisuuden avulla. Toisen ja kolmannen pääluvun tarkoituksena on muodostaa syvempi käsitys tutkielmaan olennaisesti liittyvistä aiheista. Näiden lukujen tavoitteena on luoda laajempi ja syvällisempi käsitys aihealueista, jolloin tutkimuksen tulokset sekä aiheiden linkittyminen toisiinsa on helpommin ymmärrettävissä.

Neljännessä pääluvussa tarkastellaan tutkimuksen toteutusta, aineistonkeruumenetelmää sekä aineiston analysointia. Tämän pääluvun tarkoituksena on esittää, millä tavoin tutkimuksen tuloksia on kerätty ja miksi kyseiseen tapaan on päädytty. Lopuksi viidennessä ja kuudennessa pääluvussa käsitellään ja analysoidaan tutkimuksessa saatuja vastauksia. Vastausten pohjalta tutkimuksessa saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin ja -ongelmiin sekä kootaan johtopäätökset, yhteenveto sekä saavutetut tutkimustulokset yhteen.

2 Palkitseminen

2.1 Kokonaispalkitsemisen määrittely

Palkitseminen tukee organisaation menestystä ja on siksi yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Palkitseminen koskettaa jokaista työntekijää, jolloin eri kokemusten kautta ihmiset muodostavat omanlaisensa käsityksen aiheesta. Palkitseminen voi esimerkiksi pitää sisällään rahaa, etuja, arvostusta tai mahdollisuuksia kehittyä uralla. (Hakonen ym. 2014, 14.) Sen avulla organisaatio voi esimerkiksi pyrkiä tavoittelemaan halutunlaista henkilöstöä työskentelemään organisaatiossaan, sitouttamaan heitä tai auttaa suoriutumaan työstään paremmin (Acheampong 2021, 77). Palkitsemisstrategiassa kyse on järjestelmästä tai toimintatavoista, joita organisaatio käyttää saadakseen aikaan myönteisiä vaikutuksia työntekijöidensä asenteisiin, tehostamiseen tai työssä pysymiseen. Palkitseminen voidaan nähdä panostuksena, jonka avulla organisaatiossa saadaan aikaan tietty tuotos, tavoite tai kehitys niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Eri organisaatioissa lainsäädäntö, verotus, markkinasektori, organisaation kannattavuus, rakenne ja koko, ovat esimerkiksi asioita, jotka vaikuttavat palkitsemisjärjestelmän laadun rakenteeseen. (Rose 2018, 15, 42–43, 45.)

Palkitseminen sisältää vahvoja viestejä. Mikäli työnhakija haluaa nähdä, mitä organisaatio arvostaa, kannattaa sen tarkastella yrityksen palkitsemisjärjestelmää. Teot ovat vahvempia kuin sanat, jonka vuoksi työnhakijan ei kannata tarkastella vain sitä, mitä organisaatio viestii. Sanat ovat helppo tapa tuoda ilmi sitä, mitä organisaatio tekee, mutta tekojen kautta voidaan tarkastella organisaation todellisia arvoja, kulttuuria ja tavoitteita. (Rose 2018, 15.) Arvolupaus ja palkitsemistapojen viestintä voi toimia tehokkaana keinona erottua positiivisesti muista organisaatioista ja vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden ja potentiaalisten työnhakijoiden käsityksiin ja mielikuviin organisaatiosta (Edwards 2010, 7). Esihenkilöillä on tässä haastava tehtävä, sillä heidän tulee pyrkiä motivoimaan työntekijöitä saavuttamaan parhaan mahdollisen potentiaalinsa organisaatiossa strategiaa noudattaen. Rooli vaatii taitoa yhdistää viestintää ja palkitsemistapojen tehokasta hyödyntämistä työntekijöiden sitouttamiseksi ja kannustamiseksi. Onnistuneella johtamisella esihenkilö voi kuitenkin onnistua vaikuttamaan työntekijän asenteisiin, suhteisiin sekä hyvinvointiin. Kun työntekijä kokee olevansa motivoitunut, tyytyväinen ja osaava ympäristössään, on myös toiminta tällöin sekä palkitsemisen arvoista että organisaation tavoitteita tukevaa. (Leitao ym. 2022, 593–594.)

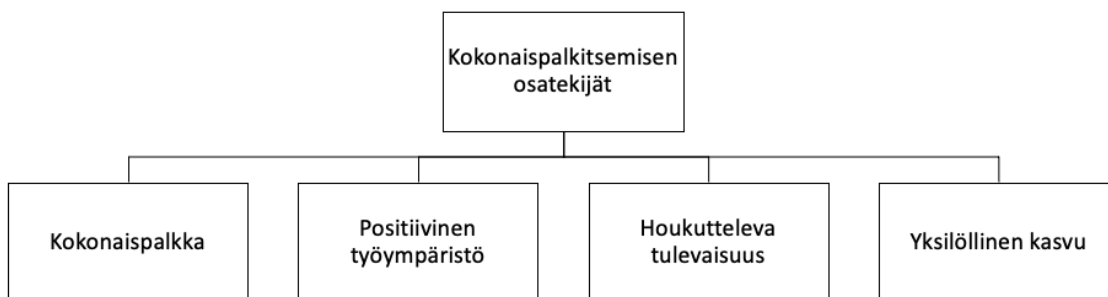
Palkitseminen on tärkeä osa organisaation henkilöstöjohtamista, sillä se vaikuttaa koko henkilöstön suoriutumiseen. Sillä samalla, kun toimiva palkitsemisjärjestelmä mahdollistaa uusien työntekijöiden hankinnan, nykyisten työntekijöiden pitämisen ja motivoimisen, johtaa se myös myönteisiin suoritustuloksiin, tuottavuuden kasvuun ja osaamisen kehittymiseen. Palkitseminen voidaan nähdä työkaluna, jonka kautta organisaatio voi vaikuttaa yksittäisen henkilön suoriutumiseen. Palkitseminen voidaan liittää sekä työntekijän sisäisiin tekijöihin, kuten itsetuntoon ja onnistumisen tunteeseen, että myös ulkoisiin tekijöihin, kuten tunnustukseen ja huomioimiseen. Oikein koottuna palkitseminen voi nostaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta, mikä pitkällä tähtäimellä johtaa todennäköisemmin myös parempiin tuloksiin. (Leitao ym. 2022, 594.)

Nykypäivänä sekä työnantajilla että työntekijöillä on usein erittäin korkea koulutustaso, ja he ovat hyvin motivoituneita ammattilaisia, joilla on käytössään paremmat teknologiset mahdollisuudet kuin koskaan aiemmin. Tästä huolimatta organisaatiot saattavat kohdata myös epäonnistumisia. Onnistumisista on totuttu saamaan palkintoja ja kilpailu on kovaa, jonka vuoksi luonnollisesti organisaatiot tai sen yksittäiset jäsenet eivät halua epäonnistua tai pyri siihen. Näin kuitenkin saattaa käydä, mikäli kaikki asiat organisaatiossa ei ole strategisesti kunnossa. (Chussil 2005, 26.) Yksi epäonnistumisiin johtava syy voi löytyä palkitsemisjärjestelmästä, sillä huonosti toteutettuna sillä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia henkilöstöön. Monesti negatiiviset vaikutukset voivat johtua siitä, että palkitsemisella tuetaan tiedostamatta jotain muuta kuin tavoiteltua tulosta tai toimintatapaa. Silloin palkitsemisella voi olla jopa työntekijän sisäistä motivaatiota ja suorituskykyä heikentävä vaikutus. (Cameron 2001, 29.)

Palkitsemisen vaikutuksia henkilön sisäisen motivaation heikkenemiseen on tutkittu jo vuosia. Tutkimusten mukaan, mikäli henkilöä palkitaan tietyn suoritteen tekemisestä, voi motivaatio suorittaa kyseistä tehtävää heikentyä siinä vaiheessa, kun palkinto ei enää riittävästi tuota mielihyvää yksilölle. Negatiiviset palkitsemisen vaikutukset voivat näkyä laadun heikkenemisenä, kun hyviin tuloksiin pyritään pääsemään tavallista nopeammin. Sisäinen kilpailu saattaa myös kiristyä, jolloin organisaation rutiinitehtävistä saatetaan pyrkiä säästämään aikaa palkitsemiseen liittyvien tehtävien vuoksi. Myös epäoikeudenmukaisuuden tunteet ovat mahdollisia, sillä kaikki eivät koe palkitsemisjärjestelmää välttämättä yhtä oikeudenmukaiseksi, jolloin työntekijöiden välille saattaa syntyä erimielisyyksiä. Tästä johtuen työyhteisön yhteistyö saattaa heikentyä, kun yksilöt pyrkivät te-

hostamaan työn toimintaa vain omaa etuaan ajatellen. Näin voi tapahtua etenkin rahallisen palkitsemisen seurauksena. Kyseiset palkitsemisen negatiiviset vaikutukset tulevat esiin usein tietyissä olosuhteissa, mutta asianmukaisesti suunniteltuna ja toteutettuna palkitsemisjärjestelmiä voidaan menestyksekkäästi hyödyntää motivaation ja suorituskyvyn tehostamiseen, kun sen vaikutukset vain onnistutaan ottamaan kokonaisvaltaisesti huomioon. Cameronin tutkimuksen mukaan palkitsemisella ei edes olisi suoranaisia negatiivisia vaikutuksia sisäiseen motivaatioon, vaan kyseessä olisi enemmänkin epätavallisten olosuhteiden yhdistelmä. Epätavallisten olosuhteiden muuntaminen organisaation strategian kannalta tuottavaksi voisi olla menetelmä, jonka avulla palkitsemisen näennäisesti negatiiviset vaikutukset voitaisiin muuttaa positiivisiksi ja organisaation tuottavuutta tukeviksi. (Cameron 2001, 29, 40–41; Johns & Saks 2005, 170.)

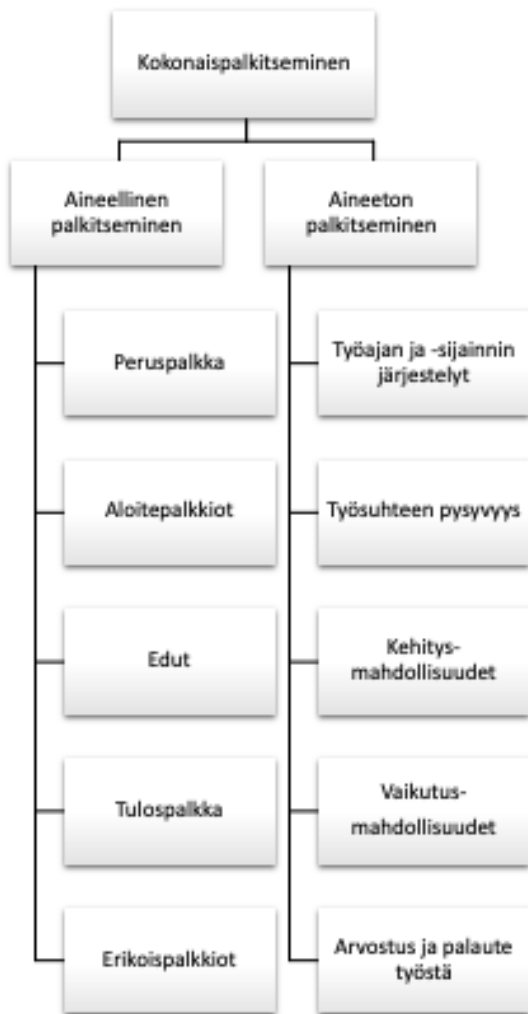
Organisaatio, joka osaa hyödyntää palkitsemisjärjestelmää tehokkaasti tunnistaa työntekijöidensä tarpeet ja halut, saa yleensä vastapainoksi laadukasta työtä. Onnistunut palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa yksilön käytökseen parantaen sen suorituskykyä ja sitä kautta koko organisaation toimintaan. Joten tunnistamalla vaikuttavat asiat, hyötyy organisaatio palkitsemisjärjestelmästä selkeästi. (Leitao ym. 2022, 594.) Moninaisuus organisaatioissa on myös kasvanut merkittävästi, jonka vuoksi muutos palkitsemisjärjestelmissä voi olla tarpeen. Ikä, koulutus, sukupuoli, motivaatiotekijät ja arvot ovat esimerkiksi asioita, jotka voivat vaikuttaa yksilön mielipiteisiin palkitsemisesta. Vaikuttavat asiat ovat kuitenkin kaikille yksilöllisiä, jonka vuoksi kokonaispalkitsemisen osatekijöitä voidaan luokitella vain karkeasti. (Kauhanen 2012, 126.) Chen ja Hsieh (2006, 67) määrittelevät kuvion 1 mukaisesti kokonaispalkitsemisen kokonaisuudeksi, johon vaikuttavat kokonaispalkka, positiivinen työympäristö, houkutteleva tulevaisuus sekä yksilöllinen kasvu.



Kuvio 1 Kokonaispalkitsemisen osatekijät (mukaillen Chen & Hsieh 2006, 67)

Kuvio 1 havainnollistaa, miten kokonaisvaltaisesti kokonaispalkitsemista voidaan Chen ja Hsieh mukaan (2006, 66) tulkita. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat tärkeäksi mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun sekä jatkuvaan kehittymiseen uransa aikana. Lisäksi työssä viihtyminen ja positiivinen työympäristö ovat tärkeitä, sillä ne vaikuttavat suoraan siihen, haluaako työntekijä aidosti tulla töihin. Palkitsemisen näkökulmasta houkutteleva tulevaisuus ja yksilöllinen kasvu ovat myös keskeisiä tekijöitä, joita työntekijät arvostavat työssään.

Erityisesti nuoret sukupolvet eivät näe palkitsemista enää pelkästään rahallisena tekijänä, vaan kaipaavat rinnalle myös merkityksellisyyttä, työssä kehittymistä sekä työn ja vapaaajan sopivaa tasapainoa (Acheampong 2021, 79). Palkitsemisen merkityksen muuttuessa, ei yksittäistä taloudellista palkkiota pidetä enää riittävänä työntekijöiden liikkeellepanevana tekijänä, vaikka tärkeää sekin on. Nykytilanteessa, jossa monet organisaatiot saattavat kärsiä taloudellisista vaikeuksista esimerkiksi koronapandemian vuoksi, on työntekijöiden suorituskyvyn parantamiseen vaikuttavia tekijöitä pitänyt löytää yhä enemmän myös ei-taloudellisista palkkioista. Aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen yhdistäminen palkitsemisjärjestelmissä on auttanut organisaatioita sekä taloudellisesti että myös kasvattamaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Li 2023, 1.) Kuvio 2 havainnollistaa tätä kokonaispalkitsemiseksi kuvailtua käsitettä, joka Hakosen ym. (2014, 35) mukaan voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen.



Kuvio 2 Kokonaispalkitseminen (mukaiillen Hakonen ym. 2014, 36)

Kuvion 2 mukaisesti kokonaispalkitseminen on laaja kokonaisuus, johon sisältyy sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Malli on havainnollistava esimerkki rakenteesta, mitä kokonaispalkitseminen voi Hakosen ym. (2014, 29, 35–36) mukaan pitää sisällään. Kaikki palkitsemisen tavat eivät kuitenkaan toimi kaikille, vaan jokaisen organisaation tulee itse suunnitella aineelliset ja aineettomat palkitsemistapansa vastaamaan oikeudenmukaisesti juuri kyseisen organisaation tavoitteita ja strategiaa. Organisaation mahdollisuudet hyödyntää työntekijöidensä täyttää potentiaalia paranevat, kun palkitsemisjärjestelmä onnistutaan sopeuttamaan organisaation omiin toimintatapoihin.

Palkkioiden jakamisen oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, miten palkkion vastaanottaja kokee palkkionsa suhteessa omaan työpanokseensa. Oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen on lähes välttämätöntä, sillä palkitsemisen vaikutukset ovat pitkälti tästä

kiinni. Palkitsemisen oikeudenmukaisuudella on myös huomattu olevan yhteyksiä esimerkiksi työntekijöiden sitoutumiseen ja työstä suoriutumiseen. Jokainen yksilö kokee palkitsemisen kuitenkin eri tavalla ja täten myös seuraukset vaihtelevat. (Rose 2018, 37–40.) Tutkimuksissa on todettu, että kaikille työntekijöille itse palkitsemisen keinot eivät ole yhtä tärkeitä verrattuna prosessiin, jonka mukaan ne on jaettu (Cohen-Charash & Spector 2001, 279). Eli toisin sanoen palkitsemisen oikeudenmukaisuudella on saattanut olla palkintoja suurempi merkitys. Kyse on yksilön omasta arviosta, jossa hän punnitsee työpanoksensa suhteessa saatuun palkkioon (Rose 2018, 37.) Omaa palkkiota verrataan usein myös työyhteisön sisällä olevien palkkioihin. Palkitsemisjärjestelmien oikeudenmukaisuuden tunne voi myös liittyä palkitsemisen toteutustapaan ja vuorovaikutukseen. Eli onko menettely johdonmukaista, puolueetonta, eettistä, tarkkaa tai esimerkiksi totuudenmukaista ja kunnioittavaa. Monesti työntekijät arvostavat myös rehellistä ja avointa keskustelua siitä, miksi tietynlaiseen palkitsemiseen on henkilön kohdalla päädytty. (Hakonen ym. 2014, 29–32.)

2.2 Aineellinen palkitseminen

Kokonaispalkitsemisen ensimmäinen osa-alue, eli aineelliset palkitsemisen keinot kattavat erilaisia taloudellisia palkkioita. Peruspalkka on taloudellisista palkkioista yleisin, sillä sen kautta moni muodostaa käsityksen siitä, miten henkilö on työssään onnistunut. Peruspalkka merkitsee myös toimeentuloa sekä mahdollistaa arjen ylläpidon. Näiden lisäksi palkan avulla työntekijän on mahdollista harrastaa ja tehdä haluamiaan asioita vapaa-ajallaan. Yksinkertaistettuna se on työntekijälle korvaus tehdystä työstä. (Hakonen ym. 2014, 68.) Organisaation näkökulmasta taloudellisella palkitsemisella on myös paljon hyötyjä, sillä sen avulla yritys voi esimerkiksi houkutella potentiaalisia työnhakijoita tai pitää jo hyvät työntekijät organisaatiossaan. Yritys voi taloudellisen eli aineellisen palkitsemisen avulla myös vahvistaa ja määritellä organisaation rakennetta, tukea organisaation strategisia tavoitteita sekä pyrkiä lisäämään yrityksen kilpailuetua tai tuottavuutta. (Kauhanen 2012, 116.) Palkan tärkeyttä voidaan perustella myös tutkija Stumin (2001, 6) kehittämän, Maslowin tarvehierarkiasta johdetulla suorituskyvyn pyramidilla. Siinä ensimmäisenä tasona on turvallisuus, mikä sisältää fyysisen ja psykologisen turvallisuudentunteen sekä työn pysyvyyden. Pyramidin toisena on ulkoiset palkkiot ja rahanarvoiset edut. Palkkion ja etujen on siis jollain tasolla oltava pyramidin mukaan kunnossa ennen, kuin työntekijä kokee seuraavia tarpeita työn sitoutumiseen liittyviksi ajureiksi.

Peruspalkan lisäksi, voidaan organisaatioissa palkita tuloksen mukaan. Suorituksenmukainen palkkaus on ollut pitkään yleinen käytäntö esimerkiksi myyntihenkilöstölle, jossa tulospalkkion osa on sidoksissa organisaation asettamiin tavoitteisiin. Tulospalkkio maksetaan usein normaalia palkkakautta harvemmin, ja silloin sen tarkoituksena on täydentää peruspalkkausta sekä ansaita lisätuottoa silloin, kun tavoitteet on saavutettu tai ylitetty. Peruspalkan ja tulospalkkion lisäksi työntekijät voivat saada rahallista korvausta esimerkiksi henkilöstörahaston kautta. Sen tarkoituksena on palkita koko henkilöstöä, mikäli asetetut tavoitteet saavutetaan. Rahaston avulla koko organisaation tuottavuutta pyritään parantamaan sekä kilpailukykyä kasvattamaan. Henkilöstörahastot voivat lisäksi parantaa organisaation tuottavuutta, vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa sekä lisätä henkilöstön taloudellisia osallistumismahdollisuuksia. Erilaiset optiojärjestelyt ovat myös mahdollisia etenkin johdon kannustimina. Optiojärjestelyjen avulla henkilöstöä pyritään sitouttamaan organisaation osakkeisiin ennalta määrättyjen ehtojen kuten hinnan, määrän ja ajankohdan avulla. (Kauhanen 2012, 127–131.)

Erilaiset edut lasketaan myös aineelliseksi palkitsemiseksi, ja niitä voi olla esimerkiksi lahjakortit, virkistysmatkat sekä erilaiset tavarat (Jongwoon & Presslee 2023, 1). Lisäksi erilaiset epäsuorat palkkaukset kuten työnantajan maksamat vakuutukset tai luontoisedut, kuten ravinto-, puhelin-, auto- ja asuntoedut ovat palkan lisäksi tarjottavia etuja, joilla on selkeä taloudellinen arvo (Kauhanen 2012, 114). Etujen hyödyntäminen on selvästi kasvussa, sillä työntekijät kokevat joidenkin tutkimusten mukaan näiden palkkioiden olevan konkreettisempia kuin ajoittain saatu suurempi rahallinen palkkio. Tutkimustuloksissa ei kuitenkaan olla asiasta täysin yksimielisiä, sillä joidenkin tutkimusten mukaan rahallinen palkkio saisi aikaan isompia ponnisteluja aikaan ainakin silloin, kun työntekijät näkevät sillä olevan suhteellisesti enemmän painoarvoa. Vaihtelevien tutkimustulosten vuoksi organisaatioiden on olennaista omalla kohdallaan ymmärtää, milloin ja miksi tietty palkitsemisen tapa voisi olla kaikkein motivoimin. (Jongwoon & Presslee 2023, 1.)

Vuoden 2013 tutkimuksen mukaan palkkaa ei usein pidetä kriittisesti vaikuttavana tekijänä useimmissa työntekijäkyselyissä, vaikka se siitä huolimatta onkin yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka saa työntekijän vastaanottamaan työtarjouksen. Palkka nähdään tärkeänä elementtinä ja motivaattorina työntekijän tarpeiden ja sosiaalisen aseman määrittämisen kannalta, sillä se auttaa täyttämään monenlaisia perustarpeita. On kuitenkin olennaista havaita myös rahallisen palkitsemistavan heikkoudet. Heikkous piilee siinä, että rahallinen palkitseminen ei automaattisesti kehitä työntekijän ammatillista osaamista eli työhön

liittyviä tietoja, taitoja tai kykyjä. Tämän lisäksi ei ole varmuutta siitä, että rahallinen palkitseminen parantaisi työn laatua tai rikastuttaisi päätöksentekovastuuta. Aineellinen palkitseminen voi myös johtaa epäonnistuneisiin lopputuloksiin, epäeettiseen käyttäytymiseen sekä työntekijän pelkoon tai tyytymättömyyteen esimerkiksi palkkauksen oikeudenmukaisuuteen liittyen. Eli vaikka rahallinen palkitseminen voi joissain tapauksissa motivoida työntekijää parempiin suorituksiin ja tyydyttää työntekijän tiettyjä perustarpeita, ei se kuitenkaan itsessään johda välttämättä parempiin lopputuloksiin. (Aguinis ym. 2013, 242–243.)

Aineellinen palkkio liitetään usein käsitteeseen ulkoinen motivaatio. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan halua tehdä työtä joidenkin tiettyjen, erotettavien tulosten saavuttamiseksi. Ulkoisesti motivoituneen henkilön toiminnan tarkoituksena on saavuttaa haluttu seuraus tai välttää ei-toivottu seuraus, eli esimerkiksi työtä tehdään vain esihenkilön seurattessa tilannetta. Ulkoisesti motivoitunut henkilö ei välttämättä ole tällöin yhtä kiinnostunut työtehtävän sisäisistä asioista, vaan hän keskittyy enemmän ponnistelemaan toivottujen ulkoisten seurauksien vuoksi. Kyseinen työntekijä saattaa olla suoraan riippuvainen ennustetuista ulkoisista seurauksista, kuten organisaation tavoitteista. (Gagné & Deci 2005, 334; Wang & Holahan 2017, 224, 227.) Organisaation tavoitteiden saavuttamista tällaisissa työtehtävissä voi motivoida rahallinen palkkio, kuten bonukset ja tulospalkkiot (Rose 2018, 29). Toisinaan ulkoinen motivaatio voi kuitenkin olla hyvinkin voimakas liikkeellepaneva tekijä, mikäli se on linjassa henkilön omien arvojen, identiteetin tai tavoitteiden kanssa. Tällöin ulkoiset paineet sisäistetään ja ulkoisesta motivaatiosta tuleekin itsesäätelevä ja autonominen. Joten sen sijaan, että ulkoista motivaatiota pidettäisiin sisäisen motivaation vastakohtana, voidaan sitä tulkita myös erilaisten säätelytyyliin kautta, jotka erotetaan sen mukaan, missä määrin ulkoinen motivaatio on sisäistetty. (Mitchell ym. 2020, 325.)

2.3 Aineeton palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on pääsääntöisesti jotain konkreettista ja taloudellista hyötyä tuottavaa, kun taas aineeton palkitseminen keskittyy lähinnä työntekijän henkilökohtaiseen työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin. Aineettomia palkitsemisen keinoja voi olla esimerkiksi itsensä kehittäminen, työsuhteen pysyvyys ja joustavuus. Tulojen noustessa palkan suhteellinen merkitys usein pienenee, ja sen rinnalle yhä tärkeämmäksi nousee aineettoman palkitsemisen keinot. (Kauhanen 2012, 131.) Yksiselitteisesti aineettoman

palkitsemisen merkitys ei kuitenkaan mene näin, sillä etenkin nykypäivänä nuoret sukupolvet ovat alkaneet arvostamaan työssään erityisesti juuri aineettomia palkitsemisen keinoja. Tämä osaltaan selittää aineettomien palkitsemistapojen kasvavaa roolia työntekijöiden palkitsemisessa ja siten heidän motivaatioissaan ja sitoutumisessaan organisaatioihin. (Acheampong 2021, 75.)

Aineeton palkitseminen liitetään usein sisäiseen motivaatioon. Sisäistä motivaatiota omaava ihminen tekee työtä toimintaa kohtaa olevan aidon mielenkiinnon ja saadun spontaanin tyytyväisyyden vuoksi. Kun taas kontrastina ulkoisesti motivoitunut ihminen vaatii jonkin välillisen palkinnon motivoituakseen ja johtaakseen toimintaa. Decin (1971) määrittelemässä itsemääräämisteoriassa (engl. SDT, self-determination theory) keskeistä on ero juuri näiden, eli autonomisen ja kontrolloidun motivaation välillä. Kun ihminen kokee asian sisäisesti motivoivaksi ja itseään kiinnostavaksi, tekee hän sitä vapaaehtoisemmin. Itsemääräämisteoria käsittelee lisäksi yksilöllisiä eroja ihmisten käyttäytymisessä liittyen esimerkiksi itsetuntoon, persoonaan ja ihmissuhteisiin erottaen motivaation ja ei-motivaation toisistaan edistäen tehokasta suorituskykyä ja hyvinvointia. Käsitteellä viitataan yksilön käsitykseen siitä, missä määrin hän voi itse osallistua niihin toimintoihin, mihin haluaa. (Gagné & Deci 2005, 331–334, 339–34.) Yksilö kokee voivansa olla tehokkaasti vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja saavuttaa tavoitteitaan silloin, kun hänellä on vapaus toteuttaa päivittäisiä tehtäviä omalla tavallaan (Menard ym. 2017, 1209).

Yksi aineettoman palkitsemisen tavoista nykypäivänä on erilaiset työajan ja -sijainnin järjestelyt. Joustavuus työajoissa ja -sijainnissa voi näkyä esimerkiksi työntekijän mahdollisuutena vaikuttaa siihen, kuinka paljon, milloin ja miten hän työskentelee tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Kelliher & Anderson 2010, 83–84.) Etenkin koronanpandemian jälkeen joustavat työtavat ovat aikaansaaneet merkittäviä seurauksia, sillä monilla aloilla työ on tehostunut (Sonnenschein ym. 2022, 1). Tutkimusten mukaan työntekijät ovat entistä sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä, kun he saavat vapaammin vaikuttaa työskentelytapoihinsa. Osittain syynä on se, että työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on täten helpompaa. (Kelliher & Anderson 2010, 83–84.) Autonomia, itsenäisyys sekä arvostuksen ja luottamuksen tunne aineettomina palkitsemiskeinoina lisäävät työn mielekkyyttä, sillä silloin ulkopuolinen palkkio tai rangaistus ei säätele työntekijän tekemistä. Itsemääräämisteoria tukee myös tämän aineettoman palkitsemismuodon positiivisia vaikutuksia, mutta näkökulmassa tulee kuitenkin muistaa myös yksilölliset erot. Jo-

kaiselle etätyö ei toimi työtä tehostavana ja motivoivana tekijänä, sillä tutkimusten perusteella kotoa työskentely on myös samalla lisännyt sairaana työskentelyä, heikentänyt fyysisistä aktiivisuutta sekä vaikuttanut joidenkin ihmisten henkiseen hyvinvointiin ja sosiaaliin kanssakäymisiin esimerkiksi kasvaneen yksinäisyyden ja masennuksen vuoksi. Etätyöskentelyn erinäisistä vaikutuksista huolimatta, monet ihmiset arvostavat mahdollisuutta tehdä itsenäinen valinta työpaikan ja -sijainnin suhteen, sillä myös positiivisia vaikutuksia on löydetty merkittävä määrä. (Sonnenschein ym. 2022, 8–10.)

Palaute on seuraus tehdystä työstä ja suorituskykyä voidaan todistetusti parantaa lisätyn palautteen avulla. Sen vuoksi on myös ymmärrettävää, että työntekijät arvostavat palautteen saamista. (Hattie & Timperley 2007, 81–82.) Lisätyn palautteen antamisen hyödyt voivat olla sekä lyhyt- että pitkävaikutteisia (Wälchli ym. 2016, 714). Ollakseen toimiva ja tehokas, tulee palautteessa olla kuitenkin jonkinlainen oppimisen konteksti, johon palaute liittyy. Mitä selkeämmät ohjeet palautteen annossa annetaan jatkoa ajatellen, sitä suurempi vaikutus sillä on yksilön suoriutumiseen ja tehokkuuteen. (Hattie & Timperley 2007, 81–82.) Yksilön on täten mahdollista oppia ulkoisesta palautteesta ja käyttää sitä tulevaisuudessa ohjaamaan tulevia toimiaan. Oppiminen riippuu aivojen kyvystä erottaa positiiviset ja negatiiviset syötteet toisistaan, sillä niillä on keskenään erilaisia vaikutuksia sekä muistiin että ihmisen käyttäytymiseen. (Liu ym. 2022, 429.) Tutkimuksista on saatu tuloksia, joiden mukaan palautetta saaneet henkilöt suoriutuivat työstään paremmin verrattuna henkilöihin, joille palautetta ei annettu. Palautteen saaminen lisää yksilön motivaatiota sekä pyrkimyksiä parempaan suoriutumiseen, ja siksi moni arvostaa tätä työelämässä. (Wälchli ym. 2016, 714.) Palaute ei kuitenkaan itsessään ole vastaus, vaan pikemminkin voimakas keino edesauttaa toivottua lopputulosta. Tehokkaan, selkeän ja tarkoituksenmukaisen palautteen avulla lopputuloksena voi olla yksilön mahdollisuus parempaan ymmärtämiseen, sitoutumiseen sekä kehittymiseen työyhteisössään niin, että lopputulos hyödyttää sekä yksilöä että organisaatiota. (Hattie & Timperley 2007, 112.)

Työn kehitys- ja vaikutusmahdollisuudet ovat monelle myös tärkeitä, aineettomia palkitsemisen keinoja. Vuosien saatossa, on useiden tutkimusten kautta ymmärretty työtyytyväisyyden yhteys työssä sitoutumiseen. Työtyytyväisyys voidaan määritellä työtehtävien tavoitteen tai merkityksen arvona, joka tulkitaan yksilön omien ihanteiden tai standardien perusteella. Työntekijä haluaa kokea työllään olevan merkitystä, ja että hänen työpanoksensa on organisaatiolle tärkeää. Merkityksellinen työ koostuu sisäisen minän kehittämi-

sestä, yhtenäisyydestä muiden kanssa, muiden auttamisesta sekä mahdollisuudesta ilmaista täysin oma potentiaali. Näistä neljästä ulottuvuudesta huolimatta, yksilö on osittain subjektiivisen kokemuksen vuoksi itse vastuussa oman merkityksentunteen luomisestaan, ja siksi itsemääräämisoikeuden ja merkityksellisen elämän välillä on löydetty olevan johdonmukaista korrelaatiota. Ihmisillä on usein luonnostaan inhimillisiä tarpeita etsiä itselleen työpaikka, jossa hän voi kokea kehitystä urallaan sekä saada palautetta, arvostusta ja arviointia työstään. (Lips-Wiersma & Wright 2012, 657–660.)

Kehitys- ja vaikutusmahdollisuuksien tukeminen työpaikoilla on organisaatiolle itsessään tehokas ja osittain välttämätön tapa lisätä työn tuottavuutta. Organisaatiot hyötyvät myös itse tarjotessaan esimerkiksi erilaisia koulutusmahdollisuuksia tai uusia työtehtäviä näiden kautta motivoituneille työntekijöilleen. ASA eli vetovoima-, valinta- ja poistumisteoria (engl. attraction, selection, and attrition theory) selittää osittain ilmiötä, minkä vuoksi työntekijät sitoutuvat tai eivät sitoudu tiettyyn organisaatioon. Nykypäivänä työtyytyväisyys, työnantajabrändäys sekä itsensä kehittäminen ovat asioita, jotka vaikuttavat mahdolliseen työpaikan vastaanottamiseenkin. Isommassa kuvassa organisaation menestys on riippuvainen siitä, miten mahdollisia ehdokkaita saadaan houkuteltua ja sitoutettua toimintaan pitkällä aikavälillä. Henkilöstöhallinnon käytännöillä ja palkitsemisjärjestelmällä on täten merkittävä vaikutus. (Aggarwal ym. 2022, 2–3.)

2.4 Palkitseminen nuoren sukupolven näkökulmasta

Nuoriin liittyvät työelämän asenteet ovat kiinnostaneet monia eri tahoja niin tieteellisesti tutkittuna kuin massamedioissakin. Samalla, kun nuoria sukupolvia kuvaillaan stereotyyppisesti ihmisiksi, jotka uskovat olevansa jollain tavalla erityisiä ja ansioituneita, kuvaillaan heitä myös joukoksi ihmisiä, jotka ovat ulospäinsuuntautuneempia ja tietoisempia ympäröivästä maailmastaan osittain teknologian ansiosta. Sanotaan myös, että he ovat työntekijöitä, jotka omaavat korkeammat odotukset liittyen työelämään paremman itsetuntonsa ansiosta. Nuori sukupolvi on myös muutos- ja kehityshalukas, mukautuva, realistisempi sekä yhteiskunnallisista asioista ja oikeudenmukaisuudesta kiinnostunut. Vaikka nämä olettamukset eivät kata kaikkia nykynuoria ja myös he tarvitsevat aiempien sukupolvien tavoin kunnioitusta ja kannustusta työympäristössään, antavat ne kuitenkin hyvää ymmärrystä nuorten asenteista työelämään ja yhteiskuntaan liittyen. Syvemmän ymmärryksen ansiosta, on organisaatioiden helpompi tarjota nuorille työpaikkoja, jotka

vastaavat paremmin uuden sukupolven odotuksiin ja tarpeisiin. (Acheampong 2021, 80; Nquyen 2023, 147, 151.)

Teoriassa ajatellaan, että ihmiset voidaan luokitella erilaisiin ryhmiin, eli sukupolviin. Sen mukaan jokaisella sukupolvella on taipumusta arvostaa toisiinsa nähden erilaisia arvoja ja mieltymyksiä, jotka voivat vaikuttaa asenteisiin työelämässä. Esimerkiksi milleniaalien nähdään usein arvostavan vanhempaa sukupolvea enemmän omaa vapaa-aikaansa työnteon sijasta, ja siksi heillä saattaa esiintyä verrattain vähemmän suoraa affektiivista työelämään sitoutumista. 1990-luvulta peräisin olevalla käsitteellä ”affektiivinen sitoutuminen” tarkoitetaan sitoutumiseen perustuvaa asenteellista määritelmää, jossa keskitytään yksilön haluun pysyä organisaatiossa. Yksilön sitoutumiseen tietyssä organisaatiossa vaikuttaa teorian mukaan yhteenkuuluvuuden ja osallistumisen tunteet, mitkä yhdessä vaikuttavat myös yksilön sisäiseen motivaatioon. (Mercurio 2015, 345.) Johtamisella ja esihenkilöiden toiminnalla voidaan kuitenkin vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon, sillä tutkimusten mukaan nuoret ovat sitä sitoutuneempia työhönsä, mitä paremmin organisaation sekä johtamisen käytännöt vastaavat heidän odotuksiaan. Erityisesti työn ja yksityiselämän tasapainon tukeminen, taloudellinen palkitseminen sekä mielekäs työ nousevat keskeisiksi vaikuttaviksi elementeiksi heidän kohdallaan. (Nquyen 2023, 145.)

Puhuttaessa nuorten palkitsemisesta, nousee usein esiin erityisesti sitoutuneisuus ja merkityksellisyydentunne. Näiden lisäksi nuoret sukupolvet pitävät kuitenkin myös rahallista palkitsemista tärkeänä, ainakin Nquyen (2023, 151) tutkimuksen mukaan. Tässä tutkimuksessa rahallinen palkitseminen liitetään työntekijöiden sosiaaliseen asemaan sekä arvostuksen tunteeseen, sillä korkea ja oikeudenmukainen palkka voi edustaa työntekijän sosiaalista asemaa, kuulumista sekä arvovaltaa. Työntekijät täten arvostavat oikeudenmukaisuutta sekä inhimillisten käytäntöjen tasapainoa, jolloin oikein toteutettuna affektiivinen sitoutuminen työpaikkaa kohtaan voi kasvaa.

Tänä päivänä organisaatiot voivat joutua ottamaan jopa neljä eri sukupolvea ja heidän palkitsemistottumuksensa huomioon, sillä palkitsemisen nähdään olevan Acheampongin (2021, 79, 86) mukaan yksi merkittävimmistä lahjakkaiden työntekijöiden rekrytointi- ja säilyttämismekanismista. Nuorten sukupolvien katsotaan usein arvostavan merkityksellisen työn erittäin korkealle, ja siksi he ovat halukkaampia edistämään yhteiskunnallisia

asioita ja hyvinvointia pelkkien voittojen sijasta. Vuoden 2021 tutkimuksen mukaan nuorelle sukupolvelle tärkeitä elementtejä työn vetovoiman, rekrytoinnin ja työn säilyttämisen kannalta olivat korkea palkka, luontoisedut, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, työn joustavuus, varmuus työpaikasta, koulutus ja taitojen kehittäminen sekä urakehitys. Vähemmän tärkeiksi vetovoimatekijöiksi nuoret vastasivat tämän tutkimuksen perusteella työkaverisuhteet, esimiehen tuen, julkisen palvelun motivaation sekä yhteisön sosiaalisen ympäristön. Kilpailukykyinen palkka oli tärkeä 75 % vastaajista, mutta luontoisetujen nähtiin olevan myös tärkeä tekijä taloudellisen elämän varmistamiseksi. Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen oli myös niin tärkeää, että se saattoi vaikuttaa osalla vastaajista työpaikan valintaan. (Nquyen 2023, 152.)

Nquyen tutkimusta haastaa osittain ainakin taloudellisten palkkioiden osalta Buderin ja Kittinger-Ronsanellin (2021, 50–53) tutkimus, jossa selvitettiin nuorten työssä esiintyviä motivaation lähteitä ja mitä elementtejä he arvioisivat tärkeimmiksi uraan vaikuttaviksi tekijöiksi. Tutkijat havaitsivat, että osa nuoresta sukupolvesta arvostaa työssään työn merkityksen voittojen edelle. Osallistujilta kysyttiin vuonna 2015, mitkä kolme kriteeriä ovat heidän mielestään tärkeimpiä oman ammattiuransa mittareita 10 vuotta myöhemmin tarkasteltuna. Tärkeimmiksi mittareiksi uran menestymisen mittaamiseen oli heidän mielestään yhteiskunnallinen vaikuttaminen (46 %) sekä mielenkiintoisten ja kiehtovien projektien tekeminen (34 %). Huomattavasti vähemmän tärkeiksi nuoret arvioivat korkean palkan (14 %), päätöksentekovallan (12 %), suuren tiimin johtamisen (5 %) sekä vallan ihmisiin (3 %). Palkallakin oli tutkimuksen mukaan tärkeä rooli työntekijöiden palkitsemisessa, mutta se ei ollut koko kokonaisuus henkilöille, joilla oli jo aikaisempaa työkokemusta. Buderin ja Kittinger-Ronsanellin mukaan palkkio, työn tarkoitus sekä ihmiset muodostavat kokonaisuuden, mikä ratkaisee. Toisin sanoen työn palkkion tulee olla sopeva, työn tulee olla mielekästä ja kollegoiden tulisi olla mukavia ja reiluja.

Acheamponging (2021, 90) tutkimus osoittaa, että erilaiset nuorten elämäkokemukset ja henkilökohtaiset piirteet ovat merkittäviä nuorelle sukupolvelle työarvojen ja palkitsemismielitymysten määräävinä tekijöinä. Ulkoiset ja sisäiset työmotivaation tekijät muo-
vautuvat osittain sekä heidän vanhempiansa kautta mutta osittain myös omien henkilökohtaisten kokemustensa ansiosta. Tästä syystä organisaation erilaisiin sisäisiin toimintoihin, kuten rekrytointiin, koulutukseen ja palkitsemiseen tulee laatia suunnitelma, mikä vastaa myös nuorimman sukupolven tarpeita. Tuloksien perusteella pääosin aineelliset palkkiot houkuttelevat nuoria organisaatioon, mutta aineettomat palkkiot sekä realistinen

asenne elämään saa työntekijän jäämään ja sitoutumaan työpaikkaan. Tämä johtuu osittain siitä, että kyseinen sukupolvi on sisäisesti motivoitunut ja heillä näyttäisi olevan suurempi sisäisten palkkioiden arvostus esimerkiksi liittyen työn tyytyväisyyteen sekä haluun vaikuttaa yhteiskunnallisesti.

3 Työnhaku

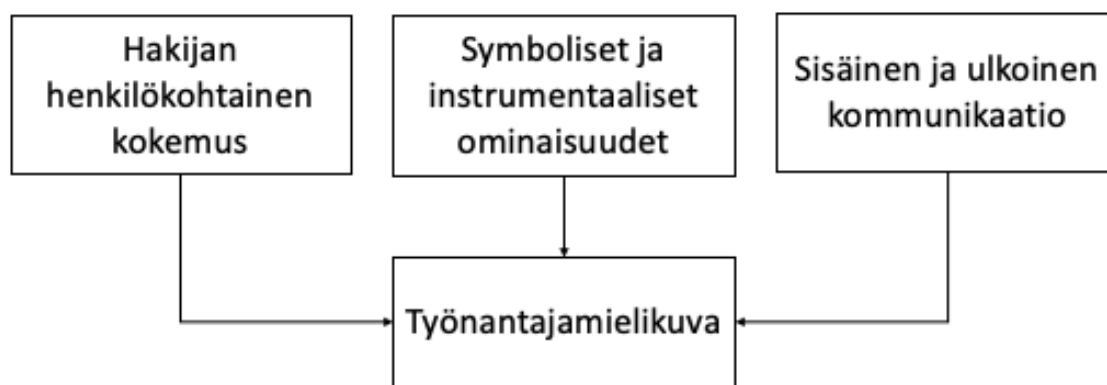
3.1 Hyvän työnantajamielikuvan merkitys

Organisaatio on niin hyvä, kuin sen työntekijät ovat. Ja jotta organisaatio voi menestyä kilpailuilla markkinoilla, on hyvät työntekijät saatava omaan organisaatioon. Tämä ei kuitenkaan ole helppoa, sillä globalisoituneessa maailmassa henkilöstöresursseista kilpailu on kovaa. Vaikka hyvän työnantajamielikuvan luomisen oletetaan olevan osa strategista prosessia, ei rekrytointikirjallisuudessa tarjota yksiselitteisen selkeitä neuvoja nykyisten markkinoiden voittamiseen tai ammattitaitoisten työntekijöiden saamiseksi omaan organisaatioon. Tästä huolimatta organisaatioiden olisi hyvä sisäistää, mitä työnantajamielikuvan ominaisuuksia tulisi viestitää ja miten kokonaiskuvassa huomioidaan yksilöllisten viestien suuremmat vaikutukset. (Hoppe ym. 2022, 139–140.) Sillä yritykset, jotka eivät onnistu vastaamaan yksilöiden tarpeisiin työn merkityksellisyydestä jo rekrytoinnin alkuvaiheessa, tulevat häviämään kilpailun kovista työntekijöistä. Yritysten on muutettava ajattelutapansa ”business as usual” mentaliteetista enemmän merkityksellisemmäksi ja inspiroivammaksi. (Buder & Kittinger-Rosanelli 2021, 54.)

Työnantajan houkuttelevuus ja työnantajamielikuva on määritelty organisaation eduiksi, joita potentiaalinen työntekijä näkee työskennellessään tietystä organisaatiossa tai haikiessaan heille mahdollisesti töihin. Sitä pidetään kilpailuetuna organisaation pyrkimyksissä rekrytoida ja pitää palveluksessaan lahjakkaita yksilöitä. Termi työnantajamielikuva on otettu käyttöön vuonna 1996 tutkijoiden Ambler ja Barrowin toimesta, jolloin he määrittelivät sen ”työllisyyden tuottamien toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten etujen paketiksi, joka tunnistettiin työnantajayritykseen liittyväksi”. Kyseessä on mielikuvan kasvattamisen ja viestimisen prosessi, jonka avulla organisaatio nähdään loistavana työpaikkana. Mielikuvan muodostamisen kokonaisuuteen voidaan eri tutkimusten mukaan laskea eri vaikuttavia tekijöitä, mutta yksi yleisimmistä sisältää viisi eri arvotyyppiä. Nämä arvotyypit ovat kiinnostavuus, sosiaalinen arvo, taloudellinen arvo, kehitysarvo ja sovellusarvo eli miten työntekijä voi soveltaa oppimaansa. (Lassleben & Hofmann 2023, 546.) Termiin ”työnantajamielikuva” kuuluu organisaation omien luonteenpiirteiden lisäksi yksilöllisen ”työllisyyden tunnistamisen kokemus” ottamalla huomioon tutkimuksessa aiemmin käsitellyt aineelliset ja aineettomat palkitsemisen ominaisuuksien kokonaisuudet, joita organisaatio tarjoaa työntekijöilleen. Työnantajabrändäykseen kuuluu

yrityksen imagon hallinta nähtynä se työntekijöiden ja mahdollisten uusien työnhakijoiden silmin kattaen monipuolisesti yrityksen arvot, järjestelmät, käytännöt ja käyttäytymiset. Näiden pyrkimyksenä on saavuttaa houkutteleva ja motivoiva kuva nykyisten työntekijöiden säilyttämiseksi ja potentiaalisten, uusien työntekijöiden saamiseksi. (Edwards 2010, 7.)

Työnantajamielikuvan brändäys on henkilöstömarkkinoinnin väline, jolla pyritään rakentamaan ja ylläpitämään yrityksen työnantajabrändiä. Sen tarkoituksena on viestiä organisaation houkuttelevuutta ulkopuolisille henkilöille ja sidosryhmille sekä luoda myönteinen kuva organisaatiosta suhteessa muihin toimijoihin. Rekrytointiin liittyvissä tutkimuksissa on havaittu, että työnantajamielikuvalla on ratkaiseva rooli työnhakijoiden vetovoimaan liittyen. Yksilölliset, kulttuurilliset sekä ajalliset muuttujat tulee kuitenkin muistaa huomioida, sillä hakijoiden mieltymykset vaihtelevat. Näiden lisäksi myös kuvion 3 mukaisesti työnhakijan omilla henkilökohtaisilla arvoilla, persoonalla sekä tarpeilla on selkeää vaikutusta siihen, miten erilaisiin työnantajamielikuviin reagoidaan. Lisäksi työnhakijan omalla uralla ja tavoitteilla saattaa olla vaikutusta mielikuvan luomisessa. Yleistä lausuntoa organisaatioiden ominaisuuksista ei tästä syystä voida tehdä, vaan jokainen yksilö muodostaa henkilökohtaisen mielipiteensä perustuen useaan subjektiiviseen suodatimeen. (Hoppe ym. 2022, 140, 142–143.)



Kuvio 3 Työnantajamielikuva (mukaillen Miettinen 2020, 45)

Hoppe ym. (2022, 145–146) tutkivat, miten ja mitkä kuvion 3 symboliset ja instrumentaaliset tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumiseen. Tutkimuksen mukaan rahan saaminen näyttäisi olevan tärkein instrumentaalinen motivaattori työnhakuun ja

siksi sillä on vahva rooli työhön liittyvissä päätöksissä. Huolimatta kasvavasta etätyöskentelystä, oli myös sijainnilla merkitystä työnantajamielikuvan luomisessa. Tuloksessa huomioitiin hyvä sijainti, työmatkan pituus sekä ympäristö. Työskentelyaikojen muuttuessa, on myös työaikojen joustavuus merkittävä instrumentaalinen ominaisuus. Lisäksi työtehtävien tulee olla houkuttelevia, jotta työnhakijan mielenkiinto herää organisaatiota kohtaan. Esimerkiksi nuoret saattoivat olla valmiita muuttamaan jopa toiseen maahan työn perässä, sillä työn houkuttelevuus on heille niin tärkeää. Rekrytointiprosessissa onnistuminen tarkoittaakin sitä, että organisaatio onnistuu houkuttelemaan päteviä työnhakijoita myös epämiellyttäviin työtehtäviin.

Symbolisista ominaisuuksista Hoppe ym. (2022, 145–147) tutkimuksessa tärkeänä pidettiin yrityksen innovatiivisuutta. Se vaikuttaa sekä organisaation houkuttelevuuteen, omaperäisyyteen että yrityksen maineeseen. Yrityksen arvovalta oli tekijä, johon oli hieman hankala tutkimuksellisesti tarttua, vaikka se korreloikin merkittävästi yrityksen houkuttelevuuteen. Organisaatio koettiin kyselyyn vastanneiden mielestä arvostetuksi, mikäli se oli muiden henkilöiden tai instituutioiden mielestä arvostettu erinomaisten suoritustensa tai ominaisuuksiensa vuoksi, sekä sillä oli korkea asema tai suosio. Uralla eteneminen oli olennainen etenkin korkeakoulun suorittaneille vastaajille. Lopuksi myös yrityksen yhteiskuntavastuulla nähtiin olevan hyvin selkeää merkitystä sille, miten yritys kokonaisuudessaan nähtiin. Sosiaaliset normit, arvot ja yhteiskunnallisten standardien mukainen käytös vaikuttivat siihen, minkälaisena organisaation maine koettiin. Tämä oli erityisesti nuorelle sukupolvelle tärkeä mittari. Yhteenvedona instrumentaalisilla ominaisuuksilla oli kuitenkin merkittävämpi vaikutus lopputulokseen työnantajamielikuvan muodostamisessa kuin symbolisilla ominaisuuksilla.

Palkkaan sekä yhteiskunnallisesti merkittävään työhön liittyen mielenkiintoisen huomion tekivät tutkijat Buder ja Kittinger-Rosanelli (2021, 52–55) sillä huomattava osa vastaajista oli vuonna 2019 päättänyt jopa hylätä työtarjouksia tai olla jättämättä työhakemusta paikkoihin, jotka vaikuttivat muuten mielenkiintoisilta, mutta niiden arvot eivät kohdanneet työnhakijan omiin arvoihin. Vastaajista jopa yli 40 % oli ottanut vastaan työpaikan, jossa taloudellinen palkkio oli ollut alhaisempi, mutta he jakoivat organisaation kanssa yhtäläiset arvot, ja työnantajalle työn merkityksellä oli ollut voittoja suurempi tarkoitus. Tällaisessa tapauksessa organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä on selvästi ollut on-

nistunutta, sillä organisaatio on onnistunut houkuttelemaan juuri oikeat henkilöt hakemaan töitä sekä luomaan tietynlaisen työnantajamielikuvan hakijoilleen (Cable & Turban 2001, 120, 125).

Työnantajamielikuva on tärkeää myös siksi, että nykyajan nuoret eivät ainoastaan tue yrityksiä, jotka ottavat kantaa yhteiskunnallisiin asioihin, vaan he ovat myös valmiita itse aktiivisesti muokkaamaan organisaatioiden ajattelutapoja. Jotta organisaatiot onnistuvat houkuttelemaan huippulahjakkaat yksilöt itselleen töihin, tulee heidän pystyä vastaamaan myös ideologisiin asioihin, sillä esimerkiksi tulevaisuuden johtajat näkevät toimintaympäristönsä mahdollisuutena positiivisille muutoksille. Heidän mielestään yritysmaailmassa on mahdollista tehdä merkittävämpiä muutoksia kuin julkisella puolella, vaikka toistaiseksi voitoilla ja omistaja-arvon maksimoinnilla hallitaankin nykypäivän yritysmaailmaa. Yksilöt ovat kuitenkin valmiita käyttämään aikaansa löytääkseen työpaikan, millä on merkityksellinen tarkoitus. Huolimatta siitä, että joissain tapauksissa se tarkoittaisi mahdollisesti pienempää palkkaa rahallisesti. (Buder & Kittinger-Rosanelli 2021, 53–54.)

3.2 Kiinnostava työnhakuilmoitus

Sopivien työntekijöiden löytäminen kaikkien työnhakijoiden joukosta on yhä vaativampaa kilpailun kiristyessä. Organisaatioiden on kehitettävä kilpailukykyisiä strategioita ja taktiikoita houkuttellakseen juuri oikeat työntekijät hakemaan organisaatioon jo rekrytoinnin alkuvaiheessa. Koronaviruksen vaikutuksista huolimatta käytännöt eivät ole lähivuosien aikana merkittävästi muuttuneet, sillä rekrytointitrendien voidaan nähdä olevan melko pitkäkestoisia, kun taas pandemia oli väliaikainen. Lisäksi rekrytoinnin oletetaan siirtyvän yhä enemmän verkkoon. Osittain verkkoympäristöön siirtymistä voidaan selittää tulevaisuuden työntekijäsukupolven täydellä diginatiivisuudella. Rekrytoinnista on täten muodostunut keskeinen indikaattori organisaatioiden välisessä kovassa kilpailussa, ja siksi menestyksen kannalta parhaiden hakijoiden houkutteleminen on kriittistä. Barber (1998) onkin määritellyt rekrytoinnin menetelmäksi ja toimien järjestelmäksi, jonka perustavoitteena on tunnistaa ja kutsua organisaatioon mahdollisia työntekijöitä. Sen tarkoituksena on kiinnittää etenkin ulkopuolisten henkilöiden huomio tarjolla oleviin työtehtäviin sekä samalla luoda ymmärrettävä strategia siihen, mitä tietoa uusille henkilöille jaetaan. Varsinkin rekrytoinnin alkuvaihe on kriittinen sen kannalta, että myös myöhemmät

vaiheet tulevat onnistumaan suunnitelmien mukaisesti. Sillä mikäli työnhakijat eivät halua sitoutua organisaatioon jo alkuvaiheessa, eivät ne todennäköisesti halua tehdä niin myöhemmissäkään vaiheissa. (Rozsa & Machova 2020, 109–110.)

Nugroho ja Nurbaiti (2023, 70, 75–76) tutkivat, onko työntekijän suorituksen kannalta merkittävää, millainen rekrytointiprosessi, ulkoiset palkkiot sekä koulutusmahdollisuudet työpaikalla on. Tutkimuksen mukaan rekrytointiin vaikuttaa 7 eri indikaattoria, jotka ovat: käytetyt tiedotusvälineet, hakijoiden pätevyys, työnkuva, koulutus, työkokemus, asiantuntemus sekä rekrytointitavoitteet. Selkeä työnkuvaus sekä hakijan pätevyys asiantuntemuksen mukaan olivat indikaattoreita, jotka vaikuttivat selkeimmin rekrytointiprosesseissa ehdokkaiden saamiseen. Lisäksi tutkimuksesta selvisi, että mitä parempi palkitsemisjärjestelmä organisaatiossa on, sitä varmemmin työntekijöiden suorituskyky kasvaa. Myös koulutuksilla oli positiivinen vaikutus työntekijöihin. Kokonaisuutta rakentaessa organisaatioiden tulee huomioida, että nykyajan nuoret edustavat merkittäväntä sukupolvenvaihdosta, jota työpaikat ovat koskaan ennen kohdanneet. Tämän johdosta uudet strategiat ja prosessit voivat olla tarpeen jo rekrytointin alusta alkaen. (Acheampong 2021, 79.) Rekrytointinissa työnhakijoiden kokonais käsitys ja päätös hakea kyseistä työtä on myös riippuvainen organisaation houkuttelevuudesta. Organisaation houkuttelevuus sekä työnantajakuva alkavat olla nykypäivänä aihealueita, joita henkilöstöasiantuntijat eivät voi enää sivuuttaa. (Edwards 2010, 5; Brunner & Baum, 2020, 182.)

Vuonna 2020 Rozsa ja Machova (116–119) tutkivat satunnaisesti valittuja, 412 Tsekin ja Slovakian tasavallan yliopisto-opiskelijaa. Tutkimuksen mukaan työnhakuilmoituksessa kyseiset opiskelijat olivat työnhakijoina merkittävimmin kiinnittäneet huomiota työn tavoitteisiin, sisällön houkuttelevuuteen sekä työntekijän vastuuseen. Tutkimuksessa ei pystytty vahvistamaan muuttujien kuten koulutusmahdollisuuksien, työllisyysturvan tai työilmapiirin vaikutusta. Tutkimus tuki kuitenkin hypoteesia, jonka mukaan työnantajan houkuttelevuudella, työntekijöiden vastuun informatiivisuudella, palkasta ja eduista tiedottamisella sekä vapaa-ajan ja työelämän tasapainolla oli merkittävää vaikutusta työnhakuaikaisiin. Näiden lisäksi etenkin nuorin sukupolvi kiinnostuu yleisesti työnantajasta, jonka työnantajamielikuvassa keskitytään organisaatiokulttuurin muutokseen. Hakijat haluavat työpaikkaan, jossa kulttuuri sopii heidän arvoihinsa ja tarpeisiinsa. Ammatillinen kasvu, yrittäjäisyys, autonomia, monimuotoisuus sekä osallisuus nousivat myös Acheampongin (2021, 92) tutkimuksessa merkittäviksi kiinnostavaan työnhakuilmoitukseen vaikuttaviksi tekijöiksi.

Organisaatioilla saattaa olla monia yhtäläisyyksiä työpaikkailmoitusten ja erilaisen tiedon jakamisen kanssa, mutta erojakin löytyy. Erilaiset omien verkkosivujen kautta jaetut viideot, tekstit, tiedotteet ja linkit mahdollistavat käytännössä rajattoman tiedon jakamisen uusille hakijoille. Se on siksi myös helppo ja nopea tapa usealle eri taholle. Tällä tavalla työnhakijaa voidaan myös johdatella hakemaan laajempaa tietoa työnantajasta. Nykyajan internetin informaatiotulvassa tämä ei välttämättä ole automaattisesti paras tapa organisaation strategisesta näkökulmasta, sillä hakijan keskittyminen saattaa painottua väärin asioihin ja viedä hänen huomionsa tärkeämmistä asioista pois. Sen lisäksi työnhakijalla on helppo mahdollisuus vertailla eri työnantajien tarjoamia mahdollisuuksia, sillä kaikki on löydettävissä internetistä. Näin työnhakija voi helposti itse etsiä työpaikan, mikä parhaiten vastaa hänen tarpeitaan ja halujaan. Näiden asioiden takia organisaatioiden tulee tarkkaan miettiä, mitä tietoja julkaistaan ja missä vaiheessa, jotta sopivimmat hakijat näkisivät juuri oikeat tiedot oikeaan aikaan. Vielä on kuitenkin melko vähän näyttöä ja tietoa siitä, millainen tieto parhaiten lisääi työnhakijan työn etsimisen aikeita ja miten työnhakijat käsittelevät työpaikoista saamaansa tietoa. (Rozsa & Machova 2020, 110–111.)

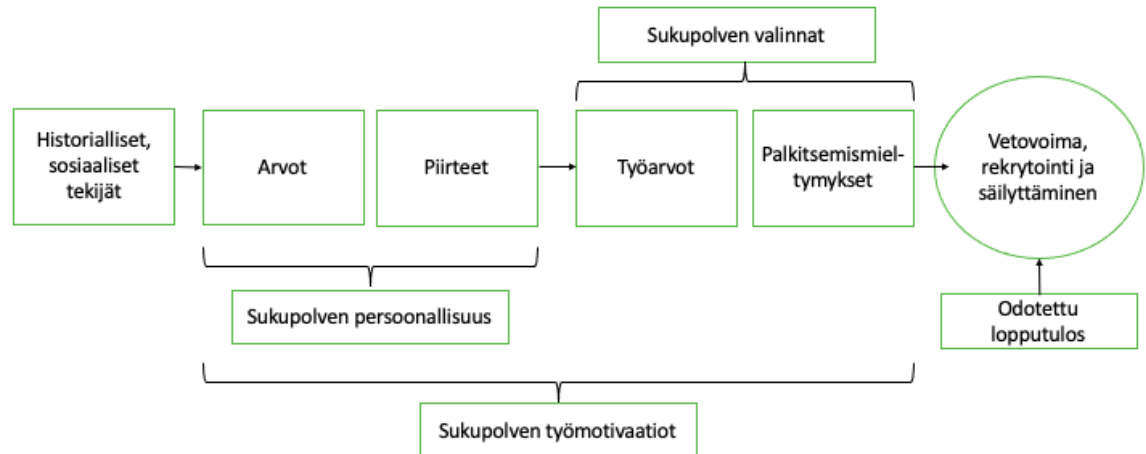
Pitkän aikavälin väestönkehitys on pakottanut organisaatioiden muokkaamaan asenteitaan ja käyttäytymistapojaan työmarkkinoita kohtaan. Kyseessä ei enää ole vain potentiaalisesta työpaikasta kilpailu, vaan kilpailu organisaatioiden välillä samoista työnhakijoista. Organisaatioiden tulee tästä syystä panostaa rekrytointiprosesseihinsa, jotta parhaat työnhakijat näkevät juuri heidät potentiaalisena työnantajana. Rekrytoijien ei tästä huolimatta tule kuitenkaan liikaa pyrkiä kaunistelemaan oman organisaationsa tietoja, sillä työnhakijoilla on nykypäivänä niin laajat mahdollisuudet sosiaalisen median kautta päästä käsiksi tietoihin, joiden kautta he voivat muodostaa kokonaiskuvan mahdollisesta työnantajastaan. (Rozsa & Machova 2020, 120–121.) Organisaatioiden on hyvä kommunikoida realistisesti ja täsmällisesti oikein, sillä väärän mielikuvan saaminen voi pahimmassa tapauksessa johtaa tilanteeseen, jossa uusi työntekijä on nopeasti tyytymätön organisaation toimintatapoihin ja haluaa esimerkiksi lopettaa työsuhteen. Halutun mielikuvan luominen ei aina ole helppoa, mutta ensiarvoisen tärkeää onnistuneen työnhakuprosessin vuoksi. (Cable & Turban 2001, 147.)

3.3 Työnhaku prosessina

Työnhaku määritellään työnhakijan näkökulmasta käytökseksi, jossa aikaa ja vaivaa käytetään tiedon hankkimiseen koskien työmarkkinoiden vaihtoehtoja. Työnhakua pidetään

tyypillisesti motivoituneena ja itsesääntelyn prosessina. (Boswell ym. 2012, 129.) Työnhaku alkaa työllisyystavoitteen tunnistamisesta, siihen sitoutumisesta sekä pyrkimyksestä saavuttaa tavoitteet työpaikan saamisen suhteen. Sen aikana työnhakija pyrkii pienentämään eroa nykytilansa sekä halutun tavoitetilan välillä. Tämä edellyttää hakijalta tunteiden, ponnistelujen ja ajatusten hallintaa kohti haluttua päämäärää. (Kanar 2017, 661.) Työnhakuun sisältyy esimerkiksi ansioluettelon ja saatekirjeen laatimista, avoimien työpaikkojen etsimistä, hakemusten täyttämistä sekä mahdollisiin työhaastatteluihin osallistumista (Boswell ym. 2012, 131). Kyseessä on monimutkainen prosessi, jossa työnhakijan on pohdittava, kuinka paljon hän on valmis ponnistelemaan tavoitteensa saavuttamiseksi. Tämän lisäksi tulee pohtia, mitä hakukanavia hyödynnetään sekä millaisiin töihin aikaansa kohdistaa. Työpaikan hakuun saattaa vaikuttaa esimerkiksi toimiala, ammatti tai maantieteellinen sijainti. Ahkera töiden hakeminen ei kuitenkaan aina tuota toivottua lopputulosta. Epäonnistumiset ovat myös osa hakuprosessia, mikä on hyvä tiedostaa. (Altmann ym. 2018, 33–34.)

Historialliset tekijät, sosiaaliset ja kulttuuriset taustat sekä muut henkilökohtaiset elämäkokemukset muokkaavat kunkin sukupolven persoonallisuutta. Sukupolville on ominaista tietynlaiset yhteiset arvot, uskomukset ja käyttäytyminen, joita muokkaa esimerkiksi tietyn ajanjakson merkittävät esikuvat ja maailmantilanteet. Tämä johtuu siitä, että tiettyyn ikäluokkaan liittyvät historialliset tapahtumat ja käänteet koetaan tällöin samanikäisinä. Straussin ja Howenin (1991) sukupolviteorian avulla kuvion 4 mukaisesti organisaatiot voivat selvittää sukupolvien välisiä työarvojen eroja. Sukupolviteoria voi myös auttaa johtajia ymmärtämään, miten ominaisuudet ja arvot vaikuttavat kunkin sukupolven sekä työnhakuprosessiin että työarvojen ja palkitsemismieltyymysten väliseen suhteeseen. (Acheampong 2021, 80; Nguyen 2023, 145.) Teoriaa hyödyntäessä tulee kuitenkin muistaa myös hakijoiden yksilölliset erot, sillä myös sukupolvien sisällä voidaan nähdä selkeitä eroja esimerkiksi liittyen hakijoiden sosiaaliseen luokkaan ja sitä kautta asioihin suhtautumisessa. DeOrtentiisin (2022, 450) tutkimuksen mukaan korkeampaan yhteiskuntaluokkaan kuuluvalla henkilöllä on todennäköisemmin korkeampi työnhaun itsetehokkuus, korkeampi sosiaalinen tuki prosessin aikana sekä pienempiä taloudellisia vaikeuksia verrattuna alempaan yhteiskuntaluokkaan kuuluvalla työnhakijalla.



Kuvio 4 Sukupolviteoria (mukaillen Acheampong 2021, 80)

Kuvion 4 mukaisesti työnhaun prosessiin vaikuttaa useampi eri ominaisuus. Edellä käsitellyjen ominaisuuksien lisäksi työnhakumotivaation määrä ja laatu vaikuttavat myös työnhakuprosessin kokonaisuuteen. Työnhakijan motivaation laatu on tärkeää, sillä hänen tulee säädellä omia tunteitaan ja nähdä paljon vaivaa koko työnhakuprosessin aikana. Kuinka motivoitunut työnhakija lopulta työpaikan saamisen suhteen on, vaikuttaa paljon myös siihen, kuinka sitoutunut hän tulee olemaan mahdollisessa työpaikassaan. (Kanar 2017, 669–670, 678.) Nämä ovat tärkeitä elementtejä huomioida, sillä organisaation näkökulmasta katsottuna työntekijän palkkaaminen on työnhakuprosessin viimeinen vaihe, joka itsessään on yksi organisaation tärkeimmistä tehtävistä. Rekrytointi on kallis prosessi organisaatiolle, ja epäonnistuessaan sillä voi olla taloudellisesti huonoja vaikutuksia koko toimintaan. Palkkaamalla henkilö osaksi organisaatiota, sitouttaa organisaatio kyseisen henkilön osaksi toimintojaan sekä antaa hänelle mahdollisuuden vaikuttaa työn tehokkuuteen ja organisaation pitkän aikavälin elinkelpoisuuteen. Tämän vuoksi päätöstä tulee tarkastella monen eri vaikuttavan elementin näkökulmasta. (Lawong ym. 2019, 279.)

3.4 Työnhaku nuoren sukupolven näkökulmasta

Organisaatioiden tulee keskittää huomionsa nuoreen sukupolveen, sillä he ovat tulevaisuuden työntekijöitä. Erilaiset maailmalla tapahtuneet ilmiöt ja tapahtumat kuten terroristi iskut, ilmaston lämpeneminen sekä koronapandemia ovat muokanneet nuoria. Terrori-iskut ovat osaltaan saattaneet vaikuttaa siihen, että nuoret arvostavat elämän muita osa-

alueita työntekoa enemmän. Heistä on kasvanut sukupolvi, joka on realistinen, muutoksiin mukautuva, kunnianhimoinen ja motivoitunut. Digitaalisessa ympäristössä kasvaminen on tehnyt heistä innokkaita oppimaan sekä toimimaan itsenäisesti. (Acheampong 2021, 75–76.) Tämä on osittain johtanut siihen, että nuoret arvostavat voimakasta työn ja vapaa-ajan tasapainoa, ja he osaavat sujuvasti etätöiden avulla löytää tasapainon näiden välille (Nquyen 2023, 150). Lisäksi vanhempien sukupolvien kasvatustapa on edesauttanut nykyisiä, nuoria aikuisia pärjäämään itsenäisesti sekä tekemään asiat itse. Tietynlainen yrittäjyyden aikakausi monien kuuluisien yrittäjäesikuvien kuten Facebookin, Teslan ja Amazonin perustajien avulla nuorista aikuisista on muokkautunut myös edellisiä sukupolvia yrittäjähenkisempiä sekä innovatiivisempia. (Acheampong 2021, 75–76.)

Joidenkin tutkimusten mukaan, digitaalikeskeinen, nuorin sukupolvi edustaa selkeintä sukupolvenvaihdosta, jota työpaikat ovat koskaan kohdanneet. Tämä asettaa haasteita organisaatioille pyrkiessään mukauttamaan strategiaansa niin, että se huomioi myös muutkin työelämässä vielä merkittävästi vaikuttavat sukupolvet. Tutkimukset eivät kuitenkaan ole täysin yksimielisiä siitä, mitä nuorten työn arvot sekä ainutlaatuiset ominaisuudet todellisuudessa ovat. Osa näkee heidät täysin omana sukupolvena ja osa tutkijoista liittää heidän ominaisuutensa samankaltaisiksi edellisen sukupolven kanssa työn arvoihin ja palkitsemiseen liittyen. Varmaa on kuitenkin se, että organisaatioiden tulee kehittää kohdennettuja menetelmiään nuorten houkuttelemiseen, rekrytoimiseen sekä organisaatiossa säilyttämiseen. (Acheampong 2021, 78.)

Lahjakkaiden työntekijöiden houkutteleminen esimerkiksi väestörakenteenmuutosten, globalisaation tai digitalisaation vuoksi ei ole organisaatioille helppoa. Väestönkehitys johtaa pulaan hyvistä työntekijöistä, globalisaatio lisää heidän rekrytointiaan ja digitalisaatio puolestaan saattaa lyhentää työsuhteiden pituutta, kun mielenkiintoisia työpaikkoja on saatavilla kaikkialla maailmassa. Kaikki nämä vaikeuttavat entisestään työpaikkojen asemaa erottua positiivisesti joukosta, ja monille se tarkoittaa houkuttelevan työnantajamielikuvan korostamista. Organisaation kilpailuetua voi edesauttaa onnistumalla olemaan houkutteleva työnantaja sekä muistamaan, että houkuttelevuus tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Nuorelle sukupolvelle houkutteleva organisaatio näyttäytyy Lasslebenin ja Hofmanin tutkimuksen (2023, 545–546, 553) mukaan työpaikkana, jossa käytetään esimerkiksi uutta teknologiaa sekä työn etenemismahdollisuudet ovat nopeat. Näiden li-

säksi nuoret arvostavat työpaikkaa, missä on mukava olla, ilmapiiri on positiivinen, työturvallisuudesta on huolehdittu ja suhteet kollegoihin sekä esimiehiin ovat hyvät. Elinvoimainen työympäristö on paikka, jossa nuori sitoutuu työskentelemään.

Saurabh (2022) tutkimuksessa tutkittiin, mitkä asiat vaikuttavat nuorten sukupolvien odotuksiin ja tarpeisiin uutta työpaikkaa valittaessa. Tutkimus osoitti, että yksi keskeinen tekijä, mikä herättää nuoren mielenkiinnon, on mahdollisuus taitojen kehittämiseen kiinnostavalla alalla. Sukupolvella on korostunut tarve joustavuudelle ja monipuolisille mahdollisuuksille osittain rajattomasta verkkoyhteydestä sekä maailman tarjoamista mahdollisuuksista johtuen. Nuorella sukupolvella on aikaisempiin sukupolviin nähden korkeammat vaatimukset sekä hyvinvointia arvostetaan ja priorisoidaan myös paremmin. Koska hyvinvointiin ja mielenterveyteen kiinnitetään erityistä huomiota, arvostavat nuoret aikuiset eri tavalla työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Kun työn ja vapaa-ajan suhde on kunnossa, kohtaa organisaatio vähemmän myös burnoutteja. Organisaatioissa työntekijöiden hyvinvointiin on mahdollista vaikuttaa tehokkuudesta tinkimättä esimerkiksi erilaisilla stressinhallintaohjelmilla sekä terveellisellä ja avoimella työympäristöllä.

Sauraphin (2022) tutkimuksen mukaan tunnustus työstä sekä tyytyväisyys on nuorille aikuisille työntekijöille tärkeää. He arvostavat palkitsemisjärjestelmiä, jotka tarjoavat tunnustusta ja taloudellisia palkkioita, sillä he haluavat saavuttaa samanlaisen menestyksen ja mielikuvan tosielämässä kuin mitä he ovat nähneet digitaalisessa maailmassa. Tämän vuoksi taitojen kehittäminen huomiota herättävällä alalla on asia, mikä nuoria aikuisia kiinnostaa. Internetistä saatujen vaikutteiden vuoksi odotukset urakehityksen suhteen saattavat kuitenkin toisinaan olla suhteettoman korkealla. Kun henkilö on sitoutunut työpaikkaan, avoimen oppimis- ja urakehityssuunnitelman avulla mielenkiinto ja sitoutuneisuus säilyvät paremmin. Lisäksi sopivassa suhteessa haastaminen on hyväksi niin, että vapaus tuntuu kuitenkin omalta päätökseltä ja kehittyminen on nousujohteista. Tutkimus osoitti myös sen, että nuoret haluavat ottaa aktiivisemmän roolin päätöksentekoprosesseissa sekä kokea hallitsevansa omaa urakehitystään. Tämä korostaa organisaatioiden tarvetta tarjota mahdollisuuksia sekä säännöllisesti osoittaa työntekijöilleen kiitosta, arvostusta sekä palkitsemista. Tärkeää on tunnistaa ja huomioida nämä asiat jo työnhakuprosessin alkuvaiheista alkaen.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusote

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden keskittyä liiketoimintaan liittyvien monimutkaisten asioiden yhteyksiin. Se antaa uutta näkökulmaa ja ymmärrystä siitä, miten ja miksi asiat tapahtuvat tosielämän kontekstissa ja miten organisaatioiden kehityskohteita voitaisiin parantaa. Laadullisen tutkimuksen vastakohtana pidetään usein määrällistä tutkimusta. Kahtiajako perustuu usein tutkimustapojen päättelymuotoihin, jotka ovat laadullisessa tutkimuksessa usein aineistolähtöinen eli induktiivinen ja määrällisessä tutkimuksessa teorialähtöinen eli deduktiivinen. Monet tutkimuksista pitävät sisällään sekä laadullista että määrällistä tutkimusta, ja esimerkiksi siksi niitä ei tulisi suoraan nähdä toistensa poissulkevinä metodeina. Laadullisesta tutkimuksesta poiketen, määrällinen tutkimus ei voi käsitellä oman muuttujansa sosiaalista ja kulttuurista rakennetta. Määrälliset tutkimukset käsittelevät usein selityksiä, hypoteesien testaamista sekä erilaisia tilastollisia analyysejä. (Eriksson & Kovalainen 2009, 3–4.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein hypoteesittomuudesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei tulisi olla vahvoja ennako-oletuksia liittyen esimerkiksi tutkimuksen tuloksiin, sillä hän ei lähde testaamaan tiettyä teoriaa ja sen toimivuutta. Kausaalisuhteiden muotoileminen ei näin ollen ole tavoitteena, vaikka tietynlaiset hypoteesit voivat olla tutkijan olettamuksena. Nämä eivät kuitenkaan saisi liikaa ohjata tutkimuksen etene- mistä. Tutkimustulokset ovat suuntaa antavia samantyyppisille tapauksille, ja yleistettävyyteen voidaan vaikuttaa huolellisella aineiston keruulla, rajaamisella ja saturaatiolla eli kylläntymisellä. Kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että aineistoa on tarpeeksi siinä vaiheessa, kun tutkimusongelman kannalta uudet tapaukset eivät tuo enää uutta tietoa, vaan aineisto alkaa toistamaan itseään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 13–14, 50–51.)

Laadullisessa tutkimuksessa tulokset ovat usein herkkiä kontekstille, sillä ne pyrkivät ymmärtämään tutkittua aihetta hyvin kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena ei tällöin ole tehdä tilastollisesti yleistettäviä tuloksia, vaan tutkimukseen osallistuneiden saavutettavuus ja soveltuvuus käsillä olevaan tutkimukseen on tärkeämpää. Tämän vuoksi laadullisissa tutkimuksissa empiirinen aineisto kerätään usein organisaatioilta tai ihmisiltä. Tutkimukseen osallistuminen tulee olla vapaaehtoista ja siitä tulee informoida osallistujia selkeästi

luvan saamiseksi. Tutkimusmenetelmän edetessä tutkijan tulee muistaa toimia eettisesti ja kunnioittavasti kaikkia tahoja kohtaan. (Eriksson & Kovalainen 2009, 4, 51, 55, 57.)

4.2 Aineistonkeruu

Tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmänä on strukturoitu haastattelu, tarkemmin lomakehaastattelu (Liite 2. Lomakekysely). Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikille haastatteluun vastaaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Strukturoitu lomakehaastattelu sijoittuu formaaliudessaan kärkeen puolistrukturoitujen ja avoimien haastattelujen edelle. Siinä haastattelumuotona käytetään kyselylomaketta, jossa on valmiita kysymyksiä vastausvaihtoehtoinen tai avoimine kysymyksineen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 54–57.) Tämän tutkielman kannalta lomakekyselyssä on tärkeää huomioida alussa taustatietojen helppous mutta informatiivisuus sekä erityisesti se, että vastaaja jaksaa keskittyä niiden jälkeen avoimiin kysymyksiin. Kyselyn pääpaino on avoimissa kysymyksissä, jonka vuoksi on olennaista, että niissä huomioidaan pää- ja alatutkimuskysymykset sekä annetaan vastaajan vapaavalintaisesti kertoa näihin aihealueisiin liittyvistä mielipiteistään. Tämänkaltainen aineistonkeruumenetelmä on silloin hyvä, kun haastateltavalta halutaan tietystä asiasta lisää tietoa, mutta toisaalta tutkimuksen näkökulmasta ei ole oleellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteelle tai vastauksille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 57).

Tutkielman aineisto kerättiin kahden viikon aikana sosiaalisessa mediassa (Liite 1. LinkedIn postaus) jaetun lomakekyselyn avulla marraskuussa 2023. Kaikki Webropolissa luotuun kyselyyn vastaavat henkilöt vastasivat kyselyyn itsenäisesti niin, ettei tutkija ollut tilanteessa läsnä. Kyselyyn vastaavat henkilöt pystyivät olemaan fyysisesti missä halusivat, sekä vastaamaan kyselyyn haluamallaan laitteella. Joustavien paikka- ja laitemahdollisuuksien ansiosta useammat eri henkilöt pystyivät osallistumaan tutkimukseen ilman, että nämä tekijät vaikuttivat vastaamiseen tai sen tuloksiin. Anonyymin lomakekyselyyn vastaamisen arvioitiin kestävän noin 15 minuuttia, mutta todellisuudessa moni vastaajista käytti tähän aikaa huomattavasti vähemmän. Yhteensä analysoitavaa aineistoa kertyi määrällisesti taustatietojen, ammattinimikkeen sekä yhden arvoasteikon lisäksi vähän yli 14 sivun verran. 14 sivua koostui viidestä eri avoimesta kysymyksestä, ja keskiarvoisesti vastaukset olivat 1–3 lauseen mittaisia. Lähes kaikki 42 vastaajaa vastasi neljään ensimmäiseen avoimeen kysymykseen, ja noin puolet vastasi viimeiseen kysymykseen, mikä oli vapaa kommenttikenttä koko aiheesta koskien. Vastauksissa oli toisinaan myös

todella pitkiä vastauksia, joista osa päättyi myös tutkimustuloksien sitaateiksi. Kokonaisuudessaan aineistoa kertyi noin 18 sivun verran.

Avointa haastattelua kuvataan tilanteeksi, jossa haastattelijalla on keskustelukumppani, joka voi kysyä tarkennuksia ja syvennyksiä haastateltavan vastauksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 55). Tässä tutkimuksessa avoin haastattelu ei ollut järkevää, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon ja monipuolisesti erilaisia vastauksia rajattuun aiheeseen. Sosiaalisessa mediassa jaettavan, strukturoidun lomakekyselyn käyttö poistaa haastattelusta mahdollisuuden kasvokkain tapahtuvalle vuorovaikutukselle sekä lisäkysymysten esittämiselle, mutta toisaalta myös mahdollisuuden virheelliselle lisäkysymyksien avulla johdattelulle. Lomakehaastattelu toteutettiin sosiaalisen median kanavassa, LinkedInissä, jolloin kyselyyn vastaavat henkilöt vastasivat kysymyksiin itsenäisesti ilman tutkijan läsnäoloa tai vuorovaikutusta. Kysymykset oli aseteltu strukturoituun järjestykseen niin, ettei vastaajan taustatiedoilla tai mielipiteillä ollut kyselyn etenemisen kannalta merkitystä, vaan kaikki etenivät samassa järjestyksessä jokaiseen kysymykseen vastaten.

Strukturoitu haastattelu sopii tutkielmiin, joissa liian suuret vapaudet vastausten suhteen antaisivat liikaa tarpeetonta tietoa, jonka vuoksi tietty rakenne on hyvä ennalta määrittellä. Lomakehaastattelut sopivat usein tutkimuksiin, joissa aineistoa on tarkoitus käsitellä tilastollisen analyysin keinoin. Tämän lisäksi lomakehaastatteluun voidaan sisällyttää myös avoimia kysymyksiä, joita voidaan laadullisesti analysoida. Avointen kysymysten määrä ja laajuus määrittävät sen, voidaanko aineistoa soveltaa laadullisen analyysin tarpeisiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 57.) Tässä tutkielmassa kysymysten pääpaino oli avoimissa kysymyksissä, jonka vuoksi kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Avoimia kysymyksiä ennen lomakkeessa oli muutama tilastollisesti analysoitava kysymys, joita tutkielmassa tarkasteltiin määrällisesti. Monivalintakysymykset olivat melko yksinkertaisia sekä toimivat enimmäkseen taustakysymyksinä kokonaisvaltaisemman kuvan hahmottamisessa ja analysoimisessa. Monivalintakysymysten helppouden ja niiden suhteellisesti vähäisen merkityksen vuoksi tässä tutkimuksessa ei tarvita syvällistä määrällistä analyysia, vaan keskitytään enemmän laadulliseen analysointiin.

Kokonaispalkitseminen on niin laaja kokonaisuus, etteivät kaikki työnhakijat välttämättä edes osaa mieltää kaikkea sitä palkitsemiseksi, mikä teoreettisesti palkitsemisen käsitteeseen lasketaan. Vastaamisen helpottamiseksi kyselyn alkuun oli listattu esimerkkejä siitä,

mistä sekä aineellinen että aineeton palkitseminen voi koostua. Vastauksessa oli mahdollisuus vapaasti kertoa mistä vain organisaation palkitsemiseen liittyvistä tavoista. Esimerkit olivat lueteltu alkuun ainoastaan apukeinoiksi, ei ainoiksi mahdollisiksi vastausvaihtoehtoiksi. Esimerkkien avulla pyrittiin välttämään sitä, ettei vastauksissa toistuisi pelkästään rahapalkka palkitsemisen muotona, sillä monet mieltävät aineettoman palkitsemisen keinot lähinnä itsestäänselvytenä.

Kyselyyn osallistuneiden vastaajien kriteerinä oli alle 30 vuoden ikä sekä kokemus työnhakemisesta. Iän rajaamisella tutkielmassa pyrittiin tarkastelemaan tarkemmin tietyn ikäryhmän käyttäytymistä sekä ajatuksia siitä, millä tasolla kokonaispalkitseminen vaikuttaa erityisesti nuorten aikuisten päätöksiin työnhakuvaiheessa. Kokemus työn hakemisesta oli myös välttämätöntä, sillä sen avulla pystyttiin tarkastelemaan henkilökohtaisia kokemuksia käsiteltävästä aiheesta sekä liittämään tutkielmaan konkreettisia tosielämän tilanteita. Näiden kahden rajaavan tekijän lisäksi tutkielmassa ei ollut kriteereitä liittyen osallistujien valintaan. Suhteellisen vähäisen rajauksen tarkoituksena oli saada aikaan mahdollisimman erilaisia tuloksia, jolloin tutkimukseen osallistuvat henkilöt toimisivat eri kokoisilla ja erilaisilla toimialoilla sekä omaisivat keskenään erilaisia arvoja ja mielipiteitä liittyen kokonaispalkitsemisen vaikutukseen sekä työnantajamielikuvan luomiseen työnhakuvaiheessa. Taulukkoon 1 on koottu yhteen jokaisen kyselyyn vastaajan sukupuoli, ikä ja koulutus. Taulukkoon on luokiteltu vastaajien iät yhteenvedon selkeyden helpottamiseksi, vaikka kyselyssä ikä kerrottiin tarkemmin avoimeen kenttään vastamalla.

Taulukko 1 Vastaajien taustatiedot

Taustakysymys	Kappalemäärä	Prosentuaalinen osuus
Sukupuoli		
Mies	19	45,2 %
Nainen	23	54,8 %
Muu/En halua kertoa	0	0 %
Yhteensä	42	100 %
Ikä		
20–23	6	14,0 %
24–26	21	50,0 %
27–29	13	31,0 %
Ei kerrottu/Liian vanha	2	5,0 %
Yhteensä	42	100 %
Koulutus		
Ylioppilas	1	2,3 %
Ammattikoulu	0	0 %
Ammattikorkeakoulu	7	16,7 %
Yliopisto	34	81,0 %
Muu	0	0 %
Yhteensä	42	100 %

Kyselyssä ei ollut tarkoitus keskittyä esimerkiksi vain tiettyyn sukupolveen tai alaan ja siksi kyselystä oli tarkoituksenmukaista saada mahdollisimman monimuotoinen. Taulukosta 1 ilmenee, että kaikki vastaajat kertoivat sukupuolensa. Naisten ja miesten vastausprosentteissa ei ollut merkittävää eroa, mutta naispuoliset henkilöt ovat olleet hieman aktiivisempia vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastaajista nuorin oli 20-vuotias ja vanhin tuloksiin analysoitavaksi päätyneenä 29-vuotias. Yksi vastaajista ei ollut kertonut ikäänsä, ja toinen oli kertonut sen olevan yli 30 vuotta. Taulukko havainnollistaa tätä ikäjakaumaa sekä tuo ilmi, että eniten vastauksia saatiin ikäryhmään 24–26-vuotiaat. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että monet yliopistossa tällä hetkellä opiskelevat kuuluvat tähän ikäryhmään ja ovat todennäköisesti nähneet LinkedIn postauksen. Tutkimuksen tavoitteena oli, että nuorimmalta ikäryhmältä olisi saatu hieman enemmän vastauksia. Alle 24-vuotiaat, jotka kyselyyn vastasivat, antoivat kuitenkin hyviä ja monipuolisia vastauksia, joten niiden katsottiin olevan tarpeeksi relevantteja tämän tutkimuksen kannalta. Kokonaisuudessaan vastaajia oli tutkimuksen kannalta hyvä määrä, sillä vastauksissa oli havaittavissa

monipuolisuuden lisäksi saturaatiota, eli vastaukset alkoivat toistamaan itseään. Saturaa-tiolla tarkoitetaan sitä, että aineistoa kerätään sen verran, kuin aiheen ja tutkimuskysy-myksien kannalta on tarpeellista (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2009, 50). Myös vastausten pituudella oli merkitystä, ja siksi monet vastauksista olivat hyviä analysoita-vaksi ja vertailtavaksi toisiinsa nähden.

Kyselyä laadittaessa tiedostettiin, että moni kyselyyn vastaajista saattaa kuitenkin olla kouluttautunut melko yksipuolisesti. Tämä johtui siitä, että monet sosiaalisen median kontakteista ovat yliopistotason opiskelijoita tai sieltä juuri työelämään siirtyneitä. Tau-lukosta 1 ilmenee, että monimuotoisuuden tavoitteessa ei ole täysin onnistuttu, sillä vas-taajien koulutustausta oli melko yksipuolinen. Sosiaalisessa mediassa postausta jaettiin kuitenkin yllättävän hyvin (10 kertaa), jonka ansiosta kysely tavoitti myös oman verkos-ton ulkopuolisia henkilöitä todella positiivisesti. Todennäköisesti näiden jakojen ansiosta tuloksiin saatiin hieman enemmän heterogeenisuutta sekä koulutus- että työtaustoihin liit-tyen. Vastaajat työskentelivät esimerkiksi farmaseuttina, vuokrausassistenttina, työnjoh-tajana, kehitysinsinöörinä, restonomina, ympäristöinsinöörinä, talousanalyytikkona, ju-ristina, palvelupäällikkönä, HR-asiantuntijana sekä myyntijohtajana. Laajasta kirjosta voidaan päätellä, että vaikka suurin osa oli yliopistotason opiskelijoita, olivat he silti työl-listyneet hyvin monipuolisesti eri aloille. Tämä antoi toivottua heterogeenisuutta tutki-mukselle, jonka vuoksi koulutustaustan yhteneväisyydellä ei nähty olevan niin paljon merkitystä lopputuloksen kannalta.

4.3 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti tarkoituksena järjestää käsiteltävä aineisto tiiviiseen muotoon kadottamatta sen in-formaatiota. Dokumentilla voidaan tarkoittaa melkein mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia, kuten esimerkiksi lomakekyselyä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Tässä tutkielmassa saatua materiaalia analysoidaan teemoittelun avulla, jolloin keskeisiä aiheita voidaan järjestää selkeisiin lokeroihin lomakekyselyn kysymysten sekä saatujen vastausten avulla. Analyysin tarkoituksena on etsiä tekstin inhimillisiä merkityksiä ja ku-vata niitä sanallisesti. Analyysia tehdään tutkimuksen jokaisessa vaiheessa ja sen laadul-linen käsittely perustuu aineiston loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä muodossa

niin, että aineistosta voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–119, 122.)

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen tutkimuksessa keskityttiin huolellisen kyselylomakkeen vastausten analysointiin sekä tulkitsemiseen teemoittelun avulla. Koska kysely toteutettiin verkossa, ei lomakkeen avulla ollut mahdollista tulkita vastaajien ilmeitä tai eleitä, vaan analysoinnin pääpainon tuli olla vastausten viestin sisällössä. Toisin sanoen vastaajien kirjoitustyyllillä, sanavalinnoilla sekä vastaamatta jättämisillä oli entistä suurempi merkitys. Tutkimuksen analysoinnissa otettiin korjaavasti huomioon mahdolliset pienet kirjoitusvirheet sekä työnantajien tunnistettavuus, sillä niitä ei haluttu tuoda vastauksissa ilmi. Taulukossa 2 on esitetty esimerkki tämän tutkielman tulosten teemoittelusta. Alla olevassa taulukossa sekä luvussa 5 tutkimustuloksien kohdalla vastaajat on merkitty lyhenteillä, joissa M tarkoittaa miespuolista ja N naispuolista vastaajaa. Kirjaimen perässä oleva luku tarkoittaa vastaajan itse kertomaa ikää.

Taulukko 2 Esimerkki aineiston tyypittelystä

Esimerkkisitaatti aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p><i>Palkkaus tulevaisuudessa on vaikuttanut palkitsemistekijöistä selkeästi eniten. Tuntuvat bonukset ja läpinäkyvä palkitsemisjärjestelmä. M25</i></p> <p><i>Palkka, sillä oma aika on kallista. Palkkauksen on oltava kohdallaan vastuuseen nähden, jotta sen kokee oikeudenmukaiseksi. N-</i></p>	Rahallinen palkitseminen	Aineellisen palkitsemisen merkitys työnhakijalle
<p><i>Autoetu, raha kotitoimiston perustamiseen, kuukausittainen nettimaksu, lounasetu, kulttuuri- ja liikuntaraha, hieronta, bonusjärjestelmä. N26</i></p> <p><i>Ylimääräiset lomapäivät; elämää helpottavat</i></p>	Luontoisedut	Aineellisen palkitsemisen merkitys työnhakijalle

Esimerkkisitaatti aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<i>palkinnot, kuten lounasliput. M24</i>		
<i>Itse työn mielekkyys ja merkityksellisyys, hyvä ja voimaannuttava työyhteisö, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. M24</i> <i>Työilmapiiri, hyvä esihenkilötyö ja itse työn merkityksellisyys. N24</i>	Merkityksellisyydentunne	Työnantajamielikuvan kokonaisuus
<i>Positiivinen puhe nykyisiltä ja entisiltä työntekijöiltä. N26</i> <i>Positiivinen ilmapiiri. Ei liian kovat paineet ja stressi. M21</i> <i>Brändikuva itsessään eli miten yritys pyrkii itseään strategisesti tuomaan esille ja puolestaan, miten ihmiset tämän tulkitsevat. N25</i>	Positiivisuus	Työnantajamielikuvan kokonaisuus

Taulukon 2 vastauksiin palattiin useamman kerran, rajattiin ilmiötä sekä koodattiin sopivalla tavalla. Värikoodauksen avulla tutkimuksen analysointi helpottui, kun samaa aihetta käsiteltävät asiat olivat helposti löydettävissä. Tavoitteena teemoittelun avulla oli löytää aineistosta keskeisiä ydinkategorioita, jotka kuvaisivat tutkimukseen liittyviä ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Teemat mukailivat hyvin myös lomakekyselyssä kysytyjä kysymyksiä, jolloin rakenne oli selkeä määritellä tutkimustuloksiin. Aineiston analysointiin vaikutti tässä vaiheessa uudestaan jo aiemmin tutkimuksessa käytetty kirjallisuus, sillä näin tutkimuksesta onnistuttiin parhaiten löytämään oleellimmat asiat ja ilmiötä tukevat vastaukset. Vastauksissa ei kuitenkaan pelkästään huomioitu jo käytyä kirjallisuutta, sillä myös poikkeavat vastaukset ovat tutkimusten kannalta olennaisia.

Kyselyn aineistosta ei kuitenkaan selkeästi noussut esiin asioita, joita aikaisemmissa tutkimuksissa ei olisi jo käsitelty.

Teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä voidaan pyrkiä ratkaisemaan aineistolähtöisen analyysin ongelmia. Analyysi ei tällöin pohjautu suoraan teoriaan, vaan teoria voi toimia apuna teoreettisille pohdinnoille. Aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaavaa. Analyysimuotona teoriaohjaava asettuu teoria- ja aineistolähtöisten analyysien väliin. Lisäksi laadullisen aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Prosessissa aineisto hajotetaan ensin osiin ja käsitteellistetään, jonka jälkeen kootaan uudestaan uudella tavalla muodostaen looginen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110, 112, 122.) Tässä tutkielmassa aineistoa analysoitiin teoriaohjaavasti, jolloin aineisto tuotiin valmiina, ilmiöistä kokonaispalkitseminen ja työnhaku ”jo tiedettynä”. Kirjallisuuskatsaus ei kuitenkaan liikaa ohjannut kyselyn etenemistä ja rakennetta, vaan kyselystä saatuja tuloksia tarkasteltiin ja verrattiin myöhemmin jo tutkittuun aiheeseen. Teemoittelu mahdollisti myös sen, että tutkimustuloksia voitiin koota eri haastattelukysymyksistä yhteen niin, että ne sopivat kyseiseen teemaan.

5 Tutkimustulokset

5.1 Palkitsemisen tekijät ja niiden vaikutus työnhakuprosessiin

Aikaisemmissa tutkimuksissa erityisesti rahallisen palkkion vaikutusta on tarkasteltu kattavasti, sillä se on selkein palkitsemiseen yhdistetty tekijä. Mahdollisesti juuri sen vuoksi siihen liittyvät näkökulmat ovat monipuolisia mutta paikoittain myös vaihtelevia. Aikaisempien tutkimusten mukaan rahallinen palkkio on usein merkittävin työn vastaanottamiseen vaikuttava tekijä, peruselämän mahdollistaja (Aguinis ym. 2013, 242), sekä sosiaalista asemaa määrittävä tekijä (Nquyen 2023, 151). Toisaalta rahallinen palkitseminen on myös tekijä, mikä ei enää yksinään riitä merkityksellisen työpaikan määritelmäksi (Peluso ym. 2017, 311–312). Tässä tutkielmassa haluttiin ensimmäisenä selvittää, mitkä palkitsemisen tekijät ovat eniten vaikuttaneet kyselyyn vastanneiden päätökseen hakea tiettyä työpaikkaa. Kyselyyn vastaavat henkilöt nostivat myös rahallisen palkkion selkeästi esiin kysyttäessä, mitkä palkitsemisen tekijät ovat eniten vaikuttaneet päätökseen hakea tiettyä työpaikkaa ja miksi. Vastauksien mukaan sitä voidaan pitää yhtenä selkeimpänä palkitsemisen muotona sekä arjen ylläpidon mahdollistajana, ja siksi sekä sen mainitseminen että merkityksen huomioiminen on olennaista.

Palkka ja bonukset → Oikein arvostettu rahallinen korvaus työstä tukee oman työn merkityksellisyydentunnetta. Osakeoptiot sitouttavat henkilökuntaa yrityksen tulokseen. N24

Palkkaus tulevaisuudessa on vaikuttanut palkitsemistekijöistä selkeästi eniten. Tuntuvat bonukset ja läpinäkyvä palkitsemisjärjestelmä. M25

Haluan palkan vastaavan työpanostani, kokemustani ja koulutustani. Minulla on palkkaan liittyviä tavoitteita. Palkan kuuluisi ehdottomasti näkyä työpaikkailmoituksessa. N29

Palkan suhteen iällisiä eroavaisuuksia ei löytynyt merkittävästi, sillä palkan nosti esille sekä kyselyn nuorin ikäluokka, että myös vastaajat, jotka olivat lähellä kyselyn yläikärajaa. Muutama kyselyn nuorimmista henkilöistä sanoi kuitenkin, ettei palkka ole ollut määrittävä tekijä työtä hakiessa, mutta on jälkikäteen ollut työssä kiinni pitävä tekijä. Nuoremmat vastaajat sanoivat myös, että palkan tulisi kuitenkin jollain tasolla olla yhteneväinen työn vaativuuden kanssa. Samaa mieltä oli myös toinen vastaaja, sillä hän kertoi tärkeimmäksi vaikuttavaksi tekijäksi palkan, sillä oma aika on kallista. Rahallinen palkkio oli selkeästi useampien mielestä merkittävä tekijä, mutta ei kuitenkaan ainoa työpaikan vastaanottamiseen vaikuttava. Monet kyselyyn vastanneista kokivat myös muut asiat

tärkeiksi. Rahallisen palkitsemisen tärkeyttä kyseenalaistaa myös vuonna 2023 tehty tutkimus, jonka alussa viitattiin viimeaikaisiin tutkimuksiin rahan merkityksellisyydestä. Vuoden 2018 tutkimuksen mukaan yli 2000 amerikkalaisesta, 26 eri toimialalla työskentelevästä henkilöstä oli valmis luopumaan jopa 23 % koko elinaikansa aikana saamistaan ansiosta saadakseen merkityksellisen työn (Achor ym. 2018). Lisäksi 60 % kyselytutkimuksen vastaajista oli vuonna 2021 ollut valmis ottamaan vastaan vähemmän palkkaa työaikataulujen joustavuuden vuoksi (Awashti 2021). Lisäksi tutkimus itsessään teki samankaltaisia havaintoja siitä, että nuoret ovat valmiita ottamaan herkemmin vastaan töitä, joissa palkka on pienempi mutta työn merkityksellisyys, kulttuuri ja mahdollisuudet oikeanlaisia. (Fairfax ym. 2023, 86.) Tutkimusten tulokset viittaavat siihen, että vaikka rahalla onkin merkitystä kokonaispalkitsemisessa, on myös muut asiat etenkin nuorille aikuisille tärkeitä. Raha on edelleen merkittävimpiä tekijöitä, mutta sen rinnalle nousee koko ajan myös muita vaikuttavia palkitsemisen muotoja.

Aineettomat palkitsemisen tekijät, koulutusmahdollisuudet sekä merkityksellisyydentunne nousivat myös hyvin tärkeiksi. Nämä ovat asioita, joita aikaisempienkin tutkimusten mukaan nuoret työssään arvostavat (Acheampong 2021, 79). Työajan ja -paikan joustavuus nousi jopa hieman yllättäen niin selkeästi esille, sillä osalle vastaajista se määritteli työpaikan vastaanottamisenkin. Vastaajat arvostivat työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä mahdollisuuksia itse vaikuttaa työskentelyaikoihinsa. Vastaukset olivat linjassa aikaisempiin tutkimuksiin nähden, sillä esimerkiksi tutkijat Acheampong (2021, 79), Barhate ja Dirani (2022, 144) ja Hoppe ym. (2022, 145) ovat tehneet samankaltaisia havaintoja työaikajoustoihin liittyen.

Työaikajoustot ja etätömahdollisuus → mahdollisuus suunnitella omaa arkea töiden ympärille. Kehitysmahdollisuudet eli omaan ammatilliseen kehitykseen panostaminen työnantajan puolesta tuo arvostuksen tunnetta sekä luottamusta henkilöstöön. N24

Uran alkutekijöissä ollessa suoranaisesti mitään vahvaa tekijää ei ole vielä ollut. Koen kuitenkin, että hain enemmän hybridityöpaikkoja sekä toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita. Toisin sanoen hain ehkä joustavuutta työsuhteeseen sekä taloudellista varmuutta tulevaisuuteen. N25

Mahdollisuus liukuvaan työaikaan ja hybridityöhön. Silloin on helpompi yhdistää työ- ja vapaa-aika, ja ne pysyvät paremmin tasapainossa keskenään. Joustavuus ja luontoisedut kertovat mielestäni siitä, että työnantaja ymmärtää työn ja vapaa-ajan tasapainon tärkeyden. Yleensä kun vapaa-ajalla voi hyvin, voi töissäkin paremmin. Lisäksi tulee tunne, ettei työnantaja näe minua vain pakollisena pahana kulueränä. N29

Otan nykyään itsestänselvyytenä asiat kuten liikuntaetu, joustavat työajat ja etätömahdollisuus. Jos noita ei ole, en yksinkertaisesti edes hae työtä. N29

Nuorille vastaajille aineettomat palkitsemisen tekijät kuten työajan joustot ja kehitysmahdollisuudet näyttivät nostavan esiin syvällisempiä pohdintoja työn merkityksellisyydestä sekä konkreettisia vaikutuksia heidän elämäänsä. Esimerkiksi 29-vuotias palvelupääällikkönä toimiva nainen kertoi, että hänelle tärkeää ovat kehitysmahdollisuudet, koska hän toivoo työn olevan monipuolista ja sopivan haastavaa. Lisäksi hän mainitsi, että jos työ kuulostaa yksitoikkoiselta, hän tietää, ettei viihtyisi työssään kauaa, sillä hän ei halua työtä, joka kuulostaa siltä, että osaa jo lähes kaiken etukäteen. Joustavuus sekä erityisesti mahdollisuus tehdä etätöitä oli toiselle 29-vuotiaalle naiselle myös tärkeää. Vastaajan mukaan hän ”ei halua tehdä töitä yritykselle, joka kahlitsee toimistolleen joka arkipäivä”. Edellä mainittujen vastaajien tavoin 26-vuotias mies kiteytti asiat samankaltaisesti. Hänen päätökseensä hakea tiettyä työpaikkaa on eniten vaikuttanut työaikojen joustavuus, etätömahdollisuus sekä aineelliset työedut. Nämä sen takia, että hän saa käsityksen, miten työnantaja haluaa investoida työntekijään ja tätä kautta on valmis muodostamaan pitkäaikaisen työsuhteen.

Vaikka vastauksien perusteella selkeästi eniten palkka sekä työajan joustot vaikuttivat palkitsemisen keinoina työpaikan vastaanottamiseen, nousi vastauksissa esiin myös muita aiheeseen liittyviä, olennaisia ajatuksia. Huomion arvoisen kommentin palkitsemiseen liittyen jätti 29-vuotias, tilintarkastusta työksensä tekevä nainen. Tämän lisäksi hän jätti kyselyn loppuun lisäkommentin, mikä tiivistää keskeisesti hänen näkemyksensä palkitsemisen merkityksestä työnhaun ja -kokemuksen eri vaiheista.

Ensimmäistä uuden ammatin työpaikkaa hakiessani (palkitseminen) ei vaikuttanut ollenkaan. Päätökseen hakea työpaikkaa vaikutti puhtaasti halu päästä kartuttamaan työkokemusta. Jatkossa jos mahdollisesti hakisin saman alan töitä toisesta yrityksestä, palkka olisi yksi tärkeimmistä tekijöistä, sekä koulutusmahdollisuudet työpaikan sisällä. N29

Palkitsemisen merkitys riippuu mielestäni hyvin paljon siitä, hakeeko töitä ensimmäistä kertaa alalta vai vaihtaako työpaikkaa alan sisällä. Ensimmäistä työpaikkaa hakiessa palkalla ja muilla rahamääräisillä palkitsemisilla ei välttämättä ole niin suurta merkitystä. Tällöin ainakin omalla kohdallani vaikuttaa eniten kuinka uudet työntekijät tullaan kouluttamaan uuteen työhön ja muut kouluttautumismahdollisuudet työuran aikana. Jos taas olen jo hieman kokeneempi työnhakija, myös rahamääräisten palkitsemisten merkitys kasvaa. Pidän myös osaa palkitsemiskeinoista, kuten kattavaa työterveyshuoltoa, melkeinpä itsestänselvyytenä. Näiden puute vaikuttaisi siis myös negatiivisesti työnantajamielikuvaan. N29

Palkitsemisen tekijöillä on yllä olevan vastauksen mukaan eriarvoinen merkitys riippuen siitä, missä vaiheessa työnhakija urallaan on. Tätä vastausta tukee myös aiempi tutkimus aiheesta, sillä von Bonsdorffin mukaan (2011, 1271) vanhemmilla työntekijöillä on vahvempi mieltymys rahallisiin palkkioihin verrattuna tutkimuksen nuorempiin osallistujiin, jotka myös hänen tutkimuksessaan olivat 20–29-vuotiaita. Yleisesti voidaan sanoa, että vastaukset viittaavat siihen, että aineettomilla palkitsemisen tekijöillä näytti olevan vastaajille emotionaalisesti syvällisempiä vaikutuksia ja ne herättivät aitoja tunnekokemuksia. Tämän kysymyksen tulosten yhteenvetona voidaan todeta, että nuorten vastaajien päätökseen hakea uutta työpaikkaa vaikuttivat erityisesti sekä rahallisen palkitsemisen kautta koettu arvostus ja oman aseman määrittely, että vahvasti myös työn joustavuus. Nämä yhdessä saavat työnhakijalle tasa-arvoisen ja merkityksellisen olon, jossa työnantaja ymmärtää työntekijän merkityksen sekä osoittaa sen erilaisten toimintojen kautta.

5.2 Organisaation houkuttelevuuteen vaikuttavat palkitsemistavat

Hyvän palkitsemisjärjestelmän avulla organisaatio voi onnistua sekä pitämään juuri oikeat ihmiset itsellään töissä, mutta myös kilpailemaan markkinoilla parhaista työntekijöistä. Palkitseminen on yksi työtyytyväisyyteen merkittävimmin vaikuttavista tekijöistä, jonka vuoksi organisaatioiden tulee kiinnittää siihen huomiota jo rekrytointivaiheessa. Globalisaatio, uudet sukupolvet sekä kova kilpailu ovat aikaansaaneet sen, että organisaatioiden tulee ymmärtää nykyajan nuoria entistä paremmin vastaten heidän tarpeisiinsa houkuttelevana työnantajana. (Peluso ym. 2017, 311; Aggrawal ym. 2022, 527.) Tästä syystä tutkimuksessa pyrittiin syventymään tarkemmin siihen, mitkä palkitsemistavat tekisivät organisaatiosta kyselyyn vastanneiden mielestä entistä houkuttelevamman työnhakijan näkökulmasta. Vastauksissa esiintyi hyvin monipuolisesti erilaisia kokonaispalkitsemiseen liittyviä, sekä aineellisia että aineettomia tekijöitä.

Houkuttelevuutta lisää ehdottomasti aineettomasta näkökulmasta etätöiden mahdollisuus sekä kehityskeskusteluista avoin puhuminen oma urakehitys mielessä pitäen. Aineellisesta näkökulmasta puolestaan hyvä koulutukseen sekä aiempaan työkokemukseen peruspalkka on kriittinen erityisesti työhaastattelussa ottaa puheeksi, kuten myös luontoisedut puhelimen sekä tietokoneen muodossa. Lisäksi työpaikkaedut, kuten tietynlaiset sovitut alennukset yhteistyökumppaneiden kanssa ovat erittäin hyvä motivaattori työnhakijalle. Aineelliseen palkitsemiseen mielestäni voidaan laskea myös yhteiset ravintola käynnit tai lounastilaukset toimistolle. N25

Hyvä peruspalkka, koska silloin työntekijöitä selkeästi arvostetaan. Lounasetu tai e-passi kertovat siitä, että työntekijöiden hyvinvointiin halutaan

panostaa ja heistä välitetään. Avoimesta palautekulttuurista mainitseminen tuo tunteen, että työntekijät nähdään, heidän mielipiteillään ja työpanoksellaan on merkitystä ja heillä on vaikutusmahdollisuuksia. N29

Kuukausipalkka suhteessa työtehtävän sisältöön ja vastuualueeseen, muut mahdolliset edut: luontoisedut, ylityökäytännöt. Palkkauksen on oltava kohdillaan vastuuseen nähden, jotta sen kokee oikeudenmukaiseksi. Mikäli liikkuva työnkuva, on tärkeää, että työmatkat ovat työaika/hyödynnettävissä työtehtävien tekoon esimerkiksi junassa. N-

Vastauksista voidaan päätellä, että kokonaispalkitseminen on jokaiselle työnhakijalle yksilöllinen kokemus tai mielipide, jonka vuoksi palkitsemiseen liittyen ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa vastausta. Saman havainnon ovat tehneet myös tutkijat Hoppe ym. (2022, 140–143), joiden mukaan yksilöiden mieltymykset vaihtelevat esimerkiksi henkilökohtaisten arvojen, persoonan sekä tarpeiden ja tavoitteiden perusteella. Ihmiset arvostavat työpaikassaan eri asioita tehden palkitsemisjärjestelmän laatimisesta strategisesti haastavaa. Yleisesti vastauksista voidaan kuitenkin havaita, että työnhakijat arvostavat, miten heidät nähdään yksilöinä ja miten hyvinvoinnista, jaksamisesta ja kehittymisestä huolehditaan. Nämä ovat asioita, jotka sisäisesti motivoivat sekä auttavat jaksamaan työviikkoja eteenpäin. 26-vuotias nainen esimerkiksi nosti esiin palkan, mahdollisen bonusjärjestelmän, avoimuuden, työnteon joustavuuden, mielenkiintoisen työympäristön sekä ylimääräisenä tarjotut konkreettiset etuudet organisaation houkuttelevuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi. Jo pelkästään tästä yksittäisestä vastauksesta voidaan havaita, että palkitseminen on laaja ja monipuolinen kokonaisuus, jonka avulla työnantaja voi vaikuttaa työntekijän olosuhteisiin monin eri tavoin. Aiheeseen liittyen yksi vastaajista ehdotti myös 4 päivän työviikkoa sekä etätyömahdollisuutta, mikä monissa muissakin vastauksissa nousi esille. Toisaalta samalla toinen vastaaja koki, ettei etätyön tarjoaminen ole palkitsemista, vaan enemmänkin työnantajan sääntöjä tai menettelytapoja. Osa palkitsemisen muodoista koettiin täten eri tavoin, joko itseisarvoksi tai asiaksi, mikä tulee suoraan ylhäältä alaspäin. Osaltaan yhteneväisiä mielipiteitä voidaan selittää Straussin ja Howenin (1991) sukupolvi-teorialla. Nuorten aikuisten arvot ja piirteet muokkaavat sukupolven persoonallisuutta, sekä erilaiset sukupolven valinnat, työarvot ja palkitsemismielitymukset osaltaan luovat kuvaa sukupolven työmotivaatiosta. Teorian avulla vaikuttavia tekijöitä on helpompi ymmärtää, vaikka yksilölliset erot tulee tästä huolimatta myös muistaa. (Acheampong 2021, 80.)

Keskeistä on, miten organisaatio kykenee omilla toiminnoillaan korostamaan ja viestimään niitä tekijöitä, jotka houkuttelisivat erityisen hyvin organisaation asettamiin tavoitteisiin parhaiten soveltuvia työnhakijoita. Hyvin toteutettuna, voi erilaisten arvolupausten ja palkitsemistapojen viestintä toimia tehokkaana keinona erottua positiivisesti muista organisaatioista (Edwards 2010, 7). Vastauksissakin toivottiin organisaatioilta selkeästi enemmän läpinäkyvyyttä, oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta, mitkä puolestaan herättäisivät työnhakijan mielenkiinnon kyseistä yritystä kohtaan. Esimerkiksi 24-vuotiaan miehen mielestä rekrytoinnissa palkitsemisesta puhumiseen panostetaan liian vähän. Vastaja pohti, että työnantaja voisi hyvinkin ”houkuttaa osajia remmiinsä” kertomalla avoimesti palkitsemisjärjestelmästä jo rekrytointivaiheessa, sillä läheskään aina sitä tai edes palkkaa ei ole ilmoitettu. Avoimuuteen, työn hakemiseen ja palkitsemisen merkitykseen liittyen esiin nousi muitakin hyviä kommentteja, kun lopuksi kyselyssä annettiin vapaa sana aiheeseen liittyen.

Palkitsemisen merkitys korostuu etenkin silloin, kun se on epätasa-arvoista. Vaatimaton palkka ei vaivaa niin paljon, kun se on kaikille sama ja siis oletusarvo. Syö pahasti työmotivaatiota, kun toinen tienaa samasta työstä enemmän tai ilman perustetta. Palkitseminen suhteessa toisiin kertoo siitä, miten paljon työnantaja arvostaa kyseistä henkilöä, eikä tunnu hyvältä tulla väheksytyksi. M25

Palautteen saaminen. Haluan kollegoja, joilta voin oppia ja jotka auttavat minua tarvittaessa. Hakuvaiheessa voin kysyä palautekulttuurista, mutta organisaatorakenne saattaa käydä ilmi myös ilmoituksesta. Avoimesta palautekulttuurista mainitseminen tuo tunteen, että työntekijät nähdään, heidän mielipiteillään ja työpanoksellaan on merkitystä ja heillä on vaikutusmahdollisuuksia. N29

Edellä mainitut kommentit viittaavat siihen, että palkitsemisesta ei puhuta tarpeeksi tai sitä ei koeta kaikkien kohdalla tasa-arvoisena. Tutkija Nquyen (2023, 151) mukaan palkkauksen oikeudenmukaisuus on nuorille merkityksellistä, sillä se edistää sekä työntekijöiden sitoutumista että tuo heille merkityksellisen tunteen. Avoimuus, arvostuksen osoittaminen, kehu ja palaute sekä työntekijöiden hyvinvoinnista aidosti huolehtiminen ovat tekijöitä, mitkä tekevät myös kyselyyn vastanneiden silmissä organisaatiosta houkuttelevamman. Myös useat tutkijat ovat tehneet havainnon, jonka mukaan palautteen saaminen voi kehittää yksilöä sekä parantaa hänen sitoutumistaan ja motivaatiotaan. (Hattie & Timperley 2007, 81–82.) Hyödyt voivat olla hyvin positiivisia, jonka vuoksi sekä työntekijä että organisaatio hyötyy niiden antamisesta. (Wälchli ym. 2016, 714.)

Kysely osoitti, että hyvinvointia tukevat edut, kuten kulttuuri-, lounas- ja liikuntaedut, työsuuhdeautot, yhteiset ravintolaillalliset ja virkistysmatkat, saivat myös selkeää arvostusta vastaajilta. Eräs vastaajista ilmaisi jopa toiveen, että näiden etujen merkitys voisi kasvaa suhteessa palkankorotuksiin. Tämänkaltaisilla, suhteellisen pienillä mutta vaikuttavilla tekijöillä organisaatio voi erottautua myönteisesti markkinoilla ja samalla rakentaa kuvaa aidosti välittävästä ja työntekijöitä arvostavasta organisaatiosta, jossa työyhteisön jäsenillä on merkitystä. Organisaatiolle ja sen henkilöstölle tulee täten löytää toimivat tavat, joilla saavuttaa sekä kilpailuetua että tyytyväisiä ja sitoutuneita työntekijöitä. Tämän saavuttamiseksi on olemassa useita vaihtoehtoja.

5.3 Palkitsemisen vaikutus työnantajamielikuvan muodostumiseen

Tässä tutkimuksessa pyrittiin syventymään kokonaispalkitsemisen rooliin työnantajamielikuvan muodostumisessa. Työnantajamielikuvan rakentaminen on osa yrityksen strategiaa mutta samalla se voi olla myös haastavaa, sillä kirjallisuus ei tarjoa yksiselitteisiä ohjeita sen luomiseen. Tästä huolimatta organisaatioiden olisi tärkeää onnistua erottautumaan positiivisesti kilpailuilla markkinoilla houkutellessaan parhaat mahdolliset työnhakijat omaan organisaatioonsa. Laadukkaan työnantajamielikuvan avulla organisaatiot voivat rakentaa vahvan työnantajabrändin sekä vastata yksilöiden tarpeisiin ottamalla huomioon työn merkityksellisyyden sekä hakijoiden yksilölliset erot. (Hoppe ym. 2022, 139–143.) Tutkimuksessa aiheeseen paneuduttiin kysymällä kyselyssä, miten vastaajien mielestä palkitseminen vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen. Alla on 24-vuotiaan henkilöstöasiantuntijana työskentelevän naisen kattava mielipide aiheesta.

Palkitseminen vaikuttaa työnantajamielikuvan syntyyn erittäin paljon: varsinkin aineettomat palkitsemisen menetelmät sitouttavat työntekijää jäämään yritykseen. Kun työntekijät tuntevat olonsa arvostetuksi ja heidän panoksensa nähdään tärkeänä, he ovat usein enemmän sitoutuneita työpaikkaansa. Tämä sitoutuminen näkyy heidän työssään ja asenteessaan, mikä puolestaan vaikuttaa ulkopuolisten näkemyksiin yrityksestä. Hyvä palkitsemiskäytäntö voi tehdä organisaatiosta houkuttelevamman potentiaalisille työntekijöille. Se voi olla kilpailuetu rekrytoinnissa ja auttaa houkuttelemaan alansa parhaita osaajia. Aineettomat ja aineelliset palkitsemismuodot voivat parantaa työnantajan brändiä. Positiiviset arvot ja työntekijöiden suositukset sosiaalisessa mediassa ja työnantaja-arvostelusivustolla voivat parantaa brändikuvaa merkittävästi. Palkitseminen voi lisätä työntekijöiden suorituskykyä ja innovatiivisuutta, mikä voi johtaa parempiin tuloksiin ja tuotteisiin. Tämä vaikuttaa suoraan siihen, miten asiakkaat ja muut sidosryhmät näkevät yrityksen. Kun palkitseminen on osa yrityskulttuuria, se luo kuvaa yrityksestä, joka vä-

littää henkilöstöstään ja arvostaa heidän hyvinvointiaan. Tämä voi tehdä yrityksestä ihanteellisen työpaikan monien silmissä. Työntekijöiden loyaliteetti: hyvät palkitsemisjärjestelmät voivat lisätä työntekijöiden uskollisuutta yritykselle, mikä voi vähentää vaihtuvuutta. Matala henkilöstön vaihtuvuus voi parantaa työnantajamielikuvaa, koska se viestii työpaikan vakautta ja työtyytyväisyyttä. Eettiset palkitsemiskäytännöt, kuten suoritusperusteinen palkitseminen, joka ottaa huomioon ympäristön ja yhteiskunnan, voivat myös parantaa yrityksen imagoa vastuullisena toimijana. Kaiken kaikkiaan palkitsemistavat eivät ainoastaan vaikuta suoraan työntekijöihin, vaan ne heijastavat laajempaa kuvaa yrityksestä, sen arvoista ja siitä, miten se kohtelee henkilöstöään. Siksi ne ovat olennainen osa työnantajamielikuvan rakentamista ja ylläpitämistä. N24

Edellä mainitussa vastauksessa puhutaan aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työnantajamielikuvaan, johon myös luvussa 2.4 on viitattu affektiivisen sitoutumisen yhteydessä. Arvostus, merkityksellisyydentunne ja sitoutuneisuus voivat vaikuttaa työntekijän affektiiviseen sitoutumiseen, eli siihen, kuinka sisäisesti motivoitunut yksilö haluaa pysyä organisaatiossa. (Mercurio 2015, 345; Nquyen 2023, 145.) Kun työntekijä haluaa aidosti tehdä töitä kyseisessä organisaatiossa, on laatu usein myös parempaa esimerkiksi työtyytyväisyyden vuoksi. Sitä kautta kuva yrityksestä voi olla ulkopuolisille tahoille entistä positiivisempi. (Achor ym. 2018.) Tämänkaltaista toimintaa saattaa aiheuttaa positiivisen kehän, jossa hyvä toiminta ruokkii entistä parempiin suorituksiin sekä parempaan organisaation tulokseen ja työnantajamielikuvaan. Kun positiivinen kehä ylläpitää tyytyväisiä ja aikaansaavia työntekijöitä, voi organisaatio erottua kilpailijoista myös tällä tavoin saavuttaen uusien työnhakijoiden mielenkiinnon. Tämä voi olla tärkeä asia etenkin nuorelle sukupolvelle, joka Saurabhin (2022) mukaan arvostaa omaa hyvinvointiaan ja sitä, että yksilöt ja heidän tarpeensa huomioidaan. Vastauksen lopussa kiteytyy hyvin palkitsemisen vaikutus työnantajamielikuvaan, kohdassa ”Kaiken kaikkiaan palkitsemistavat eivät ainoastaan vaikuta suoraan työntekijöihin, vaan ne heijastavat laajempaa kuvaa yrityksestä, sen arvoista ja siitä, miten se kohtelee henkilöstöään”. Lause kuvastaa hyvin sitä, kuinka kokonaisvaltainen rooli palkitsemisella voi työnantajamielikuvan sekä koko organisaation toimivuuden muodostumiseen olla. Lisäksi vastauksesta voidaan päätellä, että henkilöstöasiantuntijana toimiva nainen on ymmärtänyt palkitsemisen merkityksen ja pitää aihealuetta olennaisena osana organisaation toimintaa ja kilpailukykyä. Hänen kanssaan samaa mieltä olivat myös useat muut kyselyyn vastanneet henkilöt, joista alle on koottu olennaisimpia.

Vaikuttaa todella paljon. Itseasiassa omalla kohdallani kaikista eniten. Menestys lähtee työntekijöistä. Tyytyväiset työntekijät vievät positiivista kuvaa

ulospäin eivätkä asiakkaat voi olla tyytyväisiä, jos työntekijöillä on huonot työolot (ei arvosteta). N29

Se on iso osa kulttuuria ja kertoo minulle, miten työntekijöitä arvostetaan kyseisessä yrityksessä. Se kieli siitä, että organisaatiossakin halutaan työntekijöiden kasvavan ja kehittävän itseään. N29

Jos tätä mietitään työntekijän näkökulmasta niin sanoisin, että työnantaja, joka ei mene ekstra mailia työntekijöidensä eteen ei myöskään saa tätä ylimääräistä vaivannäköä työntekijöiltään. Totta kai työntekijä on motivoituneempi suoriutumaan työstään, jos hän näkee konkreettisia positiivisia vaikutuksia työlleen, kuten erityispalkkioita. Ja kukapa haluaisi tehdä työtä päivittäin saamatta yhtään kehua tai mainintaa hyvin tehdystä työstä? N25

Vastaukset olivat lähes yksimielisiä siitä, että palkitsemisella on merkittävää, ja yleensä positiivista vaikutusta työnantajamielikuvan muodostumiseen. 24-vuotias mies totesi, että hänen mielestään kokonaispalkitseminen vaikuttaa koko hakuprosessin aikana, sekä ennen että jälkeen. Puolestaan 23-vuotias, hankinta-asiantuntijana toimiva mies oli sitä mieltä, että jos palkitseminen vaikuttaa väkinäiseltä/työntekijää rajoittavalta, heikentää se silloin työnantajamielikuvaa. Ainoastaan yksi vastaajista sanoi, että hänelle tällä on yllättävän vähän merkitystä, sillä kokee organisaatiokulttuurin ja brändin tunnettavuuden merkityksen olevan suurempaa. Tutkimuksen vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että näitä eri termejä saatetaan käyttää hieman limittäin.

Selkeästi sillä oli merkitystä, miten työnantaja kohtelee työntekijöitään ja millaisen kuvan se antaa itsestään ulkopuolelle, erityisesti palkitsemisen näkökulmasta tarkasteltuna. 26-vuotias myyntijohtajana työskentelevä nainen sanoi tähän liittyen, kuinka parhaimmassa tapauksessa hänen mielestään palkitsemismalli olisi rakennettu yhdessä koko henkilöstön voimin laajat osaamiset ja tavoitteet huomioiden. Tämän lisäksi hän toivoi, että yritys nostaisi sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä konkreettisia esimerkkejä esille siitä, miten suorituksista on palkittu. Näin mallit eivät olisi vain hienoja puheita, vaan oikeasti organisaatiota hyödyntäviä, strategian kanssa linjassa olevia toimintatapoja. Vastaus puoltaa strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna Hakonen ym. (2014, 16, 51) ja Peluso ym. (2017, 311) tutkimuksia siitä, kuinka palkitseminen tulisi nykyään liittää osaksi organisaation strategiaa. Strategisista syistäkin johtuen, on organisaatioiden paneuduttava palkitsemisjärjestelmiinsä sekä onnistua näin vastaamaan työnhakijoidensa tarpeisiin. Erityisesti palkitsemisjärjestelmästä viestintä rekrytoinnin alkuvaiheessa on tärkeää hyvän työnantajamielikuvan välittämisessä uusille työnhakijoille (Hoppe ym. 2022, 139).

Siten läpinäkyvä toiminta voisi edesauttaa aidon ja välittävän kuvan muodostumisessa sekä uusien että nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että palkitsemisen vaikutukset työnantajamielikuvan syntymiseen voivat näkyä vastaajien mielestä yksittäisten työntekijöiden viihtyvyydessä ja työssä jaksamisessa. Tällöin hyvän palkan saajana myyntiedustajana toimiva 29-vuotias mies kokee, että kertoo herkemmin positiivisesti työstään kavereilleen sanoilla ”mun duuni on kivaa”. Vastauksista voidaan havaita, että kyselyyn osallistuneilla oli paljon monipuolisia mutta yhteneväisiä ajatuksia siitä, kuinka positiivisesti palkitseminen voi kokonaiskuvaan esimerkiksi arvostuksen, houkuttelevuuden ja avoimuuden kautta vaikuttaa. Yhteenvetona tämän kyselyn kannalta voidaan todeta, että palkitsemisella koetaan olevan merkittävää vaikutusta työnantajamielikuvan syntymiseen.

5.4 Muut työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavat tekijät

Kokonaispalkitsemisella on merkittävä vaikutus työnantajamielikuvan muodostumiseen, ja se voidaan todeta sekä aikaisempien tutkimusten että tämän kyselyn tuloksien perusteella. Työnantajamielikuva on kuitenkin laaja käsite, jossa onnistuakseen organisaatioiden tulee ottaa huomioon monia vaikuttavia asioita. Hyvän työnantajamielikuvan rakentaminen on henkilöstömarkkinoinnin väline, jonka yhtenä tarkoituksena on houkutella potentiaalisia työhakijoita hakemaan organisaatioon töihin (Hoppe ym. 2022, 140). Eri-alaisten palkitsemiseen liittyvien tekijöiden lisäksi työnantajamielikuvaan sekä sitä kautta työpaikan houkuttelevuuteen liittyy asioita, joita kyselyssä pyrittiin kartoittamaan. Seuraavaksi alle on listattu vastauksia liittyen siihen, että mitkä muut asiat kuin palkitseminen ovat merkityksellisiä tai vaikuttavat positiivisen mielikuvan muodostumiseen organisaatiosta.

Kiinnostavat työtehtävät, organisaation arvot ja toimintatavat, mielenkiintoinen toimiala, yrityksen markkina-asema, vastuullisuus ja aallon harjalla kulkeminen. N24

Raaka-aineiden ja energian järkevä käyttö ja minimointi. Vastuullisuus alihankkijoiden kanssa (työolot, palkkaus, yms.) M27

Miten yritys viestii toiminnastaan, toimintatavoistaan ja työntekijöistään ja mikä näiden tosiasiallinen tila yrityksessä on. Positiivinen, sidosryhmiään arvostava, eteenpäin menevä, kehittämishenkinen, laatua vaativa, joustava, avoin ja vastuullinen toimintatapa houkuttaa. N-

Useammassa vastauksessa palkitsemisen lisäksi esiin tuotiin työnantajamielikuvaan vaikuttaminen vastuullisuuden ja organisaation arvojen kautta. Yrityksen yhteiskuntavastuu (engl. CSR, corporate social responsibility) kattaa yleensä kaikki luonteeltaan vastuulliset ja kestävät organisaatiotoimenpiteet yhteiskuntaa, taloutta ja ympäristöä kohtaan. Yhteiskuntavastuu edistää täten organisaation imagoa, missä sosiaaliset normit ja arvot vaikuttavat voimakkaasti käyttäytymisen määritelmään sekä sitä kautta ulkopuolisten arvostukseen. Hyvä maine lisää organisaation vetovoimaa etenkin nykypäivänä, jolloin CSR on olennainen osa nuorten työnhakijoiden houkuttelemista. (Hoppe ym. 2022, 146.) ESG tulee puolestaan sanoista environmental, social ja governance, jotka suomennettuna tarkoittavat ympäristöä, yhteiskuntavastuuta ja hyvää hallintotapaa. Tällä voidaan viitata organisaation vastuullisuuteen sekä siihen, miten yrityksen liiketoiminnassa otetaan kestävä kehitys huomioon. (Giese ym. 2019, 69.) Esimerkiksi vuokrausassistenttina toimiva, 24-vuotias mies nosti ESG-kriteerit yhdeksi hänen mielestään merkittäväksi, työnantajamielikuvaan vaikuttavaksi tekijäksi. Koska vastuullisuus nousi esiin useamman muunkin kyselyyn vastanneen mielipiteissä, voidaan sitä selkeästi pitää tänä päivänä yhtenä merkittävänä työnantajamielikuvaan vaikuttavana tekijänä.

Yksi vastaajista, 29-vuotias palvelupääällikkönä toimiva nainen mainitsi yhteiskunnallisen vaikuttamisen yrityksen pääasiallisen toiminnan tai vapaaehtoisten tekojen kautta merkittäväksi tekijäksi. Hänen lisäkseen 26-vuotias työjohtajana työskentelevä mies nosti yhteiskunnallisen vaikuttamisen tärkeäksi. Yhteiskunnallisen vaikuttamisen voidaan nähdä liittyvän myös 29-vuotiaan naisen vastauksessa mainittuun ”kulttuuriin, jossa diversity, equity ja inclusion on tärkeässä osassa”. Nämä kolme sanaa tarkoittavat suomennettuna monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta. Niiden kautta yritys voi määritellä jokapäiväistä toimintaansa, kehittää yhteiskuntaa paremmaksi sekä saavuttaa organisaation laatimat tavoitteet. (Bernstein 2020, 395–296.) Myös tutkija Acheampong (2021, 79, 92) on todennut näiden asioiden olevan merkityksellisiä nykynuorille. Hänen mukaansa nuoret aikuiset tavoittelevat työltään entistä enemmän merkityksellisyyden tunnetta työpaikoista, joissa arvot kohtaavat ja joissa moninaisuus ja osallisuus näkyvät toiminnassa. 29-vuotiaan naisen vastaus on yhteydessä myös Acheampongin havaintoon, sillä hän jatkoi vastaustaan sanoilla ”tärkeässä osassa on organisationaalinen struktuuri, joka ei perustu hierarkiaan vaan siihen, että kaikkien ammattitaitoon luotetaan”. Luottamus ja siihen liittyen hyvä työilmapiiri nousi todella monissa vastauksissa myös esille. Alle on koottu muutamia kyselyyn saatuja vastauksia aiheeseen liittyen.

Hyvä työyhteisö, jossa työkavereiden tuki. Ilman näitä ei missään työpaikassa ole hyvä työskennellä. N23

Työkaverit ja se, miten he kohtaavat sinut. Johdon tulee olla myös helposti lähestyttävä, silloin se antaa mahdollisuuden kehittyä, niin yksilöinä kuin organisaationa. Puhutaan asioiden oikeilla nimillä. M29

Itse työn mielekkyys ja merkityksellisyys, hyvä ja voimaannuttava työyhteisö, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. M24

Todella moni vastauksista piti sisällään hyvän työilmapiirin, palautteen annon tai esimiehen tuen arvostamisen. Uudet työntekijät selkeästi arvostavat korkealle sitä, että he aidosti viihtyvät työssään ja heillä on siellä hyvä olla. Työ vie ihmisten ajasta niin suuren osan lähes päivittäin, että tätä osa-aluetta ei moni halua sivuuttaa. Samaa mieltä ovat olleet myös tutkijat Chen ja Hsieh (2006, 66), joiden mukaan positiivinen työympäristö on yksi kokonaispalkitsemisen neljästä osatekijästä, joka täten vaikuttaa myös hyvän työnantajamielikuvan syntymiseen. Heidän mukaansa on tärkeää, että työntekijä haluaa aidosti tulla töihin. Tutkijoiden kanssa samaa mieltä oli myös esimerkiksi 23-vuotias mies, joka kertoi tärkeiksi asioiksi työilmapiirin, joustavuuden työntekijää kohtaan, tehtävien monimuotoisuuden ja haastavuuden, kollegat sekä kannustavan esihenkilön. Uupumus oli puolestaan asia, minkä 26-vuotias mies nosti esille. Hän kertoi, että organisaation ilmapiiri ja tunnelma ovat tärkeitä, sillä hänen on saatava käsitys siitä, että pystyy tekemään töitään ilman riskiä uupumisesta. Tämä on olennainen huomio, sillä myös Saurabh (2022) on tutkimuksessaan havainnut, miten nykyajan nuoret aikuiset panostavat hyvinvointiin, mielenterveyteen sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Tuloksissa tulee tästä huolimatta muistaa hakijoiden yksilölliset, kulttuurilliset sekä ajalliset muuttujat, sillä mielipiteet eivät ole pysyviä tai välttämättä kaikille keskenään samanlaisia. Yhtenä vaihtoehtona ongelman ratkaisemiseen on avoin ja rehellinen kommunikaatio aiheesta, sillä sitä myös kyselyyn vastaavat ihmiset toivoivat vapaassa kommenttikentässään alla olevien vastausten perusteella.

Tätä olisi hyvä tutkia enemmänkin ja kouluttaa esihenkilöitä palkitsemisen merkityksestä. Oman kokemukseni mukaan nuoremmat yrittäjät/esihenkilöt ottavat palkkauksen paremmin huomioon. N23

Tuntuu, että rekrytoitaessa tähän panostetaan melko vähän. Työpaikkailmoituksissa ei vielä näy läheskään aina edes palkkaa, saati mitään palkitsemisesta. Työnantaja voisi hyvinkin houkutella osajia remmiinsä kertomalla avoimesti palkitsemisjärjestelmästä jo tässä vaiheessa. M24

Tärkeä aihe tiedostaa. Aion mainita seuraavassa työpaikkailmoituksessani myös muista palkitsemisen muodoista kuin peruspalkasta, lounasedusta, e-passista ja kehittymismahdollisuuksista. Palautteen anto on keskeisenä aiheena työhaastatteluissa ainakin noin kolmekymppisten työnhakijoiden kanssa ja heidän aloitteestaan. N29

Yksilöllinen huomioiminen voi olla organisaatioille haastavaa, sillä kyse on useamman eri subjektiivisen suodattimen kokonaisuudesta (Hoppe ym. 2022, 143). Se on kuitenkin lähes välttämätöntä, mikäli organisaatio haluaa antaa itsestään positiivista ja avointa kuvaa eri osapuolille. Avoin kommunikaatio pitää vastaajien mielestä sisällään niin keskustelun työntekijöitä kohtaan kuin myös viestinnän organisaation ulkopuolisille tahoille. Esimerkiksi 29-vuotias tilintarkastusta työkseen tekevä nainen kertoi, että työnhakuvaiheessa mielikuvaan vaikuttaa, millaisen kuvan yritys antaa itsestään omilla verkkosivuiltaan ja sosiaalisessa mediassa. Hän haluaa saada niiden perusteella jonkinlaisen kuvan, millaista arki yrityksessä on ja millaista siellä olisi työskennellä. Lisäksi hän mainitsi, että työnhakuvaiheessa myös rekrytointiprosessin tulee edetä suhteellisen nopeasti, jotta työnhakijana hän ei joudu odottamaan useita viikkoja ja jännittämään vastausta. Hän saa huonosta viestinnästä muuten kuvan, ettei ole arvostettu työnhakijana. Vastauksesta saa käsityksen, että työnantajamielikuvan merkitys on keskeistä, vaikka asia ei välttämättä aina saisikaan riittävästi huomiota kaikissa keskusteluissa tai tilanteissa. Aihetta sivuavat myös seuraavat vastaukset alla, joiden mukaan organisaatioiden kannattaisi kiinnittää asiaan enemmän huomiota.

Kaikki kilpailevat osajista, joten pienillä jutuilla voi erottua markkinasta positiivisesti. M29

Ihmisten ja tekojen nostaminen on mielestäni vakuuttavampaa kuin esimerkiksi hyvistä yhtiön tuloksesta viestiminen. Nykypäivänä niin tärkeässä roolissa on työhyvinvointi, työn merkityksellisyys ja työssä viihtyminen, että myös palkitsemissysteemit on rakennettava tukemaan näitä asioita. Lisäksi hyvistä työntekijöistä on markkinoilla kilpailua, ja kun ei voida enää kilpailla pelkästään palkoilla, on mukaan otettava myös erilaisia palkitsemismalleja hyvien työntekijöiden saamiseksi ja erityisesti sitouttamiseksi. N26

Palkitseminen ja työnantajamielikuvan merkitys on keskeistä tämän kyselyn vastaajille, mutta heidän tyytyväisyytensä viestinnän tasoon on ajoittain ollut alhaista. Rekrytointiprosessin avoimuuden lisääminen voisi olla avainasemassa työnantajamielikuvan parantamisessa ja houkuteltaessa potentiaalisia työnhakijoita juuri niihin työpaikkoihin, joihin heidän toivotaan hakevan. Tämänkaltainen avoimuus voisi luoda vahvempaa kiinnostusta ja ymmärrystä siitä, mitä organisaatio todella tarjoaa ja millainen se on työympäristönä.

Sillä mikäli jo nuoret, alle 30-vuotiaat työnhakijat tiedostavat kovan kilpailun ja markkinoilla erottumisen tärkeyden, ei organisaatiot itse voi sivuuttaa kyseistä asiaa. Työnhakijat arvostavat itseään sekä tiedostavat oman osaamisensa, jonka vuoksi organisaatioiden olisi tärkeää huomioida heidät jo rekrytoinnin alkuvaiheesta alkaen esimerkiksi kokonaispalkitsemisen kautta. Jättämällä huomiotta kyselyn tuloksissa vaikuttaneet tekijät, saattaa organisaatio menettää potentiaalisia työnhakijoita kilpailijoilleen. Tämä korostaa tarvetta erottua joukosta ja tarjota houkuttelevia työmahdollisuuksia jo ensimmäisestä kontaktista lähtien.

6 Johtopäätökset ja yhteenveto

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää palkitsemisen merkitystä nuorten aikuisten työnantajamielikuvan muodostumiseen ja organisaation houkuttelevuuteen työnhakuvaiheessa. Tavoitteena oli ymmärtää nuorten kokemuksia mahdollisimman monipuolisesti, kattamalla työnhakijoiden näkemyksiä ja mielipiteitä organisaatiosta ja toimialasta riippumatta. Tutkielmassa keskityttiin syventymällä kokonaispalkitsemisen osatekijöihin ja selvitettiin työnantajamielikuvan merkitystä aikaisempien tutkimusten avulla. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa empiirinen aineisto koottiin strukturoidun lomakekyselyn avulla.

Lomakekysely oli laadittu niin, että kysymysten avulla pyrittiin löytämään vastauksia tämän tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli, *mitkä aineelliset ja aineettomat palkitsemisen keinot ovat merkityksellisiä houkutellessa uusia työntekijöitä*. Kyselyssä selvitettiin, mitkä palkitsemisen tekijät ovat eniten vaikuttaneet päätökseen hakea tiettyä työpaikkaa, sekä mitkä palkitsemisen tavat tekisivät organisaatiosta vastaajan mielestä entistä houkuttelevamman työnhakijan näkökulmasta tarkasteltuna. Palkitsemisjärjestelmän yhteys uusien työnhakijoiden houkuttelemiseen näkyi selkeimmin sekä peruspalkan että työajan joustojen kautta. Monet kyselyyn vastanneista kokivat palkan olevan selkein, helposti tunnistettavin sekä eniten omaan elämään vaikuttava tekijä. Vastaus on ymmärrettävä, sillä esimerkiksi tutkijat Aguinis (2013) ja Hakonen (2014) ovat korostaneet palkan merkitystä sosiaalisen aseman sekä arjen ylläpidon mahdollistajana ja määrittäjänä. Työajan ja -sijainnin joustot, hybridityön mahdollisuus sekä työ- ja vapaa-ajan yhdistäminen olivat myös selkeästi asioita, jotka nousivat kyselyssä esiin puhuttaessa organisaation palkitsemisjärjestelmän houkuttelevuudesta. Tämän kautta syntyvä luottamus ja arvostus ovat asioita, joita kyselyyn vastanneet nuoret aikuiset toivoivat uudelta työpaikaltaan.

Toisena alatutkimuskysymyksenä oli, *millainen rooli kokonaispalkitsemisella on työnantajamielikuvan muodostumisessa*. Kyselyssä selvitettiin, millä tavoin palkitseminen vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen, sekä mitkä muut asiat kuin palkitseminen ovat vastaajien mielestä merkityksellisiä tai vaikuttavat positiivisen mielikuvan muodostumiseen organisaatiosta. Näiden kysymysten pohjalta kysely toi esille lähes yksimielisen

mielipiteen siitä, että työnantajamielikuvalla on merkittävää vaikutusta, ja samalla myös palkitsemisella on oma roolinsa tässä yhteydessä. Vastaukset ovat ymmärrettäviä, sillä myös Miettisen (2020, 45) mukaan työnantajamielikuvaan vaikuttaa henkilökohtaisten kokemusten lisäksi sekä symboliset ja instrumentaaliset ominaisuudet, että sisäinen ja ulkoinen kommunikaatio. Vastausten perusteella avoimesti palkitsemisjärjestelmästä puhuminen antaa avointa ja luotettavaa kuvaa työnantajasta sekä tekee organisaatiosta houkuttelevamman ja työntekijöitä arvostavan, sillä kokonaispalkitsemisella oli kyselyn perusteella merkittävää vaikutusta siihen, miten organisaatio koetaan esimerkiksi ulkopuolisten silmin. Tuloksena voidaan todeta, että vaikka palkitsemisellä on merkittävä rooli työnantajamielikuvan muodostumisessa, on se kuitenkin vain yksi osa kokonaisuutta. Mielikuvan muodostumiseen vaikuttivat myös monet muut tekijät, kuten esimerkiksi organisaation viestintä, vastuullisuus, arvot, työyhteisön ilmapiiri, palaute ja tukeminen sekä etenemismahdollisuudet. Samalla monet edellä mainitut tekijät liittyvät myös palkitsemiseen, ja siksi sen rooli työnantajamielikuvan muodostumisessa on perusteltu ja tarpeellinen ottaa huomioon.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli, *miten organisaation palkitsemisjärjestelmä on yhteydessä uusien työnhakijoiden houkuttelemiseen*. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että palkitsemisellä on vaikutusta työnhakijoiden mielipiteisiin ja työnhakuun, mutta esimerkiksi työkokemuksen puutteella sekä työnhakijan omalla iällä on myös asiaan vaikutusta. Kyselyn tuloksista sekä alatutkimuskysymyksien johtopäätöksistä käy ilmi, että työnhakijat selvästi arvostavat palkitsemista ja tarkastelevat sen vaikutuksia. Tämän perusteella he eivät välttämättä hyväksy mitä tahansa tarjottua työpaikkaa, vaan haluavat kokonaisuuden olevan kunnossa ja tasa-arvoinen. Tuloksia tarkasteltaessa tulee kuitenkin muistaa, että vastauksissa oli myös kommentteja, joiden mukaan ensimmäistä työpaikkaa hakiessa palkitsemisjärjestelmät eivät ole juuri vaikuttaneet, vaan tärkeämpää on ollut työkokemuksen ja oppimisen kartuttaminen. Sen vuoksi tutkimuskysymykseen ei ole yksiselitteistä vastausta, vaan se on riippuvainen monen tekijän summasta. Organisaation palkitsemisjärjestelmän vaikutus uusien työnhakijoiden houkuttelemiseen voi liittyä esimerkiksi yksilön omiin kokemuksiin, mielipiteisiin, arvoihin ja tavoitteisiin.

6.2 Tutkimuksen käytännön rajoituksia

Tämän tutkimuksen perusteella nuoret työnhakijat arvostavat palkitsemista sekä kiinnittävät siihen huomiota. Työnhakijat myös kokevat, että kokonaispalkitsemisella on merkittävää vaikutusta työnantajamielikuvan muodostumiseen. Vastaajat eivät olleet tietyn organisaation tai toimialan henkilöitä, jonka vuoksi vastaukset perustuivat yksilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin sekä mielipiteisiin. Tämä vaikuttaa siihen, minkä verran tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää tai käytännön merkityksiä kriittisesti tarkastella. Tutkimuksen vastaajat olivat iältään melko tasaisesti jakautuneita, sillä vastaajien keskiikä kyselyn perusteella oli 26 vuotta (tarkka arvo 25,9). Laajimmat ja monipuolisimmat vastaukset tulivat kuitenkin yli 25-vuotiailta, jonka vuoksi kyselyn ikähaarukkaa tulee tarkastella hieman kriittisesti.

Huolimatta siitä, että alle 25-vuotiaita vastaajia oli kyselyssä hyvä määrä, oli heidän vastauksensa selkeästi suppeampia ja vähäsanaisempia, mitä vanhempien vastaajien. Osittaisena syynä nuorempien ikäluokkien lyhyempiin vastauksiin voi olla heidän vähäisempi työkokemuksensa. Vähäisempi työkokemus saattaa osaltaan selittää sen, että nuorilla työnhakijoille ei ole ehtinyt kertymään yhtä paljon työkokemusta ja tätä kautta mielipiteitä asiaan liittyen. Osa vastaajista on saattanut mennä suoraan lukiosta yliopistoon, jolloin työkokemus on kertynyt pääsääntöisesti kesätöistä. Kesätöitä hakiessa palkitseminen ei välttämättä ole asia, minkä kanssa nuoren aikuisen työnhakijan on varaa kilpailla. Yli 25-vuotiaiden, erityisesti lähellä 30-vuoden ikää olevien vastauksissa näkyi erilainen näkökulma, joka oletettavasti perustui heidän laajempaan työkokemukseensa. Vastaajista vanhemmat henkilöt kykenivät analysoimaan syy-seuraussuhteita ja näkivät palkitsemisella olevan syvempää merkitystä kokonaisuudessaan. Tämän lisäksi he antoivat laajempia vastauksia myös työnantajamielikuvaan liittyen. Esimerkiksi useampi 29-vuotias antoi tutkimuksen kannalta merkittäviä vastauksia, kun taas esimerkiksi 20–22-vuotiaiden kommentteja ei erikseen tuotu tutkimustuloksissa esiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, etteikö kyselyyn vastanneet alle 25-vuotiaat olisi olleet asioista samaa mieltä esiin nostettujen kommenttien kanssa. Tähän tulokseen voidaan päätyä heidän vastauksiensa perusteella, mutta tukea palkitsemisen tärkeyteen saatiin myös mittaristosta, kun vastaajat arvioivat lomakekyselyssä palkitsemiseen liittyvät asiat taulukon 3 mukaan asteikolla 1–5 keskiarvollisesti 4,0 arvoisesti tärkeäksi.

Taulukko 3 Palkitsemisen tärkeys

Kuinka tärkeäksi koet palkitsemiseen liittyvät asiat oman työnhakuprosessisi aikana?
1 = en lainkaan tärkeäksi
5 = hyvin tärkeäksi
Keskiarvo = 4,0
Mediaani = 4,0

Tämän tutkimuksen kannalta voidaan pitää merkityksellisenä sitä, että iällä ja työkokemuksella on vaikutusta puhuttaessa palkitsemisen merkityksestä. Tutkimuksen perusteella jokaiselle kyselyyn vastaajalle palkitsemisella oli eri painoarvo, ja samalla palkitsemisen kannalta tärkeimmät tekijät vaihtelivat. Taulukon 3 mukaisesti palkitseminen näytti olevan jossain määrin merkityksellistä kaikille kyselyyn vastaajille, jonka vuoksi tämä tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa organisaatioille siitä, miten he voivat viestiä ja kehittää omia palkitsemisjärjestelmiään tulevaisuudessa. Tutkimus antaa myös suuntaviivoja siitä, mitä erilaisia palkitsemisen muotoja olisi hyvä ottaa huomioon niin aineellisista kuin aineettomistakin. On myös tärkeää ymmärtää sukupolvien välisiä eroavaisuuksia ja onnistua sitä kautta huomioimaan myös nuorten aikuisten näkökulmat ja toiveet palkitsemisen suhteen. Näin organisaatiot voivat luoda houkuttelevampia ja onnistuneempia palkitsemisen kokonaisuuksia eri työntekijäryhmille.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille ei ole yksiselitteisiä ohjeita, sillä tutkimuksissa saatetaan painottaa eri asioita. Tutkimustuloksissa pyritään kuitenkin olemaan riippumattomia epäolennaisista ja satunnaisista tekijöistä. Erilaisten mittareiden avulla on tarkoitus arvioida tutkimusmenetelmien luotettavuutta sekä tulosten hyvyttä. Olennaisinta on kuitenkin muistaa arvioida työtä kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158, 163; Puusa ym. 2020.) Luotettavuuden lisäksi tutkimus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen sekä tutkimuseettisiin periaatteisiin perehtymällä. Tutkimuksen eettisyys ohjaa koko tutkielman läpi luomalla eettisesti hyväksyttävää ja moraalisesti kestäväää tietoa. (Vuori 2023.)

Luotettavuus näkyy tutkimuksessa siten, että tutkija vakuuttaa uskottavin perusteluin tutkielmaa lukevat ihmiset ammattitaidostaan sekä lähestymistapojen ja menetelmien oikeellisuudesta. Tutkimuksen luotettavuus korostuu jokaisessa tutkimuksen vaiheessa, ja sitä tarkastellaan usein etenkin validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla kuvataan puolestaan tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160; Puusa ym. 2020.) Tämän tutkimuksen validiteettiin on pyritty vastaamaan pääluvussa 4, joka käsittelee tutkimuksen toteuttamista. Lisäksi validiteetin varmistamiseksi tutkimuksessa laadittiin huolellinen kyselylomake, jonka tavoitteena oli saada vastauksia siihen, mitä tutkitaan. Tutkimuksen reliabiliteettista voidaan todeta, että tutkimukseen vastanneiden koulustausta oli melko heterogeeninen, mutta tutkimustuloksiin saatiin tästä huolimatta monipuolisia vastauksia sekä teoriaa tukevia havaintoja. Vastaajat olivat toisistaan riippumattomia sekä työskentelivät eri organisaatioissa, joka puolestaan lisäsi tulosten reliabiliteettia. Mikäli kyseinen tutkimus suoritettaisiin uudelleen samoin kriteerein, tulokset olisivat mitä todennäköisimmin samankaltaisia. On hyvä kuitenkin muistaa, että jokainen tutkija tulkitsee ja arvioi tutkimustuloksia eri tavoin ja siksi tutkimustulokset voisivat hieman poiketa toisistaan.

Kyselylomakkeen alussa vastaajille kerrottiin, mistä tutkimuksesta on kyse ja mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään. Vastaaminen oli täysin vapaaehtoista, kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata ja lisäksi vastaajilla oli halutessaan mahdollisuus lopettaa kysely kesken missä vaiheessa tahansa ilman seuraamuksia. Informoinnilla haluttiin avoimesti tuoda tutkimuksen käytännön toteutus ilmi, sekä auttaa vastaajia kyselyssä. Tieteellisen hyvän käytännön mukaisesti tutkimus korosti rehellisyyttä, huolellisuutta ja virheidensä avointa käsittelyä (Vuori 2023). Tässä tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan rehellisesti tutkimusetiikan mukaisesti mahdolliset vastauksissa esiintyvät eriävät mielipiteet sekä välttämään henkilökohtaisten mielipiteiden vaikutusta.

Uskottavuudella viitataan siihen, missä määrin muut ihmiset, kuten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt tai tutkimusta lukevat kollegat yleisesti hyväksyvät tutkimuksen tulokset ja luottavat aineistonkeruuseen sekä analyysiin. Havaintojen puolueettomuus näkyy siinä, miten tutkija pyrkii ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia, vai vaikuttaako hänen omat taustansa esimerkiksi iän, sukupolven ja uskonnon vuoksi siihen, miten aineistoa tarkastellaan. Menetelmät ja analyysitavat täyttävät kriteerit, joiden perusteella niiden

voidaan arvioida soveltuvan ohjenuoriksi mihin tahansa tutkimukseen. Tämän lisäksi tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa sen kohteena oleville tai muille tutkimukseen liittyville tahoille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160; Puusa ym. 2020.) Tässä tutkimuksessa luotettavana aineistonkeruutapana oli strukturoitu ja anonyymi lomakekysely. Taustakysymysten ollessa määrällisiä, säilyi näiden havaintojen puolueettomuus. Ennen kyselyn julkaisemista lomake testattiin kolmella henkilöllä, jotta etenkin saatetekstin sekä laadullisten kysymysten uskottavuus säilyi sekä johdattelua ja tutkijan omien taustojen vaikutuksia pystyttiin puolueettomasti välttämään. Tutkimuksesta ei aiheutunut eri osapuolille haittaa, sillä vastaaminen oli täysin vapaaehtoista ja vastaamiseen sai käyttää millä laitteella tahansa aikaa juuri sen verran kuin oli tarvetta. Tämänkaltaista rakennetta voitaisiin käyttää myös muihin tutkimuksiin, sillä menetelmät ja analyysitavat soveltuivat tähän tutkimukseen. Ne antoivat juuri sellaista tietoa, mihin lomakekyselyllä pyrittiin.

Dokumentaatio, eli esimerkiksi tutkimusaineiston säilyttäminen, on yksi luotettavuuden kannalta tärkeä asia (Kananen 2017, 178). Tutkimuksen dokumentointina voidaan mainita esimerkiksi taustatietojen tiivistelmä, joka on esitetty taulukossa 1. Lisäksi luotettavaa dokumentointia edustaa myös tutkimustuloksissa erikseen esille nostetut kyselystä ilmi tulleet havainnot ja vastaajien mielipiteet. Tutkimuksen tavoitteena oli parantaa dokumentoinnin luotettavuutta selkeyttämällä ja kattavasti esittämällä tutkimusprosessin eri vaiheet sekä samalla perustellen hyvin tehdyt valinnat ja ratkaisut tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi kyselystä saadut vastaukset arkistoititiin tietosuojaohjeita käyttäen niin, että tulokset eivät päädy väärin ihmisten saataville tai riko yliopiston laatimia sääntöjä.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuskriteereitä on myös eri lähteiden vahvistettavuus, saturaatio sekä aiemmat tutkimukset. Tehdyille löydöksille etsitään teorioista tukea, eli aineistoa vahvistetaan aiempien tutkimusten avulla. (Kananen 2017, 176–179.) Tässä tutkimuksessa aineistoa saatiin yhteensä 42 henkilöltä. Laadullisesti toteutetulle aineistolle tämä oli hyvä määrä, sillä tutkimustulokset olivat sekä monipuolisia ja kattavia mutta osittain myös samankaltaisia. Vastauksia tuki myös aiemmin aiheeseen liittyen tehdyt tutkimukset, joista oli löydettävissä samankaltaisia havaintoja. Ennen aineistonkeruuta aiheeseen tutustuttiin laajasti erilaisia akateemisia artikkeleita ja tutkimuksia tulkiten. Aihetta oli tarkasteltu monissa eri julkaisuissa ja tietokannoissa, jotka puoltavat sitä, että aihe on relevantti, kiinnostava sekä monia eri tahoja koskettava. Tämän vuoksi lähdeluettelo on monipuolinen, mutta laadullinen.

6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkielmassa tutkittiin nuorten aikuisten näkökulmasta palkitsemisen merkitystä organisaation työnantajamielikuvan muodostumiseen ja organisaation houkuttelevuuteen työnhakuvaiheessa. Lomakekysely jaettiin sosiaalisessa mediassa, jolloin vastauksia saatiin liittyen työnhakukokemuksiin eri organisaatioissa. Tutkimuksen edetessä aiheesta nousi esiin muutamia relevantteja ja mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia, joita tulevaisuudessa voitaisiin tutkia tarkemmin.

Jo tutkielman alkuvaiheessa, jätettiin tämän tutkielman tarkastelun ulkopuolelle esihenkilöiden palkitsemisjärjestelmät sekä työnhaku. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, miten esihenkilöiden palkitsemistottumukset ja heidän sitoutumisensa palkitsemisen laatuun vaikuttaa työnhakuvaiheessa. Esihenkilöiden palkitsemisjärjestelmät eroavat usein työntekijöiden palkitsemisjärjestelmiin verrattuna henkilökohtaisuuden ja rakenteen suhteen. Tästä johtuen olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, mitä eroavaisuuksia työntekijöiden ja esihenkilöiden työnhakuun liittyvällä motivaatiolla on. Tämä voisi tarjota syvällisempää ymmärrystä siitä, kuinka eri organisaation jäsenten palkitsemiskokemukset ja odotukset voivat vaikuttaa työnhakuprosessiin.

Tässä tutkielmassa keskityttiin laajasti eri työnhakijoiden kokemuksiin eri organisaatioissa, mutta tulevaisuudessa aiheeseen voisi syventyä vielä enemmän tietyn organisaation sisällä. Tutkimuksessa voisi tarkastella, miten samassa organisaatiossa olevat yksilöt kokevat palkitsemisjärjestelmän ja millainen vaikutus sillä on ollut heidän nykyisen työnsä työnhakuprosessiin sekä työnantajamielikuvan muodostumiseen. Tällainen organisaation sisäinen tarkastelu voisi tuoda esiin yksityiskohtaisempaa tietoa palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta kyseisessä kontekstissa ja tarjota arvokkaita kehitysehdotuksia kokonaispalkitsemisen näkökulmasta organisaation toimivuuden parantamiseksi. Tutkimuksen avulla saataisiin syvempää ymmärrystä siitä, miten organisaation sisäiset tekijät vaikuttavat palkitsemiseen ja sitä kautta sen rooliin työnhakuprosessissa.

Kolmantena mahdollisena jatkotutkimusehdotuksena palkitsemisstrategian laadun merkitystä voisi tutkia tietyn toimialan työntekijöiden näkökulmasta. Miten esimerkiksi tietyn toimialan asiantuntijat kokevat palkitsemisjärjestelmänsä ja millainen vaikutus sillä on työntekijöihin, jotka ovat melko korkeakoulutettuja ja autonomisia. Koska palkitsemisen kokemukset ovat hyvin yksilöllisiä ja henkilösidonnoisia, olisi erityisen mielenkiintoista tutkia asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, miten palkitseminen voi osaltaan vaikuttaa

heidän työnhakukokemukseensa. Tällainen tutkimus voisi antaa syvempää ymmärrystä siitä, mitä tekijöitä tulisi ottaa huomioon erityisesti korkeakoulutettujen ja autonomisesti töitä tekevien työntekijöiden kannalta.

Lähteet

- Acheampong, N. A. A. (2021) Reward references of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining generation z into public sector organizations. *Compensation and benefits review*. Vol. 53 (2), 75–97.
- Achor, S. – Reece, A. – Kellerman, G. – Robichaux, A. (2018) 9 out of 10 people are willing to earn less money to do more meaningful work. *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>>, haettu 26.9.2023.
- Aggarwal, A. – Sadhna, P. – Gupta, S. – Mittal, A. – Rastogi, S. (2020) Gen z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of public affairs*. Vol. 22 (3).
- Aggarwal, A. – Jaisinghani, D. – Nobis, K. (2022) Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: the mediating role of employee engagement. *International journal of quality and service sciences*. Vol. 14 (4), 525–554.
- Aguinis, H. – Joo, H. – Gottfredson, R. K. (2013) What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business horizons*. Vol. 56 (2), 241–249.
- Altmann, S. – Falk, A. – Jäger, S. – Zimmermann, F. (2018) Learning about job search: A field experiment with job seekers in Germany. *Journal of public economics*. Vol. 164, 33–49.
- Awasthi, P. (2021) 60 % employees willing to accept less pay in a trade for flexible working: Survey study. *The Hindu Business Line*. <<https://www.thehindubusinessline.com/news/science/60-employees-willing-to-accept-less-pay-in-a-trade-for-flexible-working-survey-study/article34167782.ece>>, haettu 7.12.2023.
- Barber, A. E. (1998) *Recruiting employees: individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, Calif. SAGE.
- Barhate, B. – Dirani, K.M. (2022) Career aspirations of generation z: a systematic literature review. *European journal of training and development*. Vol. 46 (1/2), 139–157.
- Bernstein, R. S. – Bulger, M. – Salipante, P. – Weisinger, J. Y. (2020) From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions. *Journal of business ethics*. Vol. 167 (3), 395–410.

- Bonsdorff, M. E., von (2011) Age-related differences in reward preferences. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 (6), 1262–1276.
- Boswell, W. R. – Zimmerman, R. D. – Swider, B. W. (2012) Employee job search: Toward an understanding of search context and search objectives. *Southern Management Association*. Vol. 38 (1), 129–163.
- Buder, F. – Kittinger-Rosanelli, C. (2021) Purpose beyond profit: Things that matter when millennials go job hunting. *NIM Marketing Intelligence Review*. Vol. 13 (2), 50–55.
- Cable, D. M. – Turban, D. B. (2001) Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 20, 115–163.
- Cameron, J. (2001) Negative effects of reward on intrinsic motivation: A limited phenomenon: Comment on Deci, Koestner, and Ryan. *Review of educational research*. Vol. 71 (1), 29–42.
- Chen, H. – Hsieh, Y. (2006) Key trends of the total reward system in the 21st century. *Compensation and Benefits Review*. Vol. 38 (6), 64–70.
- Chussil, M. (2005) With all this intelligence, why don't we have better strategies? *The Journal of business strategy*. Vol. 26 (1), 26–33.
- Cohen-Charash, Y. – Spector, P. (2001) The role of justice in organizations – A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 86 (2), 278–321.
- DeOrtentiis, P. – Van Iddekinge, C. H. – Wanberg, C. R. (2022) Different starting lines, different finishing times: The role of social class in the job search process. *Journal of applied psychology*. Vol. 107 (3), 444–457.
- Edwards, M. R. (2010) An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*. Vol. 39 (1), 5–23.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE, London.
- Fairfax, B. – Blau, G. – Hill, T. L. (2023) Exploring variables impacting on employee willingness to accept lower pay for a preferred employer attribute: Generation, gender, race, and salary. *Journal of behavioral and applied management*. Vol. 23 (2), 84–93.
- Gagné, M. – Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*. Vol. 26 (4), 331–362.

- Giese, G. – Lee, L-E. – Melas, D. -Nagy, Z. – Nishikawa, L. (2019) Foundations of ESG Investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance. *Journal of portfolio management*. Vol. 45 (5), 69–83.
- Hakonen, A. – Hakonen, N. – Hulkko-Nyman, K. – Ylikorkala, A. (2014) *Palkitse tavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. 2. uud. p. Sanoma Pro oy, Helsinki.
- Hattie, J. – Timperley, H. (2007) The power of feedback. Review of educational research. Vol. 77 (1), 81–112.
- Hoppe, D. – Keller, H. – Horstmann, F. (2022) Got employer image? How applicants choose their employer. *Corporate reputation review*. Vol. 25 (2), 139–159.
- Hussain, T. – Channa, K. A. -Bhutto, M. H. (2022) Impact of recruitment practices on organizational commitment: mediating role of employer image. *Journal of economic and administrative sciences*.
- Johns, G. – Saks, A. M. (2005) *Organizational Behaviour: Understanding and managing life at work*. 6 uud. p. Pearson Prentice Hall, Toronto.
- Jongwoon, W. C. – Presslee, A. (2023) When and why tangible rewards can motivate greater effort than cash rewards: An analysis of four attribute differences. *Accounting, organizations, and society*. Vol. 104, 101389.
- Kananen, J. (2017) *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kanar, A. (2017) Employment goal commitment moderates the impact of job search goal orientation on the job search process: A resource-allocation perspective. *Career development international*. Vol. 22 (6), 659–682.
- Kauhanen, Juhani (2012) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10–11 p. Sanoma Pro, Helsinki.
- Kelliher, C. – Anderson, D. (2010) Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations (New York)*. Vol. 63 (1), 83–106.
- Lassleben, H. – Hofmann, L. (2023) Attracting gen z talents: do expectations towards employers vary by gender? *Gender in management*. Vol. 38 (4), 545–560.
- Lawong, D. – Ferris, G. R. – Hochwarter, W. – Maher, L. (2019) Recruiter political skill and organization reputation effects on job applicant attraction in the recruitment process: A multi-study investigation. *Career development international*. Vol. 24 (4), 278–296.

- Leitao, M. – Correia, R. J. – Teixeira, M. S. – Campos, S. (2022) Effects of leadership and reward systems on employees' motivation and job satisfaction: an application to the Portuguese textile industry. *Journal of strategy and management*. Vol. 15 (4), 590–610.
- Li, C. – Duan, X. – Chu, X. – Qui, Y. (2023) Total reward satisfaction profiles and work performance: A person-centered approach. *Beijing Technology and Business University, Beijing*. Vol. 9 (3), 1–14.
- Lips-Wiersma M. – Wright, S. (2012) Measuring the meaning of meaningful work: development and validation of the comprehensive meaningful work scale (CMWS). *Group & Organization Management*. Vol. 37 (5), 655–685.
- Liu, F. – Jiang, Y. – Li, S. (2022) The dissociating of reward feedback on familiarity and recollection processing: Evidence from event-related potential. *Neuroreport*. Vol. 33 (10), 429–436.
- Menard, P. – Bott, G. J. – Crossler, R. E. (2017) User motivations in protecting information security: Protection motivation theory versus self-determination theory. *Journal of management information systems*. Vol. 34 (4), 1203–1230.
- Mercurio, Z. A. (2015) Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human resource development review*. Vol. 14 (4), 389–414.
- Miettinen, L. (2020) *Employer Image Formation During Recruitment – Perceptions of young professionals in knowledge-intensive services*. Turun Kauppa-korkeakoulu, Turku.
- Mitchell, R. – Schuster, L. – Jin, H. S. (2020) Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun? *Journal of business research*. Vol. 106, 323–330.
- Morell, D. (2011) Employee perceptions and the motivation of nonmonetary incentives. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 43 (5), 318–323.
- Nguyen, N. T. H. (2023) Are millennials different? A time-lag study of federal millennial and generation x employees' affective commitment. *Public personnel management*. Vol. 52 (2), 143–169.
- Nugroho, W. – Nurbaiti, B. (2023) The influence of recruitment, extrinsic rewards, and training on employee performance in PT. Bakrie Metal Industries Bekasi. *Journal of Accounting, Business and Management*, Vol. 30 (1), 70–77.

- Peluso, A. – Innocenti, L. – Pilati, M. (2017) Pay is not everything – Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. *Evidence-Based HRM*, Vol. 5 (3), 236–250.
- Puusa, A. – Juuti, P. Aaltio, I. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki.
- Rose, M. (2018) *Reward management: A practical introduction*. 2. uud. p. Kogan Page, London.
- Rozsa, Z. – Machova, V. (2020) Factors affecting job announcement competitiveness on job listing websites. *Journal of competitiveness*. Vol. 12 (4), 109–126.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2009) Kvalitatiivisten menetelmien verkkopökirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto Tampereen yliopisto, Tampere. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>>, haettu 19.10.2023.
- Saurabh, S. (2022) 5 top benefits gen z are looking for when job-hunting. BenefitsPRO.
- Schoonenboom, J. Johnson, R. (2017) How to construct a mixed methods research design. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Vol. 69 (2), 107–131.
- Sonnenschein, K. B. – Hagen, O. – Rostad, I. S. – Wiik, R. (2022) ”Make it possible for more people to work at home!” representations of employee motivation and job satisfaction in Danish and Norwegian newspapers during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in psychology*. Vol. 13, 1–12.
- Strauss, W. – Howe, N. (1991) *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, William Morrow and Company Inc.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Vuori, J. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (2023) *Laadullisen tutkimuksen verkkopökirja*. Tampere, Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/kvaliohjeet/#Viittausohje>>, haettu 8.12.2023
- Wang, K. – Holahan, P. J. (2017) The effect of monetary reward on creativity: The role of motivational orientation. *Hawaii International Conference on System Sciences*. Vol. 50, 224–233.
- Wälchli, M. – Ruffieux, J. – Bourquin, Y. – Keller, M. – Taube, W. (2016) Maximizing performance: Augmented feedback, focus of attention, and/or reward? *Medicine and science in sports and exercise*. Vol. 48 (4), 714–71.

Liitteet

Liite 1. LinkedIn postaus



Ella Fonsén • You

Student at TSE

1h • 🌐



Hei, teen pro gradu –tutkielmaa Turun Kauppakorkeakoulun Porin yksikössä, jossa tutkin palkitsemisen merkitystä nuorten työnantajamielikuvan muodostumiseen ja organisaation houkuttelevuuteen työnhakuvaiheessa. Kerään aineistoa kyselyn avulla, ja mikäli olet alle 30-vuotias sekä tahdot auttaa minua aineiston kasaamisessa, pääset vastaamaan kyselyyn alla olevasta linkistä.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti ja vie aikaa noin 15 minuuttia. Kyselyn tuloksia ei käytetä muuhun tarkoitukseen. Kysely on auki 2 viikkoa, alkaen 6.11.2023.

Kiitos jo etukäteen! 😊🙏

<https://lnkd.in/dPcJExwn>

Palkitsemisen merkitys työnhakuvaiheessa

link.webropolsurveys.com • 1 min read

Hei, kiitos että olet suostunut käyttämään hetken ajastasi vastataksesi Turun Kauppakorke...

Liite 2. Lomakekysely

Palkitsemisen merkitys työnhakuvaiheessa

Hei, kiitos että olet suostunut käyttämään hetken ajastasi vastataksesi Turun Kauppakorkeakoulun Porin yksikössä tekemääni pro gradu kyselyyn. Aiheena on palkitsemisen merkitys nuorten työnantajamielikuvan muodostumiseen ja organisaation houkuttelevuuteen työnhakuvaiheessa. Gradussa tutkin alle 30-vuotiaiden työnhakukokemuksia eri organisaatioissa ja tavoitteenani on selvittää, mitä nuoret työnhakijat arvostavat palkitsemisessa. Saatujen tulosten avulla nuorten työelämää ja palkitsemista voidaan kehittää kokonaisvaltaisemmaksi. Vastaamisen helpottamiseksi alle on listattu esimerkkejä siitä, mistä palkitseminen voi koostua.

Aineetonta palkitsemista voi olla esimerkiksi: työajan ja -sijainnin joustavuus (esim. etätyöt, työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen), työsuhteen pysyvyys, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, vaikutusmahdollisuudet, merkityksellisyydentunne, arvostus ja palaute työstä.

Aineellista palkitsemista voi olla esimerkiksi: peruspalkka, aloitepalkkiot, edut (esim. lahjakortit, virkistysmatkat, tavarat), luontoisedut (esim. ravinto-, puhelin-, auto- ja asuntoetu), tulospalkka, erikoispalkkiot.

Kokonaispalkitseminen muodostuu aineettoman ja aineellisen palkitsemisen yhdistelmästä.

Alussa on muutama taustakysymys, jonka jälkeen seuraa tutkimuksen neljä (+1) pääkysymystä, joiden vastaus kirjoitetaan niille varattuun tilaan. Avoimissa kysymyksissä vastausten pituutta ei ole rajattu, ja toivonkin niihin mahdollisimman yksityiskohtaisia kuvauksia. Kysely suoritetaan anonymisti, eikä vastaajan henkilöllisyys tule täten missään vaiheessa ilmi. Tutkimustuloksia käytetään vain tähän tutkimukseen. Kysely on auki kaksi viikkoa alkaen 6.11.2023.

1. Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- Muu/En halua kertoa

2. Ikä

3. Koulutustausta tai tämänhetkinen koulutus

- Ylioppilas
- Ammattikoulu
- Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto
- Muu

4. Ammattinimike

Seuraava

Palkitsemisen merkitys työnhakuvaiheessa

5. Kuinka tärkeäksi koet palkitsemiseen liittyvät asiat oman työnhakuprosessisi aikana?



6. Mitkä palkitsemisen tekijät ovat eniten vaikuttaneet päätökseesi hakea tiettyä työpaikkaa? Miksi?

7. Mitkä palkitsemistavat (aineelliset ja/tai aineettomat) tekisivät organisaatiosta mielestäsi houkuttelevamman työnhakijan näkökulmasta?

8. Millä tavoin palkitseminen mielestäsi vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen?

9. Mitkä muut asiat kuin palkitseminen ovat mielestäsi merkityksellisiä tai vaikuttavat positiivisen mielikuvan muodostumiseen organisaatiosta?

10. Vapaa sana/lisättävää aiheesta palkitsemisen merkitys työnantajamielikuvan muodostumiseen ja organisaation houkuttelevuuteen työnhakuvaiheessa

Edellinen

Lähetä

Kiitos vastauksesta!



Kysely luotu Webropolilla
Klikkaa tästä ja lue lisää