

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Kansainvälinen liiketoiminta	Päivämäärä	26.4.2021
Tekijä	Veera Sulosaari	Sivumäärä	82+liitteet
Otsikko	Milleniaalien motivoiva palkitseminen työelämässä – Tutkimuskohteena Turun kauppakorkeakoulun maisteriopiskelijat ja alumnit		
Ohjaaja(t)	KTT Eriikka Paavilainen-Mäntymäki KTT Milla Wiren		

Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan palkitsemista ja työmotivaatiota sekä kaupallisen alan milleniaalien kokemuksia niistä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä palkitsemisen tekijät vaikuttavat kaupallisen alan milleniaalien työmotivaatioon työelämässä. Lisäksi tarkastellaan mikä on aineettoman ja aineellisen palkitsemisen suhde milleniaalien työmotivaation näkökulmasta. Tutkimuksen tutkimusote on laadullinen. Aineisto kerättiin kahdella ryhmähaastattelulla ja analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Kohderyhmänä oli Turun kauppakorkeakoulun maisteriopiskelijat ja alumnit.

Organisaation menestys on riippuvainen henkilöstöstä, ja palkitseminen on keino heidän sitouttamiseensa. Henkilöstön palkitseminen on keskeinen osa-alue, kun puhutaan henkilöstövoimavaroista. Palkitsemisjärjestelmiä voidaan pitää jopa henkilöstötyön tehokkaimpana työvälineenä. Työelämän demografisen muutoksen myötä ennätyksellisen suuri joukko työntekijöitä on siirtynyt eläkkeelle 2010-luvulla ja nuorempi sukupolvi on ottanut jalansijaa työelämässä. Nuoret työntekijät odottavat työelämältä aivan eri asioita, kuin edelliset sukupolvet. Milleniaalien ikäryhmä siirtyy parhaillaan työelämään muodostaen työelämän suurimman ikäpolven ja tuoden mukanaan uudenlaisia arvoja ja ajatuksia.

Tutkimuksessa eniten motivoiviksi palkitsemisen tekijöiksi nousivat kehitymis- ja etenemismahdollisuudet sekä työn merkitys ja sisältö. Tämän tutkimuksen tuloksen perusteella voidaan todeta, että aineettomat palkitsemisen tekijät ovat kaupallisen alan milleniaaleille motivoivampia kuin aineellisen palkitsemisen tekijät.

Avainsanat	milleniaalit, aineeton palkitseminen, aineellinen palkitseminen, työmotivaatio, motivaatioteoriat
------------	---



<input type="checkbox"/>	Bachelor's thesis
<input checked="" type="checkbox"/>	Master's thesis
<input type="checkbox"/>	Licentiate's thesis
<input type="checkbox"/>	Doctor's thesis

Subject	International Business	Date	26.4.2021
Author	Veera Sulosaari	Number of pages	82
Title	Motivational rewarding of millennials in working life – Research focus on the Turku School of Economics master students and alumni		
Supervisor(s)	Ph.D. Eriikka Paavilainen-Mäntymäki Ph.D. Milla Wiren		

Abstract

This study examines rewarding and work motivation and the rewarding and motivational experiences of millennials studying business. The aim of the study is to find out which reward factors influence the work motivation of millennials in the business sector in working life. In addition, the relationship between intangible and tangible rewarding is examined from the perspective of millennials' work motivation. The research approach of the study is qualitative. The material was collected through two group interviews and analyzed by theory-based content analysis. The target group was master's students and alumni of the Turku School of Economics.

The success of an organization depends on its staff, and rewarding is the way to engage them. Remuneration of personnel is a key aspect when it comes to human resources. Remuneration systems can even be considered the most effective tool for HR work. With the demographic change in working life, a huge number of workers have retired in the 2010s and the younger generation has taken a foothold in working life. Young workers expect completely different things from working life than previous generations. The age group of millennials is currently entering working life, forming the largest age group in working life with bringing new kinds of values and ideas.

In the study, the most motivating factors for rewarding were the opportunities for development and advancement, as well as the significance and content of the work. Based on the results of this study, it can be concluded that intangible reward factors are more motivating for millennials of business environment than tangible reward factors.

Key words	millennials, intangible reward, tangible reward, work motivation, motivation theories
-----------	---



**TURUN
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

MILLENIAALIEN MOTIVOIVA PALKITSEMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

**Tutkimuskohteena Turun kauppakorkeakoulun maisteriopiskelijat ja
alumnit**

Kansainvälisen liiketoiminnan
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Veera Sulosaari

Ohjaaja(t):
KTT Eriikka Paavilainen-Mäntymäki
KTT Milla Wiren

26.4.2021
Turku

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

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Milleniaalit.....	11
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	13
2.1	Palkitsemisen muodot.....	13
2.1.1	Kokonaispalkitseminen.....	13
2.1.2	Aineellinen palkitseminen	15
2.1.3	Aineeton palkitseminen	17
2.2	Työmotivaatio.....	18
2.2.1	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	18
2.2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	22
2.2.3	Motivaatioteoriat.....	23
2.2.4	Milleniaalien motivaatio ja palkitseminen.....	26
2.3	Teorian yhteenveto.....	30
3	EMPIIRINEN AINEISTO	34
3.1	Valittu tutkimusmenetelmä.....	34
3.2	Aineiston analysointi.....	35
3.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	37
3.4	Tutkimuksen eettisyys	38
4	TULOKSET	40
4.1	Milleniaalien motivaatioon vaikuttavat palkitsemisen tekijät.....	40
4.1.1	Aineellinen palkitseminen	40
4.1.2	Aineeton palkitseminen	50
4.2	Millainen on aineellisen ja aineettoman palkitsemisen suhde milleniaalien motivaatiossa?	67
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	71

5.1 Teoreettinen kontribuutio	71
5.2 Käytännön kontribuutio.....	75
5.3 Tutkimuksen rajaukset	78
5.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	79
6 YHTEENVETO	81
LÄHTEET	83
LIITTEET.....	93
 Liite 1. Haastattelurunko	93
 Liite 2. Strukturoitu haastattelulomake	95

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen	14
Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus.	15
Kuvio 3. Integroitu palkitsemisen malli.....	33
Kuvio 4. Mitkä tekijät motivoivat eniten työssä?	68
Kuvio 5. Onko raha vai vapaa-aika tärkeämpää?.....	69
Kuvio 6. Motivoiko palkinto vai voittaminen kilpailutilanteessa enemmän?.....	69
Kuvio 7. Oletko valmis tinkimään rahapalkasta, jos pääset työssä korkeampaan asemaan?	70

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Aineellisen palkitsemisen tekijöiden rakentuminen tutkimuksessa.....	30
Taulukko 2. Aineettoman palkitsemisen tekijöiden rakentuminen tutkimuksessa	31
Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot	35

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaation menestys on riippuvainen henkilöstöstä, ja palkitseminen on keino heidän sitouttamiseensa (Hakonen et al. 2005, 131). Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä voidaan nähdä arvoa tuovana resurssina yritykselle (Jokivuori 2002, 11). Kun työntekijä on sitoutunut organisaatioon, sillä nähdään olevan positiivinen vaikutus tuottavuuteen, asiakastytyväisyyteen, kannattavuuteen sekä turvallisuuteen. (Whittington & Galpin 2010, 16.) Sitouttaminen on erityisen tärkeää asiantuntijaorganisaatioissa, joissa poislähteviä henkilöitä on huomattavasti haastavampaa korvata kuin esimerkiksi mekaanisissa työtehtävissä (Jokivuori 2002, 10). Kuitenkin korkeamman koulutustaustan omaavien työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon voi olla heikompaa kuin matalammin koulutettujen. Tätä voidaan selittää sillä, että korkeasti koulutetut sitoutuvat enemmän ammattiinsa kuin organisaatioon itsessään ja odotukset organisaatiota kohtaan ovat suurempia kuin matalammin koulutetuilla. (Mowday, Porter & Steers 1982, 30). Tutkimuksissa on havaittu myös työntekijän fyysisen iän yhteys sitoutumisen tasoon. Nuoremman sukupolven osalta on nähty yhteys heikompaan sitoutumiseen kuin vanhemman sukupolven. Nuoremman sukupolven työntekijän rooli organisaatiossa ei ole välttämättä yhtä vastuullinen ja sisällä nuorten kaipaamaa päätöksentekoa toisin kuin vanhemman sukupolven työntekijöillä. Organisaation palkitseminen ja tukeminen pitkäaikaista työntekijää kohtaan saattaa myös olla paremmalla tasolla kuin nuoren työntekijän. Toisaalta myös uuden työpaikan saavuuden haasteellisuus voi vaikuttaa vanhemman sukupolven vahvempaan sitoutumiseen. (Jokivuori 2002, 52, 102; Ruokolainen 2011, 23.)

Nuoret työntekijät odottavat työelämäältä aivan eri asioita, kuin edelliset sukupolvet. Työelämän monista muutoksista erityisesti teknologian kehitys, globalisaatio ja ikärakennemuutokset ovat luoneet työelämään murrosta. (Kauhanen 2014; Lehto 2007.) Urat, joita ohjaavat arvot, osaamisen kehittäminen sekä työtehtävien mielekkyys ovat korvanneet perinteiset hierarkkiset urat. Työpaikan pysyvyys ei ole enää toimiva motivointi- ja sitoutuskeino, sillä milleniaalien uraa ohjaavat yhä enemmän uuden oppiminen, jonka tavoitteena on omien taitojen relevanttius työmarkkinoiden näkökulmasta. (Bravo, Seibert, Kraimer, Wayne & Liden, 2015; Järvensivu 2013.)

Työelämän demografisen muutoksen myötä ennätyskellisen suuri joukko työntekijöitä on siirtynyt eläkkeelle 2010-luvulla ja nuorempi sukupolvi on ottanut jalansijaa

työelämässä. Tämä milleniaaleiksi tai Y-sukupolveksi kutsuttu ikäryhmä, joka muodostuu 1980- ja 1990- luvuilla syntyneistä, on nykyään suurin yksittäinen työelämässä oleva sukupolvi. (Järvinen & Leveälähti 2009; Kultalahti 2015.) Heidän voidaan sanoa olevan kunnianhimoisia, epälojaaleja työpaikkaan sitoutumista kohtaan, kärsimättömiä ja teknologiakeskeisiä. Milleniaalit ovat myös tietoisempia tasa-arvosta, ympäristöasioista ja sosiaalisesta vastuusta. Nuoret ovat tottuneet saamaan kaiken yksilöitynä, joten sitä odotetaan myös johtamiselta ja palkitsemiselta. (Mellanen & Mellanen 2020, 47–55.) Milleniaalien edustajat toimivat tutkimusryhmänäni, sillä kyseinen ikäryhmä on siirtynyt työelämään muodostaen työelämän suurimman ikäpolven ja tuoden mukanaan uudenlaisia arvoja ja ajatuksia (Door of Clubs, 2017).

Rynesin ym. (2004) mukaan palkitseminen merkitsee ihmisille enemmän kuin he kysyttäessä vastaavat. Tutkimusten mukaan henkilöstötyön ammattilaiset kuitenkin vähättelevät palkitsemisen merkitystä motivaatioon. Vaikka aineeton palkitseminen on noussut yhä tärkeämmäksi, on virhe tehdä johtopäätös, että rahalliset palkitsemisen muodot eivät ole tärkeitä (Rynes, Gerhart & Minette 2004). Moisio, Sweins ja Salimäki (2006) toteavat, että nykypäivänä nuorelle sukupolvelle rahallista palkitsemista tärkeämpää ovat uran kehitysmahdollisuudet sekä joustava ajankäyttö. Tämä tulee tulevaisuudessa ottaa huomioon, jotta voidaan motivoida nuoria heidän tarpeidensa mukaisesti. Mandatum Lifen teettämän Palkitseminen Suomessa 2020 -tutkimuksen mukaan kuitenkin rahalla palkitseminen on tärkein työntekijöitä motivoiva tekijä (Kaleva 2020).

Palkitsemisjärjestelmä ei saa olla samanlainen, kuin jossakin muussa organisaatiossa, vaan se tulee kehittää kunkin organisaation tarpeiden mukaiseksi, mutta kuitenkin pyrkiä sitouttamaan henkilöstöä houkuttelevammin kuin kilpailijat (Gomez-Mejia & Balkin 1992, 35). Ei ole siis olemassa yhtä ja oikeaa palkitsemisjärjestelmää, vaan se tulee suhteuttaa organisaation muihin tekijöihin sekä alaan, aikaan ja vallitseviin arvoihin. Palkitseminen onkin moniulotteinen käsite, ja menestyäkseen organisaation on ymmärrettävä mihin palkitsemisen muotoihin kannattaa panostaa, jotta se on henkilöstön tarpeiden mukaista. Henkilöstön palkitseminen on keskeinen osa-alue, kun puhutaan henkilöstövoimavaroista. (Kauhanen 2012, 108.) Henemanin, Tanskyn & Campin (2006, 293–294) mukaan palkitsemisjärjestelmiä voidaan pitää jopa henkilöstötyön tehokkaimpana työvälineenä. Taloudelliset kannustimet, kuten rahalliset palkkiot, sekä työntekijöiden urakehitys, työilmapiiri ja palaute ovat tärkeimmät palkitsemisjärjestelmässä käytettävät kannustinmekanismit (Heneman ym. 2006, 293–294). Aiempien vuosikymmenten painotus rahalliseen palkitsemiseen on siis saanut rinnalleen aineettomampaa palkitsemista.

Palkitsemisen suhdetta motivaatioon on tutkittu vuosikymmenien ajan suhteellisen paljon niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Muun muassa Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian mukaan työhön liittyvät tekijät jaetaan hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Hygieniaitekijöiden, kuten perustoimeentulon, puutteellisuus aiheuttaa tyytymättömyyttä, ja motivaatiotekijät, kuten etenemismahdollisuudet, puolestaan johtavat tyytyväisyyteen ja motivoituneisuuteen. Palkitseminen on Herzbergin mukaan motivaatiotekijän sijaan ainoastaan hygieniaitekijä, eikä sillä voida parantaa tyytyväisyyttä. Sen sijaan tyytymättömyyttä syntyy, jos palkitseminen ei ole kunnossa. Kaksifaktoriteoriaa käsitellään enemmän luvussa 2.2.3. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että palkitsemisella on selkeä yhteys motivaatioon. (Armstrong 2013; Ledford & Heneman 2000.)

Milleniaalien ikäryhmä on heterogeenisempi kuin aiemmat sukupolvet, mikä tekee yleistettävien johtopäätösten tekemisestä vaikeaa ja jopa mahdotonta (Garikapati, Pendvala, Morris, Mokhtarian & McDonald 2016). Tämä oli lähtökohtana siihen, miksi tutkimuksen kohderyhmä rajautui kaupallisen alan milleniaaleihin. Toisaalta ekonomien sijoittuminen työmarkkinoilla tapahtuu usein sellaisiin työtehtäviin, joille ei ole esimerkiksi työehtosopimuksen mukaan määrättyä palkkaa, vaan palkka määräytyy esimerkiksi erilaisten järjestelmien kautta tai räätälöitynä työn vaativuuden ja kokemuksen mukaan. Palkitsemisjärjestelmä voi olla esimerkiksi takuupalkkaan ja sen päälle maksettavaan provisioon tai suoritukseen perustuva. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yritykset pystyvät vaikuttamaan palkkaukseen tehden siitä kilpailukeinon työntekijöitä rekrytoidessa. Tästä syystä kauppatieteitä opiskelevien milleniaalien valitseminen on loogista ja mielenkiintoista.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Sekä palkitsemisen suhdetta motivaatioon että milleniaaleja yhdistäviä piirteitä on tutkittu suhteellisen paljon, mutta palkitsemisen suhdetta motivaatioon kaupallisella alalla toimivien milleniaalien näkökulmasta ei ole tähän mennessä tutkittu laajemmin. Esimerkiksi tutkimuksen *The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations* (Mahmoud, Reisel, Fuxman, Grigoriou, Mohr 2020) jatkotutkimusehdotuksissa todetaan tarpeelliseksi tutkia milleniaalien motivaatioeroja toimialan ja tehtävän merkityksen mukaan. Myös tutkimuksen *Motivators of the next great generation* (Forsberg, Junghagen 2018) mukaan kontekstiin sidottu tutkimus motivaatiosta työelämässä on tarpeellista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä palkitsemisen tekijät vaikuttavat

kaupallisen alan milleniaalien työmotivaatioon työelämässä. Lähestyn edellä mainittua tutkimusongelmaa kolmen alakysymyksen kautta:

1. Mitä palkitsemisen tapoja kaupallisen alan milleniaalit kokevat motivoiviksi?
2. Mitkä tekijät heikentävät kaupallisen alan milleniaalien työmotivaatiota?
3. Millainen on aineellisen ja aineettoman palkitsemisen suhde kaupallisen alan milleniaalien motivaation näkökulmasta?

Tutkimuksen ensimmäinen luku sisältää johdannon, tutkimuksen taustan sekä milleniaalien tutkimusmääritelmän. Lisäksi luvussa esitetään tutkimusta ohjaavat tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset sekä rajaukset ja rakenne. Johdantoa seuraa tutkimuksen toinen luku, jossa käsitellään sitä, mitä palkitsemisen muotoja on ja mitkä palkitsemiseen liittyvät tekijät vaikuttavat nuorten työmotivaatioon. Työssä pyritään tunnistamaan sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen muotoja, jotka milleniaalit kokevat merkityksellisiksi. Luvussa käsitellään myös motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Motivaation käsittelemiseen keskitytään siltä osin, kun se liittyy palkitsemiseen. Myös motivaatioteorioista käsitellään ne, jotka ovat merkityksellisiä palkitsemisen osalta. Näissä luvuissa teoria perustuu pääosin kirjallisuuteen, missä tutkimuskohteena ei ole olleet pelkästään nuoret, mutta luvussa 2.2.4 käsitellään työmotivaatiota ja palkitsemisjärjestelmiä nuoriin liittyvien tutkimusten pohjalta.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen empiirinen osuus. Käsiteltäviä asioita ovat käytetyt tutkimusmenetelmät ja niiden valintaperusteet sekä aineistonkeruumenetelmät ja analysointitavat. Lisäksi luvussa tarkastellaan aineiston luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jonka aineistonkeruu suoritettiin ryhmähaastatteluilla marraskuussa 2020. Tutkimuksen neljännessä luvussa esitellään oman analyysin tuloksia suhteessa muiden tutkimusten tuloksiin. Luvussa viisi esitellään johtopäätökset, jossa omat tulokset ja tulkinnat suhteutetaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja saatuja tuloksia peilataan tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä myös tarkastellaan milleniaalien motivoivaa palkitsemista työelämässä yleiseltä tasolta ja esitellään tutkimuksen rajoitteita ja muutamia jatkotutkimusehdotuksia. Työ loppuu yhteenvedoon, jossa tiivistetään ja kerrataan tutkimuksen tavoitteet ja vaiheet. Tutkimukseni tavoitteena on osallistua tieteelliseen keskusteluun yhdistäen aiemman akateemisen tutkimuksen kirjallisuutta milleniaaleista, palkitsemisesta ja työmotivaatiosta. Työssä on pyritty käyttämään sekä alkuperäislähteitä että uudempaa lähdeaineistoa.

1.3 Milleniaalit

Sukupolven identifiointiin vaikuttavat syntymävuosi, ikä, asuinpaikka sekä merkittävät tapahtumat, jotka ovat muokanneet heidän persoonallisuuttaan (Guha 2010; Smola & Sutton 2002.) Näitä merkittäviä tapahtumia ovat esimerkiksi sodat, uusi teknologia ja suuret ekonomiset muutokset, jotka muokkaavat persoonallisuutta, arvoja ja sukupolven kohdistuvia odotuksia (Hauw & Vos 2010).

Viimeisen kuudenkymmenen vuoden aikana työelämässä on laajemmin ollut edustettuna kolme sukupolvea: Baby Boomerit, X-sukupolvi sekä milleniaalit (Kaifi, Nafei, Khanfar, & Kaifi, 2012). Tässä tutkimuksessa keskitytään milleniaaleihin, jotka ovat vuosien 1980 ja 2000 välissä syntyneet henkilöt. Milleniaalien nimitys tulee siitä, että he ovat syntyneet lähellä uutta vuosituhatta (millenium) ja kasvaneet digitaalisemmassa ympäristössä kuin aiemmat sukupolvet (Kaifi ym. 2012). Kaksi milleniaaleihin suuresti vaikuttanutta tekijää ovat tietokoneet ja perinteistä poikkeavien perhemuotojen yleistyminen ja hyväksyminen (Andert 2011.)

Baby Boomer -sukupolven jäädessä eläkkeelle, milleniaalit muodostavat suurimman sukupolven työelämässä (Kaifi ym. 2012). Tästä syystä on välttämätöntä ymmärtää mitkä asiat motivoivat ja tyydyttävät milleniaalien sukupolvea (Guha 2010.) Jotta voidaan ymmärtää motivaatiota, pitää ymmärtää millaisia arvoja milleniaaleilla on. Milleniaalien arvot ja asenteet työelämää kohtaan nähdään olevan hyvin erilaiset aiempiin sukupolviin nähden ja ne eivät välttämättä sovi työelämän perinteisiin toimintatapoihin. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010; Kultalahti 2015.) Ensinnäkin tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat milleniaaleihin yhdistettyjä arvoja (Ahonen ym. 2010). Milleniaalien arvoissa korostuu myös itsenäisyys sekä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä (De Hauw & De Vos 2010). Tutkimusten mukaan milleniaalit ovat itsevarmempia, kuin aiemmat sukupolvet saman ikäisinä. (Guha 2010; Kowske, Rasch, & Wiley 2010.) Itsevarmuus edesauttaa esimerkiksi heidän palkkaamistaan johtotason tehtäviin työelämässä (Deal, Altman, & Rogelberg 2010).

Milleniaalien tiedetään olevan myös saavutuskeskeisiä. Heillä on tarve menestyä, mutta myös asettaa tavoitteita ja ylittää ne. (Kaifi ym. 2012.) Tämä saa heidät etsimään jatkuvasti uusia oppimismahdollisuuksia. Kowske ym. (2010) mukaan koulutusjärjestelmämme ovat herättäneet vastuullisuuden tunnetta ja aiheuttaneet milleniaalien keskittymisen tavoitteiden saavuttamiseen.

Milleniaalit nauttivat tiimityöskentelystä ja ovat suvaitsevaisempia kuin aiemmat sukupolvet. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa joukkueurheilu ja ryhmäopiskelu. (Kowske ym. 2010.) Suvaitsevaisuuteen on vaikuttanut paljon kasvaminen monimuotoisemmassa maailmassa (Andert 2011). Ryhmätyö on lisännyt suvaitsevaisuutta muiden ihmisten etnisyyteen, kansallisuuksiin ja sukupuolisiin mieltymyksiin (Behrens 2009).

Perhekeskeisyys on myös milleniaalien tunnuspiirre, ja siksi he tavoittelevat parempaa työ- ja vapaa-ajan tasapainoa (Andert 2011). Ng, Schweitzer ja Lyons (2010) mukaan milleniaalit ovat nähneet nuoruudessaan vanhempiansa taloudellisia lomautuksia ja avioeroja, joten tämä on saattanut vaikuttaa siihen, miksi yksityiselämä on heille uraa tärkeämpää.

Milleniaalit nauttivat myös tekniikan hyödyntämisestä. Vesterinen ja Suutarinen (2011, 19) nimittävät milleniaaleja ”diginatiiveiksi” sekä ”nettisukupolveksi”. Deal ym. (2010) korostaa, että ihmiset, jotka käyttävät tekniikkaa aikaisemmalla iällä, ovat taitavampia kuin ihmiset, jotka oppivat sen myöhemmin elämässään. Tämä on tuottanut myös negatiivisen arvon milleniaaleille, koska he odottavat saavansa kaiken välittömästi. Odotukset välittömästä tyydytyksestä (instant gratification) saattavat johtaa siihen, että nuoret eivät analysoi asioita ja tietoja perusteellisesti ja kriittisesti, mikä johtaa puolestaan nopeiden ja matalien valintojen tekemiseen (Anderson ja Rainie 2012). Koska internet tarjoaa välittömän pääsyn mihin tahansa vastaukseen, tämä sukupolvi odottaa välittömiä vastauksia ja välitöntä palautetta työelämässä. (Behrens 2009; Cahill ym. 2012.)

Levensonin (2010) mukaan milleniaalit ilmaisevat mielipiteitään ja asettavat suurempia vaatimuksia työn suhteen, kuin vanhempi sukupolvi. Heidän uskotaan myös olevan liian luottavia ja huolehtivia omista eduistaan. Milleniaalit saattavat yrittää saada tärkeitä rooleja isoissa projekteissa pian työsuhteen aloittamisen jälkeen (Myers & Sadaghiani, 2010).

Milleniaalien määritelmä vaihtelee siis alkaen vuoden 1980 alusta vuoden 1980 puoleen väliin ja päättyen 1990-luvun eri vuosiin. Olen havainnoinut, että 20- ja 40-vuotiaat ovat eläneet erilaisina aikoina ja omaavat eri määrän kokemusta, joten heidän näkemyksensä motivaatiosta eroaisi tutkimuksen suorittamisen kannalta hyvin paljon. Tästä syystä olen valinnut tähän tutkimukseen milleniaaleille olemassa olevien määritelmien synteesinä tutkimusmääritelmän 1985-vuodesta 1995-vuoteen perustuen tutkimusasetelman sopivuuteen. Eli tutkimuksen kohderyhmänä ovat 25–35-vuotiaat Turun kauppakorkeakoulun maisteriopiskelijat sekä alumnit.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Palkitsemisen muodot

Palkitseminen voidaan määritellä korvaukseksi, jonka työntekijä saa työpanoksestaan. Palkitsemisen muotoja ovat niin raha, kehittymismahdollisuudet kuin arvostus ja tunnustuskin, mutta myös lukemattomia muita asioita. (Hakonen ym. 2014.) Palkitsemista voidaan kutsua henkilöstötyön tehokkaimmaksi työvälineeksi ja sen avulla kannustetaan henkilöstöä organisaation arvoja ja tavoitteita kohti. Kun palkitsemisperusteet ovat valittu onnistuneesti, ne ylläpitävät organisaation kilpailukykyä ja tukevat menestystä. (Kauhanen 2012, 108–109.)

Viime vuosikymmenien aikana palkitseminen on kehittynyt ja uusia kannustavampia palkitsemisjärjestelmiä on otettu käyttöön. Nykyään esimerkiksi tuloksiin perustuva palkitseminen on lisääntynyt organisaatioissa. Palkkaus voi koostua esimerkiksi peruspalkasta ja bonuksista, joita maksetaan myynnin perusteella. Jotta voidaan onnistua palkitsemisessa, sen tulee olla linjassa organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Nykyään työntekijät odottavat aiempaa yksilöllisempää kohtelua myös palkitsemisen osalta. (Hakonen ym. 2014.) Eri työntekijöiden näkemykset palkitsemisesta voivat siis olla täysin erilaisia. Yhden työntekijän saama vastine työpanoksesta ei toisen työntekijän näkemyksen mukaan ole vastine lainkaan.

Palkitsemisella voi olla samaan aikaan sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia. Palkitsemisen tavoitteena ovat myönteiset vaikutukset, kuten tavoiteltu henkilöstö, innostus, henkilöstön sitoutuminen, toiminnan kehittyminen sekä osaamisen kehittäminen. Mahdollisia kielteisiä vaikutuksia ovat esimerkiksi kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta, henkilöstön nopea vaihtuvuus, vääristynyt organisaatiokulttuuri sekä heikot työsuoritukset. Onnistunut palkitseminen tarkoittaa sitä, että myönteisten vaikutusten määrä on suurempi ja kielteisten vaikutusten, kuten poissaolojen ja vaihtuvuuden kustannusten, määrä mahdollisimman alhainen. Täten voidaan todeta, että onnistunut palkitseminen on merkittävä kilpailuetu organisaatiolle. (Hakonen ym. 2014.)

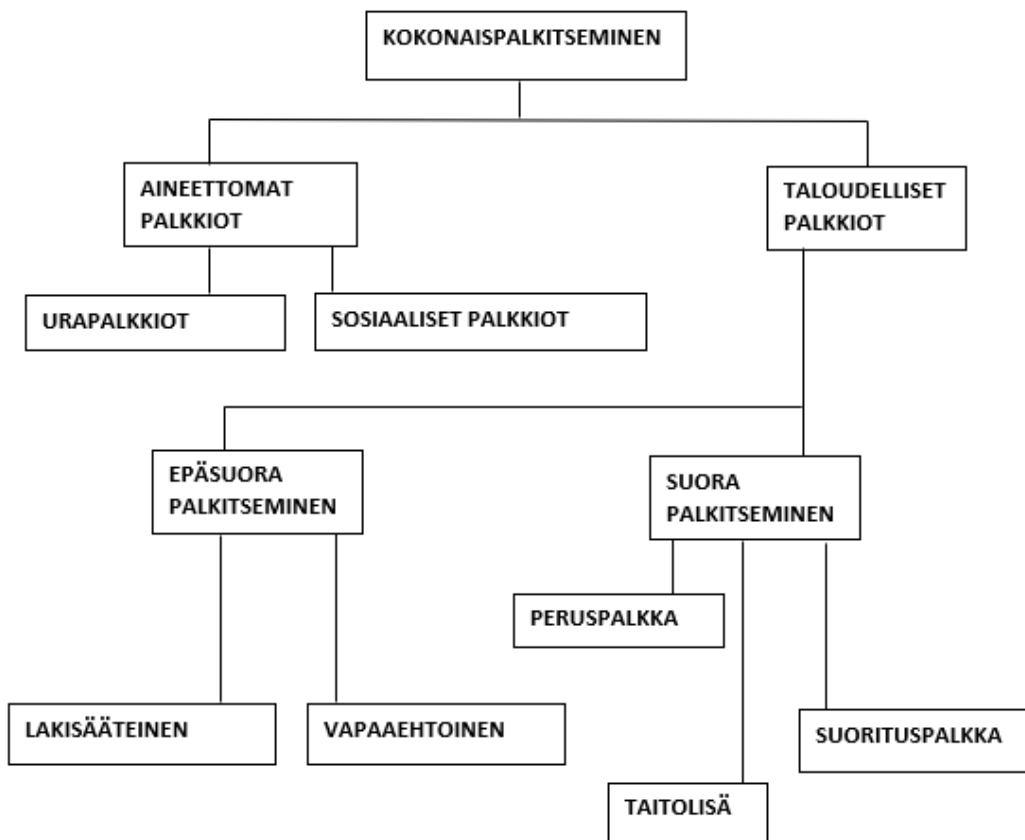
2.1.1 Kokonaispalkitseminen

Jokainen organisaatio määrittelee ja rajaa aineellisten ja aineettomien palkitsemismuotojen kokonaisuuden, jolla pyritään motivoimaan, houkuttelemaan ja sitouttamaan työntekijöitä (Hakonen & Nylander, 2015, 21–23). Kokonaispalkitsemiselle on monta

määritelmää ja mallia, mutta monet tutkijat myötäilevät vuonna 2000 esiteltyä Worldat-Workin kokonaispalkitsemisen mallia. Siinä kokonaispalkitseminen on jaettu rahapalkkaan, työtuihin, työn ja vapaa-ajan yhteensopivuuteen, suoriutumisen huomioimiseen sekä kehittymismahdollisuuksiin. WorldatWorkin malli on kansainvälinen ja moneen kontekstiin ja alaan sopiva. (WorldatWork, 2000.)

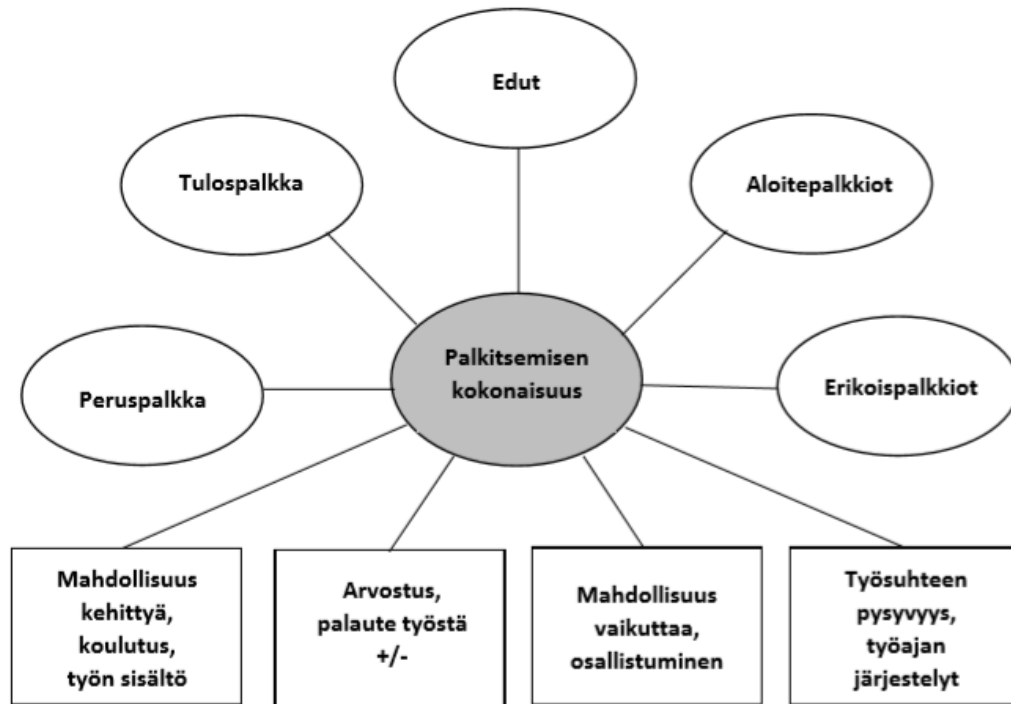
Palkitsemisen kokonaisuus voidaan siis määritellä lukemattomilla eri tavoilla. Tyyppillinen tapa on jakaa palkitsemistavat lohkoihin ja koota niiden sisälle työntekijöitä houkuttelevia ja pysyvyyden varmistavia asioita. (Hakonen ym. 2015.) Tässä luvussa esitellään kaksi erilaista palkitsemisen kokonaisuutta eri aikakausilta, Kauhasen (2012) sekä Vartiaisen, Hakosen ja Hulkon (1998) mallit. Näiden kahden mallin ja muun teorian perusteella tutkimusta varten rakennettiin oma integroitu palkitsemisen malli (kuvio 3), joka on esitetty luvussa 2.3.

Kauhasen (2010) yksityiskohtaisemmassa kokonaispalkitsemisen mallissa (kuvio 1) on selkeä jaottelu aineettoman ja aineellisen palkitsemisen välillä. Kuviota käsitellään omissa, aineettoman ja aineellisen palkitsemisen, luvuissaan syvällisemmin.



Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2012, 116)

Vartiainen, Hakonen ja Hulkko (1998) esittelevät alla olevan mallin (kuvio 2), jossa aineettoman palkitsemisen osat on eritelty Kauhasen mallista poikkeavalla tavalla. Tässä mallissa ei korosteta kaksijakoisuutta, mutta voidaan havaita, että aineellisen palkitsemisen osat on merkitty soikioilla ja aineettoman palkitsemisen osat nelikulmioilla.



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus. (Vartiainen ym. 1998, 39)

Aineellisia palkitsemisen muotoja ovat peruspalkka, tulospalkka, erilaiset työssä tarjottavat edut, sekä aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Aloitepalkkiot ovat työpaikan työmenetelmien tai koneiden kehittämisestä saatuja palkkioita. Erikoispalkkio voi olla esimerkiksi rahapalkkio tai tavarapalkkio, kuten palkintomatka tai kukkakimppu. Aineettomia palkitsemisen muotoja sen sijaan mallissa ovat kehitys- ja koulutusmahdollisuudet, työstä saatu palaute ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet sekä työsuhteen pysyvyys ja työaikaan liittyvät järjestelyt. (Hakonen ym. 2014, 171–187.)

2.1.2 Aineellinen palkitseminen

Perinteinen näkemys palkitsemisesta on aina korostanut nimenomaan aineellista palkitsemista. Herzberg (1959) luokittelee aineellisen palkitsemisen ulkoiseksi motivaatiotekijäksi. Aiemmin esitellyssä kuviossa (kuvio 1) on esitetty Kauhasen (2012) taloudelliseksi palkitsemiseksi nimetty aineellisen palkitsemisen osa, jossa se on jaoteltu epäsuoraan ja suoraan palkitsemiseen. Epäsuora palkitseminen tarkoittaa niitä yksiselitteisellä

taloudellisella arvolla määriteltävissä olevia etuja, joita työnantaja tarjoaa työntekijälle palkan lisäksi. *Epäsuora palkitseminen* sisältää lakisääteisen ja vapaaehtoisen palkitsemisen. Lakisääteiseen palkitsemiseen luetaan kaikki lain vaatimat vakuutukset, kuten eläkevakuutus, sairausvakuutus, työttömyysvakuutus ja tapaturmavakuutus. Vapaaehtoinen palkitseminen sen sijaan sisältää mahdolliset lisävakuutukset, kuten lisäeläkevakuutus, matkavakuutus, vapaa-ajanvakuutus sekä muut vapaaehtoiset etuudet, kuten ravintoetu, puhelinetu, autoetu ja asuntoetu. Muita tyypillisiä etuja voivat olla esimerkiksi lomien pidentäminen sekä erilaiset virkistys- ja harrastusmahdollisuudet. (Kauhanen 2012, 116.) Aiemmin esitellyssä Vartiaisen ym. (1998) mallissa (kuvio 2) aineellisessa palkitsemisen osassa on Kauhasen mallista poiketen lisäksi aloite- ja erikoispalkkiot. Erikoispalkkioiksi voidaan lukea esimerkiksi merkkipäivälahjat sekä työnantajan tarjoamat aamiaiset tai kahvit, henkilökunta-alennukset ja työvälineet kotiin. (Hakonen ym. 2015.) Tässä tutkimuksessa nämä epäsuorat palkitsemisen tekijät ja erikoispalkkiot käsitellään työsuhteetuina.

Suora palkitseminen puolestaan jaetaan edelleen peruspalkkaan, taitolisään sekä suorituspalkkaan. Taitolisa käsittää esimerkiksi kielitaidon ja monitaitoisuuden. Suorituspalkkaan sisältyy tulospalkkio, osakeoptio sekä henkilökohtainen lisä. (Kauhanen 2012, 116.) Tulospalkkauksen käyttö on lisääntynyt 1990- ja 2000-luvuilla huomattavasti (Hulkko ym. 2005). Sillä tarkoitetaan suorituksen mukaan maksettavaa palkkaa, joka maksetaan tavoitteiden saavuttamisen mukaan yleensä palkkakautta harvemmin ja voi koskea yksittäisiä henkilöitä, henkilöstöryhmiä tai koko henkilöstöä. Palkitsemisen perusteet voivat liittyä taloudellisiin, määrällisiin, tehokkuuteen, laatuun, kehitykseen innovatiivisuuteen tai muihin ennalta määritettyihin tavoitteisiin (Kauhanen 2010).

Kauhasen mukaan taloudellisen palkitsemisen tehtävä on potentiaalisten työnhakijoiden houkuttelu, hyvien työntekijöiden sitouttaminen, kilpailuedun saavuttaminen ja tuottavuuden lisääminen. Kun taloudellinen palkitseminen perustuu työn arvoon ja vaatavuuteen ja sitä kautta motivoi henkilöstöä, organisaatio todennäköisemmin saavuttaa strategiset tavoitteensa. (Kauhanen 2012, 116.) Huomioon otettava asia on aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muodostaminen toimivaksi kokonaisuudeksi. Aineellisen palkitsemisen ollessa työntekijän mielestä epäoikeudenmukainen, aineettomalla palkitsemisella haetut positiiviset vaikutukset saattavat heikentyä. (Morrell. 2011, 318–323.)

2.1.3 Aineeton palkitseminen

Moision ym. (2006, 29) mukaan nuoren sukupolven suhtautuminen rahalliseen palkitsemiseen on muuttunut. Nykypäivänä tärkeämpään rooliin ovat nousseet aineettomat palkitsemisen muodot, kuten aika, arvostus, luottamus, itsenäisyys sekä kehittymismahdollisuudet ja työn mielekkyys. Palkitsemiseen voidaan lukea kaikki asiat, mitä työntekijä kokee saavansa vastineeksi työpanoksestaan (Hakonen ym., 2005.)

Kauhasen (2012) kokonaispalkitsemisen mallin (kuvio 1) aineettomat palkitsemisen muodot liittyvät työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioita ovat työn sisältö, itsensä kehittämismahdollisuudet sekä urakehitys. Sosiaalisiin palkkioihin luetaan statussymbolit, henkilökohtaiset ja julkiset tunnustukset sekä sosiaaliset kontaktit. Statussymboleita ovat näkyvät arvoaseman merkit, kuten esimerkiksi työnimike, alaisten lukumäärä, työpiste, yhdistysten jäsenyydet ja muut erityisoikeudet ja -palvelut. Joillekin ihmisille nämä statussymbolit ovat tärkeitä, jolloin esimerkiksi palkankorotuksen vaihtaminen johonkin statussymboliin on mahdollista. Toinen ihminen ei taas koe statussymboleilla olevan minkäänlaista merkitystä. (Kauhanen 2012, 137.)

Aiemmin esitellyn kuvion (2) mukaan Vartiainen ym. (1998) lukevat aineettomiksi palkitsemisen muodoiksi työn sisällön ja työajat, arvostuksen ja palautteen, työsuhteen pysyvyyden sekä vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuudet. Tutkimusten mukaan uutta sukupolvea motivoivat ennen kaikkea hyvä työyhteisö, haastavat tehtävät, itsensä kehittäminen sekä työstä saatu palaute ja tunnustus (Hewlett, Sherbin & Sumberg 2009). Lisäksi työn autonomisuus ja vaikutusmahdollisuudet, työn merkityksellisyys, yksilöllinen johtamistyyli ja mielekäs työympäristö ovat nousseet tärkeiksi työmotivaation nostattajiksi (Eisner 2005).

Tässä tutkimuksessa käsitellään aineettomina palkitsemisen muotoina asioita, jotka houkuttelevat, sitouttavat ja motivoivat yksilöitä organisaatioon. Ne voivat syntyä itse työstä tai joissakin tapauksissa johtajat voivat hallita niitä lahjakkuudenhallinnan tai urakehityksen kannustinohjelmien avulla. Näitä aineettomia kannustimia pidetään parhaimpina motivaattoreina, koska ne mahdollistavat työntekijöiden sisäisen kyvyn kehittämisen työssä ja lisäävät halua työskennellä organisaatiossa pidempään (Sorauren 2000, 926).

2.2 Työmotivaatio

Motivaatio-sana on johdettu latinan kielestä liikkumista tarkoittavasta *movere*-sanasta. Sillä tarkoitetaan ihmisen sisäistä tahtoa tehdä asioita saavuttaakseen jonkin tavoitteen. Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista, tarkoituksenmukaista ja vapaaehtoista. Kun yksilön toiminta on kontrolloitua ja refleksinomaista, sitä ei voida sanoa motivoituneeksi käyttäytymiseksi. (Juuti 2006, 37–38.)

Motivaatiota on tutkittu paljon ja työntekijöiden motivaatiota pidetään merkittävänä tekijänä organisaation menestyksessä. Sen avulla voidaan selittää yksilön käyttäytymistä sekä tekemisen ja valintojen kestoa. Motivaatio kertoo, miksi ihmisten toiminta eroaa toisistaan tai miksi jotkut eivät tee tiettyjä asioita lainkaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.)

2.2.1 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Voidaan sanoa, että johtajien suurin haaste on ymmärtää, mitkä asiat työntekijää motivoivat (Bruce & Pepitone 1999, 132). Jotta voidaan ymmärtää, mitä on milleniaalien motiivoiva palkitseminen, on tiedettävä motivaatioon vaikuttavat tekijät.

Motivaatioon vaikuttaa ensinnäkin työntekijän persoonallisuus. Sillä voidaan selittää työntekijöiden välisiä eroja suorituksen tasossa ja halussa ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Persoonallisuustekijät jaetaan mielenkiintoon, asenteisiin ja tarpeisiin. Mielenkiinto määrittää sen, miten ulkoinen ärsyke vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Voidaan esimerkiksi nähdä, kuinka suuri merkitys rahan arvostamisella on työntekijän käyttäytymiseen. Asenne puolestaan kertoo sen, kuinka paljon työntekijä on valmis ponnistelemaan työssä. Sillä on suuri merkitys sekä motivaatioon että suoritukseen. Tarpeet saavat ihmisen toimimaan. (Ruohotie ym. 1999, 17–18.) Tarpeista puhutaan paljon motivaatio-teorioissa, joita käsitellään luvussa 2.3.3.

Toinen motivaatioon vaikuttava tekijä on palkitsemisen *oikeudenmukaisuus*, sillä sen vaikutuksilla on suuri merkitys sille, miten henkilöstö kokee palkitsemisen. Oikeudenmukaisuuden arviointi tapahtuu suhteuttamalla saatu palkkio panokseen, jonka on työleen antanut. On tyypillistä myös verrata näiden suhdetta muiden, pääosin työkavereiden, saamiin palkkioihin. (Hakonen ym. 2014.) Oikeudenmukaisuuteen liittyy suuresti myös Adamsin (1965) *tasasuhteoria*, jonka mukaan ihmisen tavoitteena on saavuttaa tilanne, jossa oma arvio panos-tuotossuhteesta on samalla tasolla viitehenkilön muodostaman panos-tuotossuhteen kanssa. Mikäli näiden kahden välillä on epätasapaino, työntekijä

työskentelee motivoituneemmin saavuttaakseen tasapainon. (Hakonen ym. 2015.) Tasa-suhtateoriaa käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.

Saavutusten, haasteiden, tavoitteiden sekä etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien voidaan sanoa olevan suurimpia motivaation kasvattajia. Työntekijä, jota motivoi saavutukset, kaipaa ammatillisia haasteita ja tavoitteiden asettamista. (Rasila & Pitkonen 2010, 12–13.) Myös Liukkosen ym. (2006, 215.) mukaan tarpeeksi haastavat tavoitteet lisäävät motivaatiota. Motivaation kasvattamiseksi niiden tulee kuitenkin vastata työntekijän osaamista (Luoma ym. 2004, 73). Yksilön kehittymistä voidaan tarkastella lyhyen aikavälin tavoitteisiin verraten ja kehityksestä saatu palaute motivoi pyrkimään pidemmän aikavälin tavoitteita kohti (Liukkonen ym. 2006, 216–217).

Yksi motivaatioon vaikuttava tekijä on *työn sisältö*, johon liittyy olennaisesti työn mielekkyys, vaihtelevuus, vastuun saaminen ja itsenäisyys sekä jo aiemmin käsitelty palaute. Työn sisältö vaikuttaa ensisijaisesti työntekijän halukkuuteen suoriutua työtehtävistä hyvin. (Peltonen ym. 1987, 23–24.) Mielekkyys tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee työn nautinnolliseksi ja vaivan arvoiseksi (Aro 2006, 11). Työn mielekkyyteen vaikuttaa myös monipuoliset työtehtävät ja selkeät tavoitteet sekä näiden merkityksellisyys (Luoma ym. 2004, 24).

Työn sisältöä voidaan myös rikastaa tai laajentaa, jotta työtehtävistä saadaan työntekijän toiveiden mukaisia ja motivoivia (Mayor ym. 2015, 164). Peltosen ym. (1987, 75–81) mukaan työtehtävien rikastamisella ja laajentamisella on positiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Ennen työnkuvan rikastamista tai laajentamista pitää kuitenkin varmistaa, että työntekijä saa tarvittavan koulutuksen. Työntekijän taitojen ja työtehtävän vaatimusten vastaavuus onkin tärkeässä asemassa motivaation kannalta. Kokemus omasta pätevyydestä lisää motivaatiota (Liukkonen ym. 2006, 93).

Mielikuva siitä, että työn tekemisellä on *merkitys*, vaikuttaa motivaatioon. Esimerkiksi työntekijän kokiessa pystyvänsä työllään vaikuttamaan muiden ihmisten hyvinvointiin, on sen huomattu lisäävän motivaatiota. (Peltonen ym. 1987, 75–76.) Kun työntekijä ymmärtää työn merkityksen, se sitouttaa työntekijää ja nostaa motivaatiota (Liukkonen ym. 2006, 34–35).

Työjärjestelyt ja -ympäristö käsittävät taloudelliset ja fyysiset tekijät, kuten palkkauksen, edut ja työolosuhteet sekä sosiaaliset tekijät, kuten organisaation ilmapiirin, sosiaaliset palkkiot ja johtamistavan (Peltonen ym. 1987, 23). Työympäristö voi joko nostaa tai laskea työmotivaatiota sen perusteella, kuinka hyväksi työskentelyvälineet, työtilat ja työilmapiiri koetaan (Liukkonen ym. 2006, 141).

Työhyvinvoinnilla on myös merkittävä yhteys motivaatioon. Työympäristössä tärkein hyvinvointiin vaikuttava tekijä on oma työtiimi. Kun työyhteisö voi hyvin, sen toiminta on laadukkaampaa ja tuottavampaa. Työyhteisön ja sen ilmapiirin sekä työterveyden ja -turvallisuuden kehittämisen avulla voi tukea työhyvinvointia. Myös työn ja vapaa-ajan tasapaino ja ajanhallinta liittyvät työhyvinvointiin. Fyysinen hyvinvointi kasvaa liikumalla ja nukkumalla riittävästi, psyykkistä hyvinvointia tuetaan esimerkiksi harrastuksilla ja sosiaalinen hyvinvointi liittyy perheen ja läheisten kanssa yhdessäoloon. (Ojala 2003, 7, 14–22.)

Autonomia tarkoittaa mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn ja sen on huomattu vahvistavan tunnetta vastuusta ja sitä kautta kasvattavan työtyytyväisyyttä ja motivaatiota (Peltonen ym. 1987, 75–76). Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian mukaan autonomian kokemuksella on vaikutusta nimenomaan yksilön sisäiseen motivaatioon (Deci & Ryan 2000, 227–268). *Vaikutusmahdollisuuksien* vaikutus työntekijöiden motivaatioon perustuu siihen, että he tuntevat olevansa arvokkaita, kun heidän ideoitaan kuunnellaan ja pannaan täytäntöön. Ne saavat työntekijän tuntemaan vastuullisuutta oman työn tuloksista. Tavoitteiden alittuessa työntekijä ei koe olevansa vastuussa tuloksesta, mikäli päätökset ovat tulleet esimiehiltä eikä hänellä ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa työhön. Autonomian tunteen kasvaessa, työntekijöiden aloitteellisuus, innovatiivisuus ja luovuus kasvavat. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 139–145.) Autonomian puuttuminen saattaa johtaa työntekijän tuottavuuden laskuun (Liukkonen ym. 2006, 111).

Yksi motivaatioon vaikuttava tekijä on *johtajuus*. Johtajille on tärkeää mukauttaa johtamistyyli milleniaalien motivaatiotarpeisiin. Heidän on tarjottava uraa parantavia mahdollisuuksia varmistakseen työntekijöiden pysyvyyden. Johtajilta vaaditaan myös jatkuvaa palautetta tai milleniaalit kokevat tyytymättömyyttä. Milleniaalit haluavat empatiaa ja rakentaa ihmissuhteen johtajan kanssa. Yritysten tulee kunnianhimoisuuden sijasta keskittyä työntekijöiden tarpeisiin, jotta vältetään suuri vaihtuvuus. Milleniaalit tarvitsevat joustavan työympäristön, jossa on vähemmän sääntöjä ja määräyksiä ja joka mahdollistaa myös keskittymisen yksityiselämään. He ilmaisevat mielipiteitään ja asettavat suurempia vaatimuksia kuin vanhemmat ja kokeneemmat kollegansa. (Smith & Nichols 2015.)

Esimieheltään milleniaalit haluavat inspiroituneisuutta ja kekseliäisyyttä. He haluavat luoda johtajiinsa suhteen ja tietää, että esimiehet välittävät. (Anders 2011.) Milleniaalit suosivat myös joustavaa työympäristöä ja organisaatiokulttuuria, jossa on vähän sääntöjä ja määräyksiä. Aiemmin jo mainittiin, että he luottavat itseensä, mikä vaikuttaa

myös siihen, etteivät he koe tarvitsevansa sääntelyä päätöksiensä ohjaamiseksi. (Kaifi ym. 2012.)

Palautteen puutetta voidaan sanoa motivaatiota merkittävästi laskevaksi tekijäksi. Sillä, onko palaute positiivista vai rakentavaa, ei ole motivoinnin kannalta merkitystä. (Rasila ym. 2010, 32–35.) Kuitenkin positiivisen palautteen antamiseen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä negatiivista palautetta on helpompi ottaa vastaan, jos samalla saa tunnustusta myös hyvin tehdystä työstä (Allan 1996, 46).

Monille työntekijöille palautteen saaminen on suurin voimavaroja lisäävä tekijä (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 234). Allanin (1996, 53) mukaan esimieheltä saatu palaute, kuten tunnustus tai kehu, motivoi työntekijää enemmän kuin rahallinen bonus-palkkio. Palautteen annon on katsottu myös kasvattavan työpaikan yhteishenkeä ja tuottavuutta sekä alentavan sairauspoissaolojen määrää (Kouzes & Posner 2001, 6). Palautteen tarpeeseen vaikuttaa henkilön ikä ja työkokemus. Työntekijä, jolla on enemmän työkokemusta ja parempi itseluottamus, ei kaipaa yhtä paljon palautetta kuin nuori työntekijä. (Peltonen ym. 1987, 70.) Kehityskeskustelut ovat paljon käytetty väline palautteen antoon. Ne ovat säännöllisin välein käytyjä keskusteluja, joiden pyrkimyksenä on vuorovaikutus työntekijän ja organisaation välillä. (Liukkonen ym. 2006, 246–253.) Hyvin toteutettu kehityskeskustelu vaikuttaa työntekijän motivaatioon positiivisesti ja nostaa kummankin osapuolen tunnetta asioiden saavuttamisesta. Huono kehityskeskustelu voi alentaa työntekijän motivaatiota huomattavasti. (Allan 1996, 59.)

Esimiehen antaman *arvostuksen* voidaan nähdä olevan suuressa roolissa työntekijöiden motivoinnissa (Viitala 2002, 161). Maslowin tarvehierarkian viisikerroksisen portaikon neljäs porras on arvostuksen tarpeet. Tähän tarpeeseen liittyy sekä itsen kohdistuva arvostuksen tarve, mutta myös pyrkimys arvostaa muita. Arvostuksen tarpeen voidaan sanoa olevan rajaton, koska sen tyydyttäminen ei aiheuta kyllästymistä. Arvostus luo itsevarmuutta ja sen puute aiheuttaa alemmuudentuntoa. (Maslow 1987, 21–22.) Tarvehierarkiaa käsitellään luvussa 2.3. Arvostus vaikuttaa positiivisesti myös työntekijän sitoutumiseen (Goudge 2006, 34).

Digitalisaation ja globalisoitumisen seurauksena organisaatioissa on lisääntynyt tietotyö ja asiantuntijatyön osuus. Asiantuntijatyössä sisäinen motivaatio on keskeisessä roolissa. Turvallisuuden tunne *työn pysyvyyden* kannalta nähdään olevan edellytys työnteolle. (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996, 1159–1166.) Myös Hakosen ym. (2014, 89) mukaan työsuhteen pysyvyyttä voidaan pitää motivoivana aineettoman palkitsemisen tapana.

2.2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiota voidaan käsitellä myös sisäisenä ja ulkoisena motivaationa. Ne ovat tärkeitä erottaa toisistaan, koska ne vaikuttavat eri tavalla yksilön työsuoritukseen. Sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio kuitenkin ovat oleellisia osia motivaation syntyyn ja ylläpitoon. (Peltonen ym. 1987, 40.) Tutkimusten mukaan aineettomilla kannustimilla on vahva yhteys sisäiseen motivaatioon ja aineellisilla palkitsemismuodoilla on taipumus vaikuttaa ulkoiseen motivaatioon (Morrell 2011, 319). Luoman ym. (2004, 21) mukaan motivaatio voidaan nähdä monimutkaisena ilmiönä, jossa sisäisen ja ulkoisen motivaation katsotaan täydentävän toisiaan. Kokonaismotivaatio on sisäisen ja ulkoisen motivaation muodostama kokonaisuus ja mikäli kummassa tahansa tapahtuu muutoksia, se aiheuttaa muutoksia myös kokonaismotivaatioon (Kumar 2011, 41).

Ihmiset, joilla on heikko suoritustarve, ovat valmiita työskentelemään lujasti taloudellisten palkkioiden saamiseksi. Tähän ei vaikuta itse palkka tai suoritettava työ, vaan rahan mahdollistamien tarvittavien hyödykkeiden hankkiminen. Varallisuuden lisääntyessä palkkakannusten merkitys kuitenkin heikkenee. Toisaalta taas niille ihmisille, joilla on vahva suoritustarve, saavutukset kasvattavat motivaatiota. Heille suoraan palkan lisäys ei vaikuta motivaatioon, mutta tunnustukset, kuten palkankorotukset ovat tärkeitä. Toisin sanoen, sisäisen ja ulkoisen motivaation jakautuminen kunkin yksilön kesken vaihtelee suuresti. (Peltonen & Ruohotie 1987, 44–45.) Jako sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä ei siis ole yksiselitteinen, mutta koska kirjallisuudessa nämä käsitellään pääasiassa erikseen ja ne linkitetään aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen, myös tutkimuksessani olen käsitellyt ne erillisinä käsitteinä.

Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että yksilö toimii itsensä vuoksi, eikä saadakseen palkinnon tai välttääkseen rangaistuksen (Ruohotie 2000, 87). Sisäinen motivaatio syntyy, kun ihmisellä on oma sisäinen halu tehdä asioita, jotka ovat hänen mielestään kiinnostavia ja innostavia (Mayor & Risku 2015, 35). Toisin sanoen, motivaation syntyessä työn tekemisestä ja sen kohteesta, on kyse sisäisestä motivaatiosta. Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, hän saa työstä sisäisiä palkkioita, kuten mielihyvää sekä onnistumisen iloa, mikä puolestaan kasvattaa työtyytyväisyyttä. (Rasila & Pitkonen 2010, 27.)

Sisäisten palkkioiden katsotaan olevan subjektiivisia ja tunteiden muodossa esiintyviä (Peltonen ym. 1987, 25). Ruohotien (1998, 38) mukaan nämä sisäiset palkkiot ovat myös pitkäaikaisia ja tuottavat motivaatiota pidemmäksi aikaa. Niiden voidaan sanoa olevan myös pysyvä lähde motivaatiolle.

Motivaatioteorioiden mukaan aineettomien palkitsemisen muotojen merkitys kasvaa suhteessa työntekijän palkan suuruuteen. Tulojen kasvaessa rahallisen palkkion merkitys pienenee ja muiden tekijöiden merkitys sen sijaan kasvaa. (Kauhanen 2012, 134.) Sisäiseen motivaatioon liittyy myös Csikszentmihalyin (1991) kehittämä flow-teoria. Se on kokemus, joka johtaa työn imuun. Se edellyttää, että toiminnan vaatimukset sekä henkilön kyvyt ovat tasapainossa. Sen aikana toimintaan uppoudutaan niin syvästi, että ulkoisen maailman havainnointi katoaa. Työn imua voidaan lisätä muokkaamalla työtä itselle mieleisemmäksi. Flow-teoriaa käsitellään motivaatioteoriana luvussa 2.3

Ulkoisen motivaatio puolestaan tarkoittaa, että yksilöllä on toiminnan tavoitteena muita paremman tuloksen saavuttaminen, palkinnon saaminen tai rangaistuksen välttäminen (Ruohotie 2000, 87). Ruohotie (1998, 38) lisää ulkoisten palkkioiden olevan kestoltaan lyhytaikaisia ja tarve niiden saamiseen saattaa esiintyä usein. Niiden saaminen voi parantaa yksilön työsuoritusta, mutta niiden ei voida sanoa suoranaisesti parantavan motivaatiota. Ulkoisen motivaation varassa työskentely on pidemmällä aikavälillä raskasta ja henkisiä resursseja kuluttavaa. (Martela & Jarenko 2015, 25.)

Pienituloisille työntekijöille rahallinen palkitseminen on tärkeä kannuste, koska se tyydyttää heidän perustarpeensa. Suurituloisille työntekijöille rahallinen palkitseminen on tärkeää puolestaan siksi, että sen voidaan katsoa tyydyttävän heidän pätemisen tarpeensa. Rahallisen palkitsemisen merkitys yksilölle riippuu siis tarpeiden määrästä ja palkan suuruus on tärkeämpää perustarpeiden tyydyttämiseen pyrkivälle ihmiselle. Toisaalta rahapalkan merkitys riippuu siitä, kuinka suuri palkka on. Voidaan siis sanoa, että mitä suurempi ihmisen saama palkka on, sitä vähemmän sillä on hänelle merkitystä. Johtajille palkka ei merkitse niin paljon kuin työntekijöille. (Peltonen ym. 1987, 44–45.) Granqvist ym. (2006, 18) lisäävät, että palkkaneuvotteluihin osallistuvilla työntekijöillä on huomattavasti korkeampi palkka kuin työntekijöillä, jotka eivät osallistu palkkaneuvotteluihin.

2.2.3 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioita löytyy yli kolmekymmentä, joista kukin keskittyy tiettyyn pienempään motivaatiota koskevaan osa-alueeseen (Liukkonen ym. 2006, 10). Steersin, Porterin ja Bigleyn (1996) mallin mukaan motivaatioteoriat jaetaan sisältöperusteisiin ja prosessi-perusteisiin teorioihin (Vartiainen & Nurmela 2002, 189). Sisältöteoriat selittävät mitkä yksilön sisäisistä tekijöistä energisoivat, suuntaavat ja ylläpitävät toimintaa (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 189). Sisältöteoriat ovat tarveteorioita, joiden mukaan tarve on sisäinen tila, jossa jotkin vaihtoehdoista vaikuttavat haluttavilta. Kun yksilöllä on tyydyttämätön

tarve, se luo jännitteen, joka aikaansaa pyrkimyksen löytää sellaisia päämääriä, joiden saavuttaminen tyydyttää tarpeen. (Juuti 2006, 45.)

Prosessiteoriat sen sijaan perustuvat kognitiiviseen psykologiaan eli selittävät yksilön tiedollisia ajattelu- ja päättelyprosesseja (Lämsä & Hautala 2005, 87). Ne kuvaavat sitä, miten edellä mainitut energisoiminen, suuntaaminen ja toiminnan ylläpitäminen tapahtuvat (Salmela-Aro ym. 2002, 189). Työmotivaation nähdään olevan seurausta yksilön tietoisesta päätöksenteosta, jossa arvioidaan työhön liittyviä asioita ja tästä arvioinnista muodostuu pohja motivaatiolle (Lämsä ym. 2005, 87).

Palkitsemista ja sen vaikutuksia motivaatioon käsitellään kahdeksassa motivaatio-teoriassa: 1) tarvehierarkiassa, 2) vahvistamisen teoriassa, 3) kaksifaktoriteoriassa, 4) odotusarvoteoriassa, 5) tavoitteen asettamisen teoriassa, 6) tasasuhtateoriassa, 7) itsemääräytymisen teoriassa ja 8) työn imun teoriassa (Hakonen ym. 2015, 135–155). Tässä tutkimuksessa keskitytään näihin kahdeksaan edellä mainittuun motivaatioteoriaan.

Maslowin *tarvehierarkian* (1943) mukaan ihmisen tarpeet muodostavat viisikerroksisen portaikon, ja nämä kunkin portaan tarpeet tulee tyydyttää tietyssä järjestyksessä. Alemman portaan tarpeen tulee siis olla tyydytetty ennen kuin voi siirtyä seuraavalle tasolle. Tarvehierarkian portaat alhaalta ylöspäin ovat 1) fysiologiset tarpeet, 2) turvallisuuden tarpeet, 3) yhteenkuulumisen tarpeet, 4) arvostuksen tarpeet ja 5) itsensä toteuttamisen tarpeet. (Lämsä ym. 2005, 82–83.) Käytännössä teoria tarkoittaa sitä, että mikäli työntekijän lounastauko jää väliin, hänen panoksensa työntekoon heikkenee (Rasila ym. 2010, 36). Työelämässä esimerkkejä fysiologisten tarpeiden tyydyttämisestä ovat tauot ja työterveyshuolto. Turvallisuuden tarve voidaan tyydyttää vakituisella työsuhteella, palkkauksella ja työergonomialla. Sosiaaliset tarpeet voidaan tyydyttää hyvällä yhteishengellä. Arvostuksen tarpeiden tyydyttämisestä esimerkkejä ovat sen sijaan tavoitteiden asettaminen ja palautteen anto. Ylimmän portaan eli itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttävät uralla eteneminen, työstä saatu ilo sekä oma osaaminen. (Lämsä ym. 2005, 82.)

Vaikka Maslowin tarvehierarkia on melko vanha teoria, Sadri ja Bowen (2011, 45) kirjoittavat artikkelissaan, että sitä voidaan nykyäänkin käyttää työelämässä työntekijöiden tarpeiden määrittelyyn. Työntekijöitä voidaan motivoida pääsemään aina seuraavalle tarvehierarkian tasolle tarjoamalla erilaisia palkkioita. Kun edellisen portaan tarve on tyydytetty, työntekijän motivaatio loppuu. Silloin yrityksen tulee siirtyä tarjoamaan seuraavan portaan tarpeita tyydyttäviä palkkioita ja motivoimaan työntekijää edelleen ylempää porrasta kohti. Näin yritys voi saavuttaa työntekijöiden uskollisuutta ja kasvattaa liikevaihtoa.

Vahvistamisen teorian ajatuksena on se, että ihmiset toimivat reagoiden ulkoisiin ärsykkeisiin ja toiminta määrittyy palkkion mukaan (Hakonen ym. 2015). Teoria perustuu siihen, että tavoitteiden saavuttaminen ja palkitseminen ovat positiivisia kannusteita, jotka vahvistavat onnistumista ja joita toistetaan (Armstrong & Murlis, 1998). Teorian mukaan palkitsemisella on mahdollista vahvistaa ja vakiinnuttaa haluttua toimintaa. Palkitseminen tulee suorittaa niin nopeasti onnistuneen toiminnan jälkeen kuin mahdollista (Chen, 2006). Hakonen ym. (2015) lisää myös, että aluksi toivottua toimintaa voidaan vahvistaa palkitsemalla silloinkin, kun toiminta on lähes onnistunutta.

Herzbergin *kaksifaktoriteorian* (1971) katsotaan perustuvan aiemmin käsiteltyyn Maslow'n tarvehierarkiaan (Moisalo 2011, 349). Teorian mukaan palkka voi poistaa työntekijöiden tyytymättömyyttä (Peltonen ym. 1987, 44). Kaksifaktoriteoriassa kannusteet jaetaan hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi palkka, työsuhteet, työympäristö, organisaation käytännöt, yksityiselämän vaatimukset työn suhteen, status ja työsuhteen varmuus. Motivaatiotekijöinä sen sijaan pidetään työstä saatua arvostusta ja tunnustusta, uralla etenemismahdollisuuksia, vastuuta sekä työn mielekkyyttä. (Antila 2006, 31.) Herzbergin mukaan hygieniatekijät eivät itsessään motivoi, mutta niiden puuttuminen heikentäisi motivaatiota. Motivaatiotekijät puolestaan nostavat tyytyväisyyttä ja motivoivat hyvään suoritukseen. (Ruohotie 1998, 68–69.) Esimerkiksi jos henkilön perustoimeentulo (hygieniatekijä) ei ole kunnossa, työn sisältökään (motivaatiotekijä) ei jaksa motivoida (Moisalo 2011, 340).

Vroomin (1964) *Odotusarvoteorian* mukaan ihmisten motivaatio on yksilöllistä ja pohjautuu tietoon. Sen mukaan työntekijän tulee uskoa itseensä ja tehtävästä saatavaan palkkioon, jotta voi motivoitua työtehtävästä. (Hakonen ym. 2015.) Olennaisena asiana on myös palkkion houkuttelevuus. Työntekijän arvio siitä, voidaanko palkitsemista pitää hyvänä asiana ja onko tietty tavoite houkutteleva, vaikuttaa odotusarvoteorian mukaan motivaatioon. Palkitseminen on tärkeää, mikäli se koetaan toimivaksi välineeksi työntekijää kiinnostavan tavoitteen saavuttamiseksi. (Lawler, 1971.)

Tavoitteen asettamisen teorian (Locke & Latham, 1990) mukaan ihmisen toimintaa määrittävät ennen kaikkea tavoitteet ja aikomukset. Tavoitteet ovat työntekijän saavuttamisen kohteena olevia asioita, kuten aikataulussa pysyminen tai työn laatu. Jotta tavoite edistää motivaatiota, sen tulee olla haastava, tarkka ja hyväksytty. Aikomuksella tarkoitetaan sen sijaan käsitystä, joka työntekijällä on suunnitellusta toiminnasta. (Hakonen ym. 2015.)

Tasasuhtateorian (Adams, 1965) mukaan ihmisen tavoitteena on saavuttaa tilanne, jossa oma arvio panos-tuotossuhteesta on samalla tasolla viitehenkilön muodostaman panos-tuotossuhteen kanssa. Mikäli työntekijä kokee, että näiden kahden välillä on epätasapaino, hän työskentelee motivoituneemmin saavuttaakseen tasapainon. Tasasuhtateoria korostaa palkitsemisen oikeudenmukaisuutta. Sen mukaan palkitsemisessa verrataan työntekijän suoriutumista kollegoiden suoriutumiseen. (Hakonen ym. 2015.)

Itsemääräytymisen teoria liittyy vahvasti aiemmin käsiteltyihin sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Teorian mukaan työntekijällä on biologisten tarpeiden lisäksi kolme psykologista tarvetta: 1) autonomisuuden ja vapaaehtoisuuden tarve, 2) kyvykkyyden tuntemisen tarve sekä 3) yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden tarve. Näiden tarpeiden tyydyttäminen on välttämätöntä, jotta voidaan saavuttaa psyykinen hyvinvointi ja sisäinen motivaatio. (Deci ym. 2000.) Itsemääräytymisen teorian mukaan suoritukseen perustuva palkitseminen saattaa aiheuttaa toiminnan välineellistämistä ja siten heikentää sisäistä motivaatiota. Toisaalta sisäistä motivaatiota voidaan myös tukea aineellisella palkitsemisella, mikäli sen käyttö on johdonmukaista ja perustuu palautteenantoon. (Hakonen ym. 2015.)

Työn imu liittyy Csikszentmihalyin (1991) kehittämään flow-teoriaan, joka tarkoittaa sisäisesti motivoitunutta eli autotelista toimintaa, jolle on tyypillistä emotionaalisesti positiiviset kokemukset ja ulkoisten palkkioiden riippumattomuus. Sitä voidaan kutsua myös ns. virtauskokemukseksi, jonka aikana toimintaan uppoudutaan niin syvästi, että ulkoisen maailman havainnointi katoaa. Sen seurauksena syntyy vahva mielihyvän tunne. Virtauskokemus edellyttää, että toiminnan vaatimukset sekä henkilön valmiudet ovat tasapainossa. Jos kyvyt eivät ole riittävät, seurauksena on ahdistus, ja jos vaatimukset ovat liian matalat, seurauksena on pitkästymisen. Työn imua voidaan lisätä muokkaamalla työtä itselle mieleisemmäksi. (Hakonen & Nylander, 2015.)

2.2.4 Milleniaalien motivaatio ja palkitseminen

Milleniaalien kasvaminen on tapahtunut aikakaudella, jossa suuressa roolissa ovat olleet globalisoituminen, digitalisoituminen ja taloudellinen kasvu. Toisaalta asenteet tulevaisuutta kohtaan ovat valoisia ja työelämässä koetaan olevan rajattomat mahdollisuudet, mutta toisaalta 1990-luvun lama, vuoden 2008 finanssikriisi, turvallisuuden tunnetta horjuttaneet uutiset ympäri maailmaa ja tietovuotokandaalit ovat tehneet nuorista skeptisiä. Maailman jatkuvat ja nopeat muutokset ovat johtaneet siihen, että aiemmasta

sukupolvesta poiketen milleniaalit eivät mieli elämää kymmenen vuoden päähän, vaan keskittyvät elämään hetkessä. (Desjardins 2019; Mellanen ym. 2020, 47–55.)

Työn merkitys on myös muuttunut. Milleniaalit haluavat työn, joka mahdollistaa itsensä ja omien unelmien toteuttamisen. Rahallista palkitsemista tärkeämpää on se, että työ on mielekästä, kehittävää ja motivoivaa. Työn ei haluta olevan velvollisuus, joka hoitetaan kello kahdeksan ja neljän välillä, vaan sen halutaan olevan itsensä kehittämisen väline, jonka voi hoitaa itselle sopivana ajankohtana ja siellä, missä se sopii parhaiten. (Mellanen ym. 2020, 47–55.) Milleniaaleilla on myös korkeampi koulutus, kuin yhdelläkään aikaisemmalla sukupolvella ja halu kehittää itseä on valtava. Tästä syystä he odottavat avointa kommunikaatiota ja kehittävää palautetta. Esimiehiltä odotetaan entistä enemmän taitoa antaa rakentavaa palautetta ja valmiutta selittää syitä negatiiviselle palautteelle. (Eisner, 2005.)

Tyypillinen käsitys on, että milleniaaneille korkea palkka on muita asioita tärkeämpää, mutta kirjallisuuden perusteella voidaan sanoa tämän uskomuksen olevan väärä. Palkka voidaan nähdä niin sanottuna hygieniatekijänä, jonka pitää olla kunnossa, mutta joka ei lopulta vaikuta työntekijän sitoutuvuuteen yhtä vahvasti kuin monet muut tekijät. (Mellanen ym. 2020.) Luvussa 2.2.3 käsiteltyjen motivaatioteorioiden mukaan aineettomien palkitsemisen muotojen merkitys kasvaa suhteessa työntekijän palkan suuruuteen. Eli tulojen kasvaessa rahallisen palkkion merkitys pienenee ja muiden tekijöiden merkitys sen sijaan kasvaa. Voidaan sanoa palkalla olevan niin sanottu raja-arvo, jonka ylittyessä palkan merkitys alkaa vähenemään. Raja-arvon voidaan nähdä olevan yksilöllinen ja muuttuvan esimerkiksi elämäntilanteen mukaan.

On välttämätöntä huolehtia myös palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, sillä sen vaikutuksilla on suuri merkitys sille, miten henkilöstö kokee palkitsemisen. Oikeudenmukaisuutta arvioidaan suhteuttamalla saatu palkkio omaan panokseen. Tyypillistä on myös verrata näiden suhdetta muiden, pääosin työkavereiden, saamiin palkkioihin. Työsuorituksella sekä palkka- ja työtyytyväisyydellä on selkeä yhteys oikeudenmukaisuuteen. (Hakonen ym. 2014.)

Työympäristön merkitys on kasvanut. Organisaatioiden tulee panostaa fyysiseen työympäristöön, mikäli ne haluavat palkkalistoilleen uuden sukupolven huippuosaajia. Suurimmat työympäristöön liittyvät tekijät motivaation ja sitä kautta pysyvyyden kannalta milleniaaleille ovat työtehtävät, työyhteisö- ja kulttuuri, mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. (Fries 2018.) Motivoivan työympäristön rakentamiseen ei palkitsemisjärjestelmän lailla ole yksiselitteistä vastausta, vaan sen tulee

olla linjassa organisaation muiden osa-alueiden kanssa. Kuitenkin milleniaalien voidaan huomata arvostavan aiempaa enemmän kommunikointia ja yhteistyötä tukevaa avoimemman toimiston mallia.

Mielekkäät työtehtävät ja työn merkityksellisyys tarjoavat energiaa ja tehokkuutta työntekoon, jolloin päästään työn imuun. Se mahdollistaa täyden uppoutumisen työhön ja ajantajun kadottamisen. Uusi sukupolvi kaipaa tätä työltään. Mikäli työstä puuttuu merkityksellisyys, tuloksena voi olla esimerkiksi irtisanoutuminen tai työn tekeminen tehotomasti. (Mellanen ym. 2020, 356–360.) Hauwin ym. (2010) mukaan yksi asia, mikä erottaa milleniaalit aikaisemmista sukupolvista on nimenomaan heidän preferenssinsä merkitykselliseen työhön hyvin palkatun työn sijasta. Rahallinen palkitseminen on myös tärkeää menestyksen määrittämisessä, mutta työtä, joka on merkityksellinen ja joka tuottaa nautintoa, on arvostettu enemmän kuin taloudellisia voittoja. Sosiaalinen tietoisuus on myös milleniaaleille tärkeää ja he arvostavat enemmän työtä, joka on sosiaalisesti vastuullista.

Milleniaaleille tulee siis antaa työ, jolla on merkitys. Jotta työntekijä voi ymmärtää sen, kuinka heidän työnsä edistää suurempaa kokonaisuutta, esimiesten tulisi varmistaa, että työntekijät ovat tietoisia organisaation tehtävästä, visiosta ja arvoista. Siten työntekijä voi yhdenmukaistaa työnsä näiden mukaisesti. (Hewlett ym. 2009.) Haasteena merkityksenkin luomisessa on se, että työntekijät arvostavat eri asioita. Toinen voi haluta kehittää itseään ja saada onnistumisen tunteita, kun toiselle merkityksellistä on olla luova ja tehdä jotain ainutlaatuista. Merkityksellisyyden kehittämisessä oleellista on selvittää työntekijän tarpeet.

Voidaan siis sanoa, että rahapalkan ollessa sopivalla tasolla, työntekijän motivoiminen onnistuu aineettomilla palkitsemisen muodoilla. Taloudellinen hyöty ei ole enää ainoa syy tehdä työtä. Uutta sukupolvea motivoivat ennen kaikkea hyvä työyhteisö, haastavat tehtävät, itsensä kehittäminen sekä työstä saatu palaute ja tunnustus. (Hewlett, Sherbin & Sumberg 2009.) Milleniaaleilla on suuremmat odotukset uralla etenemismahdollisuuksista, ja he etsivät jatkuvasti uraa parantavia mahdollisuuksia organisaatiossa. Tätä voidaan käyttää hyödyksi milleniaalien motivoimisessa ja sitouttamisessa. Koska itsensä kehittäminen on tärkeää milleniaaleille, koulutus ja kehittäminen voivat olla myös arvokas väline heidän motivointiinsa ja työsuhteen säilyttämiseen. Sukupolvi pitää mentoointia ja koulutusta erittäin arvokkaana, koska se tyydyttää heidän tarpeensa kehittää uusia taitoja ja pitävät yllä kilpailukykyä työmarkkinoilla, mutta myös lisää työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta. (Hauw ym. 2010.) Lisäksi työn autonomisuus ja vaikutusmahdollisuudet,

työn merkityksellisyys, yksilöllinen johtamistyyli ja mielekäs työympäristö ovat nousseet tärkeiksi työmotivaation nostattajiksi (Eisner 2005).

Milleniaaleille tulee luoda työympäristö, joka tarjoaa nykyaikaiset työkalut, mahdollisuuden urakehitykseen, joustavat työajat ja mahdollisuuden etätöihin. Lisäksi nuoria motivoi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen. (Cahill & Sedrak 2012.) Bannon, Ford ja Meltzer (2011) ovat havainneet, että milleniaalit vaihtavat korkeamman aseman ja palkan työhön, joka on joustava ja mahdollistaa enemmän aikaa kotona. On ennustettu, että kun milleniaalit ottavat entistä vahvemman jalansijan työelämään, yhdeksästä viiteen päivä muuttuu joustavammaksi ja sopivammaksi yksilön tarpeisiin.

Myös palautteen annolla on suuri merkitys nuorten työmotivaatioon. Järjestelmällinen rakentava palaute ja tunnustus auttavat vahvistamaan sitoutunutta käyttäytymistä, tuntemaan ylpeyttä ja parantamaan tuloksia. Milleniaalit haluavat merkityksellisen palkinnon hyvin tehdystä työstä. He odottavat palkintoja, jotka ovat luovia ja yksilöllisiä. (Suleman & Nelson 2011, 42.) Cahill ym. mukaan (2012) milleniaalit tarvitsevat jatkuvaa palautetta, ja kun palautetta ei anneta, he eivät tunne työtään palkitsevaksi.

Joukkuekeskeisen ja epävirallisen työyhteisön luominen kasvattaa motivaatiota. Milleniaaleilla on ainutlaatuinen kyky toimia joukkueena ja tarve jakaa ideoitaan, koska he ovat tottuneet jatkuvaan sosiaaliseen yhteydenpitoon. (Balda & Mora 2011.) Työyhteisön odotetaan olevan vähemmän hierarkkista ja työstä saaman palautteen entistä valmentavampaa (Eisner 2005). Työympäristössä tulee myös mahdollistaa autonominen työskentely ja vaikuttaminen työn sisältöön. Milleniaalien sukupolven edustajat ovat itsenäisiä oppijoita ja sitoutuneet jatkuvaan oppimiseen ja henkilökohtaiseen kehitykseen. Esimiehen liian yksityiskohtainen ohjeistaminen, liiallinen tarkkailu ja pienten virheiden korjaaminen lannistavat työntekijöitä ja heikentävät tuottavuutta. (Bielaszka-DuVernay 2007.) Mikrojohtamisen sijaan esimiehen tulisi toimia mentorina ja luoda vuoropuhelua monologin sijasta (Gavatorta 2012, 62).

On tutkittu, että mikäli työtehtävään halutaan pitkäaikainen työntekijä, kannattaa palkata milleniaali, jolla on korkeakoulututkinto. Tutkinnon suorittaneet milleniaalit pysyvät työpaikassa kauemmin, luottavaisemmin ja tyytyväisemmin. (Kaifi ym 2012.) Milleniaaleilla on kuitenkin myös heikentynyt turvallisuuden tunne työpaikkaa ja eläköitymistä kohtaan. Tästä syystä milleniaalit etsivät jatkuvasti uusia työmahdollisuuksia ja keskittyvät tekemään itsestään houkuttelevia työmarkkinoille. Tarjoamalla lyhyt- tai pitkäaikaista turvallisuuden tunnetta, johtaja voi nostaa työntekijöiden sitoutumistasoa. (Hauw ym. 2010; Kowske ym. 2010.)

2.3 Teorian yhteenveto

Seuraavaksi on vedetty yhteen luvun 2 teoriakeskustelua ja havainnollistettu integroidun palkitsemisen mallin (kuvio 3) rakentuminen teorian pohjalta. Taulukossa 1 on esitetty aineellisen palkitsemisen tekijöiden ja taulukossa 2 aineettomien palkitsemisen tekijöiden rakentuminen tässä tutkimuksessa. Taulukoiden ensimmäisissä sarakkeissa vasemmalla on kirjallisuudessa esiintyviä näkemyksiä, joiden pohjalta on muodostettu tutkimuksessa tutkittavia teemoja, jotka löytyvät taulukoiden keskimmaisistä sarakkeista. Viimeinen, oikeanpuoleinen sarake sisältää teorian perusteella muodostetut haastattelukysymykset, joiden avulla käsiteltäviä teemoja on tutkittu kauppatieteellisen alan milleniaalien näkökulmasta. Johtopäätöksissä esitellään esitettyä mallia empirian kautta muokattuna.

Taulukko 1. Aineellisen palkitsemisen tekijöiden rakentuminen tutkimuksessa

Teoria, jonka pohjalta tutkimuksen palkitsemisen teema on valittu		Palkitsemisen teema		Teoriasta johdetut haastattelukysymykset
<ul style="list-style-type: none"> Tärkeämpää on se, että työ on mielekästä, kehittävä ja motivoivaa. Ei vaikuta työntekijän sitoutuvuuteen yhtä vahvasti kuin monet muut tekijät. Raja-arvo, jonka ylittyessä palkan merkitys alkaa vähenemään. Ulkoiset palkkiot ovat kestoaltaan lyhytaikaisia ja tarve niiden saamiseen saattaa esiintyä usein. Tärkein työntekijöitä motivoiva tekijä. 	→	Peruspalkkio	→	<p>Miten tärkeäksi koette työssä palkan suuruuden? Mikä on rahan ja vapaa-ajan suhde?</p> <p>Miten palkankorotus vaikuttaa työmotivaatioon ja -panokseen? Jos palkka alenisi, millainen vaikutus sillä olisi työmotivaatioon ja -panokseen?</p> <p>Mikäli palkka ei vastaa tavoitettasi, mutta työn sisältö ja etene- mismahdollisuudet vastaavat, olisitteko valmiita ottamaan työn vastaan?</p>
<ul style="list-style-type: none"> Käyttö on lisääntynyt 1990- ja 2000-luvuilla huomattavasti Merkitys yksilölle riippuu tarpeiden määrästä ja palkan suuruus on tärkeämpää perustarpeiden tyydyttämiseen pyrkivälle ihmiselle. Heikon suoritusarpeen omaavat ihmiset ovat valmiita työskentelemään lujasti taloudellisten palkkioiden saamiseksi ja vahvan suoritusarpeen omaaville ihmisille saavutukset kasvattavat motivaatiota. Suorituksen perustuva palkitseminen saattaa aiheuttaa toiminnan välineellistämistä ja siten heikentää sisäistä motivaatiota 	→	Tuloperusteinen palkkio	→	Miten koette, että tulospalkkio vaikuttaa työskentelyyn ja motivaatioon?
<ul style="list-style-type: none"> Etuja, joita työnantaja tarjoaa työntekijälle palkan lisäksi. Nykyään työntekijät odottavat aiempaa yksilöllisempää kohtelua myös palkitsemisen osalta. Eri työntekijöiden näkemykset palkitsemisesta voivat olla täysin erilaisia. 	→	Edut	→	<p>Miten tärkeiksi koette työsuhte- edut?</p> <p>Onko työsuhte-etuja, jotka eivät vaikuta motivaatioon?</p>

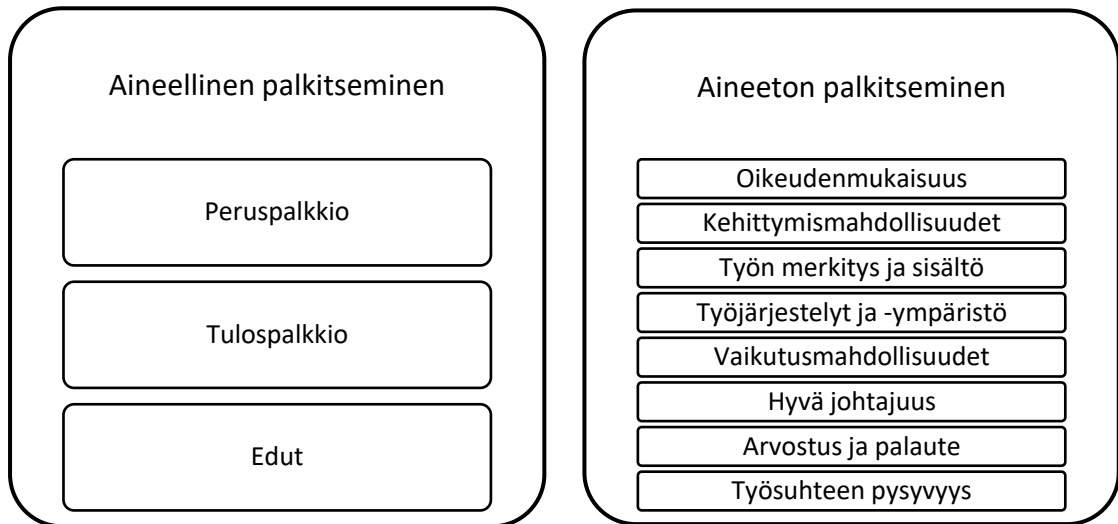
Edeltäneessä taulukossa 1 keskityttiin aineellisten palkitsemisen tekijöiden muotoutumiseen ja operationalisointiin tutkimuksessa, kun taas taulukossa 2 keskitytään vastaavasti aineettomiin palkitsemisen tekijöihin ja niiden operationalisointiin.

Taulukko 2. Aineettoman palkitsemisen tekijöiden rakentuminen tutkimuksessa

Teoria, jonka pohjalta tutkimuksen palkitsemisen teema on valittu		Palkitsemisen teema		Teoriasta johdetut haastattelukysymykset
<ul style="list-style-type: none"> • Työsuorituksella, palkka- ja työtyytyväisyydellä selkeä yhteys oikeudenmukaisuuteen. • Arvioidaan suhteuttamalla saatu palkkio työlle annettuun panokseen tai verrataan näiden suhdetta muiden saamiin palkkioihin. • Tasasuhteoteoria 	→	Oikeudenmukaisuus	→	Miten epäoikeudenmukainen kohtelu vaikuttaa työmotivaatioon?
<ul style="list-style-type: none"> • Milleniaaleilla korkeampi koulutus kuin aikaisemmilla sukupolvilla ja halu kehittää itseä on valtava. • Milleniaaleilla suuremmat odotukset uralla etenemismahdollisuuksista, etsivät jatkuvasti uraa parantavia mahdollisuuksia organisaatiossa. • Milleniaalit pitävät koulutusta erittäin arvokkaana, koska se pitää yllä kilpailukykyä työmarkkinoilla. • Työntekijä, jota motivoi saavutukset, kaipaa ammatillisia haasteita ja tavoitteiden asettamista. 	→	Kehittymismahdollisuudet	→	Millainen vaikutus työssä etenemisellä on motivaatioon ja työpanokseen? Oletteko valmiita tinkimään rahapalkasta, jos pääsette työssä korkeampaan asemaan? Vaihtaisitko työpaikkaa, mikäli nykyinen työpaikkasi ei tarjoa etenemismahdollisuuksia?
<ul style="list-style-type: none"> • Milleniaaleilla preferenssi merkitykselliseen työhön hyvin palkatun työn sijasta. • Sosiaalinen tietoisuus milleniaaleille tärkeää, arvostavat enemmän työtä, joka on sosiaalisesti vastuullista. • Tarpeeksi haastavat, mutta osaamista vastaavat tavoitteet lisäävät motivaatiota • Työtehtävien rikastaminen ja laajentaminen motivoi. • Kokemus omasta pätevyydestä lisää motivaatiota. • Ymmärrys työn merkityksestä nostaa motivaatiota. 	→	Työn merkitys ja sisältö	→	Mikä on vaikutus motivaatioon, mikäli työtehtävät eivät vastaa omaa osaamista? Miten työn vaihtelevuus ja monipuolisuus vaikuttaa työmotivaatioon?
<ul style="list-style-type: none"> • Voi joko nostaa tai laskea työmotivaatiota sen perusteella, kuinka hyväksi työskentelyvälineet, työtilat ja työilmapiiri koetaan. • Työn halutaan olevan itsensä kehittämisen väline, jonka voi hoitaa itselle sopivaan aikaan ja sopivassa paikassa • Tärkeimmät työympäristöön liittyvät tekijät: työtehtävät, työyhteisö- ja kulttuuri, työn ja vapaa-ajan tasapaino. • Milleniaalit arvostavat kommunikointia ja yhteistyötä tukevaa avoimemman toimiston mallia. • Tärkein hyvinvointiin vaikuttava tekijä on oma työtiimi. • Korkeampi asema ja palkka saatetaan vaihtaa työhön, joka on joustava ja mahdollistaa enemmän aikaa kotona. 	→	Työjärjestelyt ja -ympäristö	→	Millainen vaikutus etätyömahdollisuudella on työpanokseen ja -motivaatioon? Millainen vaikutus joustavalla työajalla on työpanokseen ja -motivaatioon? Miten työvälineet ja -tilat vaikuttavat työmotivaatioon?
<ul style="list-style-type: none"> • Työn autonomisuus ja vaikutusmahdollisuudet tärkeitä 				

<ul style="list-style-type: none"> Vahvistaa tunnetta vastuusta ja sitä kautta kasvattaa työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Työntekijät tuntevat olevansa arvokkaita, kun heidän ideoitaan kuunnellaan ja pannaan täytäntöön. Liian yksityiskohtainen ohjeistaminen, liiallinen tarkkailu ja pienten virheiden korjaaminen lannistavat työntekijöitä. 	→	Vaikutusmahdollisuudet	→	Miten vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vaikuttavat motivaatioon? Miten vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen vaikuttaa työmotivaatioon?
<ul style="list-style-type: none"> Odotetaan entistä enemmän taitoa antaa rakentavaa palautetta ja valmiutta selittää syitä negatiiviselle palautteelle. öyhteisön odotetaan olevan vähemmän hierarkkista ja työstä saaman palautteen entistä valmentavaa. Esimiehen tulisi toimia mentorina ja luoda vuoropuhelua monologin sijasta. Esimieheltään milleniaalit haluavat inspiroituneisuutta, kekseliäisyyttä, luoda johtiinsa suhteen ja tietää, että esimiehet välittävät. 	→	Hyvä johtajuus	→	Millainen vaikutus hyvällä johtajuudella on motivaatioon? Millainen esimiestyö nostaa motivaatiota?
<ul style="list-style-type: none"> Palautteen puute laskee motivaatiota. Sillä, onko palaute positiivista vai rakentavaa, ei ole motivoinnin kannalta merkitystä. Milleniaalit odottavat avointa kommunikointia ja kehittäväää palautetta. Jatkuva palautteen saaminen suurin voimavaroja lisäävä tekijä. Palaute motivoi työntekijää enemmän kuin rahallinen palkkio. Statussymbolit toisille tärkeitä Arvostus luo itsevarmuutta ja sen puute aiheuttaa alemmuudentuntoa. 	→	Arvostus ja palaute	→	Mikä on arvostuksen ja palautteen vaikutus työmotivaatioon? Mikä on negatiivisen/rakentavan palautteen saamisen vaikutus motivaatioon? Onnistuessanne työssä erityisen hyvin, millä tavoin toivotte, että se huomioidaan?
<ul style="list-style-type: none"> Milleniaalit eivät mieti elämää kymmenen vuoden päähän, vaan keskittyvät elämään hetkessä. Tutkinnon suorittaneet milleniaalit pysyvät työpaikassa kauemmin, luottavaisemmin ja tyytyväisemmin. Milleniaalit etsivät jatkuvasti uusia työmahdollisuuksia ja keskittyvät tekemään itseltään houkuttelevia työmarkkinoille. Työpaikan pysyvyys ei ole enää toimiva motivointi- ja sitoutuskeino, sillä milleniaalien uraa ohjaavat yhä enemmän uuden oppiminen, tavoitteena omien taitojen relevanttius työmarkkinoiden näkökulmasta. 	→	Työsuhteen pysyvyys	→	Onko tunteella työsuhteen pysyvyydestä vaikutusta motivaatioon? Jos on uhka siitä, että menettää työpaikan, millainen on vaikutus työmotivaatioon ja työpaiknokseen?

Kirjallisuuden perusteella rakennettiin integroitu palkitsemisen malli (kuvio 3), jonka pohjalta tehdään empiirinen tutkimus. Malliin valittiin yksitoista edellä esiteltyä palkitsemisen teemaa, joiden suhdetta kaupallisen alan milleniaalien motivaatioon halutaan tutkia.



Kuvio 3. Integroitu palkitsemisen malli.

Nämä valitut teemat ovat muodostettu milleniaaleihin liittyvien kuvausten sekä työmotivaatiota ja palkitsemista käsittelevän kirjallisuuden perusteella. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta on pyritty valitsemaan mahdollisimman konkreettisia ja monipuolisia teemoja, jotka ovat relevantteja milleniaaleille nykypäivän työelämässä. Aineellisen palkitsemisen teemojen valitsemisessa yhdistettiin kolme selkeää palkitsemisen osa-aluetta, joiden voidaan uskoa vaikuttavan milleniaalien työmotivaatioon. Aineettoman palkitsemisen kahdeksan teemaa valittiin motivaatioteorioiden ja muun työmotivaatioon sekä milleniaaleihin liittyvän kirjallisuuden perusteella. Teemoja valittaessa pyrittiin rakentamaan selkeä palkitsemisen kokonaisuus, joiden osa-alueet eroavat toisistaan ja joiden uskotaan vaikuttavan milleniaalien työmotivaatioon. Valittua tutkimusmenetelmää sekä aineiston keruuta käsitellään luvussa 3.

3 EMPIIRINEN AINEISTO

Tässä luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen suorittamista ja kuvaillaan mahdollisimman kattavasti tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaneita tekijöitä, haastateltavien taustatietoja sekä aineiston keruuta ja analysointia. Lopuksi vielä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

3.1 Valittu tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessani käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Se sopii tutkimukseen, joka keskittyy uuden ilmiön ymmärtämiseen sekä kokemusten ja käyttäytymisen löytämiseen (Ghauri, Grønhaug & Strange 2010, 105). Sitä kuvataan keinona tutkia ja ymmärtää yksilöiden tai ryhmien sosiaalista tai inhimillistä tutkimusongelmaa (Creswell 2009, 4). Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan yksittäisiä tapauksia osallistuvien henkilöiden näkökulmasta ja niiden antamien merkitysten kautta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005). Kokonaiskuvan hahmottamiseksi näitä tapauksia pyritään ymmärtämään laajemman teoreettisen viitekehyksen kontekstissa. Tässä tutkimuksessa on kiinnostuttu kaupallisen alan milleniaalien palkitsemiselle antamista merkityksistä, joten laadullinen tutkimus sopii tarkoitukseen erittäin hyvin. Numeraalista tilastollista dataa mittaavalla tutkimusmenetelmällä ei olisi saatu tarvittavan syvää ja selittävää tietoa palkitsemisen tekijöiden vaikutuksesta kaupallisella alalla toimivien milleniaalien työmotivaatioon.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan kauppatieteellisen alan milleniaalien kokemuksia ja ajatuksia motivoivasta palkitsemisesta, joten tutkimuksen kohderyhmäksi ovat valittu Turun kauppakorkeakoulun milleniaalien tutkimusmääritelmän sisälle kuuluvat maisteriopiskelijat ja alumnit. Tutkimuksen aineiston sisältöön vaikuttaa olennaisesti tämän kohderyhmän valitseminen. Kohderyhmällä on samanlainen koulutustausta ja sillä voidaan nähdä olevan vaikutusta aineistoon. Jonkin toisen ryhmän, esimerkiksi lääketieteen opiskelijoiden, valitseminen aineistolähteeksi olisi saattanut johtaa hyvinkin erilaisiin tuloksiin koskien esimerkiksi motivaatiota, palkitsemista ja asennetta työhön. Tutkimusongelmaa pyritään tulkitsemaan kuvailevan ja kartoittavan lähestymistavan avulla. Kuvaillevan lähestymistavan tarkoituksena on tarkkojen kuvauksien muodostaminen ja tutkimukselle kiinnostavien asioiden havainnointi. Kartoittavalla lähestymistavalla tarkoitetaan tutkimusta, jossa pyritään kartoittamaan olemassa olevaa ilmiötä ja selvittämään ilmiön taustalla piileviä asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002.)

Aineisto on kerätty kahdella ryhmähaastattelulla, johon kumpaankin osallistui kolme Turun kauppakorkeakoulun maisteriopiskelijaa tai alumnia. Alla olevassa taulukossa (3) on esitetty haastateltavien taustatiedot, joista voidaan tunnistaa haastateltavien välillä joitakin eroja työkokemukseen, työtehtävien tasoon sekä elämäntilanteeseen liittyen.

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Työkokemus	Työtehtävien taso	Elämäntilanne
H1	6 vuotta, joista 3 vuotta teknologia-alan kasvuyrityksissä ja toiminimiyrittäjänä liikuntalalla	Asiantuntija, lisäksi toiminimiyrittäjä liikuntalalla	80 % työviikko opiskelun ohella, omistusasunto, avopuoliso
H2	3 vuotta verkkosivukehittäjänä työsuhteessa, 10 vuotta yrittäjänä koodaamista, opintojen ohella johdonkonsultti- ja mediatyötä	IT-alan yrittäjä	Opintojen ohella omassa yrityksessä töissä, naimisissa
H3	Useita vuosia asiakaspalvelu- ja myyntityötä	Palveluneuvoja/asiakaspalvelija	Osa-aikaisessa työsuhteessa opiskelun ohella, asuu vuokralla
H4	5 vuotta markkinointi- ja HR-tehtävissä	Markkinointi- ja HR-tehtävät	Päätoiminen opiskelija, asuu vuokralla, parisuhteessa
H5	7 vuotta, joista 5 vuotta asiantuntijatehtävissä IT-alalla	Asiantuntija	Päätoiminen opiskelija, asuu vuokralla, avopuoliso
H6	Oman alan työkokemus 2 vuotta	Asiantuntija	Vakituinen työsuhde, omistusasunto, avopuoliso

Taulukosta voidaan havaita, että kukin haastateltava työskentelee tai on työskennellyt erilaisissa työtehtävissä kaupallisella alla. Kolme haastateltavista (H1, H2 ja H3) työskentelevät opintojen ohella, kaksi (H4 ja H5) toimivat päätoimisina opiskelijoina ja yksi (H6) on valmistunut kauppakorkeakoulusta ja työskentelee kokopäiväisesti.

3.2 Aineiston analysointi

Tietojen analysoimiseksi tätä tutkimusta varten tehdyt haastattelut nauhoitettiin. Analysointi aloitettiin litteroimalla nauhoitetut haastattelut. Ryhmähaastattelun jälkeinen

ongelma on usean ihmisen puhuminen samanaikaisesti, jolloin litterointi saattaa olla haastavaa (Eskola ym. 1998). Rekonstruoinnin helpottamiseksi haastattelu purettiin sanasta sanaan seuraavan kahden vuorokauden aikana haastattelutilanteesta. Litteroitua tekstiä oli yhteensä 37 sivua. Haastateltavat olivat haastattelijalle tuttuja, joten erillistä esittäytymistä ei tarvittu ja tunnistamisessa ei ollut vaikeuksia. Jokainen keskusteluun osallistunut henkilö numeroitiin, jotta saatiin aineisto anonyymiksi.

Tutkimukseni tavoitteena on kuvata ja ymmärtää niitä tekijöitä, jotka ovat merkityksellisiä tarkasteltaessa kaupallisen alan milleniaalien motivoivia palkitsemisen tekijöitä. Käytin aineiston analyysitapana temaattista analyysia, joka on joustava tapa analysoida laadullista aineistoa. Sen tavoitteena on uuden teorian luomisen sijaan kuvata, analysoida ja raportoida aineistosta esille nousevia teemoja tarkasti. (Braun & Clarke 2006.) Muodostin haastattelurungon vastaamaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakennettua integroitua palkitsemisen mallia ja valitsin haastattelurungon pääotsikot teemojen lähtökohdiksi. Temaattisen analyysin lähtökohtana on erilaisten näkökulmien valottaminen tutkimuksen keskeisistä aihepiireistä (Braun ym. 2006).

Ensimmäisessä vaiheessa perehdyin litteroituun aineistoon lukemalla sitä useaan kertaan ja tein muistiinpanoja mieleen nousseista ajatuksista ja varhaisista vaikutelmista. Tässä vaiheessa sain jo jonkinlaisen käsityksen siitä, mitkä asiat vaikuttavat kohderyhmän motivaatioon ja pyrin kirjoittamaan näitä esille nousseita asioita marginaalin kommenttiosioon. Tämän jälkeen aloin järjestämään tietoja systemaattisesti eli koodaamaan tietoja pienemmiksi merkityskappaleiksi. (Maguire & Delahunt 2017, 5.) Selkeän haastattelurungon jaottelun ansiosta pääteemat olivat jo selkeät. Teemoja muodostui yksitoista; peruspalkkio, tulospalkkio, edut, oikeudenmukaisuus, kehittymismahdollisuudet, työn merkitys ja sisältö, työjärjestelyt ja -ympäristö, vaikutusmahdollisuudet, hyvä johtajuus, arvostus ja palaute sekä työsuhteen pysyvyys. Nämä teoriasta nousseet teemat toimivat sellaisenaan eikä analyysissa tullut ilmi uusia teemoja aineistosta.

Seuraavaksi redusoin datan, eli karsin sieltä pois kaiken epäolennaisen. Samaan teemaan liittyvät usein toistuvat tai poikkeavat asiat korostin eri väreillä. Koodatessa pidin mielessä tutkimuksen tarkoituksen, jotta pystyin erottamaan aineistosta tutkimuksen kiinnostuksen mukaiset asiat. Kävin aineistoa läpi useaan kertaan teemoittain etsien kuhunkin teemaan liittyviä ajatuksia ja lopuksi järjestin ne värikoodien mukaisesti loogiseen järjestykseen.

Eskola (2007) jakaa laadullisen analyysin muodot kolmeen; aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi. Tämän tutkimuksen analyysimalli on

teorialähtöinen. Siinä tutkittavaa ilmiötä määritellään aiemmin kirjallisuuden perusteella. Usein teorialähtöisessä analyysissä testataan aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa. Ilmiöstä jo tiedettävät asiat sanelevat, miten aineistoa hankitaan ja miten tutkittava ilmiö määritellään. Tutkimustulos uudistaa tai vahvistaa jo tiedettyä käsitystä. (Sarajärvi ym. 2018.) Tässä tutkimuksessa käytettävä integroitu palkitseminen malli on rakennettu aikaisemman tiedon pohjalta ja tutkimuskysymyksiä testataan kaupallisen alan milleniaalien näkökulmasta.

Analyysin tuloksia käsitellään luvussa 5, jossa ne raportoidaan teorialähtöisesti. Tulosten raportoinnissa on käytetty tukena runsaasti suoria lainauksia. Empiirisestä aineistosta pyritään havainnollistamaan tutkimuksen kiinnostuksen mukaiset asiat litteroidun aineiston sitaattien avulla. Näistä sitaateista jaoteltiin teemoittain kokonaisuuksia, joiden pohjalta voitiin aloittaa tutkimuksen analysointi. Analyysivaiheessa haastattelun sitaatteja voidaan käyttää 1) tutkijan näkemyksen perusteluun, 2) aineiston laajempaan kuvailuun, 3) tekstin elävöittämiseen ja rikastamiseen ja 4) aineiston suoraviivaistamiseen. (Eskola & Suoranta 2001, 174–176.)

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnin työkaluksi on valittu Eskolan ja Suoranan (1998) näkemys laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereistä. Luotettavuutta tarkastellaan neljän kriteerin avulla; 1) uskottavuuden, 2) siirrettävyyden, 3) varmuuden ja 4) vahvistuvuuden.

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan käsitykset ja tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä. (Eskola ym. 1998.) Tässä tutkimuksessa uskottavuutta tukee se, että kohderyhmä, tutkimuksessa käytettävä milleniaalien tutkimusmääritelmä sekä tutkimusmenetelmä on esitetty ja perusteltu. Raportoinnista on pyritty saamaan selkeä ja helposti seurattava. Tutkimustulokset esitetään kattavasti ja lähteiden rinnalla käytetään paljon suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Näin lukija voi itse arvioida tehtyjen tulkintojen oikeellisuutta. Lainauksien runsaalla käytöllä on haluttu vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Osa haasteltavien sitaateista on pitkiä, mikä on Häkkisen (1996, 48) mukaan suositeltavaa, jotta tutkittava ilmiö tulee tarpeeksi luotettavasti esille. Uskottavuuden parantamiseksi olisi voinut olla enemmän haastateltavia, mikä olisi voinut antaa enemmän näkökulmia asiaan.

Toisena arviointikriteerinä on *siirrettävyys* toiseen tutkimusympäristöön, joka tarkoittaa tutkimuksen tuloksista tehtävien yleistysten mahdollisuutta (Eskola ym. 1998).

Uskon, että jos tutkimus milleniaalien motivoivasta palkitsemisesta työelämässä toteutettaisiin muiden suomalaisten yliopistojen kauppatieteellisten tiedekuntien opiskelijoille ja alumneille vastaavin menetelmin, voitaisiin hyvinkin päätyä samankaltaisiin tutkimustuloksiin. Tutkimustuloksia on myös verrattu aiempiin tutkimustuloksiin, mikä lisää siirrettävyyttä tutkimuksessa.

Varmuudella tarkoitetaan tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavien ennakkoehtojen huomioimista sekä tulosten riippumattomuutta tutkimustilanteesta (Eskola ym. 1998). Tutkimuksen varmuutta on lisätty haastateltaville tehdyllä esitietolomakkeella. Ennakkotietojen ei nähdä ohjailevan tutkimusta vaan pikemminkin antavan tutkijalle taustatietoja tutkittavasta ilmiöstä kokonaisvaltaista tarkastelua ajatellen sekä selkeyttävän haastateltaville tutkimuksessa esille nousevia aiheita. Varmuutta on pyritty lisäämään tutkimukseen lisäksi kuvailemalla tutkimustilanne niin tarkasti kuin mahdollista sekä arvioimalla sen vaikutusta saatuihin tuloksiin. Tutkimusprosessin kaikki vaiheet on kuvattu tarkasti luvussa 3.2.

Neljäs arviointikriteeri on *vahvistettavuus*, joka tarkoittaa toistettavuutta ja sitä, että tutkimuksessa tehdyt tulokset saavat tukea muista samaa ilmiötä tarkastelevista tutkimuksista (Eskola ym. 1998). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kattava ja se yhdistyy hyvin empiiriseen aineistoon. Linkki näiden välillä on hyvin osoitettu ja se osoittaa loogisen yhteyden ja perustan saaduille havainnoille. Tutkimustuloksia on vertailtu aiempiin motivaatiota ja palkitsemista koskeviin tutkimuksiin. Tämän tutkimuksen ja aiempien tutkimusten välillä on kuitenkin merkittävä ero tutkimushenkilöiden välillä. Tähän tutkimukseen kohderyhmäksi on rajattu Turun kauppakorkeakoulun 25–35-vuotiaat maisteriopiskelijat ja alumnit, eikä aiemmat tutkimukset ole rajattu yhtä tarkasti. Näin voidaan todeta tulokset vahvistettaviksi eikä vain tutkijan mielikuvitukseksi.

3.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyyttä tarkastellaan Suojasen (1982, 70–72) kolmen eettisen rajauksen avulla siltä osin, kun ne liittyvät tutkimukseeni. Tarkasteltavat osa-alueet ovat 1) tutkimuslupaan liittyvät kysymykset, 2) tutkimusaineiston keruuseen liittyvät ongelmat sekä 3) osallistumiseen liittyvät ongelmat.

Tämän tutkimuksen aineiston keruuseen on saatu lupa jokaiselta haastatteluun osallistuneelta, joten tutkimuslupaan liittyvät kysymykset ovat eettisten normien mukaiset. Haastattelu on anonymisoitu, eikä haastateltavia voida siitä tunnistaa. Aineistoa käytetään vain tutkimustarkoitukseen ja tallenne hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Tutkimusaineiston keruu on ollut myös läpinäkyvää. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelutilanteen nauhoittamiseen ja koska he ovat tutkijalle ennestään tuttuja, ei tunnistamiseen liittynyt epäselvyyksiä. Lisäksi haastattelun alussa on painotettu vapaaehtoisuutta ja sitä, että kysymyksiin saa vastata vain siltä osin, kuin itse haluaa.

Osallistumiseen liittyvät ongelmat tarkoittavat tutkijan ja tutkittajien välistä suhdetta, joka voi vaikuttaa tietojen antamiseen. Tässä tutkimuksessa tutkija tunsi jokaisen haastateltavan, mutta sen vaikutus saatuun aineistoon voidaan nähdä olevan ainoastaan positiivinen ja edesauttaneen luottamuksellista ilmapiiriä haastattelun aikana. Ilmapiiri haastattelussa oli avoin ja tutkija osallistui keskusteluun ainoastaan haastattelijan roolissa.

4 TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan aineistoa tutkimustani varten luomani integroidun palkitsemisen mallin, teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden ja motivaatioteorioiden avulla. Pyrin nostamaan esille haastatteluissa esiintyneitä teemoja, yhtäläisyyksiä ja ristiriitoja. Ensin esitellään aineellisen palkitsemisen eri osa-alueet, jonka jälkeen siirrytään aineettomaan palkitsemiseen. Olen numeroinut haastateltavat yhdestä kuuteen luvussa 3.1 esitellyn taulukon (3) mukaisesti.

4.1 Milleniaalien motivaatioon vaikuttavat palkitsemisen tekijät

Tässä luvussa tutkitaan aineiston perusteella milleniaalien työmotivaation näkökulmasta motivoivia, heikentäviä ja neutraaleja palkitsemisen tekijöitä ja etsitään vastauksia kahden ensimmäiseen tutkimuskysymykseen; 1) mitä palkitsemisen tapoja milleniaalit kokevat motivoiviksi ja 2) mitkä tekijät heikentävät milleniaalien työmotivaatiota. Kun analysoidaan kohderyhmän ryhmähaastatteluja, voidaan löytää lukuisia tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa.

4.1.1 Aineellinen palkitseminen

4.1.1.1 Peruspalkkio

Kysyttäessä haastateltavilta rahallisen palkkion suuruuden tärkeyttä, kaikki kokivat sen tärkeäksi. Peltosen ym. (1987, 44–45) mukaan rahallisen palkitsemisen merkitys yksilölle riippuu tarpeiden määrästä ja palkan suuruus on tärkeämpää perustarpeiden tyydyttämiseen pyrkivälle ihmiselle. Eli rahapalkan merkitys riippuu siitä, kuinka suuri palkka on. Voidaan siis sanoa, että mitä suurempi ihmisen saama palkka on, sitä vähemmän sillä on hänelle merkitystä. Myös aineiston perusteella voidaan havaita, että rahallisen palkan saavuttaessa tietyn tason, sen merkitys laskee.

”Ja kyllä mulla on ainakin sellanen ehkä tietty taso mihin haluu päästä, mikä ei oo mikään kaupankassa-taso, mut ehkä sen jälkeen ei oo nii paljon väliä.” H1

”[...] jos se on niinkun tiettyä minimiä alempana, niin sitten niinkun oikeastaan ihan sama miten se työpaikka muuten sopis, niin mä en ehkä mee sinne töihin.” H2

”[...] silleen haluaa sen tietylle tasolle, mutta sen jälkeen ei oo niin väliä. Tavoitteena ei oo kuolla miljonäärinä tai sillee. Vaan niinku et pystyy tekeen hyvän määrän töitä, sellasia mukavia töitä ja tulee silti ihan hyvin toimeen. Ettei tarvii niinkun miettiä taloutta. Mut sen jälkeen niinkun kanssa ei välii.” H2

Osa haastateltavista mainitsee rahallisen korvauksen osoittavan arvostusta taidoista. Myös palkkaneuvottelut nousivat keskusteluun haastatteluissa. Omien taitojen arvostuksen merkitys kasvaa palkkaneuvotteluissa. Granqvist ym. (2006, 18) mukaan palkkaneuvotteluihin osallistuvilla työntekijöillä on huomattavasti korkeampi palkka kuin työntekijöillä, jotka eivät osallistu palkkaneuvotteluihin.

”[...] mä jotenkin suoraan nään sen, että palkka on se suora arvostus siitä, niinku niistä taidoista mitä mulla on.” H2

”[...] et se on osoitus niistä taidoista, niin toi on aika pitkälti se mitä mä ajattelen. Et se osoittaa sitä arvostusta, millaisena työntekijänä sua pidetään.” H1

”[...] se peruspalkka on siinä kohtaa ehkä semmonen kun sä lähdet palkkaneuvotteluihin ja lähdet periaatteessa [...]näyttämään sitä, et mihin sä pystyt tai mikä on se sun lähtötaso. Et tämän verran mä haluan palkkaa, että mä tulen tai että mä teen tämän tehtävän, niin se on ihan fine. Mut sit sil ei oo enää mitää välii sen jälkeen.” H6

Niin kuin aiemmin todettu, rahallinen palkitseminen voidaan nähdä välineenä osoittaa työntekijälle arvostusta ja tunnustusta. Kun tutkittiin palkankorotuksen vaikutusta motivaatioon, korostui palkitsemisen yksilöllisyys. Peltosen ym. (1987, 44–45) mukaan ihmiset, joilla on heikko suoritustarve, ovat valmiita työskentelemään lujasti taloudellisten palkkioiden saamiseksi. Toisaalta taas niille ihmisille, joilla on vahva suoritustarve, saavutukset kasvattavat motivaatiota. Heille suoraan palkan lisäys ei vaikuta motivaatioon, mutta tunnustukset, kuten palkankorotuksen ovat tärkeitä. Toisin sanoen, sisäisen ja ulkoisen motivaation jakautuminen kunkin yksilön kesken vaihtelee suuresti.

”Se on mun mielestä niinkun ehkä semmonen, [...] niinkun jos vaikka joku esimies kehuu, niin sinä iltana hymyilyttää himassa, mut sit jos saa palkankorotuksen, niin sil on

tavallaan kauaskantoisemmat vaikutukset. [...] Kyllä sekin varmaan silleen vaimenee, mut et kyl se on ehkä yks semmonen isoin yksittäinen tapa osoittaa sitä arvostusta [...].”

H2

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että palkankorotuksen vaikutus motivaatioon nähtiin nostattavan motivaatiota vain pienen ajanjakson. Tulos tukee Ruohotien (1998, 38) näkemystä, jonka mukaan ulkoiset palkkiot ovat kestoaltaan lyhytaikaisia ja tarve niiden saamiseen saattaa esiintyä usein. Pidemmällä aikavälillä muilla tekijöillä nähtiin olevan suurempi merkitys. Palkka voidaan nähdä niin sanottuna hygieniatekijänä, jonka pitää olla kunnossa, mutta joka ei lopulta vaikuta työntekijän sitoutuvuuteen yhtä vahvasti kuin monet muut tekijät (Mellanen ym. 2020).

”Kyllä mullakin vaikuttaa, mut kokemuksesta, niin se kestää ehkä kuukauden ja sit sen jälkeen, vaik mä niinku täs aikaisemmin olin tavallaan tosi tämmönen rahaorientoitunut, niin kyl ne kuitenkin on sit ne muut asiat mitkä pitää tyytyväisempänä pitkään, et siel on hyvä yrityskulttuuri tai muuten hyvä olla. Mut kyllä se raha motivoi myöskin.” H1

”[...] se on motivoinut sen ensimmäisen yks kaks kuukautta aina se lisäys, mut sit sen jälkeen se on ollu vähän semmosta et sitä ei enää ees mieli ja sit sitä on pitäny tavallaan itsestänselvyytenä, et tottakai mä saan tän verran tästä. Ja sit tavallaan asettaakin jo semmosen seuraavan tavoitteen, et mä haluaisin ehkä seuraavaks tota ja tota tai ton verran. Että mä en usko et se on sillain motivoivana tekijänä kauheen suuri.” H5

”Kyllä se hetken niinku motivoi näyttämään et on sen korotuksen arvonen ja on ansainnut sen, mut ei se kyl sen kauempaa.” H4

”Lähtökohtasesti mä nään sen sillee, että jos mun palkkaa nostetaan, niin se myös tarkoittaa et mulla tulee myös jotain lisää tai multa odotetaan helposti sitten jotain lisäjutuja.” H6

Kysyttäessä vaikutuksia motivaatioon, mikäli palkka syystä tai toisesta alenisi, vastaukset olivat melko yksimielisiä siitä, että se aiheuttaisi työpaikan vaihdon. Palkan aleneminen nähtiin myös arvostuksen puutteena ja se koettiin jopa loukkaavaksi. Tämä tukee myös Viitalan (2002, 161) näkemystä siitä, että arvostus on suuressa roolissa

työntekijöiden motivoinnissa. Myös Maslowin (1987, 21–22) mukaan arvostuksen puute aiheuttaa alemmuudentuntoa, mikä laskee työntekijöiden motivaatiota.

”Mä en näkis, että mä pystyisin jatkamaan tollasessa paikassa, koska mulle on tosi tärkeätä se, et mua ja sitä mun duunia arvostetaan ja toi kielis mulle suoraa siitä et sitä mun duunia ei arvosteta tarpeeks et siit haluttais maksaa.” H6

” Lopettaisin heti.” H1

”Kyl se motivaation veis. En mä nää, et se ois vaihtoehto pysyä missään työpaikassa, missä ois joku palkanalennus melkein mistä syystä vaan. Et kuitenkin on jotkut uratavoitteet ja palkkatavoitteet itellä, niin sit joku tommonen tapahtuma tai liike mikä veis sit täysin eri suuntaan siitä, niin en mä haluis sit sellases työpaikas olla.” H3

Rahan ja vapaa-ajan suhteesta keskusteltaessa nousi kumpaakin puolta arvostavia mielipiteitä. Osa vastaajista oli selkeästi sitä mieltä, että vapaa-aika on tärkeämpää kuin raha. Vastauksissa korostui jo aiemmin esille tullut tulos siitä, että rahallisen palkan saavuttaessa tietyn tason, sen merkitys laskee. Samaa voidaan nähdä rahan ja vapaa-ajan suhteen, ja rahapalkan ollessa tietyllä tasolla, vapaa-ajan arvostus korostuu. Tulos tukee De Hauwin ym. (2010) näkemystä siitä, että milleniaalien arvoissa korostuu tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä.

”[...] opiskellessa semi pienituloisenakin niin ollut valmis leikkaamaan työtunneista, että on enemmän vapaa-aikaa, kunhan niinkun semmonen perustoimeentulo on turvattu.” H2

”[...] kyl mä painotan sitä aika paljon, et mulla on aikaa perheelle ja kavereille ja itelle, et kyl mä enemmän otan sit sen vapaa-ajan kun lähen sit tekee vaik paljon lisää työtunteja et saa enemmän rahaa. Mut kyl semmonen peruselintaso on tietenkin tärkeä.” H4

Haastateltavat 1 ja 6 pitivät rahaa tällä hetkellä tärkeämpänä kuin vapaa-aikaa. Toisaalta rahaa pidetään tärkeänä, jotta voidaan mahdollistaa laadukkaampi vapaa-aika. Nykyhetkessä ollaan valmiita tekemään enemmän töitä, jotta mahdollistetaan uralla eteneminen. Hauwin (2010) mukaan milleniaaleilla on suuret odotukset uralla etenemismahdollisuuksista, ja he etsivät jatkuvasti uraa parantavia mahdollisuuksia organisaatiossa.

Tuloksista havaitaan, että ylimääräisten työtuntien tekeminen edesauttaa uralla etenemistä. Vastauksissa korostui myös oman hyvinvoinnin ja palautumisen tärkeys.

”Mä oon ehkä taas niinkun aika työorientoitunut. [...] Mut tää tulee siihen samaan, että kun pääsee siihen tietylle tasolle, niin sit mieltii varmaan uudella tavalla. Et onks valmis laittaa ekstratunteja, kun nyt sen näkee, et se on tapa päästä eteenpäin uralla. Mut en mä tiä loppuiks se ikinä, et voihan viel vanhempanakin päästä eteenpäin uralla.” H1

”Mulle vapaa-ajan mahdollistaminen sellasena kun mä haluan, ni on vaatinut sitä rahaa. Mut sit ehkä nykyisin on alkanut kiinnittää huomioo siihen omaan hyvinvointiin ja siihen kuin tärkeetä se vapaa-aika on. [...]Et täl hetkel mä koen et se on se raha, mut mä tähtään siihen et tulevaisuudessa se vapaa-aika on se mihin mä haluan keskittyä.” H6

Tiivistettynä voidaan sanoa, että rahallinen palkitseminen nähdään tärkeänä osana kokonaispalkitsemista. Mandatum Lifen (Kaleva 2020) suorittaman tutkimuksen mukaan rahalla palkitseminen oli tärkein työntekijöitä motivoiva tekijä vuonna 2020. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan puolestaan todeta, että kaupallisen alan milleniaaleille rahallinen palkitseminen on motivoinnin kannalta tärkeää, mutta ei kuitenkaan tärkein tekijä. Mellasen ym. (2020) näkemys on samanlainen tämän tuloksen kanssa. Heidän mukaansa palkan pitää olla kunnossa, mutta ei lopulta vaikuta työntekijän sitoutuvuuteen yhtä vahvasti kuin monet muut tekijät.

Palkan suuruudella koettiin olevan myös selkeä yhteys arvostuksen tunteeseen. Peruspalkkaa tutkittaessa haastateltavien välillä voitiin havaita selkeää yksilöllisyyttä sekä palkankorotuksen että rahan ja vapaa-ajan arvostuksen osalta. Palkan alenemisen suhteen kohderyhmä oli kuitenkin yksimielinen siitä, että se aiheuttaisi irtisanoutumisen työpai- kasta. Tulos tulee Hakosen ym. (2014) näkemystä siitä, että nykyään työntekijät odottavat aiempaa yksilöllisempää kohtelua myös palkitsemisen osalta.

4.1.1.2 Tulospalkkio

Aineellisesta palkitsemisesta tulospalkkion kohdalla haastatteluissa korostuivat tavoitteiden seuranta ja niiden saavutettavuus. Tulospalkkion nähtiin nostavan motivaatiota siitä syystä, että siinä pystyy seuraamaan omaa kehitystä sen avulla, kuinka paljon kuukaudessa tienaa. Haastateltava 3 kuitenkin kokee, että tulospalkkio nostaa motivaatiota

tiettyyn pisteeseen asti, mutta liiallinen tavoiteperusteisuus johtaa motivaation loppumiseen, mikäli se jää ainoaksi motivaattoriksi. Tulos tulee Hakosen ym. (2015) näkemystä siitä, että suoritukseen perustuva palkitseminen saattaa aiheuttaa toiminnan välineellistämistä ja siten heikentää sisäistä motivaatiota.

”Mulla periaatteessa tavallaan valinta on toimia freelancerina tai niinku yrittäjälaskutus pohjalta, niin se tavallaan kokonaan on tulosperusteista. Niin se jotenkin kiehtoo just sen takia, kun näkee sen, kuinka paljon pystyy laskuttaan tunnissa. Se on se, kuinka paljon arvoa pystyy tuottamaan jollekin firmalle. Ja sitten niinkun ajattelee, et sit kun oppii lisää ja kehitty, niin pystyy tuottaan arvoa enemmän.” H2

”No mulla tällä hetkellä on tulospalkka, niin se vaikuttaa kyl tosi paljon. Voin sanoo ihan suoraan, et miten onnistun mun työssä, niin se näkyy mun pankkitilillä. Mut sit siinä voi olla välillä semmonen negatiivinenkin vaikutus, et jos ne kaikki tavoitteet on liian euro-määräisiä, niin sit mulla monesti myös jossain kohtaa loppuukin motivaatio, jos sillä jollain tietyllä projektilla tai tehtävällä tai työllä ei oikein oo muuta merkitystä. Mut kyl se yleisesti tosi paljon motivoi.” H3

Osalle tulospalkkio ei ole yhtä toimiva ja toivottu palkitsemismuoto. Tämä voi johtua siitä, että tavoitteet ja palkitsemisperusteet ovat epäselvät. Jos palkitseminen tapahtuu liian pitkien väliajoin, sen ei nähty vaikuttavan motivaatioon positiivisesti. Myös Suleman ym. (2011, 42) sekä Cahill ym (2012) ovat todenneet, että järjestelmällisyys ja jatkuvuus tunnustuksen annossa ovat milleniaaleille tärkeitä, jotta työ tuntuu palkitsevalta. Palkitseminen tulisi suorittaa niin nopeasti onnistuneen toiminnan jälkeen kuin mahdollista (Chen, 2006).

”Mä oon ollut organisaatiossa, jossa maksetaan vuosittain se, ja mä en niinku nähny millään käytännön tasolla et se ois ohjannu vaikka mun suoriutumista työssä jotenkin [...] Et mun mielestä sen pitäis olla niinku paljon tiheempää palkitsemista. [...] Mun mielestä tämmöset on hyvin huono palkitsemistapa, jos se on vaan vuositasolla.” H5

Lisäksi nousi paljon keskustelua siitä, onko tulospalkkioperusteinen järjestelmä hyväksi työyhteisön ilmapiirille. Tämä liittyy vahvasti oikeudenmukaisuuteen, jota käsitellään enemmän luvussa 5.2.1.1. Adamsin tasasuhtateoria (1965) korostaa palkitsemisen

oikeudenmukaisuutta. Sen mukaan palkitsemisessa verrataan työntekijän suoriutumista kollegoiden suoriutumiseen (Hakonen ym. 2015). Haastattelussa pohdittiin sitä, onko tulospalkkio oikeudenmukainen, jos toisen työtahti on luonnostaan rauhallisempi.

”Ja tosta tulee myös vähän se kysymys, että mitä se tekee työyhteisölle et siellä kauheesti kilpaillaan. Ja mäkin oon kuullut paljon sellasia, et sit viikkopalavereissa näytetään niit tuloksia, et sulla oli paras ja sulla oli huonoin. Niin ei sekään sit kyllä edistä sellasta yleistä motivaation tasoo ehkä kauheesti. Eikä tee organisaatiollekaan välttämättä niin kovin hyvää.” H4

”Toiset tekee hyvin työnsä vähän rauhallisemmalla tahdilla ja on siinä todella hyviä. [...] Se vähän syrjii erilaisia ihmisiä tai eri työskentelytehon omaavia ihmisiä.” H6

Puolestaan haastateltava 1 ei koe tulospalkkausta itselleen ja omalle työtehtävälleen toimivaksi ja on siitä syystä jättänyt ottamatta työtarjousta vastaan. Tämä tukee Vroomin (1964) odotusarvoteoriaa, jonka mukaan työntekijän tulee uskoa itseensä ja tehtävästä saatavaan palkkioon, jotta voi motivoitua työtehtävästä (Hakonen ym. 2015). Työntekijän arvio siitä, voidaanko palkitsemista pitää hyvänä asiana ja onko tietty tavoite houkutteleva, vaikuttaa odotusarvoteorian mukaan motivaatioon.

Vaikka haastateltava 3 motivoituu tulospalkkauksesta, niin keskusteluissa nousi esille tulospalkkauksen epävarmuus, joka sopii tämänhetkiseen elämäntilanteeseen, mutta myöhemmin on valmis tinkimään palkasta, jotta tulot eivät olisi linkitetty tulokseen.

”Mun toinen vaihtoehto, kun vaihdoin duunia, niin oli sellainen firma, jossa markkinoinnillakin ois ollut tulospalkkaus sitä mukaan mitä liidejä tulee, niin se oli yks syy miks mä en mennyt sinne. Kyl mä ymmärrän ton myyntityössä [...], mut muis rooleis se sit on myös mun niinku aivoaikaa mitä ostetaan, joka ei välttämättä aina oo sitä et se nyt suoraa euroihin, ehkä jossain vaiheessa, mut ei nyt välttämättä just tässä kuussa.” H1

”Ja sit mä ehkä koen tulospalkan et tässä elämänvaiheessa se viel menee, mut jos jossain kohtaa haluais oikeesti panostaa vapaa-aikaan ja ois vaik lapsia tai oikeesti jotain muuta mihin pitäis keskittyä elämässä, niin sit varmaa mä en myöskään haluais olla missään työssä missä on tulospalkka. Oisin valmis jopa vähän tinkimään palkasta, et mulla ois

joku vakituinen palkka ja tietty tulotaso koko ajan. Tulospalkassa on tietty aina se, että et voi koskaan tietää mitä sä ens kuussa tienaat, niin se on vähän stressaavaa välillä.” H3

Tulospalkkauksen kohdalla voidaan todeta vaihtelua vastaajien kesken. Osa haastatteluvastaavista kokee tulospalkkauksen motivoivaksi ja osa puolestaan arvostaa jonkin asteista turvallisuuden tunnetta palkan suhteen tai kokee, ettei tulospalkkaus palvele omassa työtehtävässä. Tuloksen voidaan nähdä tukevan Peltosen ym. (1987, 44–45) väitettä siitä, että sisäisen ja ulkoisen motivaation jakautuminen kunkin yksilön kesken vaihtelee suuresti. Heidän mukaansa ihmiset, joilla on heikko suoritustarve, ovat valmiita työskentelemään lujasti taloudellisten palkkioiden saamiseksi. Tähän ei vaikuta itse palkka tai suoritettava työ, vaan rahan mahdollistamien tarvittavien hyödykkeiden hankkiminen. Toisaalta taas niille ihmisille, joilla on vahva suoritustarve, saavutukset kasvattavat motivaatiota. Heille suoraan palkan lisäys ei vaikuta motivaatioon, mutta tunnustukset, kuten palkankorotukset ovat tärkeitä.

4.1.1.3 Edut

Työsuhde-edut näyttävät aineiston perusteella linkittyvän erityisesti sitoutumiseen sekä pysyvyyteen, ei niinkään motivaatioon. Tulosten perusteella edut nähdään hygieniatekijöiden sijaan motivaatiotekijöinä. Herzbergin (1971) mukaan motivaatiotekijöillä voidaan motivoida työntekijöitä, mutta niiden puuttuessa ei aiheudu tyytymättömyyttä.

”Niin ehkä semmosilla niinkun oikeesti poikkeavilla eduilla, vaik se hammahuolto, johon oikeesti menis sillee itellä paljon rahaa., [...] en mä tiä onkse niinkun semmonen motiivoiva. Ehkä se on enemmänkin niinku siihen työpaikkaan sitovampi asia et sit ku sieltä lähtee ni mieltii et mun tarvii nyt sit jatkossa maksaa vaik hammashuolto itse.” H5

”[...] ehkä ne lounas- ja virike-edut sun muut, ni ne on ehkä semmonen kiva lisä, et kyl ne tottakai tuntuu kivalta kun niitä saa, mut en mä niinku niistä just motivoidu.” H4

Haastattelussa voitiin myös huomata, että osaa työnantajan tarjoamista eduista pidetään itsestäänselvytenä ja ne osataan nostaa esille vasta kysyttäessä. Myös monien työsuhde-etujen kohdalla niitä ei luettu palkan päälle tuleviksi eduiksi vaan hygieniatekijöiksi, jotka työnantajan tulee kustantaa. Haastateltava 2 on lisäksi sitä mieltä, että mikäli työpaikka ei tarjoa työsuhde-etuja, kuten tietokonetta ja puhelinta, niin palkan pitäisi olla

huomattavasti isompi, jotta se kompensoisi etujen puutetta. Myös yrityksen kulttuuria kyseenalaistettaisiin, mikäli se ei tarjoa etuja.

”Yleisesti en pidä kauheen motivoivana, jos puhutaan just tommosesta lounasedusta ja semmosesta, koska jotenkin ajattelee... Tai on jo tavallaan muodostunut semmosia itsensänselvyyksiä et ne kuuluu siihen työsuhteeseen.” H5

”Tottakai työterveyskin, mut sekin on jotenkin ajatuksena et se aina kuuluu siihen pakettiin.” H5

”[...]mähän otin ihan itsestänselvyytenä kaikki mitä mulla on työsuhde-etuina. [...] Mut siis kyl mä oletan et mä saan puhelimen, tietokoneen, nettiliittymä maksetaan. Ne on sellasii, et en mä ees osannut ajatella niitä tähän kontekstiin, koska mä ajattelin et tottakai. Noi lounarit ja liikuntaseteli, ne on kiva lisä, mutta emmä tiiä menisinks mä työpaikkaan jos mä en sais sieltä tietokonetta ja puhelinta.” H1

Eniten motivaatioon vaikuttavia ja arvoa tuovia etuja ovat tulosten perusteella terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät edut. Tulos tukee Otalan (2003) näkemystä siitä, että työhyvinvoinnilla on myös merkittävä yhteys motivaatioon ja sitä voi tukea työterveyden ja -turvallisuuden kehittämisen avulla. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiva yritys viestii siitä, että työntekijöistä halutaan pitää huolta.

”Joo ja sit työterveys on mun mielestä aika iso juttu. Mulla ainakin on laaja työterveys, niin kyl mä haluaisin et se pysyy seuraavassakin työpaikassa.” H3

”Ja myös tämmöset erikoislääkärihoidot, mitä saa tietyn määrän vuosittain, [...] Etätöis istut huonol tuolil, niin sit ku sul on suora yhteys johonkin fysioterapiaan, niin onhan se ihan järjetön ja tosi motivoiva etu ainakin mulle täs kohtaa.” H6

”Joo mul kans toi laaja terveydenhuolto niin on ollut varsinkin viime vuonna, kun sille oli paljon tarvetta, niin sitä oppi kyl niinku arvostaan. Et en mä tiedä onks se niin motivoivaa, mut kyl se ainakin tuo semmosta filistä et työpaikka halua pitää huolta työntekijöistä.” H4

Joidenkin haastateltavien työuralla on tullut vastaan myös työsuhte-etuja, jotka koetaan turhiksi ja jotka motivaation kasvattamisen sijaan herättävät ajatuksia siitä, ettei niiden kohdalla ole ajateltu työntekijöitä tasapuolisesti. Hakosen ym. (2014) mukaan kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta saattavat vaikuttaa negatiivisesti innostukseen ja sitoutumiseen. Etuja, joita on tarkkaan mietitty ja jotka parantavat työntekijöiden työn tai vapaa-ajan laatua, arvostetaan enemmän. Tulos tukee Hakosen ym. (2014) näkemystä siitä, että nykyään työntekijät odottavat aiempaa yksilöllisempää kohtelua myös palkitsemisen osalta. Haastateltava 2 nosti esille työtehtävään liittyvän työsuhte-edun, joka vain pienestä säästöstä huolimatta tuntuu merkitykselliseltä. Jotta voidaan onnistua palkitsemisessa, sen tulee olla linjassa organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa (Hakonen ym. 2014).

“Mun mielestä semmoset pohjosen lomamökit on mun mielest semmonen. [...] Ne on kuitenkin vaan sen tietyn marginaalisen porukan käytettävissä, jotka on vaik autollisia ihmisiä tai perheellisiä, jos ne on jotain isompia mökkejä tai semmosta. Mun mielestä kaikki edut pitäis pohtia niin, et ne palvelee suurinta osaa sitä työntekijäjoukosta.” H5

”[...] on avokonttori ja pitää pystyä keskittymään niin ostakaa firman piikkiin kuulokkeet ja kuunnelkaa Spotifyta firman piikkiin. Se ei oo rahallisesti iso panostus, mut se on viesti siitä, että me ollaan mietitty, että te ootte avokonttorissa ja teidän tarvii keskittyä, niin tää on hyvä juttu. Mut jos mä säästäisin sen kympin kuussa jostain etuseleleistä, mitkä on ihan randomeita ja mitä ei oo mietitty siihen, et tois siihen mun työhön välttämättä arvo, niin vaikka se rahallinen säästö voisi olla suurempi, niin silti ei ois niin tärkeeltä tuntuva etu.” H2

Tulosten perusteella voidaan todeta, että kaupallisen alan milleniaaleille monet työsuhte-edut ovat ilmiselviä, eikä niitä koeta palkan päälle tuleviksi eduiksi vaan hygienia-tekijöiksi, jotka työnantajan tulee kustantaa. Eduista selkeästi eniten arvostettuja ovat terveyteen liittyvät edut, joilla yritys luo tunteen, että työntekijöistä välitetään. Työsuhte-edut, joita on mietitty henkilökunnan tarpeita ja työtehtäviä kuunnellen ovat tulosten perusteella tärkeimmiltä tuntuvia.

4.1.2 Aineeton palkitseminen

4.1.2.1 Oikeudenmukaisuus

Yhtenä tärkeimmistä tekijöistä palkitsemisen suhteessa motivaatioon pidettiin kuitenkin sitä, että palkka on oikeudenmukainen ja linjassa kollegoiden kanssa. Tasasuhtateorian (Adams, 1965) mukaan ihmisen tavoitteena on saavuttaa tilanne, jossa oma arvio panos-tuotossuhteesta on samalla tasolla viitehenkilön muodostaman panos-tuotossuhteen kanssa. Tasasuhtateoria korostaa palkitsemisen oikeudenmukaisuutta. Sen mukaan palkitsemisessa verrataan työntekijän suoriutumista kollegoiden suoriutumiseen (Hakonen ym. 2015).

”[...] jos se menee se palkka niinkun ok ja linjassa muiden, vaik samaa työtä tekevien ihmisten kanssa, niin silloin mun mielestä ne motivoivat tekijät pitäis tulla jostain muualta kun siitä peruspalkasta.” H5

”Toi on ehkä mun mielestä tärkeintä, et se on linjassa just sen sun oman tiimin ja muiden tekijöiden kanssa ketkä tekee sitä täysin samaa duunia, kun sä. Niin sen mä huomaan itellä ainakin et mulla motivaatio tippuu aika nopeesti siinä kohtaa, jos mä teen mun kollegan kanssa samaa duunia ja samanlaisella taustalla ja se tienaa mua tonnin enemmän kuussa. Niin ihan varmasti vaikuttaa motivaatioon.” H6

Palkka ei ole ainoa asia, jolta odotetaan oikeudenmukaisuutta. Tasa-arvoista käytöstä odotetaan kaikessa päätöksiin ja kohteluun liittyvissä asioissa. Erityisen paljon epäoikeudenmukainen kohtelu vaikuttaa motivaatioon silloin, kun se kohdistuu itseen. Johtajalta odotetaan suoruutta ja oikeudenmukaisuutta. Tulos tukee Mellasen ym. (2020, 47–55) näkemystä siitä, että milleniaalit ovat hyvin tietoisia tasa-arvosta ja sosiaalisesta vastuusta.

”[...] tulee mieleen hetkiä, missä joku on päättänyt jotain, mikä ei oo musta oikeudenmukaista, niin se on ärsyttänyt tosi paljon ja vaikuttanut motivaatioon eikä sit sitoudu siihen päätökseen.” H2

Aineiston perusteella palkitsemiselta odotetaan toisaalta myös yksilöllisyyttä. Myös Hakosen ym. (2014) mukaan nykyään työntekijät odottavat aiempaa yksilöllisempää kohtelua myös palkitsemisen osalta.

”En mä sitäkään odota et kaikki tasapäistetään, et kyl mä odotan myös sitä, et hyvistä jutuista voidaan myös palkita tavalla tai toisella.” H1

Kuitenkin keskustelussa nousi esille epäoikeudenmukaisen kohtelun vaikuttaminen negatiivisesti koko työyhteisön ilmapiiriin. Mikäli kollegaa kohdellaan epätasa-arvoisesti esimerkiksi tehtävänjaossa, se herättää epäluottamusta ja turvattomuuden tunnetta. Haastateltava 6 on joutunut seuraamaan vierestä eriarvoista kohtelua työpaikallaan. Hän kokee, että ei ensinnäkään tiedä miten voisi tilanteeseen puuttua ja toisekseen kokee epävarmuutta siitä, miten puuttuminen vaikuttaisi hänen kohteluunsa. Eriarvoisen kohtelun salliminen heikentää motivaatiota työtä kohtaan sekä sitoutumista organisaatioon. Ahosen ym. (2010) mukaan tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat milleniaaleihin yhdistettyjä arvoja. Toisaalta tulos tukee myös Kowsken ym. (2010) näkemystä siitä, että milleniaalit nauttivat tiimityöskentelystä ja ovat suvaitsevaisempia kuin aiemmat sukupolvet.

” Nii ja se ei välttämättä tarvi kohdistua suhun se epäoikeudenmukaisuus, vaan jos sä näät sitä, että vaikka tiiminvetäjä syrjii jotain muita henkilöitä tai vähän niinkun piikittelee niitä tai muuta, niin kyllähän se rakentaa sellasta huonoo ilmapiiriä siihen.” H5

”Vaikkei se epäoikeudenmukaisuus koskis itseä millään tavalla, mut huomaa, et jotain työpaikalla kohdellaan epätasa-arvoisesti vaikka jossain tehtävänjaossa [...], niin kyllähän se itessäkin herättää vähän semmosta epäluottamusta työnantajaa kohtaan.” H3

”Aika suurestikin vaikuttaa siihen (motivaatioon), et jos tuntuu et tiimin sisällä ei porukkaa kohdella samal tavalla, vaan se on jotenki epätasa-arvonen se tilanne siinä.” H5

Aineiston perusteella voidaan siis todeta, että oikeudenmukaisuutta odotetaan eikä sen toteutumisella ole positiivista vaikutusta motivaatioon. Kuitenkin kohtelun ollessa epäoikeudenmukaista, se vaikuttaa negatiivisesti milleniaalien työmotivaatioon. Oikeudenmukaisuuden ei myöskään oleteta toteutuvan ainoastaan omalla kohdalla, vaan myös

kollegojen kesken halutaan pitää huolta, että kohtelu työyhteisössä on tasa-arvoista. Vo-
daan myös havaita, että erityisistä onnistumisista halutaan yksilöllistä palkitsemista.

4.1.2.2 Kehittymismahdollisuudet

Kysyttäessä eniten motivoivia tekijöitä työelämässä, monella nousi uralla etenemismah-
dollisuudet tärkeimpiin tekijöihin. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä, että varsinkin
näin uran alkuvaiheessa etenemismahdollisuudet korostuvat. Työnantajan valintaan vai-
kuttaa suuresti työnhakutilanteessa se, kuinka se mahdollistaa oman uran kehittämisen.
Haastateltava 1 kokee, että työtä hakiessa etenemismahdollisuuksilla on iso merkitys,
mutta etenemisen ei välttämättä tarvitse tapahtua kyseisessä firmassa. Se työtehtävä, jo-
hon haetaan, voi olla vain askel seuraavaan ja jatkuvasti uralla on tiedossa seuraava askel,
jota kohti menee. Tulos tukee Friesin (2018) näkemystä siitä, että yksi suurimpia työym-
päristöön liittyviä tekijöitä motivaation ja sitä kautta pysyvyyden kannalta milleniaaleille
on mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen.

*”En mä ainakaan oo menossa yritykseen töihin, jossa ei selkeesti oo mahdollisuuksia ke-
hittyä. Kyl se on sellanen yks niistä päätekijöistä, mitä mä katon, kun mä töitä haen. Et
kyl se mulle on, ainakin tässä vaiheessa uraa, niinku tosi sellanen tärke juttu, joka on
pakko olla yrityksellä.” H4*

*”Jos näkee sen, et tää mun työnkuva ei niinkun muutu, kun mun taidot muuttuu, niin aika
nopeellakin aikavälillä kyl mä sitten vaihdan firmaa, jossa se sitten muuttuu.” H2*

Kauppatieteellisellä koulutuksella voidaan myös havaita olevan vaikutusta työpaik-
kojen vaatimuksiin. Kaikilla haastateltavilla oli sekä palkan, että työtehtävien suhteen
melko korkeat tavoitteet ja vaatimukset. Vastauksista voi havaita myös jonkinasteista työ-
tehtävien vähättelyä tietyillä aloilla. Levensonin (2010) mukaan milleniaalit ilmaisevat
mielipiteitään ja asettavat suurempia vaatimuksia työn suhteen, kuin vanhempi sukupolvi.

*”Tosi monella varsinkin kauppiopiskelijalla tai must tuntuu et mejän ikäryhmällä var-
sinkin on myöskin sellanen, et kaikki heti mulle nyt ja haluaa näyttää sen et mitä osaa ja
pystyy.” H6*

*”[...] semmosia duuneja, mitkä ottaa sen takia että haluaa niinkun ammatillisesti nimen-
omaan kehittyä, et se ei oo semmonen et no hei mitäs teen tän kesän, meenpä vääntään
jotain burgeria.” H2*

*”Ja kyllä mulla on ainakin sellanen ehkä tietty (palkka)taso mihin haluu päästä, mikä ei
oo mikään kaupankassa-taso” H1*

Haastattelussa kysyttiin, olisivatko haastateltavat valmiita tinkimään rahapalkasta, mikäli työssä pääsee korkeampaan asemaan. Kauhasen (2012, 137) mukaan joillekin ihmisille nämä statussymbolit, kuten työnimike tai alaisten lukumäärä, ovat tärkeitä, jolloin esimerkiksi palkankorotuksen vaihtaminen johonkin statussymboliin on mahdollista. Toinen ihminen ei taas koe statussymboleilla olevan minkäänlaista merkitystä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että palkan nähdään olevan suoraan yhteydessä uralla etene- miseen.

*”Mä jotenkin nään ne niinkun semmosena et tavallaan se palkan suuruus jopa tietyllä
tavalla määrittelee sen position tärkeyden.” H2*

*”No mäkin nään sen aika silleen mustavalkosena, kyl mä oletan et palkka nousee sitte,
jos titteli nousee tai saa ylennyksen. [...] Jos mä saman firman sisällä saisin ylennyksen
ja palkka ei nousis niin ois se kyl... En mä niinkun kokis mitään motivaatioo et miks mä
ottaisin yhtäkkiä lisää vastuuta tai jonkun esimiestehtävän. Et kyl mä niinkun nään aika
mustavalkoisena et se palkka on myös kiitos siitä vastuunotosta.” H3*

Osa haastateltavista puolestaan koki, että näin uran alkuvaiheessa tällaisilla status- symboleilla on suurempi merkitys. Kuitenkin haastateltava 4 koki, että pelkkä titteli ei olisi syy rahallisesta korvauksesta tinkimiseen, mutta mikäli työtehtävät olisivat täysin omia tavoitteita vastaavat, niin olisi valmis tinkimään rahapalkasta päästäkseen korkeam- paan asemaan työssä.

*”Alkuun se oli vähän sillee, ku ensimmäinen oman alan duunipaikka tai jotain, ni sit ois
heti pitäny olla joku niinku spesialisti tai konsultti tai jotain niinku tällasta. Ihan olen
myös tehnyt tällasen, että tein melkein riistopalkalla duunia, koska mun titteli oli vaan
konsultti, HR-konsultti. Niin se, että joku sais tietää et mitä mä oikeesti siitä ajasta*

tienasin, niin pudistelisi ihan päätään. Ja se oli multa tyhmä virhe, mut jotenkin myös ehkä vähän harkittu virhe. Tai mä otin sen ihan etenemisen kannalta.” H6

Itsensä kehittäminen nousi esille kehittymismahdollisuuksista puhuttaessa. Aineiston perusteella erilaiset työnantajan järjestämät koulutukset kasvattavat työntekijän osaamista ja sitä kautta pitävät yllä intoa ja motivaatiota. Tulos vahvistaa Hauwin ym. (2010) tulkintaa siitä, että milleniaalit pitävät mentorointia ja koulutusta erittäin arvokkaana, koska se tyydyttää heidän tarpeensa kehittää uusia taitoja ja pitävät yllä kilpailukykyä työmarkkinoilla, mutta myös lisää työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksen sisäiset asiat tulee saada opetella työajalla, mutta esimerkiksi haastateltava 2 mainitsee, että mikäli uuden työpaikan vaatimuksiin liittyy osaamista mitä ei hallitse, niin sellaiseen ollaan valmiita käyttämään myös vapaa-aikaa. Lisäksi omaan tietotaitoon ja esimerkiksi alan trendien seuraamiseen ollaan valmiita käyttämään myös vapaa-aikaa. Tulos tukee Hauwin ym. (2010) näkemystä siitä, että milleniaaleilla on suuret odotukset uralla etenemismahdollisuuksista, ja he etsivät jatkuvasti uraa parantavia mahdollisuuksia organisaatiossa. Koulutus ja kehittäminen voivat olla myös arvokas väline heidän motivointiinsa ja säilyttämiseen.

“Meil on ainakin nykyisessä järjestetty sillai, et sul on itel budjetti käytössä, jonka sä saat käyttää mimmosee koulutukseen haluut ja se ainakin toimii ihan hyvin.” H1

”[...] Mut kyl vapaa-aikaakin voi käyttää sit jossain määrin.” H3

”Kyl mä ainakin käytän koko ajan paljonkin vapaa-aikaa kaikenlaisen uuden oppimiseen. [...] Jos se on joku sellanen vaikka mun alan jotain trendejä tai jotain tälläistä näin mikä niinkun yleisesti hyödyttää tulevaisuudessa, niin sit joo.” H1

Aineiston perusteella voidaan todeta, että kehittymismahdollisuuksilla on merkittävä vaikutus milleniaalien työmotivaatioon. Se vaikuttaa paitsi työnantajan valintaan, myös palkka-asioihin. Palkalla nähdään olevan selkeä yhteys työtehtävien tasoon. Statussymboleilla voidaan havaita olevan uran alkuvaiheessa suurempi merkitys eikä myöhemmin uralla niillä ole niin suurta merkitystä. Haastatteluissa tuli myös ilmi kauppatieteiden opiskelijoiden korkeat tavoitteet ja itseluottamus heti työelämään siirtyessä. Tästä voisi päätellä, että statussymboleiden merkityksen väheneminen saattaa myös johtua siitä, että

usko omaan asemaan työelämässä on kova ja tiettyjen työtehtävien saavuttaminen nähdään jopa itsestään selvänä. Oman itsensä kehittäminen on myös milleniaaleille tärkeää ja mikäli työpaikalta annetaan siihen työkaluja, se nähdään motivaatiota kohottavana. Itsensä kehittämistä ja kouluttamista ei nähdä pakollisena pahana, vaan enemmänkin itsensä toteuttamisena ja tulevaisuuteen sijoittamisena.

4.1.2.3 Työn merkitys ja sisältö

Liukkosen ym. (2006, 215.) mukaan tarpeeksi haastavat tavoitteet lisäävät motivaatiota. Motivaation kasvattamiseksi niiden tulee kuitenkin vastata työntekijän osaamista (Luoma ym. 2004, 73). Aineisto tukee tätä teoriaa, sillä mikäli työtehtävät eivät vastaa osaamista, haastateltavien mielestä sillä on merkittävä vaikutus motivaatioon. Haastateltava 6 on jopa sitä mieltä, että jos työssä ei ole haastetta eikä se vastaa koulutusta, motivaatio työtä kohtaan on nolla.

” [...] mikä ei vastaan niinkun yhtään mitenkään sitä mitä mä osaan tai mihin mä pystyn tai kykenen. [...] mutta niinku hermo kiristyy, kun niinkun sulle ei tarjota minkäänlaisia haasteita.” H6

”Eka sillee haastattelussa maalailtiin, et sä pääset tekeen tämmösiä ja tämmösiä juttuja ja pääset haastaa ittees ja sit sillee todellisuudessa se ei ollutkaa sitä. Ni kyl mä aika nopeesti lähin sit sieltä.” H5

Toisaalta mikäli työtehtävät ovat liian vaikeita, sillä on myös negatiivinen vaikutus motivaatioon. Haastateltava 4 on kokenut työelämässä tilanteen, jossa uuteen tehtävään ei ollut vaadittavaa koulutusta eikä siihen saanut tukea, mikä aiheutti epävarmuutta ja laski motivaatiota. Tulos tukee Hakosen ym. (2015) näkemystä siitä, että mikäli kyvyt eivät ole riittävät, seurauksena on ahdistus, ja jos vaatimukset ovat liian matalat, seurauksena on pitkästymisen.

” [...] mä olin yksin markkinoinnissa Suomessa ja kaikki muut oli ulkomailla, niin siinä oli jotenki tosi sellanen yksinäinen ja epävarma olo. [...] ei ollu kuitenkaan itte niin tyytyväinen siihen työhön, et olis halunnu mielummin tehdä jotain missä pääsee näyttään et mitä osaa ja näin. Et kyl se mul vaikutti tosi paljon siihen, et millanen fiilis mulla oli mennä töihin joka päivä.” H4

Haastavuuden lisäksi työltä kaivataan vaihtelevuutta ja monipuolisuutta. Liian helpot ja yksipuoliset tehtävät ovat puuduttavia ja laskevat motivaatiota työhön. Esimerkiksi HR-tehtävissä arvostetaan sitä, että työtehtävät ovat monipuolisia, kaikkea kehitystehtävistä hallinnollisiin tehtäviin. Haastateltava 2 kaipaa myös IT-alalla työltään monipuolisuutta, mitä viime työpaikka ei tarjonnut ja sen seurauksena hän irtisanoutui. Hän kokee, että kun tietyt tehtävät on tehnyt tarpeeksi monta kertaa, niin niihin yksinkertaisesti kylästy. Tulos tukee Peltosen ym. (1987, 75–81) näkemystä siitä, että työtehtävien rikastamisella ja laajentamisella on positiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen.

”Et se pitää jotenki sillee hereillä periaatteessa hyvin, et on kaikenlaista erilaista tekemistä.” H4

”Niin, enemmän niinku sellanen generalistin homma, ku spesialistin homma.” H6

Haastateltavat pitivät työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä tärkeänä motivaation kannalta. Työn mielekkyyteen vaikuttaa monipuoliset työtehtävät ja selkeät tavoitteet sekä näiden merkityksellisyys (Luoma ym. 2004, 24). Merkityksellisyydellä ja motivoituneisuudella nähtiin siis selkeä yhteys. Tulos tukee Hauwin ym. (2010) teoriaa siitä, että milleniaalit erottaa aikaisemmista sukupolvista heidän preferenssinsä merkitykselliseen työhön hyvin palkatun työn sijasta. Työtä, joka on merkityksellinen ja joka tuottaa nautintoa, arvostetaan enemmän kuin taloudellisia voittoja.

”Jos mä en koe sitä merkitykselliseksi, niin sitte mä en oo siihen niin motivoitunut.” H2

Haastateltava 5 antoi kuitenkin hieman poikkeavan näkökulman asiaan ja mietti sitä, kannattaisiko elämään hakea merkitystä työn lisäksi muilta osa-alueilta. Haastateltava 6 ei ole tyytyväinen työnsä sisältöön tällä hetkellä, mutta sietää tilannetta harrastamalla vapaa-ajalla paljon, koska kokee siihen olevan nykyisen työn ohella enemmän aikaa ja energiaa, kuin mahdollisesti tulevaisuudessa seuraavassa työtehtävässä.

”Mut toikin on varmaan semmonen, mitä ehkä jokaisen tarvis myös henkilökohtaisesti pohtia ja miettii sitä, et hakeeks liikaa tavallaan sitä merkitystä ja sitä oman itsensä arvon

määrittämistä niinku siitä työstä tai siitä työroolista. Vai voisko se löytyy jostain muusta asiasta, vaik harrastuksesta tai jostai semmosesta.” H5

Aineiston perusteella voidaan havaita, että työn sisältö vaikuttaa olennaisesti milleniaalien motivaatioon. Liian haastavat työtehtävät ja tuen puuttuminen aiheuttavat epävarmuutta ja laskevat motivaatiota, kun taas liian helpot työtehtävät saavat tylsistymään ja kadottamaan työn merkityksellisyyden. Työn halutaan siis olevan sopivan haastavaa suhteessa omaan osaamiseen. Monipuolisuutta ja vaihtelevuutta kaivattiin työtehtävien tasosta riippumatta. Toisaalta haastattelun perusteella milleniaalit ymmärtävät, että työ ei saa olla ainoa merkityksellisyyttä ja sisältöä elämään tuova asia, vaan muidenkin elämän osa-alueiden tulee olla kunnossa.

4.1.2.4 Työjärjestelyt ja työympäristö

Työjärjestelyihin liittyvät etätyömahdollisuus ja työaikaratkaisut. Etätyömahdollisuus on yleistynyt sekä kouluissa että työelämässä koronapandemian seurauksena. Monilla työpaikoilla, joissa ennen ei ollut etätyömahdollisuutta, siirryttiin kokoaikaiseen tai osittaiseen etätyöhön vuoden 2020 aikana. Aineiston perusteella voidaan havaita, että myös haastateltavat ovat tottuneita etätyöhön ja pitävät sen mahdollistamista melko itsestäänselvänä. Kaikki, paitsi haastateltava 2, joka kaipaa työssään työyhteisöä eikä töiden tekeminen kotona ole mahdollista, vaativat työpaikaltaan etätyömahdollisuuden. Haastateltava 4 puolestaan kokee, että nyt opiskelijana sekä myöhemmin perheellisenä, etätyömahdollisuuden vaikutus motivaatioon on suurempi, kuin perheettömänä työssäkäyvä.

”Kyl mä näkisin, et se on tosi motivoivaa missä elämäntilanteessa tahansa. [...] Kyl mä arvostan sitä, et mä voin käyttää sen ajan minkä mä normaalisti käyttäisin työmatkaan, niin jo siihen työn tekemiseen, mikä tuo mulle myös enemmän vapaa-aikaa.” H6

”Mä en ite menis työpaikkaan, joka ei tarjoais etätyömahollisuuksia roolissa.” H5

”Itekin sen ottaa jo aika sillei itsestääselvyytenä. [...] Mut en mä tiiä vaikuttaakse nyt niin paljon motivaatioon, et jos mun pitäis koko ajan olla toimistolla, niin sekin olis ihan fine. Ei olis syy olla hakematta työpaikkaa, mutta vaikee kuvitella työtä, missä se ei olis mahdollista ollenkaan.” H3

Osa haastateltavista koki joustavan työajan osittain tärkeänä, mutta eivät ehdottomana. Parin tunnin joustaminen päivän aikana esimerkiksi omien pakollisten asioiden hoitamiseen kuitenkin nostaa motivaatiota. Haastateltava 2 toimii yrittäjänä ja sanoo jopa kaipaavansa välillä struktuuria ja työaikoja.

Muut vaativat työajan joustavuutta ja vapautta päättää omista työajoistaan ja kokevat sen vaikuttavan huomattavasti motivaatioon ja tunteeseen luottamuksesta. Moni kokee, että myös työn jaksamisen kannalta työajan joustaminen on tärkeää. Molemmipuolista joustavuutta korostetaan. Ylitöitä ollaan valmiita tekemään, koska tiedetään, että sitten kun itsellä on henkilökohtaisia menoja, niin niiden toteuttamiseen ei ole esteitä työnantajan puolelta. Joustavaan työaikaan myös yhdistettiin tunne siitä, että työnantajan puolelta on luottamus siihen, että työtehtävät hoidetaan, vaikkei tarkkoja työaikoja noudattaisikaan. Tulos tukee Mellasen ym. (2020, 47–55) näkemystä siitä, että milleniaalit eivät halua työn olevan velvollisuus, joka hoidetaan kello kahdeksan ja neljän välillä, vaan sen halutaan olevan itsensä kehittämisen väline, jonka voi hoitaa itselle sopivana ajankohtana ja siellä, missä se sopii parhaiten.

”Mä en menis työpaikkaan, joka ei tarjoais mulle siihen rooliin joustavaa työaika. [...] Tää on taas luottamusnäkökulma siihen, ja myös mulle on tärkeä, et mä voin joustaa työntekijänä sille organisaatiolle, mut mä odotan et se organisaatio tietyis tilanteis sit joustaa mun suuntaan.” H5

”Niin se on sellasta puolin ja toisin joustamista, ja se pitää sen työn mun mielestä mielekkäänä. Kun tiedät, että sä voit siihen itekki vaikuttaa.” H6

Aineiston perusteella voidaan päätellä, että työvälineiden ja -tilojen oletetaan olevan kunnossa, jolloin ne eivät itsessään vaikuta työmotivaatioon. Kuitenkin jos näissä on puutteita, se nähdään motivaatiota laskevana. Voidaan todeta, että mikäli työvälineet eivät ole kunnossa tai edesauta työn tekemistä, työn edistäminen ja onnistuminen on entistä enemmän kiinni yksilön motivaatiosta. Ylimääräinen häiriö työlle syö jaksamista ja motivaatiota.

Työtilojen viihtyisyys on tärkeää, mutta vielä tärkeämpänä nähdään työrauhan mahdollistaminen. Avokonttoreita ei koettu itselle mieluisiksi työtiloiksi ja työtiloilta kaivattiin paikkaa, jossa työskennellä omassa rauhassa. Tämä tukee myös Liukkosen ym. (2006, 141) näkemystä siitä, että työympäristö voi joko nostaa tai laskea työmotivaatiota sen perusteella, kuinka hyväksi työskentelyvälineet, työtilat ja työilmapiiri koetaan.

”Noi työvälineet ja -tilat on yleensä aika semmonen geneerinen asia, et sul on yleensä aina semmonen sama setti niinku tietotyössä. Nii mä en tiiä onks se semmonen motivaatiotekijänä mikään kauheen suuri. Et verrattuna saaks sä jonku halvan Android puhelimen vai uuden Iphonen, et tuoks se sit paljon motivaatioo siihen.” H5

”Ei työtilalla välttämättä niin paljon, koska vois olla myös fine tehdä 100 prosenttisesti etänä. Et tavallaan ei mulla oo preferenssii sen suhteen, mut jos mut ois pakotettu olemaan toimistolla, joka ois ihan hirvee, niin sillä kyllä vois olla jotain vaikutusta.” H1

”Ja sit et niinkun varsinkin avokonttorissa on huomioitu se, et joku välillä ihan pakosta työn puolesta kaipaa jotain huonetta, missä vaa olla rauhassa tai sitten on vaan semmonen henkilö et oikeesti tarvii työrauhan, et se ois huomioitu jotenkin niissä työtiloissa [...].” H3

Kuitenkin haastattelussa tuli ilmi, että mikäli välineiden tai tilojen kohdalla on käytetty aikaa ja erityistä panostusta, sillä on puolestaan positiivinen vaikutus motivaatioon. Haastateltavien mukaan tällainen panostus viestii organisaatiokulttuurista ja vaikuttaa sitoutumiseen.

”Joo kyl semmonen panostus ergonomisuuteen ja semmosiin viihtyisiin työtiloihin, niin nään sen kyllä isona plussana.” H2

”Ehkä semmonen mikä mulla on itellä motivoinu mua, ni yhdessä yrityksessä mis mä olin kesätöissä, ni siellä oli kahvihuoneen ja avokonttorin välissä semmonen liikuntatila. [...] Ni semmonen oli ihan motivoiva.” H6

Otalan (2003, 7, 14–22) mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä yhteys motivaatioon. Työympäristössä tärkein hyvinvointiin vaikuttava tekijä on oma työtiimi. Kun työyhteisö voi hyvin, sen toiminta voidaan nähdä laadukkaampana ja tuottavampana. Työilmapiiriin vaikutuksesta motivaatioon oltiin haastattelussa yksimielisiä. Sitä pidetään yhtenä tärkeimmistä työmotivaatioon ja jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä. Haastateltava 6 kokee, että tämänhetkisessä työssään, oma tiimi on yksi ainoista asioista mikä motivoi. Työyhteisössä arvostetaan avoimuutta ja tunnetta siitä, että on turvallista olla oma itsensä ja tuoda omia ajatuksia esille.

”Kyl se tosi paljon, et jos heti aamulla menee jonnekin työpaikkaan ja siellä on tosi kiva ilmapiiri ja kiva kulttuuri, niin kyllähän se tosi paljon vaikuttaa siihen työmotivaatioon ja ihan omaan mielialaan.” H3

”[...] yks tosi iso seikka on se työyhteisö, se tiimi kenen kaa sä oot, ne ihmiset ketä siellä on. Jos se tiimi on semmonen et se motivoi mua tekemään töitä enemmän tai et se tiimi on sellanen joka pitää mut vaikka siinä työpaikassa. [...] jos sä tykkäät viettää niiden kaa aikaa ja ne on kivoja tyyppejä, sä opit niiltä paljon koko ajan uutta, niin onhan se aika motivoivaa olla semmoses ympäristössä.” H5

”Jos olis huono työilmapiiri tai työyhteisö, niin ihan sama paljon rahaa maksettais, niin en välttämättä haluais olla siellä töissä. Että se on kyl semmonen edellytys [...]” H2

Aineiston perusteella voidaan sanoa, että etätyötä joko vaaditaan tai sen nähdään olevan motivaatiota kasvattava tekijä. Tähän on varmasti myös vaikuttanut koronapandemia, jonka seurauksena monissa työpaikoissa on siirrytty hoitamaan työtehtävät etänä. Myös kauppakorkeakoulun luentoihin on totuttu osallistumaan kotoa käsin.

Joustava työaika nähdään myös motivaatiota nostavana tekijänä ja osalle haastateltavista jopa vaatimuksena työtehtäviin. Vapaa työaika nostaa tunnetta luottamuksesta. Haastattelusta voidaan havaita, että työilmapiiri on iso voimavara ja motivaattori milleniaaleille. Kollegoiden kanssa viihtymisen voidaan havaita nostavan motivaatiota ja lisäävän työhön käytettyä energiaa ja panoksia. Työergonomian ja työrauhan oletetaan myös olevan tietyllä tasolla ja vasta näiden puute aiheuttaa muutoksia motivaatiossa. Kuitenkin taas erityinen panostus näihin nähdään motivaatiota nostattavana.

4.1.2.5 Mahdollisuus vaikuttaa

Aineiston perusteella voidaan todeta, että milleniaalit vaativat vaikutusmahdollisuuksia työltään. Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian (2000, 227–268) mukaan autonomian kokemuksella on vaikutusta nimenomaan yksilön sisäiseen motivaatioon. Kun työntekijät tuntevat pystyvänsä vaikuttamaan, heidän aloitteellisuutensa, innovatiivisuutensa ja luovuutensa kasvavat (Liukkonen ym. 2002, 139–145). Tulosten mukaan tavoitteiden toivotaan tulevan ylempää, mutta pikkutarkka ohjeistaminen laskee motivaatiota. Tulos tukee Bielaszka-DuVernayn (2007) näkemystä siitä, että esimiehen liian yksityiskohtainen

ohjeistaminen, liiallinen tarkkailu ja pienten virheiden korjaaminen lannistavat työntekijöitä.

Motivaatiota nostaa tunne siitä, että luotetaan. Haastateltavan 5 mielestä vapaus vaikuttaa viestii siitä, että luotetaan asiantuntijuuteen ja siihen, että kyetään priorisoimaan asiat sekä määrittämään aikataulut ja menetelmät. Tulos tukee Peltosen ym. (1987, 75–76) tulkintaa siitä, että vaikutusmahdollisuudet vahvistavat tunnetta vastuusta ja sitä kautta kasvattavat työtyytyväisyyttä ja motivaatiota.

”Et tavoitteet määritellään ylempää, mut sä voit keksiä ne menetelmät et millä tavoilla sä pääset siihen ja näin... Niin mun mielestä se ehkä enemmän viestii sitä luottamusta siinä työyhteisössä ja sen oman esihenkilön kanssa.” H5

Keskustelussa korostettiin myös sitä, että tuki ja auttaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä työtehtävästä riippumatta. Vaikka työtehtävät olisi mahdollista hoitaa täysin etänä, on tärkeää, että työtiimin kanssa on mahdollista päästä keskustelemaan ja jakamaan ajatuksia. Tämä tukee Friesin (2018) näkemystä siitä, että milleniaalit arvostavat aiempaa enemmän kommunikointia ja yhteistyötä tukevaa avoimemman toimiston mallia. Baldan ym. (2011) mukaan joukkuekeskeisen ja epävirallisen työyhteisön luominen kasvattaa motivaatiota. Tulos vahvistaa myös heidän näkemystensä siitä, että milleniaaleilla on ainutlaatuinen kyky toimia joukkueena ja tarve jakaa ideoitaan.

”Mustakin tossa on tosi tärkeä, et organisaatio tai tiimi on rakennettu sillä tavalla, et vaikka jokainen tekis vähän omaa vastuualuetta, mut silti olis tälläisiä kohtaamisia ja mahdollisuuksia pallorella näitä asioita jonkun kanssa. Koska joka ikinen tarvii sitä!” H5

Liukkosen ym. (2006, 111) mukaan vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen saattaa johtaa työntekijän tuottavuuden laskuun. Myös haastatteluissa todettiin, että mikäli omaan työhön ei pysty vaikuttamaan, se laskee motivaatiota.

”[...] en enää menis organisaatioon, missä en pysty vaikuttamaan.” H6

”Haluan ja oletan että voin itse päättää.” H3

”Jos on joku tietty asiantuntijarooli esimerkiksi mihin sut on vaan palkattu tekemään sitä spesifiä, tiettyä hommaa, niin sä tiedät et sulla ei ehkä siihen oo mitään vaikutusmahdollisuuksia. [...] eihän se niinku pitkäl juoksul motivoi mitenkää.” H6

Haastattelut osoittavat, että milleniaalien motivaatioon vaikuttaa se, pystyykö oman työn sisältöön ja työtehtävien hoitamiseen itse vaikuttamaan. Vaikutusmahdollisuuksia vaaditaan työltä ja niiden puuttuminen vaikuttaa esimerkiksi siihen, menisikö työpaikkaan, missä niitä ei tarjota. Ensimmäisissä työpaikoissa alaikäisenä vaikutusmahdollisuudet eivät olleet tärkeitä, mutta asiantuntijatehtävissä toimimisessa oletetaan, että saadaan itse päättää missä tehdään, milloin tehdään ja miten työtä tehdään. Vaikka työltä vaaditaan itsenäisyyttä, vaaditaan myös vahvaa yhteisön tukea ja läsnäoloa.

4.1.2.6 Hyvä johtajuus

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että hyvällä johtajuudella on suuri vaikutus työmotivaatioon. Johtajalta halutaan oppia ja inspiraatiota. Tulos tukee Andersin (2011) näkemystä siitä, että milleniaalit haluavat esimiehiltään inspiroituneisuutta ja kekseliäisyyttä. He haluavat luoda johtajiinsa suhteen ja tietää, että esimiehet välittävät.

”Parhaimmas tapaukses se voi olla tosi positiivinen, et sun esihenkilö on vähän semmonen mentorityyppinen, et sä opit siltä ja sä motivoidut siitä sen osaamisesta ja sen tekemisestä ja sen työtavoista tai muusta.” H5

”Mä oon tosi samaa mieltä, et sillä on hirveen iso vaikutus ilmapiiriin ja omaan motivaatioon [...] jos on vaik tosi esimerkillinen ja hyvä esimies niin inspiroituu siitä tosi paljon ja saada hyviä toimintamalleja. Et kyl se tosi paljon vaikuttaa.” H3

”Sit ehkä viä niinku organisaatiotasolla, jos mieltii vaik tätä koronatilannetta. Työskennessäni viä aikasemmas työpaikassa, ni mulle oli tosi tärkeä ja motivoivaa et mä tiesin, et siel joku ohjaamassa sitä venettä ja johto tuli esille, viesti avoimesti ja tavallaan näytti sitä hyvää johtajuutta. Jos sitä ei olis ollut, niin se ois varmasti vaikuttanut negatiivisesti omaan työmotivaatioon.” H5

Kun kysyttiin millainen johtaja nostaa motivaatiota, kaikki mainitsivat palautteen antamisen. Arvostusta ja palautetta käsitellään enemmän seuraavassa luvussa. Haastateltava

3 kaipaa johtajalta positiivisuutta ja sitä, että hän tuntee alaisensa. Haastateltava 2 puolestaan arvostaa suoruutta ja reiluuutta. Haastatteluissa tuli esille myös johtajan helposti lähestyttävyyys. Johtajalta halutaan läsnäoloa ja raameja työlle, mutta myös taitoa kuunnella sekä vapautta ja vastuuta omaan työhön. Tulos tukee Eisnerin (2005) näkemystä siitä, että työyhteisön odotetaan olevan vähemmän hierarkkista ja työstä saaman palautteen entistä valmentavampaa.

”Et se esimies ei oo missään norsunluutornissa, vaan on siinä lähellä ja pitää sen paketin kasassa, mut silti antaa sitä vastuuta ja vapautta tehdä sitä omaa duunia.” H6

Haastateltava 1 kokee, että johtajalle on tärkeää pystyä haastamaan uudella tavalla ajatteluun ja etenemään uralla. Haastateltava 5 nostaa esille myös johtajan kiinnostuksen työntekijän kehittymistä ja työtä kohtaan. Tulos vahvistaa Gavatoran (2012, 62) näkemystä siitä, että esimiehen tulisi toimia mentorina ja luoda vuoropuhelua monologin sijasta.

”Kyl mä katon et jos mulla on joku esimies, niin sen pitää olla jossain parempi kuin minä ja mä odotan että se niinku koittaa saada mut myös etenemään.” H1

Tulosten perusteella voidaan todeta, että hyvällä johtajuudella ja esimiestyöllä on vaikutusta kaupallisen alan milleniaalien motivaatioon. Johtajalta odotetaan esimerkin antamista, selkeää viestintää ja kiinnostusta työntekijän kehittymistä kohtaan. Toisaalta johtajan tulee olla kokeneempi ja tietyissä osa-alueissa parempi kuin työntekijä, jotta hän pystyy inspiroimaan ja antamaan toimintamalleja. Haastatteluissa nousi myös esille johtajan kanssa hyvän suhteen luominen, jossa johtaja toimii mentorina tarjoamalla jatkuvaa palautetta ja eväitä kehittymiseen uralla.

4.1.2.7 Arvostus ja palaute

Niin kuin edellisessä luvussa jo mainittiin, palautteen saaminen esimieheltä oli jokaisen haastateltavan mielestä suuresti motivaatioon vaikuttava asia. Monille työntekijöille palautteen saaminen onkin suurin voimavaroja lisäävä tekijä (Liukkonen ym. 2006, 234). Allanin (1996, 53) mukaan esimieheltä saatu palaute, kuten tunnustus tai kehu, motivoi työntekijää enemmän kuin rahallinen bonuspalkkio. On myös hyvä huomata, että palautteen tarpeeseen vaikuttaa henkilön ikä ja työkokemus. Työntekijä, jolla on enemmän

työkokemusta ja parempi itseluottamus, ei kaipaakaan yhtä paljon palautetta kuin nuori työntekijä. (Peltonen ym. 1987, 70.)

”Just varsinkin täs alkuvaiheessa uraa, ku ei välttämättä viel tiedä tai osaa kaikkee, niin semmonen rakentava palaute on tosi tärkeätä.” H4

”[...] ei aina se aineellinen palkitseminen, vaan se kiitoksen antaminen vähän isommassa foorumissa. [...] kyllähän se tuntuu vähän eriltä, et sun esimies soittaa ja on sillee, et hei hyvä duuni, ku et on joku kvartaalin palkitsemistilaisuus ja sun nimi mainitaan siellä toimitusjohtajan toimesta. Ni onhan se ihan eri vaikutus.” H6

Onnistumisen jälkeen aineellista palkitsemista motivoivammaksi koetaan palautteen antaminen ylemmän johdon toimesta. Viitalan (2002, 161) mukaan johtajan antama arvostus on suuressa roolissa työntekijöiden motivoinnissa. Myös luottamuksen ja uusien haastavampien työtehtävien antaminen nähtiin tietynlaisena motivoivana palautteena.

”Et se ei oo aina vaan sitä, et sä hoidat tosi hyvin nää asiat. [...]. tulee vähän semmonen fiilis, et sillä ei oo ees mielenkiintoo lähtee tavallaan kehittään sua tai auttaan kehittymisessä.” H5

Tästä voidaan päätellä, että rakentavan palautteen saamisella on erittäin suuri vaikutus motivaatioon. Haastateltavat kokivat, että rakentava palaute viestii siitä, että esimies on kiinnostunut alaisen kehittämisestä. Hyvin toteutettu kehityskeskustelu vaikuttaa työntekijän motivaatioon positiivisesti ja nostaa kummankin osapuolen tunnetta asioiden saavuttamisesta. Huono kehityskeskustelu voi alentaa työntekijän motivaatiota huomattavasti. (Allan 1996, 59.) Haastateltavat kokivat, että sillä miten rakentavan palautteen antaa, on merkitystä siihen, kuinka se osataan ottaa vastaan. Eisnerin (2005) mukaan esimiehiltä odotetaan entistä enemmän taitoa antaa rakentavaa palautetta ja valmiutta selittää syitä negatiiviselle palautteelle. Rakentavaa palautetta ei koeta epämotivoivaksi, jos se annetaan ystävällisesti ja reilusti. Palautteen saamisen puuttuminen voi puolestaan johtaa jopa työsuhteen päättymiseen. Tulos tukee Rasilan ym. (2010, 32–35) näkemystä siitä, että sillä, onko palaute positiivista vai rakentavaa, ei ole motivoinnin kannalta merkitystä.

”[...] Sillonhan se viestii siitä, et se on kiinnostunut siitä sun kehittymisestä, jos se antaa just sitä negatiivista tai kehittävää palautetta, et miten sä voisit tehdä asioita paremmin.” H5

”Se oli oikeestaan just yks semmonen syy minkä takia myös lähdin edellisestä työpaikasta, kun sitä palautetta ei saanut tarpeeks.” H2

Myös palautteen saamisen oikea-aikaisuudella on merkitystä motivaation kannalta. Haastateltava 3 kokee, että on motivaatiota alentavaa, jos virheistä on huomautettu vasta pitkän ajan jälkeen. Tulos tukee Sulemanin ym. (2011, 42) sekä Cahillin ym (2012) näkemystä siitä, että järjestelmällisyys ja jatkuvuus tunnustuksen annossa ovat milleniaalleille tärkeää. Myös Chenin (2006) mukaan palkitseminen tulisi suorittaa niin nopeasti toiminnan jälkeen kuin mahdollista.

On tärkeää, että palautteen antamista ei pelätä, vaan sitä osataan ja uskalletaan antaa. Keskustelussa nousi esiin myös palautteen antamisen vastavuoroisuus. Esimiehen tulee myös osata ottaa palautetta vastaan ja organisaatiokulttuuri tulisi rakentaa niin, että siellä kannustetaan vastavuoroiseen palautteen antoon. Tämä tukee Eisnerin (2005) näkemystä siitä, että työyhteisön odotetaan olevan yhä vähemmän hierarkinen.

”Mun mielestä negatiivista palautetta ei varsinaisesti kuulu antaa ollenkaan, vaan aina rakentavaa. Et se on tavallaan se oletus tähän.” H1

Arvostuksen ja palautteen antaminen ei ole ainoastaan esimiehen tehtävä tai esimiehen ja alaisen välinen kommunikointityökalu. Haastateltava 1 kokee, että kollegoiden välinen palautekulttuuri ohjaa ajattelemaan omia ja muiden tapoja tehdä asioita, sekä sitä miten antaa ja vastaanottaa palautetta.

”Sen ei välttämättä tarvii tulla esimieheltä, vaan ennemminkin just sen oman tiiminkin kans käyty keskustelu siitä mikä on mennyt hyvin ja mikä on mennyt huonosti ja missä pitää parantaa.” H1

Aineiston perusteella voidaan todeta, että palaute on äärimmäisen tärkeää milleniaalien motivaation kannalta. Sitä odotetaan vastavuoroisesti niin esimieheltä kuin

kollegoilta ja parhaimmillaan organisaatiokulttuuri kannustaa sen antamiseen. Rakentavaa palautetta arvostetaan jopa enemmän kuin positiivista palautetta, koska sillä koetaan olevan suurempi vaikutus kehittymiseen. Sen tulee kuitenkin tulla nopeasti palautteeseen liittyvän toiminnan jälkeen, jotta se koetaan reiluna ja motivaatioon vaikuttavana. Positiivinen palaute onnistumisen jälkeen kohottaa mieltä ja nostaa motivaatiota. Palaute ylemmältä johdolta nähtiin erittäin hyvänä keinona nostaa motivaatiota. Sen koettiin nostavan motivaatiota enemmän kuin aineellinen palkitseminen.

4.1.2.8 Työsuhteen pysyvyys

On tutkittu, että milleniaalit, joilla on korkeakoulututkinto, pysyvät työpaikassa kauemmin ja tyytyväisemmin. (Kaifi ym 2012.) Tulosten perusteella voidaan kuitenkin havaita päinvastainen lähestymistapa työsuhteen pysyvyyteen. Haastateltava 5 esimerkiksi hakee työstä kehittymistä ja kokemuksia, eikä pysyvällä työsuhteella ole merkitystä motivaatioon. Tulos tulee Hauwin ym. (2010) näkemystä siitä, että milleniaalit etsivät jatkuvasti uusia työmahdollisuuksia ja keskittyvät tekemään itsestään houkuttelevia työmarkkinoille. Myös Mowday ym. (1982, 30) toteavat, että korkeamman koulutustaustan omaavien työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon voi olla heikompaa kuin matalammin koulutettujen, koska korkeasti koulutetut sitoutuvat enemmän ammattiinsa kuin organisaatioon itsessään ja odotukset organisaatiota kohtaan ovat suurempia kuin matalammin koulutetuilla. Työpaikan pysyvyys ei ole enää toimiva motivointi- ja sitoutuskeino, sillä milleniaalien uraa ohjaavat yhä enemmän uuden oppiminen, tavoitteena omien taitojen relevanttius työmarkkinoiden näkökulmasta. (Bravo ym. 2015; Järvensivu 2013.)

”[...] mulle, ku ite hakee sitä kehittymistä ja semmosii mahdollisuuksia työuralta, niin mulle sillon sillä ei oo niin suuri merkitys et onkse vaikka joku lyhyt määräaikaususpätkä. Kun on kuitenkin semmonen usko siitä, et jos se päättyy, ni löytää sit kuitenkin jonku toisen työpaikan vielä.” H5

”Mä oon ollut start-upeissa paljon aikasemmin ja sit sä oot koko ajan tavallaan vaakalaudalla. Et onks sitä huomenna sitä firmaa vai ei, et mihin mä meen töihin.” H1

”Ainoo millon on, niin jos on jossain firmassa töissä ja on selkeitä indikaattoreita siitä et se menee nurin, niin sitten siinä vaiheessa ei ehkä oo enää nii motivoitunut siellä työskentelemään. Mutta ei sitte niinku muuten niin en koe et sillä on vaikutusta.” H2

Kuitenkin perustoimeentulo halutaan varmistaa, eikä haluta tilanteeseen, jossa työpaikka olisi vaakalaudalla. Haastateltavat 3 ja 6 kokevat, että työpaikan pysyvyys tuo turvallisuuden tunnetta ja sitä kautta vaikuttaa motivaatioon. Määräaikaisen työsopimuksen vaihtuminen vakituiseen koetaan myös palkitsemiseksi. Tämä tukee Kowsken ym. (2010) näkemystä siitä, että tarjoamalla lyhyt- tai pitkäaikaista turvallisuuden tunnetta, johtaja voi nostaa työntekijöiden sitoutumistasoa.

”[...] tälle ku asuntolaina vähä hengittää tohon niskaan, niin sitä ehkä vähän joutunu mieltii, et kuinka iso tekijä se itselle on. Et se, et jos nyt tarjottais mulle jotain toista paikkaa, ni kyl aika tarkkaa selvittäisin sen firman niinku käynnissä olevat yt-neuvottelut ja muut mahdolliset et paljonko tehdään tulosta ja mikä siellä on esim. viiden vuoden horisontti.” H6

”[...] mul on ollut monta kertaa määräaikainen työsoppari, et se on vaikuttanut kyl työmotivaatioon, et saanko mä sitä jatkettua ja mitä mun pitää tehdä et mä saan sitä jatkettua sitä.” H3

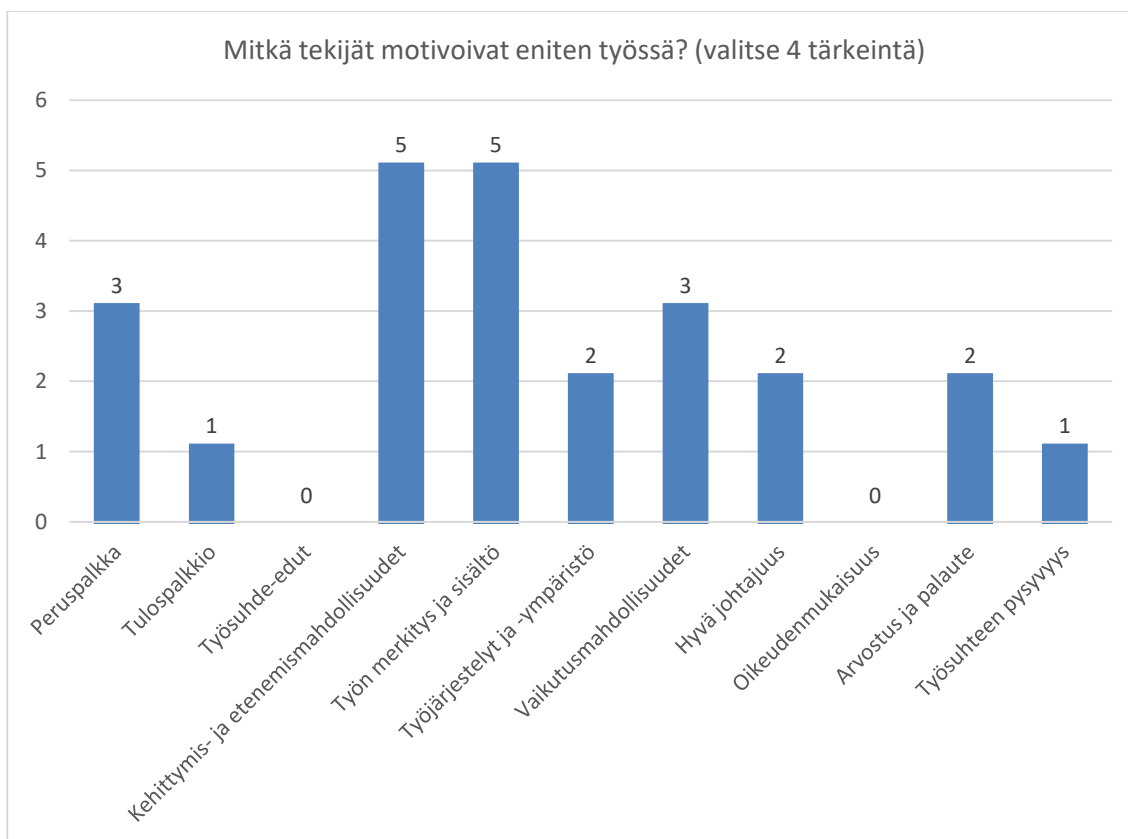
Tutkimusten mukaan milleniaalit ovat itsevarmempia, kuin aiemmat sukupolvet saman ikäisinä. (Guha 2010; Kowske ym. 2010.) Tulokset osoittavat, että kaupallisen alan milleniaaleilla on myös voimakas luottamus omia taitojaan kohtaan ja mikäli työsuhde jostain syystä loppuisi, he eivät koe uusien töiden löytymistä vaikeana. Kaupallisen alan milleniaalit ottavat mieluummin vastaan työn, jossa on kehittymismahdollisuuksia, kuin vähemmän kiinnostavan työn vakaammalla työsopimuksella. Kuitenkin jossain määrin työpaikan pysyvyydellä voidaan nähdä vaikutusta turvallisuuden tunteeseen ja sitä kautta työmotivaatioon.

4.2 Millainen on aineellisen ja aineettoman palkitsemisen suhde milleniaalien motivaatiossa?

Tutkimusten mukaan aineettomilla kannustimilla on vahva yhteys sisäiseen motivaatioon ja aineellisilla palkitsemismuodoilla on taipumus vaikuttaa ulkoiseen motivaatioon (Morrell 2011, 319). Luoman ym. (2004, 21) mukaan motivaatio voidaan nähdä monimutkaisena ilmiönä, jossa sisäisen ja ulkoisen motivaation katsotaan täydentävän toisiaan. Kokonaismotivaatio on sisäisen ja ulkoisen motivaation muodostama kokonaisuus ja mikäli

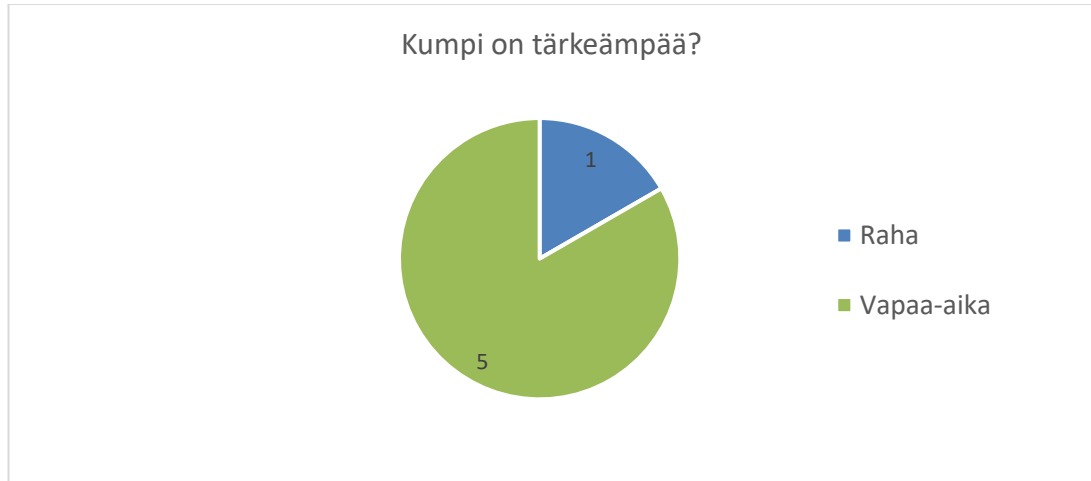
kummassa tahansa tapahtuu muutoksia, se aiheuttaa muutoksia myös kokonaismotivaatioon (Kumar 2011, 41).

Analysoitaessa strukturoidulla haastattelulla (liite 2) saatuja vastauksia voidaan havaita, että aineellisen ja aineettoman palkitsemisen suhde milleniaalien motivaation kannalta ei ole yksiselitteistä. Kysyttäessä neljää eniten motivoivaa palkitsemisen tekijää työssä (kuvio 4) neljä kuudesta haastateltavasta vastasivat rahallisen palkitsemisen kuuluvan tärkeimmän neljän palkitsemistavan joukkoon. Kaksi eniten motivoivaa palkitsemisen tekijää olivat kehittymis- ja etenemismahdollisuudet sekä työn merkitys ja sisältö. Kolme vastaajista piti vaikutusmahdollisuuksia yhtenä neljästä motivoivimmista tekijöistä. Arvostus ja palaute, hyvä johtajuus sekä työjärjestelyt ja -ympäristö olivat kahdelle vastaajista neljän motivoivimman palkitsemisen tekijöiden joukossa. Yksi vastasi myös työsuhteen pysyvyyden olevan yksi neljästä motivoivimmasta tekijästä. Työsuhde-etuja sekä oikeudenmukaisuutta ei pidetty tärkeimpien motivointikeinojen joukossa.



Kuvio 4. Mitkä tekijät motivoivat eniten työssä?

Kysyttäessä onko raha vai vapaa-aika tärkeämpää, viisi kuudesta vastasivat vapaa-ajan olevan tärkeämpää. Tämä tulos tukee väitettä, että aineettomat palkitsemisen tekijät ovat kaupallisen alan milleniaaleille tärkeämpiä kuin aineelliset palkitsemisen tekijät.



Kuvio 5. Onko raha vai vapaa-aika tärkeämpää?

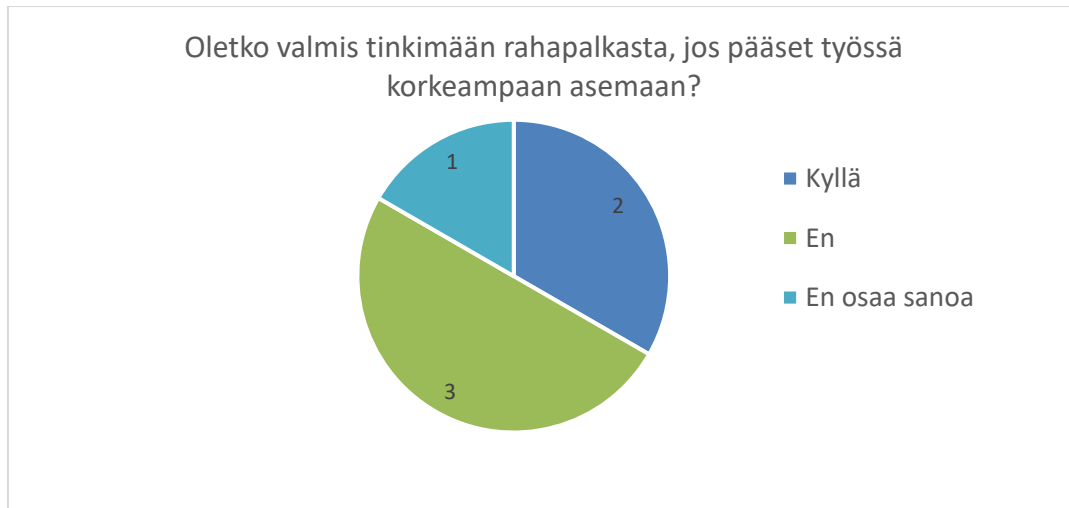
Kun kysyttiin valmiutta ottaa työtarjous vastaan, mikäli palkka olisi omaa tavoitepalkkaa pienempi, mutta työn sisältö ja etenemismahdollisuudet vastaisivat tavoitteita, vastaus oli yksimielinen. Kaikki kuusi haastateltavaa pitivät työn sisältöä ja etenemismahdollisuuksia tärkeämpänä kuin rahallista palkkaa.

Kysyttäessä onko palkinto vai voittamisen tunne motivoivampaa kilpailutilanteessa vastaukset jakautuvat kahtia. Kolme vastaajista pitää palkintoa motivoivampana ja kolme vastaajista voittamisen tunnetta motivoivampana.



Kuvio 6. Motivoiko palkinto vai voittaminen kilpailutilanteessa enemmän?

Kun kysyttiin valmiutta tinkiä rahallisesta korvauksesta, mikäli pääsee työssä korkeampaan asemaan, vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. Kuitenkin kolme vastaajista oli ehdottomasti sitä mieltä, että ei olisi valmis tinkimään rahapalkasta päästäkseen korkeampaan asemaan työelämässä. Kaksi vastaajista olisi valmis ja yksi vastaajista ei osannut sanoa. Luvussa 4.1.2.2 todettiin, että palkan nähdään olevan yhteydessä työtehtävien haastavuuteen ja position kasvaessa sen odotetaan näkyvän myös palkassa.



Kuvio 7. Oletko valmis tinkimään rahapalkasta, jos pääset työssä korkeampaan asemaan?

Kysyttäessä etenemismahdollisuuksien tärkeydestä, vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että vaihtaisivat työpaikkaa, mikäli työpaikka ei tarjoa etenemismahdollisuuksia. Myös tämä on linjassa luvun 4.1.2.2 kanssa, jossa todetaan kaikkien haastateltavien pitävän etenemismahdollisuuksia erittäin tärkeinä. Työnantajan valintaan vaikuttaa suuresti työnhakutilanteessa se, kuinka se mahdollistaa oman uran kehittämisen. Tulos tukee myös Friesin (2018) näkemystä siitä, että yksi suurimpia työympäristöön liittyviä tekijöitä motivaation kannalta milleniaaleille on mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen.

Strukturoidun haastattelun perusteella voidaan todeta, että kaiken kaikkiaan aineettoman palkitsemisen tekijät ovat kaupallisen alan milleniaaleille tärkeämpiä kuin aineellisen palkitsemisen tekijät.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa lähdettiin selvittämään vastausta päätutkimusongelmaan ”*Mitkä palkitsemisen tekijät vaikuttavat kaupallisen alan milleniaalien työmotivaatioon työelämässä?*” Tutkielmassa oli tavoitteena tarkastella kaupallisen alan milleniaalien palkitsemisen nykytilaa ja kokemuksia palkitsemisen vaikutuksista työmotivaatioon. Toisaalta tutkimuksessa haluttiin tarkastella empiirisen aineiston pohjalta Mandatum Lifen Palkitseminen Suomessa 2020 -tutkimuksen väitettä, jonka mukaan rahalla palkitseminen on tärkein työntekijöitä motivoiva tekijä. Edellä mainittua tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmen alakysymyksen kautta: 1) Mitä palkitsemisen tapoja milleniaalit kokevat motivoiviksi, 2) mitkä tekijät heikentävät milleniaalien työmotivaatiota ja 3) millainen on aineellisen ja aineettoman palkitsemisen suhde milleniaalien motivaation näkökulmasta.

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista kontribuutiota, jossa nostetaan esiin tutkimuksen tärkeimmät löydökset ja tarkastellaan niitä aikaisempien tutkimusten valossa. Käytännön kontribuution luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta sekä käytännön ehdotuksia yrityksille. Luvussa 5.3 pohditaan tutkimuksen rajoituksia, jonka jälkeen luvussa 5.4 kerrotaan tutkimuksen pohjalta nousseita tulevaisuuden jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä palkitsemisen tekijät vaikuttavat kaupallisen alan milleniaalien työmotivaatioon työelämässä. Kirjallisuuden perusteella rakennettiin integroitu palkitsemisen malli, johon kerättiin yksitoista milleniaalin motivaatioon vaikuttavaa palkitsemisen osa-aluetta: peruspalkka, tulospalkka, työsuhde-edut, oikeudenmukaisuus, kehittymismahdollisuudet, työn merkitys ja sisältö, työjärjestelyt ja -ympäristö, vaikutusmahdollisuudet, hyvä johtajuus, arvostus ja palaute sekä työsuhteen pysyvyys. Mallin avulla tutkittiin ensinnäkin sitä, ”*Mitä palkitsemisen tapoja milleniaalit kokevat motivoiviksi?*” ja toiseksi ”*Mitkä tekijät heikentävät milleniaalien työmotivaatiota?*”

Peruspalkka koetaan tärkeäksi osaksi kokonaispalkitsemista. Mandatum Lifen (Kaleva 2020) suorittaman tutkimuksen mukaan rahalla palkitseminen on tärkein työntekijöitä motivoiva tekijä vuonna 2020. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kaupallisen alan milleniaaleille rahallinen palkitseminen on motivoinnin kannalta tärkeää, mutta ei kuitenkaan tärkein tekijä. Tulos tukee Mellasen ym. (2020) näkemystä

siitä, että palkan täytyy olla kunnossa, mutta se ei lopulta vaikuta työntekijän sitoutuvuuteen yhtä vahvasti kuin monet muut tekijät. Palkan suuruudella koettiin olevan myös selkeä yhteys arvostuksen tunteeseen. Mikäli palkka syystä tai toisesta alenisi, se heikentäisi milleniaalin motivaatiota, vaikuttaisi arvostuksen puutteen kokemiseen ja johtaisi työpaikan vaihtamiseen. Palkankorotuksen vaikutus milleniaalin työmotivaatioon koettiin lyhytaikaiseksi, mikä tukee Ruohotien (1998, 38) näkemystä siitä, että ulkoiset palkkiot ovat kestoltaan lyhytaikaisia ja tarve niiden saamiseen saattaa esiintyä usein. Voidaan siis todeta, että peruspalkan ollessa kunnossa, kaupallisen alan milleniaalien pitkäaikainen motivointi ei onnistu palkankorotuksella.

Tulospalkka nähtiin motivoivaksi siitä syystä, että sen avulla pystyy helposti seuraamaan omaa kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista. Kuitenkin tavoitteiden ja palkitsemisperusteiden ollessa epäselviä tai palkitseminen tapahtuu liian pitkien väliajoin, tulospalkkion vaikutukset motivaatioon nähdään neutraalina. Tulos tukee Sulemanin ym. (2011, 42) sekä Cahillin ym. (2012) näkemystä siitä, että järjestelmällisyys ja jatkuvuus tunnustuksen annossa ovat milleniaaleille tärkeitä. Chenin (2006) mukaan palkitseminen tulisi suorittaa niin nopeasti onnistuneen toiminnan jälkeen kuin mahdollista. Mikäli suoritukseen perustuva palkkio on ainoa motivaattori tai tavoitteet ovat liian suuria, sen nähdään puolestaan heikentävän motivaatiota. Myös Hakosen ym. (2015) mukaan suoritukseen perustuva palkitseminen saattaa aiheuttaa toiminnan välineellistämistä ja siten heikentää sisäistä motivaatiota. Tulospalkkion kohdalla kaupallisen alan milleniaalin näkökulmista nähdään eroja. Vastauksissa korostuu tilannesidonnaisuus ja epävarmuus palkkauksen linkittämisestä tulokseen. Milleniaalit kokevat, että uran alkuvaiheeseen tulospalkkaus tietyissä olosuhteissa sopii, mutta myöhemmin heillä on valmius tinkiä palkasta, jotta palkitseminen ei ole tulospäätteistä. Turun kauppakorkeakoulu kannustaa yrittäjämäiseen ajatteluun, joten kohderyhmän tulos tulospalkkauksen vaikutuksesta motivaatioon oli jopa hieman yllättävä.

Tulosten perusteella työsuhde-edut linkittyvät erityisesti sitoutumiseen, eikä niinkään työmotivaatioon. Kaupallisen alan milleniaalit pitävät monia työsuhde-eduiksi määriteltyjä etuja itsestäänselvyyksinä, eikä niitä luettu palkan päälle tuleviksi eduiksi, vaan pikemminkin hygieniehtekijöiksi, jotka työnantajan tulee kustantaa. Työsuhde-eduista eniten motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia etuja ovat työterveys ja muut hyvinvointiin liittyvät edut, kuten liikuntaetu. Lisäksi yksilöllisesti ja tarkkaan mietityt työtehtävään tai vapaa-aikaan sopivat edut tuntuvat merkityksellisiltä ja vaikuttavat positiivisesti

motivaatioon. Mikäli työsuhte-edut palvelevat vain osaa työntekijöistä tai ne koetaan epäoikeudenmukaisiksi, ne saattavat heikentää milleniaalien motivaatiota.

Oikeudenmukaisuutta milleniaalit odottavat niin palkitsemiselta kuin muultakin toiminnalta työyhteisössä. Silloin kun oikeudenmukaisuus tapahtuu, ei sillä koeta olevan minkäänlaista vaikutusta motivaatioon. Jos työyhteisössä puolestaan havaitaan epäoikeudenmukaista kohtelua joko itseä tai kollegaa kohtaan, se laskee motivaatiota huomattavasti. Tämä tukee Ahosen ym. (2010) näkemystä siitä, että tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat milleniaaleihin yhdistettyjä arvoja.

Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet ovat yksi eniten milleniaalien työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Valitessa työpaikkaa, milleniaalit selvittävät, tarjoaako työpaikka etenemismahdollisuuksia tai edistääkö työtehtävä muuten uralla etenemistä. Haastatteluista voidaan havaita, että työuran oletetaan olevan nousujohteinen ja työpaikkojen valinnalla pyritään kehittämään omaa osaamista ja ottamaan seuraavia askelia uralla. Tulos tukee Friesin (2018) näkemystä siitä, että yksi suurimpia tekijöitä motivaation ja sitä kautta pysyvyyden kannalta milleniaaleille on mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen. Statussymbolien vaikutus motivaatioon on merkittävämpi alkuvaiheessa uraa eikä myöhemmin niillä koeta olevan niin suurta vaikutusta. Kauppatieteellisellä koulutuksella voidaan nähdä olevan vaikutuksia työpaikkojen korkeisiin vaatimuksiin ja joitakin aloja kohtaan voidaan havaita vähättelyä. Tästä voidaan päätellä, että statussymboleiden merkityksen väheneminen saattaa myös johtua siitä, että usko omaan asemaan työelämässä on kova ja tiettyjen työtehtävien saavuttaminen nähdään jopa itsestään selvänä. Mikäli työtehtävät vastaisivat omia tavoitteita, niin rahapalkasta tinkiminen voisi olla mahdollista korkeampaan asemaan pääsemiseksi työssä. Itsensä kehittäminen nähdään myös tärkeänä ja mikäli työpaikka kannustaa siihen ja antaa siihen työkaluja, sen nähdään kasvattavan motivaatiota. Kouluttautuminen nähdään itsensä toteuttamisena ja tulevaisuuteen sijoittamisena.

Työn sisältö ja merkitys on toinen eniten kaupallisen alan milleniaalien työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Mikäli työtehtävät eivät ole tasapainossa oman osaamisen kanssa, sen koetaan heikentävän motivaatiota huomattavasti. Liian haastavat työtehtävät aiheuttavat epävarmuutta ja liian helpot aiheuttavat työn merkityksellisyyden kadottamisen. Tämä tukee Liukkosen (2006, 215) ja Luoman ym. (2004, 73) näkemystä siitä, että tarpeeksi haastavat, mutta työntekijän osaamista vastaavat tavoitteet kasvattavat motivaatiota. Monipuolisuutta ja vaihtelevuutta kaivataan työtehtävistä riippumatta. Toisaalta milleniaalit ymmärtävät myös sen, että työ ei saa olla ainoa merkityksellisyyttä ja sisältöä

elämään tuova asia, vaan muidenkin elämän osa-alueiden tulee olla kunnossa. Myös Hauwin ym. (2010) mukaan milleniaalit eroavat aikaisemmista sukupolvista siinä, että he arvostavat merkityksellistä työtä enemmän kuin hyvin palkattua työtä.

Milleniaaleilla on työjärjestelyistä ja -ympäristöstä tiettyjä odotuksia ja vaatimuksia. Etätyötä ja joustavaa työaikaa jopa vaaditaan ja niiden puuttuessa motivaatio laskee. Vapaus päättää omasta työajasta edistää luottamuksen tunnetta. Tulos tukee Mellasen ym. (2020, 47–55) näkemystä siitä, että milleniaalit eivät halua työn olevan kahdeksan ja neljän välillä hoidettava velvollisuus, vaan sen itsensä kehittämisen väline, jonka voi hoitaa itselle sopivana ajankohtana ja siellä, missä se sopii parhaiten. Työvälineiden odotetaan olevan kunnossa eikä niillä ole suoraan vaikutusta motivaatioon. Kuitenkin jos niissä on puutteita, se heikentää motivaatiota. Toisaalta erityinen panostus esimerkiksi työtiloihin nähdään motivaatiota nostattavana. Milleniaalit kokevat työilmapiirin yhdeksi eniten motivaatioon ja omiin voimavaroihin vaikuttaviksi tekijöiksi. Se voi olla syy vaihtaa työpaikkaa tai syy jäädä työpaikkaan, vaikka muissa osa-alueissa olisi puutteita.

Kaupallisen alan milleniaalien motivaatioon vaikuttaa se, pystyykö oman työn sisältöön ja työtehtävien hoitamiseen itse vaikuttaa. Vaikutusmahdollisuuksia vaaditaan työltä ja niiden puuttuminen vaikuttaa esimerkiksi siihen, menisikö työpaikkaan, missä niitä ei tarjota. Vaikutusmahdollisuudet viestivät luottamuksesta asiantuntijuuteen sekä priorisointikykyyn. Mikäli omaan työhön ei pysty vaikuttamaan, se laskee motivaatiota. Milleniaalit olettavat työtehtäviltään myös, että pystyvät itse päättämään missä tehdään, milloin tehdään ja miten tehdään. Raamien toivotaan tulevan ylempää, mutta pikkutarkka ohjeistaminen laskee motivaatiota. Kuitenkin, vaikka työltä vaaditaan itsenäisyyttä, milleniaalit haluavat myös vahvaa yhteisön tukea ja läsnäoloa.

Hyvä johtajuus kasvattaa kaupallisen alan milleniaalien motivaatiota. Johtajalta odotetaan esimerkkiä, inspiraatiota ja selkeää viestintää. Heidän odotetaan toimivan helposti lähestyttävänä mentoreina, joilta saa jatkuvaa palautetta. Johtajilta halutaan yksilöllistä kiinnostusta milleniaalin kehitystä ja uraa kohtaan. Myös Eisner (2005) mainitsee milleniaalien odotukset matalampaan hierarkiaan ja valmentavaan palautteeseen.

Arvostus ja palautteen saaminen onkin yksi milleniaalien motivaatioon vaikuttava tekijä ja se linkittyy vahvasti myös kehittymismahdollisuuksiin. He odottavat saavansa palautetta niin esimiehiltä kuin kollegoiltaankin, mutta myös organisaatiokulttuurin sallivan ja kannustavan palautteen vastavuoroisuuteen. Rakentavan palautteen nähdään nostavan motivaatiota jopa enemmän kuin positiivisen, koska milleniaaleille on tärkeää kehittää itseänsä. Positiivinen palaute onnistumisen jälkeen on tosin myös motivaatiota

kohottava. Erittäin vaikuttavana palaute koetaan, kun se tulee ylemmältä johdolta tai isommassa foorumissa ja se nähdään motivoivampana kuin esimerkiksi rahallinen kannuste. Tulos tukee Viitalan (2002, 161) näkemystä siitä, että johtajan arvostus on suuressa roolissa työntekijöiden motivoinnissa.

Kaifin ym. (2012) mukaan korkeakoulutetut pysyvät työpaikassa kauemmin ja luotavaisemmin. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että työsuhteen pysyvyydellä ei ole suurta vaikutusta kaupallisen alan milleniaalin motivaatioon. Heillä on myös luotto omia taitojaan kohtaan ja mikäli työsuhde jostain syystä loppuisi, he eivät koe uusien töiden löytymistä haastavana. Kaupallisen alan milleniaalit ottavat mieluummin vastaan työn, jossa on kehittymismahdollisuuksia, kuin vähemmän kiinnostavan työn pysyvällä työ sopimuksella. Tämä tukee Bravon ym. (2015) sekä Järvensivun (2013) näkemystä siitä, että pysyvä työsuhde ei ole toimiva motivointikeino, koska milleniaalit keskittyvät uuden oppimiseen ja omien taitojen relevanttiuteen työmarkkinoilla. Määräaikaisen työ sopimuksen vaihtuminen vakituiseen koetaan kuitenkin motivoivaksi palkitsemiseksi.

Kolmas tutkimuskysymys oli, ”*Millainen on aineellisen ja aineettoman palkitsemisen suhde milleniaalien motivaation näkökulmasta.*” Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että kaupallisen alan milleniaaleille aineettomat palkitsemisen muodot ovat motivoivampia kuin aineellisen palkitsemisen muodot. Kuvioista 3 voidaan havaita, että kaksi eniten motivoivaa palkitsemisen tekijää milleniaaleille ovat kehitymis- ja etenemismahdollisuudet sekä työn sisältö ja merkitys. Tutkimustulos ei tue Mandatum Lifen Palkitseminen Suomessa 2020 -tutkimusta, jonka mukaan rahalla palkitseminen on tärkein työntekijöitä motivoiva tekijä.

5.2 Käytännön kontribuutio

Tutkimuksen empiirinen osio rakentui kahdella ryhmähaastattelulla kerätystä aineistosta. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin ryhmähaastattelu, koska tavoitteena oli vapaamuotoinen keskustelu, jossa osallistujat herättävät toisissaan ajatuksia ja innostavat toisiaan puhumaan aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastattelutavat tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon ja heillä on omia kokemuksia ilmiöstä. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Turun kauppakorkeakoulun milleniaalien tutkimusmääritelmän sisälle kuuluvat maisteriopiskelijat ja alumnit. Muodostin haastattelurungon vastaamaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakennettua integroitua palkitsemisen mallia ja valitsin haastattelurungon pääotsikot teemojen lähtökohdiksi. Integroitu palkitsemisen malli toimi tutkimuksessa erinomaisesti sellaisenaan. Käytin aineiston

analyysitapana temaattista analyysia, jonka tavoitteena on uuden teorian luomisen sijaan kuvata, analysoida ja raportoida aineistosta esille nousevia teemoja tarkasti. Empiiristä aineistoa tarkastelin tutkimusta varten luodun integroidun palkitsemisen mallin sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Analyysissa pyrin nostamaan esille haastatteluissa esiintyneitä teemoja, yhtäläisyyksiä ja ristiriitoja.

Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta pystytään antamaan kaupallisen alan organisaatioille työkaluja milleniaalien ikäluokkaan kuuluvien työntekijöiden motivaation ylläpitämiseen ja parantamiseen. Kun on puhe palkitsemisesta, niin on luonnollista, että rahallinen palkitseminen on tärkeää. Rahaa tarvitaan elämän perustoimintoihin, mutta tutkimuksen perusteella voidaan havaita, että kaupallisen alan milleniaaleilla on hyvä luotto peruspalkkaan ja sitä pidetään jopa itsestäänselvyytenä. Tästä syystä tärkeimmiksi ja motivoivimmiksi palkitsemisen tavoiksi nousivat aineettomista palkitsemisen tekijöistä työn merkityksen kokeminen sekä kehittymismahdollisuudet. Milleniaalien tulee ymmärtää kuinka heidän työnsä edistää suurempaa kokonaisuutta. Toisaalta vaikka työn merkitys on tärkeää, kaupallisen alan milleniaalit kuitenkin ymmärtävät myös, että työ ei saa olla ainoa merkitystä tuova asia, vaan vapaa-aika on heille erittäin tärkeää.

Milleniaalit ovat erilaisia niin lähtökohdiltaan kuin tilannesidonnaisesti ja elämän eri vaiheissa eri palkitsemisen tekijät merkitsevät toisia enemmän. Toisille raha ja menestys ovat tärkeämpiä, ja toiset arvostavat vapaa-aikaa enemmän. Organisaatioiden tulisi huomioida kaupallisen alan milleniaalien yksilöllinen huomioiminen kokonaispalkitsemisessa, jotta voidaan varmistaa jokaisen motivaation kasvattaminen ja ylläpitäminen.

Nykyään palkitsemisen tärkeyteen on kiinnitetty paljon huomiota ja sitä käytetään työntekijöiden motivointiin ja sitouttamiseen. Myös tutkimuksen haastatteluissa tuli esille uusia palkitsemisen malleja, kuten vertaispalkitseminen, jossa palkitseminen ei ole pelkästään esimiesten tehtävä, vaan kaikkia työpaikalla kannustetaan antamaan palautetta ja arvostusta kollegaa kohtaan. Tällaista haastatteluissa esille nousutta vertaispalkitsemista on esimerkiksi tiimikohtainen palkintokaappi, josta jokainen työntekijä pystyy ilman ylemmän tahon hyväksyntää antamaan toisillensa palkintoja, kuten elokuvalippuja tai kuohuviinipulloja, hyvästä suorituksesta. Myös kvartaaleittain suoritettuja palkitsemisia, joissa kollegat saavat äänestää toisiaan, pidettiin motivoivina. Tällaiset uudenlaiset palkitsemisen mallit ovat selvästi voimakkaassa nousussa ja tutkimukseni perusteella koetaan hyvin motivoiviksi.

Milleniaalien johtamisessa esimiehillä on suuri rooli. Organisaatioiden tulisi varmistaa, että he osaavat kertoa palkitsemisesta ja sen perusteista, mutta myös asettaa

tavoitteita, jotka ovat sopivia suhteessa työntekijän osaamiseen. On tärkeää rakentaa joukkuekeskeinen ja epävirallinen työyhteisö, jossa työstä saatu palaute on valmentavaa. Esimiesten tulisi toimia mentoreina ja välttää liian yksityiskohtaista ohjeistamista ja pienten virheiden korjaamista.

Koronapandemia on tuonut paljon muutoksia ja haasteita työelämään. Etätyöskentely on tällä hetkellä välttämätöntä monilla aloilla ja on ennustettu, että etätyö tulee jatkossakin jäämään uudeksi normiksi työtapoihin. Varsinkin palkitsemisessa etätyö tulee korostumaan. Organisaatioiden tulee pohtia sitä, miten varmistetaan työntekijöiden ergonominen työskentely kotona ja miten jokainen työntekijä tulee huomatuksi ja saa tarvitsemaansa palautetta huolimatta siitä missä työskennellään. Myös henkilöstöedut tulisi muokata soveltumaan etätyö- tai hybridimalliin niin, että ne palvelevat jokaista työntekijää. Lounasetu ja hyvinvointiin liittyvät edut, kuten liikuntaetu, on muokattava niin että ne palvelevat erityyppisiä työtilanteita. Hyvinvointi tulee nostaa keskiöön ja erityisesti nyt tulee huomioida jokaista ihmistä yksilöllisesti.

Tutkimuksessa nousi esille, että kaupallisen alan milleniaaleille kehittymismahdollisuudet ovat yksi motivoivimmista palkitsemisen tekijöistä. Tulevaisuuden työelämässä on jatkuvia muutoksia. Esimerkiksi tekoäly tulee olemaan merkittävä disruption aiheuttaja, joten uuden oppimisen ja koulutuksen välttämättömyys osaamisen relevanttiuden ylläpitämisessä ymmärretään. On siis oleellista, että työnantaja mahdollistaa uuden oppimisen, kehittymisen ja ajan tasalla pysymisen. Haastatteluissa nousi esille työnantajan tarjoamista itsensä kehittämisen käytännöistä esimerkiksi työnantajan tarjoama kuukausittainen budjetti, jonka saa käyttää itsensä kehittämiseen haluamallaan tavalla. Tällainen käytäntö hyödyttää organisaatiota tämänhetkisen osaamisen kasvattamisena, mutta myös yksilötasolla ylläpitää kehitystä parantaa tulevaisuuden työmahdollisuuksiin tarttumista. Tämä myös viestii milleniaalille sitä, että työnantajana kannustetaan kehittymiseen ja halutaan pitää huoli yksilön kehittymisestä. Palkitsemisen kriteereissä voisi myös olla kehittymiseen kannustavia tekijöitä. Esimerkiksi rahallisen palkan perusteena voisi olla työntekijän kehittyminen ja kouluttautuminen.

Aineellisen palkitsemisen kohdalla motivaation näkökulmasta viestintä on isossa roolissa. Jotta palkitsemisesta voi motivoitua, sen saamiseen tarvittavat resurssit tulee olla työntekijän tiedossa. Työpaikoissa tulisi lisätä avoimempaa keskustelua palkasta ja palkitsemisen perusteista. Jokaiselle työntekijälle tulisi olla selkeää, millä tavalla omaan palkitsemiseen voi vaikuttaa. Tämä lisää kokemusta paitsi oikeudenmukaisuudesta, myös vaikutusmahdollisuudesta. On erittäin tärkeää, että milleniaalilla on kokemus siitä, että

hän pystyy vaikuttamaan niin työhön kuin tavoitteiden ja palkitsemisen saamiseen. Jokaisella tulisi olla selkeä kuva siitä, mikä on oma rooli tietyn tavoitteen saavuttamisessa ja millaisella suoriutumisella voidaan vaikuttaa omaan palkkaan tai vaativampaan työtehtävään pääsemiseen.

Motivoivassa palkitsemisjärjestelmässä esille nousi myös palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Epäoikeudenmukaisuuden kokemus on milleniaalille voimakas ja motivoitua laskeva tekijä. Mikäli koetaan, että palkitseminen tai huomioiminen on epäreilua suhteessa kollegoihin, se vaikuttaa huomattavasti niin motivaatioon, sitoutumiseen kuin työpanokseenkin. Motivoiva ja toimiva palkitseminen on siis myös oikeudenmukaiseksi koettua.

5.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimukseen liittyy aina rajoitteita ja haasteita, jotka tulee tiedostaa aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia arvioitaessa. Tässä luvussa tarkastellaan kriittisesti tutkimuksen laatua ja rajoitteita. Laadullisessa tutkimuksessa tulee pohtia ja perustella sen laatua, tieteellisyyttä ja uskottavuutta. Tutkimuksen rajoitteet, mahdolliset heikkoudet ja laatuun vaikuttavat tekijät tulee havainnollistaa ja tuoda esille sekä tuoda tutkimuksessa tehdyt valinnat läpinäkyviksi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 290–291.)

Tutkimuksen aineisto on rajallinen ja tutkimusmenetelmä laadullinen, joten tulosten pohjalta ei voida vetää yleispäteviä johtopäätöksiä. Aineiston pohjalta saadaan selvitettyä haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä työmotivaatiosta, palkitsemisesta ja sen toimivuudesta sekä tulevaisuuden näkymistä. Laajempi yleistettävyyys vaatisi kuitenkin suuremman aineiston, joten yksi tutkimuksen rajoitteista on pieni otoskoko. Tämän tutkimuksen voidaan nähdä toimivan aiempien tutkimusten tukena ja keskustelun herättäjänä innostaen laajemman aineiston sisältäviin jatkotutkimuksiin, eikä suoraan yleistettävää totuutta tarjoavana tutkimuksena.

Lisäksi huomionarvoista on, että kaikki vastaajat ovat Turun kauppakorkeakoulun maisteriopiskelijoita tai alumneja. Korkeakoulun sijainti ja haastateltavien tutkinnon laajuus vaikuttanevat saatuihin tuloksiin, mistä syystä jo otsikossa tuodaan esille, että tutkimuksessa tarkastellaan Turun kauppakorkeakoulun milleniaalien ikäluokkaan kuuluvien maisteriopiskelijoiden sekä alumniensa näkemyksiä ja kokemuksia palkitsemisesta ja sen vaikutuksista motivaatioon. Eri tutkinnon laajuuden omaavien tai eri tiedekuntien edustajien näkemykset saattaisivat olla eriäviä, joten haastateltavien taustojen esiintuominen on perusteltua tutkimustulosten tarkastelun kannalta. Toisaalta saman tutkimuksen

tulokset voisivat olla erilaisia, jos haastattelut olisi toteutettu esimerkiksi Vaasassa tai Helsingissä. Siksi myös kaupparakenteakoulun määrittely koettiin tärkeäksi.

Aineiston keruun ja ryhmähaastatteluiden haasteisiin vaikuttaa myös tutkijan taustaoletukset. Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys muodostettiin ensin ja sen pohjalta muodostettiin integroitu palkitsemisen malli, jonka pohjalta muodostettiin teemahaastattelurunko. Tästä syystä taustaoletukset olivat vahvat jo ennen haastatteluiden suorittamista, mikä on otettava huomioon tutkimustuloksia arvioitaessa. Taustaoletuksien merkitystä kuitenkin pyrittiin rajoittamaan rakentamalla haastattelurunko mahdollisimman neutraaliksi. Toisaalta myös olemassa olevan kirjallisuuden vaikutus ennako-oletuksiin huomioitiin valitsemalla aineiston analyysimalliksi teorialähtöinen sisällönanalyysi, jossa tutkittavaa ilmiötä määritellään aiemman kirjallisuuden perusteella. Ilmiöstä jo tiedettävät asiat sanelevat, miten aineisto hankitaan ja miten tutkittava ilmiö määritellään. Tutkimustulos uudistaa tai vahvistaa jo tiedettyä käsitystä. (Sarajärvi ym. 2018.)

Aineiston analysointiin liittyviä ongelmakohtia pyrittiin ottamaan huomioon suorittamalla analyysi mahdollisimman objektiivisesti ja käsittelemällä aineistoa mahdollisimman neutraalisti. Tutkimustulosten rinnalla käytettiin paljon suoria lainauksia haastateluaineistosta, jotta lukija voi itse arvioida tehtyjen tulkintojen oikeellisuutta. Lisäksi tutkimuksen tulokset linkitettiin aiempaan teoriapohjaan ja todettiin pääasiassa yhdenmukaiseksi aiemman teorian kanssa, minkä voidaan katsoa parantaneen tulosten uskottavuutta. Luvussa 3 on pyritty esittelemään tutkimusprosessin kulku mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta mahdolliset tuloksiin vaikuttavat tekijät olisivat lukijalle näkyviä ja tiedostettuja.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tekemäni tutkimuksen pohjalta voidaan nyt ymmärtää, mitkä palkitsemisen tekijät vaikuttavat kaupallisen alan milleniaalien työmotivaatioon ja mikä on aineellisen ja aineettoman palkitsemisen suhde milleniaalien motivaation näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on todettu, että toisin kuin Mandatum Lifen Palkitseminen Suomessa 2020 -tutkimuksen tulokset kertovat rahallisen palkitsemisen olevan eniten työntekijöiden motivaatioon vaikuttavista tekijöistä, kaupallisen alan milleniaalien näkökulmasta aineettomat palkitsemisen tekijät ovat suuremmassa roolissa työmotivaatioon.

Ensinnäkin aihepiirin käsittelyä voisi laajentaa edelleen ja päästä yleistettävämpään lopputulokseen tekemällä laajempi kysely käyttämällä esimerkiksi kvantitatiivista tutkimusmenetelmää tai suorittamalla laadullinen tutkimus suuremmalla otoskoolla. Näin

voisi tavoittaa suuremman joukon kaupallisen alan milleniaaleja ja kartoittaa kattavammin palkitsemisen kokemuksia alalla.

Milleniaalien motivaatiota voisi myös tarkastella eri alan näkökulmasta. Esimerkiksi lääketieteen tai oikeustieteen alojen milleniaalien työmotivaatiota voisi tutkia teuttamalla samankaltainen tutkimus toisen tiedekunnan opiskelijoille. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että aihe on erittäin ajankohtainen edelleen ja sille löytyy runsaasti jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin palkitsemista ja työmotivaatiota sekä kaupallisen alan milleniaalien kokemuksia niistä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä palkitsemisen tekijät vaikuttavat kaupallisen alan milleniaalien työmotivaatioon työelämässä. Lisäksi tarkasteltiin mikä on aineettoman ja aineellisen palkitsemisen suhde milleniaalien työmotivaation näkökulmasta. Tutkimukseen päätettiin milleniaaleille olemassa olevien määritelmien synteessinä tutkimusmääritelmä 1985-vuodesta 1995-vuoteen perustuen tutkimuksen sopivuuteen. Eli tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin 25–35-vuotiaat Turun kauppakorkeakoulun maisteriopiskelijat sekä alumnit. Milleniaaleihin liittyvien kuvausten sekä työmotivaatiota ja palkitsemista käsittelevän kirjallisuuden perusteella rakennettiin integroitu palkitsemisen malli, jonka pohjalta tehtiin empiirinen tutkimus.

Tutkimuksen tutkimusote oli laadullinen. Tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä ryhmähaastatteluna suoritettua puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimuksen haastattelurunko rakennettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostetun integroidun palkitsemisen mallin ympärille ja tutkimuskysymyksiä testattiin kaupallisen alan milleniaalien näkökulmasta. Tavoitteena oli muodostaa mahdollisimman avoin haastattelurunko, ja siten saatiin ilmiötä laajasti kuvaavia vastauksia. Tutkimus analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Analyysin tulokset raportoitiin teorialähtöisesti ja tulosten raportoinnissa käytettiin tukena runsaasti suoria lainauksia.

Organisaation menestys on riippuvainen henkilöstöstä, ja palkitseminen on keino heidän sitouttamiseensa. Henkilöstön palkitseminen on keskeinen osa-alue, kun puhutaan henkilöstövoimavaroista. Palkitsemisjärjestelmiä voidaan pitää jopa henkilöstötyön tehokkaimpana työvälineenä. Työelämän demografisen muutoksen myötä ennätyskellisen suuri joukko työntekijöitä on siirtynyt eläkkeelle 2010-luvulla ja nuorempi sukupolvi on ottanut jalansijaa työelämässä. Milleniaalien ikäryhmä siirtyy parhaillaan työelämään muodostaen työelämän suurimman ikäpolven ja tuoden mukanaan uudenlaisia arvoja ja ajatuksia. Nuoret työntekijät odottavat työelämältä aivan eri asioita, kuin edelliset sukupolvet.

Tutkimuksessa eniten motivoiviksi palkitsemisen tekijöiksi nousivat kehitymis- ja etenemismahdollisuudet sekä työn merkitys ja sisältö. Palkankorotuksen vaikutus kaupallisen alan milleniaaleille koettiin lyhytaikaiseksi. Työsuhde-eduilla tai pysyvällä työsuhteella ei nähty vaikutusta milleniaalien motivaatioon. Oikeudenmukaisuutta odotetaan työltä, eikä sillä nähty olevan vaikutusta motivaatioon. Kuitenkin epäoikeudenmukaisuus

koettiin huomattavasti motivaatiota laskevaksi tekijäksi. Myös työympäristön ja -välineiden vaikutus milleniaalien työmotivaatioon nähtiin neutraaliksi, mikäli ne ovat kunnossa. Vaikutusmahdollisuudet nostavat motivaatiota ja viestivät luottamuksesta. Palautteen ja arvostuksen saaminen linkittyy kehittymismahdollisuuksiin ja kasvattaa milleniaalien työmotivaatiota.

Tämän tutkimuksen tuloksen perusteella voidaan todeta, että aineettomat palkitsemisen tekijät ovat kaupallisen alan milleniaaleille motivoivampia kuin aineellisen palkitsemisen tekijät. Kun peruspalkka on kunnossa, kaupallisen alan milleniaalin pitkäaikainen motivointi ei onnistu palkankorotuksella.

LÄHTEET

- Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. (2010). *Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet*. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010.
- Allan, J. (1996). *How to be better at motivating people*. London: Kogan Page.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996) *Assessing the work environment for creativity*. The Academy of Management Journal 39(5), 1154 – 1184.
- Anderson J. & Rainie L. (2012) *Millennials will benefit and suffer due to their hyperconnected lives*. Pew Research Center's Internet & American Life Project.
- Andert, D. (2011). *Alternating leadership as a proactive organizational intervention: addressing the needs of the baby boomers, generation xers and millennials*. Journal of Leadership, Accountability & Ethics, 8(4), 67-83.
- Antila, J. (2006) *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä*. Työpoliittinen tutkimus 305. Helsinki: Työministeriö
- Armstrong, M. (2013). *A Handbook on Human Resource Management*, London: KoganPage Publishers.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (1998) *Reward Management: A handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page Limited
- Aro, A. W. (2006). *Onko työssä tolkkua?* Helsinki: Edita
- Balda, J. B., & Mora, F. (2011). *Adapting leadership theory and practice for the networked, Millennial generation*. Journal of Leadership Studies, 5(3), 13-24.

- Bannon, S., Ford, K., & Meltzer, L. (2011). *Understanding Millennials in the Workplace*. CPA Journal, 81(11), 61-65.
- Behrens, W. (2009). *Managing Millennials*. Marketing Health Services, 29(1), 19-21.
- Bielaszka-DuVernay, C. (2007). *Micromanage at your peril*. Harvard Management Update, 12(2), 3.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006) *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3, 77-101.
- Bravo, J., Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2015). *Measuring Career Orientations in the Era of the Boundaryless Career*. Journal of Career Assessment, 1069072715616107.
- Bruce, A. & Pepitone, J. S. (1999) *Motivating Employees*. New York: McGraw Hill
- Cahill, T. F., & Sedrak, M. (2012). *Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials*. Frontiers of Health Services Management, 29(1), 3–15.
- Chen, H. (2006) *Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century*. Compensation & Benefits Review. 38:6, 64–70.
- Csikszentmihalyi, M. (1991) *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper Collins.
- Creswell, John W. (2009) *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches*. SAGE Publications Inc, California.
- Deal, J., Altman, D., & Rogelberg, S. (2010). *Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything)*. Journal of Business & Psychology, 25(2), 191-199.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological inquiry* 11 (4), 227-268.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). *Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?* *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293-302.
- Desjardins, J. (2019) *Meet generation Z: the newest member to the workforce*. *Visual Capitalist*, 14.2.2019. Viitattu 27.3.
- Door of Clubs (2017) *What 5,000 gen Z'ers tell us about future of work*. *Medium*, 30.11.2017. Viitattu 26.3.2020
- Eisner, S. P. (2005) *Managing generation Y*. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 70(4): 4–15.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, London.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä, Gummerus.
- Eskola J. (2007) *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta*. Kirjassa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. (Toim. J. Aaltola & R. Valli.) Jyväskylä. PS-kustannus, 122–157.
- Fries, K. (2018) *7 ways millennials are changing traditional leadership*. *Forbes*, 18.1.2018. Viitattu 27.3.2020

- Garikapati, V.M., Pendyala, R.M., Morris, E.A., Mokhtarian, P.L. & McDonald, N. (2016) *Activity Patterns, Time Use, and Travel of Millennials: A Generation in Transition?* *Transport Reviews*, 36(5), 558-584.
- Gavatorta, S. (2012). *It's a Millennial thing*. *T+D*, 66(3), 58-65.
- Ghauri, P., Grønhaug, K. & Strange, R. (2010) *Research methods in business studies*. Pearson, Harlow
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. (1992). *Compensation, organizational strategy and firm performance*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.
- Goudge, P. (2006) *Employee Research: How to Increase Employee Involvement Through Consultation*. Thompson-Shore Inc. United States.
- Granqvist, L., & Regnér, H. (2006). *The outcome of individual bargaining and the influence of managers' bargaining power: evidence from union data.*, s. 16.
- Guha, A. (2010). *Motivators and hygiene factors of Generation X and Generation Y-the test of two-factor theory*. Vilakshan: *The XIMB Journal of Management*, 7(2), 121–132.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., & Ylikorkala, A. (2014) *Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä* (1. p.). Helsinki: Talentum Media.
- Hakonen, A. & Nylander, M. (2015) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus
- Hakonen, A., Salimäki, A., Hulkko, K. (2005) *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus*. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

- Hauw, S., & Vos, A. (2010). *Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?* *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 293-302
- Heneman, R., Tansky, J., & Camp, S. (2008) *Human resource strategies of high-growth entrepreneurial firms. International Handbook of Entrepreneurship and HRM.*, Edward Elgar Publishing Ltd. s. 293-294.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959) *The motivation to work*. New York: Wiley
- Hewlett, S. A., Sherbin, L. & Sumberg, K. (2009) *How gen Y & boomers will reshape your agenda*. *Harvard Business Review*, 87(7/8): 71–76
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2002) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hulkko, K., Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Sweins, C. (2005) *Tulospalkkaus*. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: WSOY.
- Häkkinen, K. (1996). *Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä*. Teoreettinen katseus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Jokivuori, P. (2002) *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön –Kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Juuti, P. (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvensivu, A. (2013). *Voiko työllistyvyyslupaukseen luottaa*. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 2(2013), 6–20.

- Järvinen, J. & Leveälähti, S. (2009). *Poistuma työvoimasta 2007–2025. Alue- ja toimialatarkastelu*. Alueiden kehittäminen n:o 62. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). *A multi-generational workforce: managing and understanding millennials*. *International Journal of Business & Management*, 7(24), 88-93
- Kaleva (2020) *Tuore selvitys on herätys työnantajille: Rahalla palkitseminen motivoi eniten työntekijöitä*. <https://www.kaleva.fi/tuore-selvitys-on-heratys-tyonantajille-rahalla-pa/1650188>. Viitattu 16.2.2021
- Kauhanen, A. (2014) *Tulevaisuuden työmarkkinat*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA raportit 30.
- Kauhanen, J. (2012) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.–11. p.). Helsinki: Sanoma Pro., s. 108–126.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2001) *Rohkaiseva johtaja –miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta*. Helsinki: Rastor.
- Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). *Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes*. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 265-279.
- Kultalahti, S. (2015) *"It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work*. *Acta Wasaensia* 339.
- Kumar, S. (2011) *Motivating employees: An exploratory study on knowledge workers*. *South Asian Journal of Management* Vol. 18 (3), 26–47

- Ledford, G. & Heneman, R. (2000). *Compensation: a troublesome lead system in organizational change: Strategic reward management. Design, implementation, and evaluation*. Information Age Publishing.
- Lehto, A.-M. (2007) *Työelämän laatu muutoksessa*. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) *Työ murroksessa*. Keuruu: Otava, 93–105.
- Levenson, A. (2010). *Millennials and the world of work: an economist's perspective*. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 257–264.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (2002). *Rahasta vai rakkaudesta työhön – mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006). *Taitolajina työ –Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund, H. (2004) *Ei ainoastaan rahasta –osaamisen kokonaispalkitseminen*. Kustannusosake-yhtiö Tammi, Vammala.
- Lämsä, A. & Hautala, T. (2005) *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita Oy.
- Maguire M. & Delahunt B. (2017) *Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars*. Aishe-J. Vol. 8(3).
- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi –Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.
- Mayor, P. & Risku, M. (2015) *Opas yksilölliseen motivointiin –16 perustarvetta johtamisen apuna*. Helsinki: Talentum.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020) *Hyvät pahat ja millenniaalit – Miten meitä tulisi johtaa*. Jyväskylä: Atena

- Moisalo, V-P. (2011). *Uusi HR –Arjen henkilöstöjohtamista*. Kuopio: Infor.
- Moisio, E., Sweins, C., Salimäki, A. (2006). *Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet*. Forssa: Työsuojelurahasto.
- Morrell, D. L. (2011) *Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives*. *Compensation & Benefits Review*. 43:5, 318–323.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, New York.
- Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). *Millennials in the workplace: a communication perspective on millennials' organizational relationships and performance*. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 225-238.
- Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). *New generation, great expectations: a field study of the millennial generation*. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 281–292.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. (2008). *Myynnin johtamisen uusi aika*. Helsinki: WSOY-pro.
- Otala, L. (2003) *Hyvinvointia työpaikalle –tulosta toimintaan*. Helsinki: WSOY.
- Peltonen, M., Ruohotie, P. (1987) *Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Aavaranta-sarja n:o 4. Otava. Keuruu.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. (2010). *Motivaatio, työn ilo ja into*. Helsinki: Yrityskirjat Oy
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999) *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita Oy.
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Ruohotie, P. (2000) *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Juva: WSOY.
- Ruokolainen, M. (2011) *Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment?* Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Rynes, S., Gerhart, B. & Minette, K. (2004). *The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do*. Human Resource Management, Vol. 43(4), s. 381–394.
- Sadri, G. & Bowen C. R. (2011) *Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff*. Industrial Engineer, vol. 43(10), 44+. Gale Academic OneFile, Viitattu 13.8.2020
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (2002). *Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Smith, T. J., & Nichols, T. (2015) *Understanding the Millennial Generation*. Journal of Business Diversity Vol. 15(1).
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium*. Journal of Organizational Behavior, 23, 363–382
- Sorauren, I. (2000). *Non-monetary incentives: Do people work only for money?* Business Ethics Quarterly, 10(4), 925–944.
- Suleman, R., & Nelson, B. (2011). *Motivating the Millennials: Tapping into the potential of the youngest generation*. Leader to Leader, 2011(62), 39–44.

- Suojanen, P. (1982) *Kulttuurin tutkimuksen empiiriset menetelmät*. Tampereen yliopiston kansanperinteen laitos, moniste 4. Tampere
- Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. (1998) *Ryhmien ja tiimien palkitseminen*. Tummavuori: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2002) *Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä*. Teoksessa, Salmela-Aro, K. & Nurmi J-E. (Toim.). Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet, s. 188–212. PS-kustannus: Keuruu.
- Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (2011) *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Hansaprint.
- Viitala, R. (2002) *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Whittington, J. & Galpin, T. (2010) *The engagement factor: building a high-commitment organization in a low-commitment world*. Journal of Business Strategy, 31(5).
- WorldatWork *Total Rewards Model*. <https://www.worldatwork.org/total-rewards-model/>
Viitattu 20.2.2020

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

1. Miten tärkeäksi koette työssä palkan suuruuden?
2. Mikä on rahan ja vapaa-ajan suhde?
3. Miten palkankorotus vaikuttaa työmotivaatioon ja -panokseen?
4. Jos palkka alenisi, millainen vaikutus sillä olisi työmotivaatioon ja -panokseen?
5. Mikäli palkka ei vastaa tavoitettasi, mutta työn sisältö ja etenemismahdollisuudet vastaa, olisitteko valmiita ottamaan työn vastaan?
6. Miten koette, että tulospalkkio vaikuttaa työskentelyyn ja motivaatioon?
7. Miten tärkeiksi koette työsuhde-edut?
8. Onko työsuhde-etuja, jotka eivät vaikuta motivaatioon?
9. Miten epäoikeudenmukainen kohtelu vaikuttaa työmotivaatioon?
10. Millainen vaikutus työssä etenemisellä on motivaatioon ja työpanokseen?
11. Oletteko valmiita tinkimään rahapalkasta, jos pääsette työssä korkeampaan asemaan?
12. Vaihtaisitko työpaikkaa, mikäli nykyinen työpaikkasi ei tarjoa etenemismahdollisuuksia?
13. Mikä on vaikutus motivaatioon, mikäli työtehtävät eivät vastaa omaa osaamista?
14. Miten työn vaihtelevuus ja monipuolisuus vaikuttaa työmotivaatioon?
15. Millainen vaikutus etätömahdollisuudella on työpanokseen ja -motivaatioon?
16. Millainen vaikutus joustavalla työajalla on työpanokseen ja -motivaatioon?
17. Miten työvälineet ja -tilat vaikuttavat työmotivaatioon?
18. Miten vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vaikuttavat motivaatioon?
19. Miten vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen vaikuttaa työmotivaatioon?
20. Millainen vaikutus hyvällä johtajuudella on motivaatioon?
21. Millainen esimiestyö nostaa motivaatiota?
22. Mikä on arvostuksen ja palautteen vaikutus työmotivaatioon?
23. Mikä on negatiivisen/rakentavan palautteen saamisen vaikutus motivaatioon?
24. Onko tunteella työsuhteen pysyvyydestä vaikutusta motivaatioon?
25. Jos on uhka siitä, että menettää työpaikan, millainen on vaikutus työmotivaatioon ja työpanokseen?
26. Mitkä asiat motivoivat työssä?

27. Mitkä asiat heikentävät työmotivaatiota?
28. Mitä kaikkea koette saavanne vastineeksi työpanoksesta?
29. Onnistuessanne työssä erityisen hyvin, millä tavoin toivotte, että se huomioidaan?
30. Milloin palkitsemisella voi olla jotain negatiivisia vaikutuksia?
31. Onko mielessä uusia palkitsemistapoja, joita ei ehkä ole vielä käytössä, mutta koette tärkeiksi? Tai onko omassa työssä jotain harvinaisempia palkitsemistapoja?

Liite 2. Strukturoitu haastattelulomake

⋮

Mitkä tekijät motivoivat eniten työssä? (valitse 4 tärkeintä)

- Peruspalkka
- Tulos-/tunnustuspalkkio
- Työsuhde-edut
- Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet
- Työn merkitys ja sisältö
- Työjärjestelyt ja -ympäristö
- Vaikutusmahdollisuudet
- Hyvä johtajuus
- Oikeudenmukaisuus
- Arvostus ja palaute
- Työsuhteen pysyvyys
- Muu...

⋮

Mitä rahapalkka sinulle merkitsee? Miten tärkeäksi koet palkan suuruuden?

	1	2	3	4	5	
Ei tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvin tärkeää

Kumpi on tärkeämpää?

- Raha
- Vapaa-aika

...

Jos palkka nousisi, millainen vaikutus sillä olisi työpanokseesi ja -motivaatioosi?

	1	2	3	4	5	
Ei vaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaikuttaisi paljon

Jos palkka alenisi, millainen vaikutus sillä olisi työpanokseesi ja -motivaatioosi?

	1	2	3	4	5	
Ei vaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaikuttaisi paljon

...

Olisitko valmis ottamaan työn vastaan, mikäli palkka olisi omaa tavoitepalkkaasi pienempi, mutta työn sisältö ja etenemismahdollisuudet vastaisivat tavoitteitasi?

- Kyllä
- Ei

Miten koet tulospalkkion vaikuttavan työpanokseesi/ajatuksiisi/motivaatioosi?

	1	2	3	4	5	
Ei vaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaikuttaa paljon

...

Kumpi sinua motivoi kilpailutilanteessa enemmän?

- Palkinto (esim. lahjakortti)
- Voittaminen

Millainen on työsuhte-etujen vaikutus motivaatioosi?

	1	2	3	4	5	
Ei vaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaikuttaa paljon

:::

Oletko valmis tinkimään rahapalkasta, jos pääset työssä korkeampaan asemaan?

- Kyllä
- Ei
- Muu...

:::

Vaihtaisitko työpaikkaa, mikäli nykyinen työpaikkasi ei tarjoa etenemismahdollisuuksia?

- Kyllä
- Ei

Vaihtaisitko motivaatioon, jos työtehtävät eivät vastaa omaa osaamistasoasi?

	1	2	3	4	5	
Ei vaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaiuttaa paljon

:::

Millainen vaikutus työn vaihtelevuudella/monipuolisuudella on motivaatioosi?

	1	2	3	4	5	
Ei vaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaiuttaa paljon

:::

Millainen vaikutus joustavalla työajalla on motivaatioon?

	1	2	3	4	5	
Ei vaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaiuttaa paljon

Millainen vaikutus työvälineillä ja -tilalla on motivaatioon?

	1	2	3	4	5	
Ei vaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaiuttaa paljon

Millainen vaikutus työilmapiirillä on motivaatioon?

	1	2	3	4	5	
Ei vaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaikuttaa paljon

...

Millainen vaikutus hyvällä johtajuudella on motivaatioon?

	1	2	3	4	5	
Ei vaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaikuttaa paljon

...

Millainen vaikutus huonolla johtajuudella on motivaatioon?

	1	2	3	4	5	
Ei vaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaikuttaa paljon

...

Miten epäoikeudenmukainen kohtelu (työjärjestelyt, palkka...) vaikuttaa motivaatioon?

	1	2	3	4	5	
Ei vaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaikuttaa paljon

Miten arvostuksen ja palautteen saaminen vaikuttaa motivaatioon?

	1	2	3	4	5	
Ei vaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaikuttaa paljon

...

Miten negatiivisen/rakentavan palautteen saaminen vaikuttaa motivaatioon?

	1	2	3	4	5	
Ei vaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaikuttaa paljon

