

PALKITSEMINEN Z-SUKUPOLVEN SITOUTTAJANA ASiantuntijatyössä

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2023

**Tekijä: Emma Lintukangas
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tuomo Takala**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Emma Lintukangas	
Työn nimi Palkitseminen z-sukupolven sitouttajana asiantuntijatyössä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 25.4.2023	Sivumäärä 65 + liitteet (6 sivua)
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tässä pro-gradu tutkielmassa tarkastellaan palkitsemisen vaikutuksia korkeakoulutettujen, Suomessa asiantuntijatehtävissä työskentelevien z-sukupolven edustajien organisaatioon sitoutumiseen. Tarkastelussa on palkitsemisen kokonaisuuden eli aineellisten ja aineettomien palkitsemismenetelmien rooli sitoutumisessa. Lisäksi tarkastellaan, miten oikeudenmukaisuus näyttäytyy palkitsemisen osalta, ja minkälainen vaikutus sillä on sitoutumiseen. Tutkimusaineisto kerättiin laadullisin menetelmin, puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla haastatteleamalla kuutta z-sukupolven edustajaa. Saatu aineisto analysoitiin teemoitteleamalla.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostuu aiemmasta kirjallisuudesta ja tutkimuksista koskien z-sukupolvea. Lisäksi keskiössä on Meyerin & Allenin (1991) kolmen komponentin sitoutumismalli, palkitseminen sekä palkitsemisen kokonaisuus Hakosen & Nylanderin (2015) esittämänä sekä J. Stacy Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoria. Tutkimustulokset esittävät, että z-sukupolven osalta palkitseminen nähdään erittäin merkittävänä tekijänä organisaatioon sitoutumisessa. Erityisesti aineettomien palkitsemismenetelmien merkitys on huomattava, vaikkakin arvostus myös aineellisten palkitsemismenetelmien osalta on suuri. Tutkimuksessa tunnistettiin affektiiviseen sekä jatkuvuussitoutumiseen liittyviä piirteitä. Piirteitä normatiivisesta sitoutumisesta ei esiintynyt. Suuren osan z-sukupolven edustajista tunnistettiin kokevan palkitsemisen epäoikeudenmukaisena alipalkitsemisen kautta, minkä nähtiin olevan yhteydessä laskevasti organisaatioon sitoutumiseen. Epäoikeudenmukaisuutta korjataan palkan korotusta vaatimalla, työpanosta muokkaamalla sekä työstä irtisanoutumalla.</p> <p>Tutkimus tarjoaa organisaatioille informaatiota z-sukupolven ajatuksista ja käytöksestä puhuttaessa organisaatioon sitoutumisesta. Se tarjoaa suuntaa antavan katsauksen palkitsemisen vaikutuksista organisaatioon sitoutumiseen, palkitsemismenetelmien välisistä eroista sitouttajana sekä siitä, minkälaisia vaikutuksia palkitsemisen oikeudenmukaisuudella on sitoutumiseen.</p>	
Asiasanat Z-sukupolvi, palkitseminen, sitoutuminen, palkitsemisen oikeudenmukaisuus	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLLYS.....	3
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tavoitteet	6
1.2 Tutkimusongelma ja asettelu	6
1.3 Keskeiset käsitteet.....	7
2 SUKUPOLVET JA Z-SUKUPOLVI.....	8
2.1 Sukupolvi käsitteenä ja sukupolvijaottelu	8
2.2 Työelämän sukupolvitutkimus	11
2.3 Z-sukupolvi ja työelämä	11
3 SITOUTUMINEN.....	15
3.1 Organisaatioon sitoutuminen ja sitouttamisen keinot	15
3.2 Kolmen komponentin sitoutumismalli	17
4 PALKITSEMINEN	20
4.1 Aineellinen palkitseminen.....	21
4.2 Aineeton palkitseminen.....	22
4.3 Yhteenveto aineellisista ja aineettomista palkitsemiskeinoista	24
4.3.1 Palkitseminen kokonaisuutena	25
4.4 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessä.....	27
4.4.1 Oikeudenmukaisuusteoria	28
4.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	29
5 TUTKIMUS	32
5.1 Laadullinen tutkimus.....	32
5.2 Aineistonhankinta	33
5.3 Aineiston analyysi	34
6 TULOKSET.....	37
6.1 Palkitsemisen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen	38
6.2 Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen erot sitouttamisen näkökulmasta	40
6.2.1 Z-sukupolven tärkein sitouttaja.....	48
6.3 Z-sukupolven sitoutuminen organisaatioon ja ajatukset palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta	50
6.3.1 Sitoutumisen piirteet	50
6.3.2 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessä.....	53

7	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
7.1	Yhteenveto	57
7.2	Jatkotutkimusehdotukset	61
7.3	Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus	61
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	67

1 JOHDANTO

Nuorten asenteet työtä ja työhön sitoutumista kohtaan voidaan nähdä erityisen tärkeinä yhteiskuntapoliittisina aiheina (Haikkola & Myllyniemi, 2019, s. 11). Niin sanottu z-sukupolvi siirtyy kovaa vauhtia työelämään. Tullessaan he tuovat mukanaan varmasti monia uusia toimintatapoja, käytänteitä sekä ajatuksia. Aiheesta löytyvästä kirjallisuudesta sekä tutkimuksista on selvinnyt tälle sukupolvelle ominaisia piirteitä, jotka vaikuttavat suuresti heidän toimintaansa työelämässä nyt ja erityisesti tulevaisuudessa. Näitä piirteitä ovat esimerkiksi vähäinen aiempi työkokemus, sukupolven monimuotoisuus sekä joustavien työtapojen arvostus (Schroth, 2019, Sladek & Grabinger, 2014 & Aggarwal ym., 2022). Ajatus tämän pro- gradu tutkielman tutkimusideasta syntyi osaksi oman elämäntilanteeni kautta, sillä olenhan itsekin z-sukupolven edustaja, joka on pikkuhiljaa siirtymässä kokoaikaisesti työelämään.

Usein kuullaan puhuttavan siitä, kuinka nuori sukupolvi ei sitoudu yhteen työpaikkaan edellisten sukupolvien tapaan, vaan he seilaavat uransa aikana lukuisissa eri työpaikoissa. Vuoden 2019 nuorisobarometri tehtiin aiheesta työ ja yrittäjyys, ja siihen osallistui nuoria iältään 15–29 vuotta. Vastanneet kuuluivat siis z-sukupolven edustajiin, jotka ovat Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän (2014, s. 56) määritelmän mukaan syntyneet vuoden 1991 jälkeen. Barometrissa selvisi, että 45 prosenttia vastanneista uskoo vaihtavansa työpaikkaa lukuisia kertoja oman työuransa aikana. Erityisesti tämä näkemys korostui naisilla sekä korkeasti koulutetuilla vastaajilla. (Haikkola & Myllyniemi, 2019, s. 12, 63.) Vuonna 2018 Deloitten työntekijöilleen teettämän kyselyn mukaan jopa hieman yli 60 % z-sukupolvea edustavista työntekijöistä suunnitteli työpaikan vaihtamista seuraavien vuosien aikana (Deloitte, 2018, s. 19). Pyöriän ja Saaren (2012, s. 41) mukaan erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa sitoutuminen onkin aiheena erittäin ajankohtainen maailmanlaajuisenakin tunnetun ilmiön, työpaikkakilpailun kannalta.

Mielenkiintoista olisikin saada tällä pro-gradu tutkielmalla tietoa siitä, miten yritykset voivat vaikuttaa korkeasti koulutettujen, asiantuntijatyössä olevien z-sukupolvien edustajien sitouttamiseen palkitsemiskäytänteidensä avulla suomalaisessa työelämässä, jossa aihe on vielä toistaiseksi melko vähän tutkittu. Kansainvälisellä tasolla tutkimukset ovat esimerkiksi osoittaneet, että z-

sukupolven organisaatioon sitoutumista tarkastellessa palkitsemisella ja eduilla on suuri vaikutus, mutta jopa tätäkin tärkeämpiä asioita tunnustettiin työympäristön osalta, ja palkka nähtiin sellaisenaan vanhanaikaisena tapana houkutella ja sitouttaa työntekijöitä. Z-sukupolvelle tutkimuksen perusteella tärkeämpiä asioita olivat esimerkiksi mahdollisuus työnantajan tarjoamaan vapaaehtoistyöhön keinona toteuttaa itselle tärkeitä asioita. (Aggrawal ym., 2022.)

1.1 Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville, minkälainen merkitys palkitsemisella on työntekijöiden organisaatioon sitouttamiseen, kun tarkastellaan rajatusti korkeakoulututkinnon suorittaneita tai tutkintoa parhaillaan suorittavia z-sukupolven edustajia, jotka työskentelevät asiantuntijatehtävissä Suomessa. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin osakseen tarkastella sitä, miten oikeudenmukaisuus näytetään z-sukupolvelle palkitsemisen osalta, ja minkälainen vaikutus sillä on mahdollisesti osana organisaatioon sitoutumista.

Tutkimuksen tavoitteena on kaiken kaikkiaan tarjota organisaatioille hyödyllistä informaatiota tulevaisuuden työntekijöiden, eli z-sukupolven edustajien ajatuksista ja käytöksestä puhuttaessa organisaatioon sitoutumisesta. Tutkimus pyrkiikin tarjoamaan organisaatioille selkeän katsauksen palkitsemisen vaikutuksesta organisaatioon sitoutumiseen, aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välisistä eroista sitouttajana sekä lisäksi siitä, mitkä palkitsemismuodot koetaan kohderyhmän eli z-sukupolven osalta tärkeimpänä sitouttajana. Tämä tieto antaa organisaatioille mahdollisesti etulyöntiaseman uusien työntekijöiden sitouttamiseksi nyky maailmassa, jossa työpaikan vaihtaminen on yleisempää kuin koskaan, ja jossa organisaatiot joutuvat toimimaan konkreettisesti saadakseen työntekijänsä sitoutumaan.

1.2 Tutkimusongelma ja asettelu

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville, minkälainen merkitys palkitsemisella on työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen, kun tarkastellaan rajatusti korkeakoulututkinnon suorittaneita tai parhaillaan suorittavia z-sukupolven edustajia, jotka työskentelevät asiantuntijatehtävissä Suomessa. Tämän tavoitteen perusteella tutkimuksen pääkysymykseksi muodostui, miten palkitseminen sitouttaa asiantuntijatehtävissä työskenteleviä z-sukupolven edustajia?

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Koetaanko palkitseminen organisaatioon sitoutumisen kannalta tärkeänä tekijänä?
- Onko aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välillä eroa sitouttajana?

- Minkälainen palkitsemismuoto koetaan tärkeimpänä sitouttamisen kanalta?

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat z-sukupolvi, palkitseminen, sitoutuminen sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Alla on esitetty tiiviit määritelmät keskeisistä käsitteistä.

Z-sukupolvi on Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän (2014, s. 56) määritelmän mukaan nuori sukupolvi, jonka edustajat ovat syntyneet vuoden 1991 jälkeen, ja joita yhdistää erityisesti kokemus vuoden 2008 maailmanlaajuisesta taantumasta.

Palkitsemisella tarkoitetaan niin aineellisia kuin aineettomia vastineita, joita organisaatio antaa työntekijöille heidän tekemästään työstä (Hakonen & Nylander, 2015, s. 10).

Sitoutuminen tarkoittaa eräänlaista psykologista suhdetta, joka syntyy työntekijän ja työnantajaorganisaation välille. Suhteesta ja sen laadusta riippuen työntekijä kokee tietyn tasoista halua jäädä organisaatioon. (Viitala, 2021, s. 39.)

Oikeudenmukaisuus kuvataan päätöksestä tai päätöksentekoprosessista saatavana reiluuden kokemuksena yksilön näkökulmasta, ja yhdistettäessä se palkitsemisen käsitteeseen olennaista on huomioida sen edesauttaminen päätösten hyväksymiseen sekä siihen, miten onnistuneena palkitsemisen kokonaisuus koetaan työntekijöiden toimesta (Hakonen & Nylander, 2015, s. 124).

2 SUKUPOLVET JA Z-SUKUPOLVI

Tässä luvussa tarkastellaan sukupolven käsitettä, erilaisia sukupolvijaotteluja sekä sukupolvitutkimusta. Lisäksi keskitytään erityisesti tämän pro-gradu tutkielman kannalta tärkeään sukupolveen eli z-sukupolveen ja heidän ominaisuuksiinsa työelämässä.

2.1 Sukupolvi käsitteenä ja sukupolvijaottelu

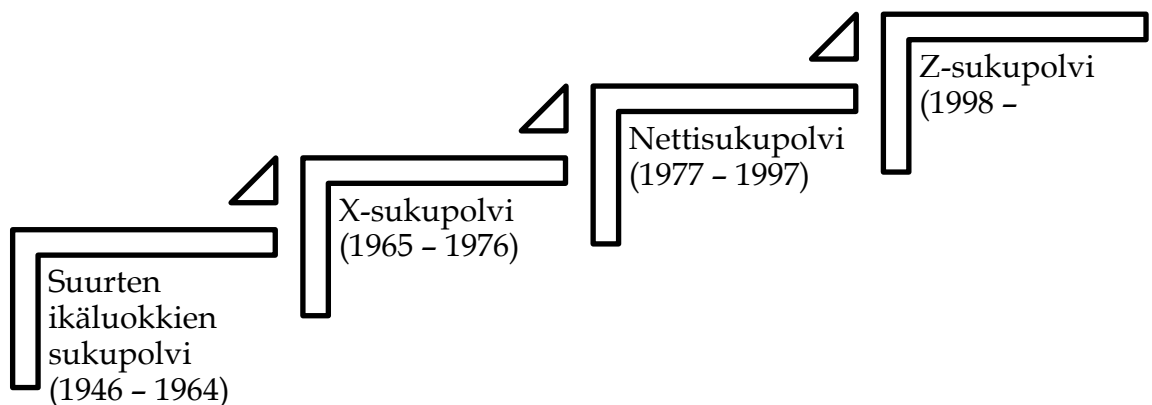
Sukupolvi on käsitteenä jopa hieman hankala ymmärtää, sillä sitä on kokemuksellisuutensa vuoksi vaikea hahmottaa. Sukupolvi nimittäin voidaan kuvata enemminkin tunteena, joka yhdistää ihmisiä sisältäpäin, ja jota ei voida kuvata verbaalisesti. Tiedonsosiologisen paradigman murrokseen syntyneen sukupolvitutkimuksen ominaisuutena on yhä edelleen 1900-luvun ajalle ominainen ajan henki sekä tietyt vastakkainasettelut. Tämän vuoksi sukupolvitutkimus joutuu yhä edelleen ikään kuin etsimään oikeutustaan. Sukupolvea, tätä tutkijoiden keskuudessa kiisteltyä ja monimerkityksellistä käsitettä käytetään kuitenkin paljon puhekielessä. Kokonaisuudessaan voidaan ajatella sukupolven edustavan samankaltaisuutta, erilaisuutta sekä vaihtuvuutta, joka syntyy sukupolvien vaihtuessa. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014, s. 19–21.)

Yhteiskunnallista sukupolvikäsitettä tarkastellessa oleellista on keskittyä ajatukseen, jonka mukaan sukupolven muodostaa joukko suurin piirtein samoihin aikoihin syntyneitä yksilöitä, joilla on keskenään määrältään yksi tai useampi yhteinen avainkokemus. Nämä avainkokemukset eivät kuitenkaan synny ole-mattomasta, eikä niiden voida ajatella jäävän vain yhden sukupolven erikoisuudeksi. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014, s. 28–33.)

Eri sukupolville ominaiset käyttäytymis- sekä ajattelumallit muodostuvat, kun ihmiset elävät samoissa olosuhteissa koskien esimerkiksi ekonomista maailman tilannetta. Lisäksi yhteisinä koetuilla, historiallisilla tapahtumilla sekä samanlaisten teknologioiden hyödyntämisellä on odotettavasti vaikutusta siihen,

että tietyille sukupolville muodostuu yhteisiä piirteitä sekä tapoja toimia. (Dolot, 2018.)

Sukupolvijaottelu on hyvin liukuva käsite, ja jaotteluissa sukupolvien välillä voidaanakin havaita usein eroavaisuuksia tutkijasta riippuen. Tapscott (2010, s. 29–30) jaottelee sukupolvet neljään. Nämä sukupolvet ovat suurten ikäluokkien sukupolvi, x-sukupolvi, nettisukupolvi sekä seuraava sukupolvi, joka tunnetaan myös nimellä z-sukupolvi. Tapscottin sukupolvijaottelu on esitetty kuviossa 1.

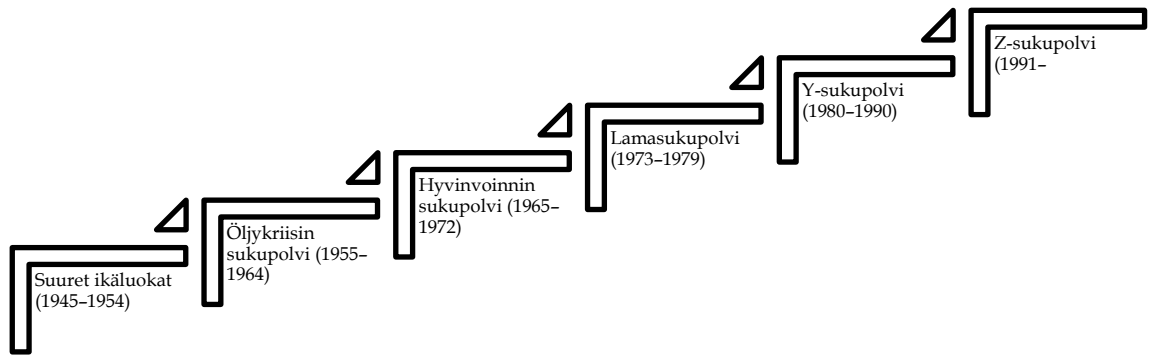


KUVIO 1 Sukupolvijaottelu (Tapscott, 2010, s. 29–30).

Myös Tapscott (2010, s. 31) kuvailee eri sukupolvilla olevan tiettyjä, ominaisia avainkokemuksia. Esimerkiksi vuosien 1977–1997 välillä syntyneiden, erityisesti yhdysvaltalaisen nettisukupolven edustajien avainkokemuksina esitetään tapahtumat aina Persianlahden sodasta syyskuun 11. päivän unohtumattomaan terrori-iskuun asti. Kaikkein oleellisinta on kuitenkin yhteinen avainkokemus koskien teknologian valtavaa kehitystä, jota osuvasti kutsuttu nettisukupolvi edustaa. (Tapscott, 2010, s. 31.)

Toisen mahdollisen sukupolvijaottelun esittää Järvensivu, Nikkanen ja Syrjä (2014, s. 56). Tämä luokittelu sopii paremmin suomalaiseen työelämä tutkimukseen, sillä sen sukupolvikäsitteen lähtökohtana on eurooppalainen sosiologia, toisin kuin Tapscottin (2010) esittämän jaottelun yhdysvaltalainen perhesosiologia. Tässä jaottelussa sukupolvia tunnistetaan yhteensä kuusi. Nämä kuusi sukupolvea ovat suuret ikäluokat, öljykriisin sukupolvi, hyvinvoinnin sukupolvi, lamasukupolvi, y-sukupolvi sekä z-sukupolvi. (Järvensivu, Nikkanen &

Syrjä, 2014, s. 38, 56.) Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän esittämä sukupolvijaottelu on esitettyä kuviossa 2.



KUVIO 2 Sukupolvijaottelu (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014, s. 56).

Järvensivu, Nikkanen ja Syrjä (2014, s. 55) perustelevat tekemäänsä sukupolvijaottelua suhteessa Tapscottin jaotteluun. Esimerkiksi z-sukupolvea edeltävän, tällä hetkellä vahvasti työelämässä edustavan y-sukupolven jaottelu valittiin alkavan vuodesta 1980 Tapscottin vuoden 1977 sijaan. Perusteluna tälle on erityisesti se, että suomalaisen yhteiskunnan näkökulmasta Tapscottin esittämä raja-olisi liian aikainen. Aikaisuutta perustellaan suomalaisen sukupolvijaottelun osalta siten, että 1977 vuonna syntyneet todistivat vielä Suomessa osaltaan tapahtunutta lama-aikaa, johon lukeutui esimerkiksi nuorisotyöttömyys sekä negatiiviset tulevaisuuden näkymät. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014, s. 55.) Sukupolvirajauksen vetämisestä vuoteen 1980 Y-sukupolven osalta tukevat myös Piha ja Poussa (2012, s. 27) sekä Hoikkala ja Paju (2008, s. 289).

Kahden nuorimman sukupolven, y- ja z-sukupolven yhdistävä tekijä on ennen kaikkea se, että heidän kokemuksensa työelämästä keskittyy aikaan, jolloin suosiossa on ollut niin sanottu työnantajalähtöinen ajattelu, ja jolle ominaista on kevyt ja joustava organisaatorakenne sekä julkisen sektorin alasajo (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014, s. 56).

2.2 Työelämän sukupolvitutkimus

Tutkijat ovat esittäneet, että jokaisella sukupolvella on yksilöllisiä asenteita työpaikkoja sekä työtä kohtaan (Singh & Dangmei, 2016). Sukupolvia on tutkittu jonkin verran myös suomalaisen työelämän osalta. E2 Tutkimuksen teettämä tutkimus keskittyi tarkastelemaan työelämänäkemyksiä nuorten ja keski-ikäisten suomalaisten välillä (Simonen, Heikkilä & Westinen, 2021).

Tutkimustuloksien perusteella tehtiin havaintoja nuorten ja keski-ikäisten ajatuksien samankaltaisuuksista ja toisaalta myös niiden eroavaisuuksista. Kysely- ja ryhmähaastattelututkimuksena toteutetun tutkimuksen tuloksista käy ilmi esimerkiksi se, että verrattaessa vanhempiin sukupolviin, nuoret työelämässä olevat henkilöt pitävät tärkeänä mahdollisuutta tehdä merkitykselliseksi koettua työtä, jossa itsensä toteuttaminen sekä sisällöllinen mielekkyys nousevat erityisesti esille. Tutkimustuloksista käy ilmi myös nuorten työntekijöiden kasvanut halu siirtyä pois työelämästä ennen kuin he saavuttavat niin sanotun virallisen eläkeiän. Syynä tälle halulle on erityisesti se, että nuoret kokevat työelämän kuormittavana. (Simonen, Heikkilä & Westinen, 2021, s. 6–7.)

Eriävien mielipiteiden ja näkemysten lisäksi E2 Tutkimuksen tutkimustulokset ovat antaneet osviittaa siitä, että nuorten ja vanhempien sukupolvien työelämää koskevissa ajattelumalleissa on myös paljon samaa. Simosen, Heikkilän ja Westisen (2021, s. 6) mukaan samankaltaisuus tulee esille esimerkiksi ansio-työn keskeisyyteen, työelämän muutokseen, kuormitukseen ja kiireeseen sekä työelämän eriytymiseen liittyvissä kysymyksissä.

Sukupolvia ja niiden käyttäytymistä tutkitaan Suomessa lisäksi esimerkiksi Työterveyslaitoksen tutkimushankkeessa, jossa pitkittäistutkimuksen avulla kerätään tietoa eri sukupolvien piirteistä erityisesti työhyvinvoinnin osalta. Tutkimus suoritetaan vuosien 2020–2023 välisenä aikana ja sen tavoitteena on ymmärtää nuorelle sukupolvelle ominaisia ilmiöitä suhteessa vanhempiin sukupolviin sekä tarkastella esimerkiksi sitä, miten erilaiset tilanteet niin työ- kuin yksityiselämässä vaikuttavat eri sukupolvien kokemaan työhyvinvointiin. (Työterveyslaitos, ei pvm.)

Sukupolvitutkimus onkin siis ollut viime vuosina ajankohtainen ja tutkittu aihe myös suomalaisen työelämän osalta. Tätä voidaan selittää mahdollisesti sillä, että parhaillaan myös suomalaisessa työelämässä on käynnissä niin sanottu sukupolvenvaihdos. Työterveyslaitos (ei pvm.) kertoo työelämän muuttuvan jatkuvasti, mikä vaikuttaa erityisesti nuoriin sukupolviin, jotka vasta siirtyvät työelämäänsä. Myös tällä voidaan osakseen perustella Suomessa tehtävän, työelämään sijoittuvan sukupolvitutkimuksen tärkeyttä.

2.3 Z-sukupolvi ja työelämä

Tämä pro-gradu tutkielma keskittyy tarkastelemaan z-sukupolvea. Tutkielmassa rajattiin z-sukupolvi Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän (2014, s. 56) määritelmän

mukaisesti niin, että kyseisen sukupolven edustajaksi luetaan henkilöt, jotka ovat syntyneet vuoden 1991 jälkeen. Rajaus valittiin sen sopivuuden suomalaisen työelämään nähden. Mahdollisia muita esitettyjä rajoituksia z-sukupolven ikäluokalle ovat vuoden 1995 jälkeen syntyneet (Ensari, 2017), vuosien 1997–2013 välillä syntyneet (Scroth, 2019) sekä vuoden 1996 ja vuoden 2009 välillä syntyneet (Sladek & Grabinger, 2014). Dolot (2018) mainitsee z-sukupolven ikähaarukan määrittelyn olevan erityisen haasteellista, jopa haasteellisinta kaikista sukupolvista. Tämä voi johtua erityisesti siitä, että tämä sukupolvi on nuorin tällä hetkellä työelämässä vaikuttava sukupolvi.

Erityisen mielenkiintoisen tutkimuskohteen z-sukupolvesta tekee se, että heidän osaltaan tiedetään toistaiseksi vain vähän esimerkiksi työtapojen, tarpeiden tai työelämässä esiintyvien ominaispiirteiden osalta. He ovat kuitenkin väistämättä siirtymässä työelämään kovaa vauhtia, jonka vuoksi heidän käyttäytymisensä ymmärtäminen on oleellista jokaiselle organisaatiolle. Ilman tarvittavaa ymmärrystä koskien z-sukupolvea organisaatioiden voi olla ongelmallista palkata sekä edelleen säilyttää heidät omassa palveluksessaan. (Singh & Dangmei, 2016.)

Z-sukupolven edustajat ovat tälläkin hetkellä ikään kuin käänösvaiheessa, sillä osa heistä on jo siirtynyt työelämään kokoaikaisesti, kun taas osalla siirtyminen on vasta vähitellen tapahtumassa. On myös mahdollista, että osa z-sukupolven edustajista eivät ole vielä saaneet ensikosketusta työelämään esimerkiksi vielä käynnissä olevien opiskelujen vuoksi. (Dolot, 2018)

Z-sukupolvi on vakiinnuttanut paikkansa nimityksenä puhuttaessa kyseisestä sukupolvesta. Tällä sukupolvella on kuitenkin myös lukuisia muita kutsumanimiä, ja z-sukupolvi tunnetaan ennätyksellisellä määrällä nimiä verrattaessa aiempiin sukupolviin. Mahdollisia muita nimityksiä z-sukupolvelle ovat esimerkiksi iGeneration, Facebook generation sekä Gen Tech. (Dolot, 2018) Tässä pro gradu tutkielmassa käytetään ainoastaan nimitystä z-sukupolvi.

Z-sukupolven edustajia yhdistävänä avainkokemuksena voidaan Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän (2014, s. 56) mukaan pitää maailmanlaajuista taantumaa, joka alkoi vuonna 2008. Z-sukupolvella on paljon yhteistä edeltäjiensä ”milleniäaalien” eli Y-sukupolven edustajien kanssa. Tästä huolimatta he tuovat mukanaan työelämään uudenlaisia käyttäytymismalleja. (Schroth, 2019.) Singhin ja Dangmnein (2016) mukaan oleellinen yhteinen tekijä tälle sukupolvelle on se, että he ovat kasvaneet 2000-luvulla vahvasti ja alati muuttuvassa maailmassa, jossa tekniikka on kehittynyt ennätysmäistä vauhtia.

Tulganin (2013) mukaan työelämä kokee toistaiseksi suurimman sukupolvenvaihdon z-sukupolven siirtyessä lopullisesti työelämään, ja tämä sukupolvenvaihdos aiheuttaa edelleen uusia haasteita organisaatioille ja niiden johdolle.

Z-sukupolven keskittyneen tutkimuksen mukaan on olemassa viisi erilaista asiaa, jotka ovat vaikuttaneet erityisen vahvasti siihen, millaiseksi kyseinen sukupolvi on muodostunut. Ensimmäisenä vaikuttavana asiana on sosiaalinen media. Z-sukupolven edustajat ovat syntymästään asti eläneet maailmassa, jossa kommunikaatio on toiminut lähestulkoon missä ja milloin tahansa, kenen

tahansa kanssa. He ovat siis kasvaneet sosiaalisen median maailmassa, ja osaatkin sen salat täydellisesti. Työelämässä organisaatioiden ja sen johtajien on huomioitava tämä, sillä hallitakseen z-sukupolvea tuleekin hallita myös sosiaalista mediaa ja sen eri työkaluja. Erityisen tärkeää johtajien näkökulmasta on se, että käytössä olisi niin sanotusti komentolähtöinen sosiaalisen median käyttö. (Tulgan, 2013.) Z-sukupolven edustajille ominaista on erinomainen kyky etsiä ja löytää haluamaansa informaatiota, sekä edelleen jakaa löydetty informaatio muiden kanssa. He hyödyntävätkin niin sanottua ”jatkuvaa kommunikointia” apunaan sosiaalisen median lukuiset viestintäkanavat. (Dolot, 2018.)

Toisena asiana on ihmissuhteiden ja kontaktien merkitys. Tulganin (2013) mukaan z-sukupolven edustajat suhtautuvat edeltäjiensä myönteisemmin auktoritaarisiin suhteisiin. Tästä huolimatta heille on ominaista se, että he toimivat tietyn yksilön haluamalla tavalla ainoastaan siinä tapauksessa, jos heillä on keskinäinen, intensiivinen työsuhte. (Tulgan, 2013.)

Kolmas olennainen asia on aukot taitojen osalta. Koulutustason kuilun lisäksi yleistä z-sukupolven edustajilla on huomattavat tasoerot tietoteknisten kuin myös ei tietoteknisten taitojen osalta. On kuitenkin huomioitava, että z-sukupolvea johdettaessa vaaditaan kouluttamista monien siirrettävien taitojen, kuten esimerkiksi työtottumusten tai ihmisten välisen kommunikoinnin osalta. (Tulgan, 2013.)

Lisäksi z-sukupolven edustajille ominaista on niin sanottu globaali ajattelu-tapa, mutta paikallinen todellisuus. Tällä tarkoitetaan ennen kaikkea sitä, että z-sukupolvella on edeltäjiensä enemmän tietoa ja ymmärrystä globaaleista asioista, mutta tästä huolimatta he eivät välttämättä koe tarvetta liikkua maantieteellisesti yhtä paljon kuin edeltäjiensä. He ovatkin ikään kuin sidoksissa rajattomaan verkkomaailmaan, samalla ollen sitoutuneita paikalliseen ympäristöönsä. (Tulgan, 2013.)

Viimeisenä on monimuotoisuus. Z-sukupolvi on hyvin monimuotoinen. He eivät suurella todennäköisyydellä sovi ennalta määriteltyihin muotteihin, vaan sen sijaan he sekoittavat eri identiteettejä ja näkökulmia sen mukaan, mikä heihin vetoaa. (Tulgan, 2013.)

Tulgan (2013) esittää tutkimuksessaan ratkaisuja siihen, miten z-sukupolvesta saadaan irti paras mahdollinen hyöty työelämässä. Näitä keinoja ovat esimerkiksi jatkuvan kouluttamisen tarjoaminen erityisesti työkäytäntöjen ja työsuhteiden hoitamisen osalta, tarkasti jäsenneltyjen ja määriteltyjen työroolien tarjoaminen, sosiaalisen median hyödyntäminen komentolähtöisesti, avoin ja jatkuva kommunikointi suorituksista ja palkitsemisesta sekä nuorten z-sukupolvi-laisten ”unelmaroolien” rakentaminen. (Tulgan, 2013.) Sladekin ja Grabingerin (2014) mukaan organisaatioiden olisi lisäksi tärkeää vaikuttaa sosiaalisessa mediassa saadakseen z-sukupolven huomion ja kiinnostuksen heräämään, jonka lisäksi olennaista on antaa nuorille työntekijöille tilaisuus tulla kuulluksi, työskennellä joustavilla aikatauluilla sekä saada jatkuvaa palautetta.

Kirjallisuuden avulla on tunnistettavissa myös muita z-sukupolven ominaispiirteitä, vaikkakin sukupolven nuoruudesta johtuen se onkin yksi kirjallisuudessa vähiten käsitellyistä sukupolvista. Yksi mielenkiintoinen piirre on halu

edetä työelämässä ilman vaivannäköä. Kirjallisuus on tunnistanut z-sukupolvien edustajissa viitteitä siihen, että uralla etenemisen odotetaan tapahtuvan lähestulkoon välittömästi työelämään astuttaessa ilman, että sen eteen tulisi nähdä juurikaan vaivaa. Z-sukupolven edustajille onkin yleistä se, että uralla eteneminen pienin askelin tuntuu vaikealta kuvitella. (Dolot, 2018.)

Joidenkin näkemysten mukaan z-sukupolvelle eduksi oleva piirre työelämässä on heidän halunsa kokeilla uutta. Z-sukupolvelle ominaista on mielenkiinto ja kokeilunhalu eri työpaikkoja kohtaan, mikä näyttäytyy usein haluna vaihtaa työpaikkaa lukuisia kertoja työuran aikana. Tämä kertoo myös sukupolvelle ominaisesta halusta poiketa rutiineista ja kohdata mahdollisimman monipuolinen työelämä. (Dolot, 2018.)

Dolot (2018) on tutkinut z-sukupolven edustajia sekä heidän tapaansa kuvata itseään. Tutkimustulosten mukaan z-sukupolven edustajille ominaisia piirteitä työelämässä on palautteenannon saannin olettaminen esihenkilöiden toimesta, mielenkiinto sekä halu oppia ja kokeilla uutta teknologiaa sekä keskittyminen yhteen työtehtävään kerrallaan. Näihin piirteisiin samaistui yli 50 % tutkimukseen osallistuneista. Alle puolet tutkimukseen osallistuneista koki lisäksi samaistuvansa esimerkiksi seuraaviin piirteisiin: työ- ja vapaa ajan erottaminen, muutoshalukkuus, halu työskennellä ryhmässä yksilötyöskentelyn sijasta sekä valmius muuttaa asuinpaikkaansa yli 100 kilometrin edestä työpaikan perässä. (Dolot, 2018.) Schawbelin (2014) mukaan z-sukupolven edustajat ovat edeltäjiinsä eli Y-sukupolveen verrattaessa useimmin yrittäjähenkisiä sekä luotettavempia. Tämän lisäksi heidän on tutkittu olevan huonommin motivoituvia rahallisten palkkioiden perusteella. Rahallisten palkkioiden sijasta tätä sukupolvea usein motivoi enemmän esimerkiksi mahdollisuus etenemiseen. (Schawbel, 2014.)

3 SITOUTUMINEN

Tämä luku käsittelee sitoutumista. Tarkastelun kohteena on ensin sitoutuminen käsitteenä ja sitouttamisen keinot organisaatioissa. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan Meyerin ja Allenin kehittämää kolmen komponentin sitoutumismallia.

3.1 Organisaatioon sitoutuminen ja sitouttamisen keinot

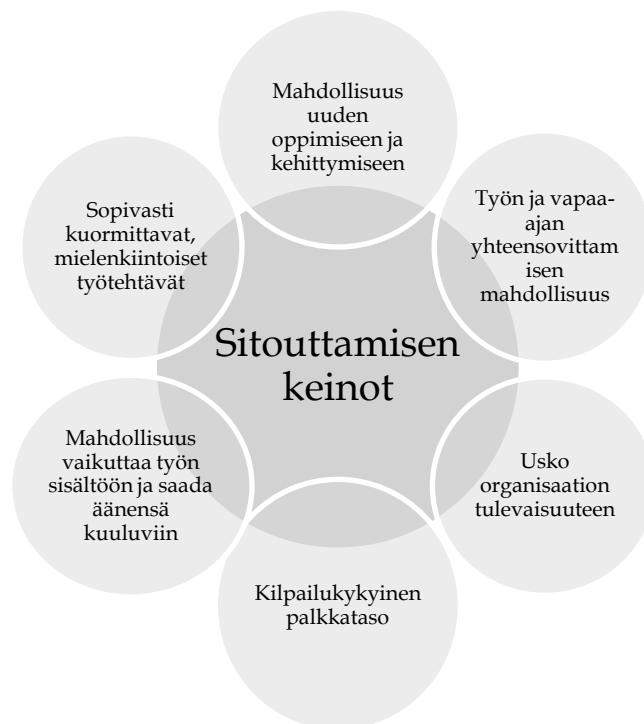
Puhuttaessa organisaatiotutkimuskentästä organisaatioon sitoutumisen voidaan nähdä olevan yksi tutkituimmista kuin myös vaikeimmista tutkimusaiheista (Cohen, 2007). Viitalan (2021, s. 39) mukaan sitoutumista voidaan tarkastella ilmiönä, joka perustuu yksilön ja työnantajaorganisaation väliseen psykologiseen suhteeseen. Jollain tasolla kyseessä onkin siis eräänlainen psykologinen sopimus näiden kahden osapuolen välillä. Mitä heikompi psykologinen suhde, sitä suurempi todennäköisyys on sille, että työntekijä jättää organisaation. Lähtöherkyys onkin puhekielessä tunnettu ilmaisu puhuttaessa sitoutumattomuudesta. Haluun jatkaa organisaatiossa lisäksi suhteella on vaikutusta myös esimerkiksi siihen, miten työntekijä tuntee työtyytyväisyyden sekä millä tavoin hän arvostaa organisaatiota, jossa hän työskentelee. (Viitala, 2021, s. 39.)

Sitoutuminen voidaan usein nähdä tunneperäisenä tai välineellisenä. Tutkimuksissa erityisesti tunneperäinen sitoutuminen on laajalti mielletty positii-viseksi asiaksi niin työntekijän kuin myös työnantajaorganisaation näkökulmasta. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä esimerkiksi kokee työnsä olevan jollakin tavalla merkityksellistä, jonka lisäksi hän pystyy tunnistamaan työstään muitakin hyötyjä, kuin ainoastaan rahallisen palkkion tai muut välineelliset hyödykkeet. Tällainen työntekijä antaa parhaan panoksensa organisaatiolle, ja sitoutunut työntekijä takaakin parhaimmillaan organisaatiollensa luovuutta, laadukasta työssä suoriutumista sekä esimerkiksi vaihtuvuuden minimoimista. Lisäksi ominaista sitoutuneelle työntekijälle voi olla esimerkiksi halu olla mukana

kehittämässä organisaatiota entistä toimivammaksi sekä kyky olla mahdollisimman vähän poissa työpaikalta. (Viitala, 2021, s. 39.)

Meyer ja Allen (1997, s. 3) kuvaavat sitoutuneen työntekijän yleisimpiin ominaisuuksiin esimerkiksi pysyvyyden halun niin hyvinä kuin huonoina aikoina, organisaation omaisuuden suojeluhulun sekä halun antaa itsestään joka päivä parastaan, usein jopa enemmän. Organisaatiositoutumisen kuvataan olevan tärkeä osa myös nykypäivän työelämää siitäkin huolimatta, että painotus sitä kohtaan on vähentynyt huomattavasti. Tätä perustellaan esimerkiksi sillä, että organisaatioille on tärkeää säilyttää ikään kuin ”selkäranka”, joka koostuu organisaatioille oleellisista henkilöistä. Tämän lisäksi on oleellista huomioda, että organisaation menestys riippuu osakseen myös sitoutumisesta, minkä vuoksi sen merkitystä ei voi unohtaa. Kolmanneksi on huomioitava, että kun on kyse ihmisistä, sitoutumista syntyy aina, luonnollisestikin. Organisaatioille suotuisinta olisiikin siis saada työntekijät sitoutumaan juuri heille, jotta sitoutuminen ei kohdistu vaihtoehtoisesti muihin asioihin. (Meyer & Allen, 1997, s. 5–6.)

Organisaatioilla on käytössään lukuisia eri keinoja, joilla he voivat sitouttaa työntekijöitään. Näihin keinoihin sisältyvät esimerkiksi laadukas johtaminen sekä kehittymismahdollisuuksien sekä työn- ja vapaa-ajan joustavan yhteensovittamisen tarjoaminen. Kokonaisuudessaan nämä Viitalan (2021, s. 39) esittämät eri sitouttamisen keinot ovat nähtävissä kuviossa 3.



KUVIO 3 Sitouttamisen keinot (Viitala, 2021, s. 39).

Tämän pro-gradu tutkielman kannalta erityisen oleellinen Viitalan (2021, s. 39) tunnistamista sitouttamisen keinoista on kilpailukykyinen palkkataso, joka on

usein ensimmäinen mieleen tuleva asia puhuttaessa palkitsemisesta ja palkitsemisen sitouttamisesta. Kuitenkin näistä sitouttamisen keinoista myös esimerkiksi mahdollisuus työn- ja vapaa- ajan yhteensovittamiseen sekä uuden oppimiseen ja kehittymiseen kuin myös kiinnostavien työtehtävien tarjoaminen ovat erilaisia palkitsemisen keinoja. Tarkemmin palkitsemista ja sen eri menetelmiä tarkastellaan luvussa 4.

Esimerkiksi juuri palkan ja etujen vaikutusta sitoutumiseen on tutkittu myös suomalaisessa työelämässä. Kahteen suomalaisyritykseen ja sen työntekijöihin perustuvan tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella sitoutumista. Yhtenä sitouttamiseen vaikuttavana tekijänä tutkimuksessa tarkasteltiin palkkaa ja palkkioita. Tutkimustuloksista selvisi, että peruspalkka sekä bonukset edesauttoivat työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, mutta työntekijät eivät kuitenkaan olleet valmiita tavoittelemaan palkkaa, jos se heikentäisi jollain tavalla heidän omaa hyvinvointiaan. (Pyöriä & Saari, 2012, s. 44, 50.)

Puhuttaessa organisaatioon sitoutumisesta tulee muistaa sen olevan aina kahden kauppa, jossa osallisena ovat niin työnantajaorganisaatio kuin myös työntekijä. Näin ollen myös organisaatioiden on vastedes osoitettava sitoutumista henkilöstöä kohtaan esimerkiksi antamalla heille mahdollisuuksia kehittyä ja vaikuttaa työssään sekä luottamalla heihin. (Viitala, 2021, s. 39.)

Organisaatioon sitoutumisesta puhuttaessa on huomioitava lisäksi myös se, että luonnollinen, terve vaihtuvuus on osa jokaista organisaatiota. Vaihtuvuutta ei tulisikaan nähdä automaattisesti negatiivisena asiana. Joissain tapauksissa vaihtuvuus voi kehittää esimerkiksi uusia ajattelutapoja sekä synnyttää uutta osaamista, jolloin se tulisikin kokea ennen kaikkea hyvänä asiana. Sopiva vaihtuvuuden taso vaihtelee ja riippuu organisaatiosta. (Viitala, 2021, s. 39.)

Useiden vaihtoalttiutta koskevien mallien mukaan työntekijät pohtivat omaa työtilannettaan useasti, ja tämän perusteella tekevät arvion siitä, tulisiko heidän jäädä nykyiseen organisaatioon vai vaihtaa toiseen työpaikkaan. Niin tarjolla olevien työtilaisuuksien määrä kuin myös tyytyväisyys nykyiseen työhön vaikuttavat tähän päätökseen. Erityisen todennäköistä työpaikan vaihtaminen on silloin, kun työmahdollisuuksia on tarjolla riittävällä tasolla, ja kun työntekijä ei koe olevansa tyytyväinen nykyiseen työhönsä. Kuitenkaan kaikki työpaikan vaihtamisen puolesta päättäneet työntekijät eivät päädy vaihtamaan työpaikkaa, sillä joissain tilanteissa sopivaa uutta työtä ei yksinkertaisesti löydy tai ole tarjolla, ja toisaalta, kaikki mahdolliset keskustelut ja yritykset koskien uutta työtä eivät pääty loppupeleissä työsuhteen solmimiseen. (Juuti, 2006, s. 34.)

3.2 Kolmen komponentin sitoutumismalli

Meyer ja Allen ovat kehittäneet niin sanotun kolmen komponentin sitoutumismallin. Tämä sitoutumismalli perustuu ajatukseen siitä, että sitoutumista ohjaa kolme erilaista komponenttia, joita ovat *affektiivisyys* (eng. affective), *jatkuvuus* (eng. continuance) sekä *normatiivisyys* (eng. normative). Yhdistävä tekijä näiden kolmen komponentin välillä on niiden vaikutus työntekijävaihtuvuuden

ehkäisemiseen. (Allen & Meyer, 1996.) Seuraavaksi tarkastelussa on nämä kolme komponenttia tarkemmin.

Affektiivinen sitoutuminen kuvaa tiivistetysti sitä, että työntekijä pysyy organisaatiossa, sillä hän *haluaa* pysyä (Allen & Meyer, 1996). Affektiivisen sitoutumisen edelläkävijät voidaan jakaa eri kategorioihin, joita ovat luonteenpiirteet, organisaatorakenne sekä työkokemukset. Luonteenpiirteet kuten esimerkiksi korkea työmoraali tai tarve saavuttaa asioita ovat vahvasti yhteydessä henkilön organisaatiositoutumiseen. Joissain määrin sitoutumista on selitetty myös ympäristötekijöillä. Jos organisaation arvot kohtaavat työntekijän omien arvojen kanssa, sitoutuminen voi olla vahvempaa. Organisaatorakenteen ja sitoutumisen yhteyttä on tutkittu muutamissa tutkimuksissa. On kuitenkin olemassa näyttöä siitä, että affektiivisen sitoutumisen sekä päätöksenteon hajauttamisen välillä on yhteys. Työkokemusten ja sitoutumisen suhdetta on tutkittu jonkin verran, joskin tutkimus on Allenin ja Meyerin (1991) mukaan ollut epäjärjestelmällistä ja näin ollen myös hankalaa tulkita. He tarkastelevat työkokemusten ja affektiivisen sitoutumisen suhdetta sen ajatuksen pohjalta, että sitoutuminen syntyy onnistuneiden työkokemusten pohjalta. Onnistuneilla kokemuksilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työ on linjassa työntekijän arvojen kanssa, tai että hän saa työn kautta tyydytettyä omia tarpeitaan. Lisäksi aihetta tarkastellaan jakamalla työkokemusmuuttajat kahteen eri kategoriaan; kokemuksiin, jotka antoivat työntekijälle tunteen mukavuudesta organisaatiossa niin henkisesti kuin fyysisesti, sekä niihin, jotka vaikuttivat pätevyuden tunteeseen kyseisessä roolissa. (Allen & Meyer, 1991.)

Jatkuvuuden komponentin omaavat työntekijät pysyvät organisaatiossa, sillä he kokevat, että heidän *täytyy* tehdä niin (Allen & Meyer, 1996). Olemassa olevien tutkimustulosten pohjalta on tehty oletuksia siitä, että jatkuvuuden sitoutumiskomponentti syntyisi esimerkiksi puutteellisten vaihtoehtoisten työmahdollisuuksien takia (Allen & Meyer, 1991). Tämä, jatkuvuuden komponentti perustuu Beckerin (1960) side-bets-teoriaan. Tämän teorian mukaan sitoutuminen organisaatioon syntyy, kun työntekijät miettivät tekemiään panoksia suhteessa kustannuksiin. Työlle omistetun ajan ja energian tulisikin siis maksaa itsensä takaisin, jotta työntekijä sitoutuu. Arvio tiettyjen tehtävien tarpeellisuudesta ohjaa työntekijän tekemään ne, työntekijä ei siis suorita tehtäviä pelkän kiinnostuksen vuoksi. Mahdollisia tekijöitä ovat esimerkiksi etenemismahdollisuudet tai parempi palkka. Tiivistetysti työntekijä siis sitoutuu sitä todennäköisemmin, mitä vähemmän hän näkee olevan muita vaihtoehtoja. (Becker, 1960 & Allen & Meyer, 1991.)

Työntekijät, joilla on merkittävä normatiivinen komponentti sitoutuvat organisaatioon, koska he tuntevat, että niin *pitää* tehdä (Allen & Meyer, 1996). Normatiivinen sitoutumistyyppi voi syntyä esimerkiksi siten, että työntekijään kohdistetaan normatiivisia paineita ennen työsuhteen alkua tai sen jo alettua. Syynä voi olla myös organisaation työntekijälle antamat palkkiot, jotka on annettu etukäteen. Käytännössä tällainen tilanne voi tulla eteen, jos perehdyttämiseen käytetään huomattava summa rahaa, tai jos työnantaja kustantaa työntekijälle esimerkiksi hänen koulutuksensa. Tällainen asetelma saattaa edesauttaa tilannetta,

jossa työntekijä kokee, että hänen pitää pysyä organisaatiossa, kunnes hän on ikään kuin maksanut osuutensa takaisin työnantajalle. (Allen & Meyer, 1991.)

Edellä esitellyt kolme sitoutumistyyppiä tulisi nähdä erottuvina komponentteina. Suurin syy tälle on niiden ilmentymisen vaihtelevuus ja sekoittuvuus. Toinen työntekijä voi kokea, että hän haluaa sitoutua organisaatioon, kun taas toinen voi kokea sitoutumiselle olevan sekä tarpeen että velvoitteen. (Allen & Meyer, 1996.)

Meyerin ja Allenin (1997, s. 24) mukaan yleinen oletus on se, että jokainen kolme komponenttia auttavat osaltaan organisaatioita säilyttämään työntekijänsä, eli toisin sanoen niiden oletetaan ehkäisevän työntekijöiden aikomusta organisaatiosta lähtemisestä. On kuitenkin esitetty, että kaikilla eri kolmella komponentilla on omanlaisensa vaikutukset myös muuhun työhön liitettyyn käyttäytymiseen, kuten esimerkiksi työtehtävien suoritukseen tai niin sanottujen lisäpanosten antamiseen. Väite perustuu komponenttien psykologisten luonteiden eroihin. Esimerkiksi vahvan affektiivisen sitoutumistyylin omaava työntekijä on motivoituneempi työtään kohtaan ja on vain harvoin poissa töistä, sillä hänellä on myös halua vaikuttaa organisaation toimintaan emotionaalisen kiintymyssuhteen vuoksi. Jos sen sijaan tarkastelussa on henkilö, joka omaa ensisijaisesti vahvan jatkuvuuden sitoutumismallin, on todennäköistä, että syy sitoutua organisaatioon perustuu siihen, että lähtemisen kustannukset olisivat liian korkeat. Tässä tilanteessa työntekijällä ei voida myöskään olettaa olevan suurta halua osallistua ja vaikuttaa organisaatiossa, jossa hän sillä hetkellä työskentelee. On siis todennäköistä, että pitkällä aikavälillä tämä voi johtaa sopimattomaan käytökseen työpaikalla. Onkin siis oletettu, että jatkuvuuden sitoutumiskomponentti on suhteessa läsnäoloon joko riippumattomasti tai negatiivisessa suhteessa siihen. Normatiivisessa sitoutumisessa velvollisuudentunne organisaatiota kohtaan on vahva, mikä edelleen motivoi työntekijöitä niin asianmukaiseen käyttäytymiseen kuin myös toimimaan organisaatiolle oikealla tavalla. Voidaankin siis olettaa, että normatiivisessa sitoutumismallissa positiiviset vaikutukset näkyvät erityisesti työpaikkakäyttäytymisessä, työn suorittamisessa sekä osallistumisessa. Verrattaessa affektiiviseen sitoutumismalliin vaikutukset voivat kuitenkin olla vaatimattomampia, sillä on todennäköistä, että velvollisuuden tunteet eivät vedä vertoja sille innostukselle sekä sitoutumiselle, joka syntyy affektiivisessa sitoutumiskomponentissa. (Meyer & Allen, 1997, s. 24–25.)

4 PALKITSEMINEN

Palkitsemisen johtaminen perustuu filosofiaan, joka on eräänlainen kokoelma erilaisia periaatteita sekä uskomuksia, jotka ovat edelleen linjassa organisaation arvojen kanssa. Filosofian mukaan on huomioitava, että jos henkilöstöjohtaminen perustuu inhimilliseen pääomaan investointiin tarkoituksena tehdä tulosta, niin tällöin on myös kohtuullista palkita asianosaisia ihmisiä heidän antamastaan työpanoksesta. Palkitsemisen johtamisen kokonaisuus omaksuu eräänlaisen kokonaispalkitsemismallin, jossa korostuu kaikkien palkitsemisen muotojen tarkastelu yhtenä kokonaisuutena. Tämän kokonaisuuden tavoitteena on motivaation sekä sitoutumisen saavuttaminen työntekijätasolla, ja se linkittyykin vahvasti muihin HR-kenttiin. (Armstrong & Stephens, 2005, s. 3–4, 6.)

Palkitsemisella itsessään tarkoitetaan niin aineellisia kuin aineettomia vastineita, joita organisaatio antaa työntekijöille heidän tekemästään työstä (Hakonen & Nylander, 2015, s. 10, Viitala, 2021, s. 88). Sitä voidaan pitää tietynlaisena välttämättömyytenä organisaatioille, sillä palkka tehdystä työstä on aina maksettava. Tämän lisäksi palkitseminen voidaan nähdä tärkeänä osana johtamista sekä esimiestyötä. Palkitsemisella voidaan esimerkiksi tavoitella uusien työntekijöiden halukkuutta siirtyä organisaatioon tai kannustaa ja motivoida nykyisiä työntekijöitä ja heidän suoritustaan organisaatiolle kannattavaksi. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 11.)

Palkitsemisessä on kyse sisimmältään eräänlaisesta vaihtosuhteesta työntekijän sekä työnantajaorganisaation välillä. Työntekijä saa siis käyttöönsä työnantajaorganisaation määrittelemän erilaisin tavoin kompensatioita käytetystä työajasta sekä panostuksesta, jotka työntekijä vastavuoroisesti antaa työnantajaorganisaatiolle. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 11.) Palkitsemisella on merkittävä vaikutus organisaatioiden tuloksiin sekä toimintaan, ja useimmiten vaikutukset näkyvät organisaatioissa strategisella tasolla. Onnistuneella palkitsemisella pystytään minimoimaan kielteiset vaikutukset, kuten epäoikeudenmukaisuuden tunteet, kateus sekä runsas vaihtuvuus ja edelleen lisäämään positiivisten vaikutusten määrää. (Hakonen ym., 2014, s. 14.)

Laajemmin tarkasteltuna palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu niin aineelliset kuin myös aineettomat palkitsemismenetelmät, jotka pystyvät parhaassa

tapauksessa luomaan eheän ja toimivan kokonaisuuden (Hakonen & Nylander, 2015, s. 21). Tässä luvussa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin näitä kahta palkitsemisen tapaa, palkitsemisen kokonaisuutta sekä oikeudenmukaisuusteoriaa.

4.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen koostuu kaikessa yksinkertaisuudessaan tavoista, jotka ovat mitattavissa rahallisesti (Hakonen & Nylander, 2015, s. 21). Tässä kappaleessa tarkastellaan aineellisen palkitsemisen eri muotoja. Nämä muodot ovat peruspalkkaustavat, täydentävät palkitsemistavat sekä edut.

Niin sanotuista peruspalkkaustavoista yleisin on aikapalkka. Tätä palkitsemismuotoa hyödynnetään erityisesti henkilöille, jotka työskentelevät asiantuntijoina, toimihenkilöinä tai johtajina. Ominaista tälle palkkaustavalle on sen jakaminen niin tehtävä- kuin myös henkilökohtaiseen palkanosaan, jossa viimeiseksi mainittu useimmiten maksetaan joko osana peruspalkkaa tai vaihtoehtoisesti täydentävänä palkkiona. Vaikka edellä mainittu jaottelu huomioi niin työntekijän henkilökohtaisen suoriutumisen kuin myös itse työtehtävän työläisyyden sekä on näin ollen palkkausjärjestelmänä ajan hermolla, eivät kaikki organisaatiot silti erottele näitä tekijöitä keskenään. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 25.)

Tehtäväkohtainen palkka perustuu kaikessa yksinkertaisuudessaan siihen, mitä työhön kuuluu ja mitä siinä tehdään. Tässä huomioon otettavia asioita ovat esimerkiksi työn vaativuus sekä lisäksi työntekijän oma valmius tehtäviä kohtaan. Itse työn vaativuutta määriteltäessä voidaan hyödyntää Euroopan yhteisön tuomioistuimen suosituksia työn vaativuuden arvioimiseksi. Näihin suosituksiin sisältyy esimerkiksi huomiot siitä, että arviointiperusteiden tulisi olla yhteneväisiä ja ennalta määriteltäviä sekä että ne perustuisivat vaativuustekijöiltään molemmille sukupuolille tasapuolisesti. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 26–27.)

Henkilökohtainen palkanosa perustuu siihen, että henkilöille, jotka työskentelevät vaativuuden osalta samanlaisissa tehtävissä on ennalta määriteltäviä tehtäväkohtainen palkanosa sekä sen lisäksi on määriteltäviä tietynlainen skaala, jonka jollekin välille henkilökohtainen palkka asettuu. Henkilökohtaisen palkanosan suuruuteen vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi työntekijän kokemus vastaavista tehtävistä, hänen suoriutumisensa työtehtävistä sekä olennaisesti työtehtävien vaativuustaso. Toivottavaa olisi, että henkilökohtainen palkanosa ja sen määrittäminen perustuisi aina tiettyihin yrityskohtaisiin arviointikriteereihin. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 29–30.)

Niin sanottuja tulosperusteisia palkanosia ovat esimerkiksi palkkio- sekä urakkapalkat. Olennaista tulosperusteisissa palkanosissa on se, että ne määräytyvät ainoastaan sen perusteella, mitä työntekijä on saanut aikaan. Tämän vuoksi tulosperusteisissa palkitsemistavoissa yleistä on palkan suuruuden vaihtelevuus kuukausitasolla. Erityisesti tällainen palkitsemismuoto sopii työhön, joka pystytään standardisoimaan. Urakka- ja palkkiopalkat on erityisesti koettu toimintaa ohjaaviksi. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 30–31.)

Edellä mainittujen palkitsemismuotojen ohella on yleistä hyödyntää myös niin sanottuja täydentäviä palkkaustapoja, joita on olemassa niin pitkille kuin myös lyhyille aikaväleille sopivia. Lyhyen aikavälin kannustimista esimerkkinä tulos- ja voittopalkkiot, joiden avulla henkilöstöä voidaan innostaa tavoittelemaan yhä laadukkaampia työtuloksia. Tulospalkkioita on olemassa lukuisia erilaisia, mutta niitä yhdistävänä tekijänä toimii organisaation tavoitteet sekä tulos. Tulospalkkioiden ajatuksena on auttaa henkilöstön motivoimisessa yhteisten tavoitteiden onnistumiseksi. Tällaisissa, lyhyen aikavälin palkkaustavoissa enimmäisaika tavoitteille on yksi vuosi. Pitkän aikavälin palkitsemistavoille aikajakso on sen sijaan pidempi kuin vuosi. Usein hyödynnetyt pitkän aikavälin kannustimia ovat esimerkiksi palkitseminen, joka perustuu osakkeisiin sekä niin sanotut henkilöstörahasot. Osakepohjainen palkitseminen kattaa ainoastaan organisaation johdon, kun taas henkilöstörahasotissa huomioidaan koko organisaation henkilöstö. Kokonaisuudessaan pitkän aikavälin kannustimien tavoitteena on saada henkilöstö sitoutumaan organisaatioon. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 31–33, Viitala, 2021, s. 94.)

Viimeisenä tarkastelussa aineellisen palkitsemisen osalta on edut. Etuja ovat niin lakisääteiset, luontois-, - kuin myös täydentävät organisaatio- ja henkilökohtaisedut. Edut lisäävät työntekijöiden hyvinvointia, ja ne muodostavat palkan ohella oleellisen osan kokonaispalkitsemisen paketista. Nimet ”etu” tai ”luontoisetu” ovat vakiintuneet käytetyiksi termeiksi, mutta Armstrong (2007, s. 459) mainitsee nimikkeiden olevan hieman epäoleellisia tai jopa vähätteleviä, kun kyseessä on työntekijöiden henkilökohtaisten turvallisuuden tai tarpeiden täyttäminen. Etuja tarjotaan organisaatiotasolla usein monesta syystä, kuten esimerkiksi kehittääkseen työnantajamielikuvaa tai tarjotakseen henkilöstölle mahdollisuuden sujuvoittaa työn- ja vapaa-ajan vaivattomuutta. Etujen voidaan nähdä olevan keino lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta, ja työnantajaorganisaatiot pystyvät tarjoamiensa etujen avulla osoittamaan, että he välittävät työntekijöistään. Etujen tarjoamisesta on lisäksi tullut ikään kuin välttämättömyys, sillä vaikka työnantaja ei innostuisikaan etujen tarjoamisesta, joutuu hän todennäköisesti silti tarjoamaan niitä säilyttääkseen kilpailukykynsä työnantajamarkkinoilla. (Armstrong, 2007, s. 457–467.)

Työterveyshuolto on hyvä esimerkki lakisääteisestä edusta, kun taas luontoiseduista tyypillinen on puhelinetu. Niin sanottuja täydentäviä organisaatio- ja henkilöstöetuja on monia erilaisia. Yhtenä esimerkkinä työmatkakuljetus tai alennus organisaation omista tuotteista tai palveluista. Kokonaisuudessaan täydentävien etujen voidaan nähdä sisältävän kaikki ylimääräiset asiat, jotka henkilöstö saa organisaatiolta. Täydentävät edut voivat liittyä talouteen, turvallisuuteen ja vapaa-aikaan tai hyvinvointiin. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 34–35.)

4.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen eroaa aineellisesta palkitsemista siten, että siihen lukeutuvat asiat, joita ei voida mitata rahallisesti, mutta jotka tästä huolimatta koetaan

palkitsevina (Viitala, 2021, s. 88). Armstrongin ja Stephensin (2005, s. 9) mukaan aineettomat palkitsemistavat määritellään siten, että niihin ei ole liitettävissä suoraa rahallisia maksuja, ja ne oikeutetaan usein perustuen itse työhön, kuten vaikkapa itsenäiseen työotteeseen tai saavutuksiin.

Aineettomat palkitsemismuodot koetaan usein motivoiviksi sekä työhön sitouttaviksi. Tämän lisäksi on esitetty, että aineettomalla palkitsemisella olisi jopa suurempi merkitys organisaatiossa pysymiselle työntekijän näkökulmasta kuin aineellisella palkitsemisellä. (Viitala, 2021, s. 88–89.) Hakosen ja Nylanderin (2015, s. 35) mukaan vaihtelua on paljon, kun puhutaan aineettomien palkitsemistapojen määrittelystä. Toisinaan aineetonta palkitsemista määriteltäessä puhutaan niin sanotusta ei-rahallisesta palkitsemisesta ja toisinaan sen sijaan puhutaan psykologisista palkkioista. Aineettomalla palkitsemisellä on kokonaiskuvaa katsoessa erittäin suuri merkitys osana palkitsemisen kokonaisuutta, sillä kuten Viitala (2021, s. 88–89) mainitsi, myös Hakosen ja Nylanderin (2015, s. 35) mukaan siihen kytkeytyy vahvasti esimerkiksi työhön sitoutuminen sekä edelleen työssä viihtyminen. Organisaatioiden näkökulmasta aineettomalla palkitsemisellä on myös yksi erittäin hyvä puoli; se on suurilta osin ilmaista (Hakonen & Nylander, 2015, s. 35).

Aineettoman palkitsemisen tunnetuimpia muotoja ovat esimerkiksi työssä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus, mielenkiintoinen työnkuva, mahdollisuus uralla etenemiseen sekä työstä saatava kiitos, arvostus sekä edelleen siitä saatu statusasema (Viitala, 2021, s. 89). Hakonen ja Nylander (2015, s. 36) taas tunnistavat aineettomiksi palkitsemistavoiksi muun muassa työn sisällön ja sen tarjoaman mahdollisuuden kehittyä ammatillisesti, arvostuksen sekä palautteenannon, työympäristön sekä lisäksi mahdollisuudet osallistumiseen ja vuorovaikutukseen.

Mahdollisuus työssä kehittymiseen sekä sen sisältö vaikuttaa merkittävästi siihen, valitseeko työntekijä kyseisen roolin ja mikä hänen motivaationsa tätä roolia kohtaan on. Mahdollisuus työssä kehittymiseen sekä edelleen työn sisältö on tärkeä kriteeri erityisesti työntekijöille, jotka ovat suorittaneet korkeakoulututkinnon. Mahdollistamalla uralla etenemisen tarjoamalla haastavampia tehtäviä niitä haluaville työntekijöille organisaatiot voivatkin vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden haluun sitoutua organisaatioon. Useimmissa tapauksissa koulutukset ovat olennainen tekijä puhuttaessa työssä kehittämisestä. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 38.)

Mahdollisuudet osallistumiseen ja vaikuttamiseen sekä arvostus ja palaute muodostuvat laajalti vuorovaikutuksen, tässä tapauksessa esihenkilön sekä työntekijän vuorovaikutuksen pohjalta. Koska nämä palkitsemistavat muodostuvat kommunikaatiosta, on niistä puhuttaessa usein viitattu myös niin sanottuihin psykologisiin palkkioihin. Erityisesti osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä arvostus ja palaute työpaikalla luetaan työhyvinvointia tukeviksi asioiksi sekä edelleen kannustavaksi johtamiseksi. Esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet palkitsemistapana voivat näkyä mahdollisuutena vaikuttaa omaan työnkuvaan. Palautteenannolla sen sijaan työnantaja voi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatitasoon sekä lisäksi siihen, mihin suuntaan he työtään

vievät. Tätä palkitsemismuotoa onkin kuvattu erittäin toimivaksi, ja se on myös yksi työntekijöiden itsensä eniten toivomista asioista. Arvostus palkitsemistapana voi sen sijaan näkyä yksinkertaisemmillaan siten, että organisaatioissa huomioidaan erilaiset elämäntilanteet ja niistä syntyvät toiveet. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 38– 39.)

Työympäristön osalta puhuttaessa tarkoitetaan muun muassa fyysistä ympäristöä työnteolle. Itse työpaikan sijaintia on kuitenkin hyvin hankala käyttää sellaisenaan palkitsemistapana. Sen sijaan organisaatiot voivat kuitenkin edesauttaa sen hyödyntämistä tarjoamalla työntekijöillensä mahdollisuuden esimerkiksi etätyöntekoon tai antamalla heille työsuhdeauton- ja/ tai matkalipun. Työympäristöstä palkitsemistapana puhuttaessa on lisäksi otettava huomioon, että myös toimivat ja viihtyisät työtilat kuin myös esimerkiksi toimivat ja laadukkaat työvälineet voivat olla palkitsemisen keinoja. Muita keinoja voivat olla esimerkiksi liukuvan työajan tarjoaminen, osa-aikaisen työn mahdollistaminen sekä työsuhteen ehdot. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 36–37.)

Edellä mainitut aineettomat palkitsemismuodot voidaan erotella konkreettisiin sekä abstrakteihin palkitsemistapoihin. Abstrakteista palkitsemismuodoista edustettuina ovat palaute sekä arvostus, joita on miltei mahdoton konkretisoida. Konkreettisia aineettomia palkitsemistapoja sen sijaan ovat työympäristöön liittyvät palkitsemistavat, kuten aiemmin mainitut työsuhteen ehdot. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 36.)

4.3 Yhteenveto aineellisista ja aineettomista palkitsemiskeinoista

Aineellinen ja aineeton palkitseminen sisältävät kumpikin lukuisia erilaisia palkitsemistapoja. Kuviossa 4 esitellään tiivistetysti aiemmin läpi käytyt aineelliset sekä aineettomat palkitsemistavat Hakosen ja Nylanderin (2015, s. 25–38) esityksen mukaisesti.

Aineellinen palkitseminen	Aineeton palkitseminen
<ul style="list-style-type: none"> • Peruspalkkaustavat (peruspalkka, aikapalkka, tehtäväkohtainen palkanosa, henkilökohtainen palkanosa ja tulosperusteinen palkanosa) • Täydentävät palkitsemistavat (tulos- ja voittopalkkiot, henkilöstörahasot, osakepohjainen palkitseminen) • Edut (lakisääteiset, luontois- ja organisaatio- ja henkilökohtaisedut) 	<ul style="list-style-type: none"> • Työympäristö • Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä • Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet • Arvostus ja palaute

KUVIO 4 Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat (Hakonen & Nylander, 2015, s. 25–38).

Kuviosta 4 voidaan nähdä, että aineelliseen palkitsemiseen sisältyvät siis peruspalkkaustavat, täydentävät palkitsemistavat sekä edut. Peruspalkkauksella voidaan tarkoittaa niin palkkio-, urakka- tai aikapalkkaa, joista yleisin on viimeiseksi mainittu aikapalkka. Täydentävillä palkitsemistavoilla sen sijaan tarkoitettiin palkitsemisen tapoja, jotka organisaatio maksaa työntekijöilleen kiinteän kuukausipalkan lisäksi. Täydentäviin palkitsemistapoihin kuuluvat niin lyhyen kuin pitkän aikavälin kannustimet. Edut sen sijaan kattavat niin lakisääteiset-, luontois- ja täydentävät edut. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 25–35.)

Aineettoman palkitsemisen osalta voidaan kuvion 4 avulla havainnoida, että erilaisia palkitsemistapoja ovat työympäristö, työn sisältö ja mahdollisuus kehittymiseen, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä edelleen arvostus ja palaute. Nämä, myös niin sanotut psykologiset palkitsemisen tavat vaikuttavat erityisesti siihen, kuinka hyvin työntekijät viihtyvät organisaatiossa ja sitoutuvatko he organisaatioon. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 35–36.)

4.3.1 Palkitseminen kokonaisuutena

Edellä läpi käyty palkitsemisen muodot, aineeton ja aineellinen palkitseminen rakentavat yhdessä palkitsemisen kokonaisuuden. Hakosen ja Nylanderin (2015, s. 21, 39) mukaan palkitsemisen kokonaisuuden voidaan määrittellä olevan aineettomien sekä aineellisten palkitsemismenetelmien kokonaisuus, jonka organisaatio on haluamallaan tavalla määritellyt sekä rajannut. Hakosen ym. (2014, s. 35) mukaan palkitsemisen kokonaisuuksia on alettu pikkuhiljaa hyödyntämään enemmän ja enemmän organisaatioissa johtamisen tukena ja apuvälineenä.

Palkitsemisen kokonaisuus eli aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen kokonaisuus on vapaasti organisaation muokattavissa. Rakentaessa palkitsemisen kokonaisuutta tulisi kuitenkin erityisesti ottaa huomioon organisaation tärkein voimavara, eli henkilöstö. Kuuntelemalla työntekijöiden toiveita ja luomalla niiden pohjalta palkitsemisen kokonaisuuden organisaatio voi parhaassa tapauksessa auttaa heitä erottumaan muista työnantajaorganisaatioista, ja näin myös edesauttaa työntekijöiden sitoutumista. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 39.)

Yksi oleellinen asia palkitsemisen kokonaisuudessa olisi se, että sen säännöt olisivat helposti luettavissa ja ylös kirjattuja, sekä että ne ovat kaikille yhdenmukaiset. Tarve palkitsemisen kokonaisuuden arkistoinnille kasvaa organisaation koon mukana. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 39.)

Ulkoinen toimintaympäristö on suuresti vaikuttava tekijä, kun tarkastellaan palkitsemisen kokonaisuuden taustavaikuttajia. Keinot onnistuneen palkitsemisen kokonaisuuden rakentamiseen voidaan kuitenkin jakaa kahteen eri tyyliin perustuen. Nämä tyylit ovat 1.) Parhaat käytännöt sekä 2.) Paras yhteensopivuus. Onnistuakseen palkitsemisen kokonaisuuden luomisessa juuri yksilöllisesti organisaatiolle sopivaksi tulee organisaatioiden siis ottaa käyttöönsä edellä mainitut tavat. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 91.)

Tarkastellessa palkitsemisen kokonaisuutta parhaiden käytäntöjen sekä parhaan yhteensopivuuden näkökulmista voidaan huomata, että palkitsemisen tavat ottavat vaikutteita kahden teorian, kontingenssi-, sekä institutionaalisen teorian pohjalta. Se, miten palkitsemisen tarkoitus eri organisaatioissa muodostuu, saadaan selville näiden kahden teorian havainnollistamisen kautta. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 91.)

Kontingenssiteoriassa keskitytään erityisesti tarkastelemaan sitä, miten yhteensopivia palkitseminen on suhteessa organisaation tavoitteisiin. Tämän teorian pohjalta onkin siis erityisen tärkeää keskittyä siihen, että palkitsemisen kokonaisuus ja sen eri käytänteet on yhtenevässä linjassa organisaation strategian kanssa. Lisäksi kontingenssiteorian voidaan nähdä olevan taustateorian puhuttaessa palkitsemisen toimivuusmallista. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 92.) Kontingenssiteoria liittyykin siis parhaan yhteensopivuuden tapaan.

Parhaiden käytäntöjen osalta institutionaalilla teoriolla on olennainen merkitys. Institutionaalinen teoria nimittäin korostaa juuri parhaiden käytäntöjen hakemista. Käytännössä parhaiden käytänteiden haku tarkoittaa sitä, että organisaatiot tarkkailevat esimerkiksi kilpailijoita, ja ottavat mallia heidän palkitsemistavoistaan. Tämä synnyttää ajan kanssa dominoefektin, sillä toimivia ja onnistuneita käytänteitä sekä ratkaisuja halutaan viedä edelleen organisaatiosta toiseen. Teorian avulla voidaan lisäksi huomata muiden organisaatioiden sekä yhteiskunnan vaikutusvalta palkitsemismallien valinnassa organisaatioiden yksilöllisten strategioiden ja tavoitteiden ohella. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 91, 93.)

4.4 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa

Käsitteenä oikeudenmukaisuuden voidaan määritellä olevan päätöksestä tai päätöksentekoprosessista saatava reiluuden kokemus yksilön näkökulmasta. Oikeudenmukaisuus tulee esille lähestulkoon jokaista organisaatiota ja niiden palkitsemiskäytäntöjä koskevissa keskusteluissa. Esimerkiksi kysymykset koskien annettujen palkkapäätösten perusteluja voivat olla monen työntekijän mielen päällä. Palkan suuruuden ohella oikeudenmukaisuuden kokemuksilla voidaankin edesauttaa henkilöstön tyytyväisyyttä koskien palkitsemista. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 123–124.)

Oikeudenmukaisuuden kokemukset edesauttavat moniin etuihin niin työntekijöiden kuin myös työnantajaorganisaation kannalta. Organisaatioille erityistä hyötyä ovat esimerkiksi sitoutumisen, työtyytyväisyyteen sekä työtehon lisääntyminen. Palkitsemista koskien kokemukset oikeudenmukaisesta toiminnasta sen sijaan edesauttavat päätösten hyväksymistä sekä sitä, miten onnistuneena palkitsemisen kokonaisuus koetaan työntekijöiden toimesta. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 124.)

Kirjallisuudesta saatujen mallien mukaisesti oikeudenmukaisuus voidaan jaotella kolmeen tyyppiin. Nämä tyypit ovat jaon, menettelytapojen sekä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Jaon oikeudenmukaisuutta tarkastellessa keskitytään usein siihen, miten oikeudenmukainen jaon lopputulos, eli tässä tapauksessa palkkioiden suuruus koetaan yksilöiden tai ryhmien näkökulmasta. Jaon oikeudenmukaisuuden tunne muodostuu tehdyn vertailun kautta. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 125–126.) Tarkemmin aihetta käsitellään alaluvussa 4.4.1.

Vuorovaikutuksen sekä menettelytapojen oikeudenmukaisuutta tarkastellessa keskitytään siihen, miten yksilöitä on kohdeltu päätöksentekoprosessin aikana sekä millä tavoin päätös lopulta tehtiin. Menettelytapojen osalta keskitytään erityisesti siihen, miten päätöksenteossa käytettyä tapaa, esimerkiksi koskien sitä, mihin tekijöihin tehty päätös perustuu sekä millä tavoin päätös tehtiin. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden osalta tarkastelussa on se, miten yksilöä on hänen mielestään kohdeltu. Palkitsemisen osalta voidaan siis tarkastella esimerkiksi sitä, minkälaista kohtelu on ollut viestinnällisesti. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella sensitiivisen sekä informatiivisen oikeudenmukaisuuden kautta. Sensitiivisen oikeudenmukaisuuden kuvataan tarkoittavan saadun kohtelun laatua. Hyvän laatuista kohtelua tukevat tietyt piirteet, kuten esimerkiksi arvostus ja kiltteys. Sen sijaan esimerkiksi töykeys tai epäasiallinen toiminta koetaan negatiivisesti, ja tästä edelleen aiheutuu tunne epäoikeudenmukaisesta kohtelusta. Vuorovaikutuksella voidaankin siis sanoa olevan suuri rooli siinä, millaiset kokemukset yksilöille syntyy oikeudenmukaisuuden osalta. Informatiivisella oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, millaiset perustelut on annettu. Ihmisten on luonnollisesti helpompi antaa hyväksyntänsä erilaisille päätöksille silloin, kun ne ovat selkeästi ja kattavasti perusteltuja. Tämä pätee erityisesti puhuttaessa palkitsemisesta. Mitä vähemmän henkilöstölle annetaan perusteluja sekä palautetta koskien työssä suoriutumista, sitä

todennäköisemmin koetaan, että vaikutusmahdollisuudet koskien palkkaa ovat heikot. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 128–131.)

On olemassa monia keinoja, joiden avulla voidaan edistää palkitsemisen oikeudenmukaisuutta. Erityisen tärkeää on panostaa laadukkaaseen suunnitteluun, jonka pohjalta muodostuu palkitsemisen runko. Organisaatiot voivat esimerkiksi pohtia, miksi ja minkä halutaan vaikuttavan palkan sekä palkitsemisen tasoon. Oleellista on myös erityisesti se, että palkitsemiselle on selkeät perusteet, ja että nämä perusteet edelleen viestitään selkeästi henkilöstölle. Olennaista on myös varmistaa, että esimiehillä ja henkilöstöllä on tarvittava osaaminen koskien palkitsemisjärjestelmän soveltamista. Tärkeää on erityisesti tuntemus koskien palkitsemisasiota, kuin myös vuorovaikutustaidot, joiden avulla onnistuminen palkkaan ja palkitsemiseen liittyvissä keskusteluissa on mahdollista. Lopuksi on myös tärkeää varmistaa, että esihenkilöt osaavat soveltaa palkitsemisen järjestelmiä. Tätä voidaan edesauttaa esimerkiksi lisäämällä esihenkilöiden välisiä keskusteluja palkitsemiskäytäntöihin liittyvistä periaatteista sekä tarjoamalla enemmän virallisia ohjeistuksia aiheeseen liittyen. Jotta oikeudenmukaisuus voisi toteutua, tarvitaan esihenkilöiltä yhteistä ymmärrystä siitä, mitkä ovat palkitsemisen perusteet. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 132–133.)

4.4.1 Oikeudenmukaisuusteoria

J. Stacy Adamsin vuonna 1965 kehittämä oikeudenmukaisuusteoria (eng. equity theory) on Pritchardin (1969) mukaan erittäin oleellinen teoria tarkasteltaessa taloudellisia korvauksia. Oikeudenmukaisuusteoria kuuluu niin sanottuihin työmotivaation prosessiteorioihin. Prosessiteorioille on ominaista se, että ne ovat kehittyneet kognitiivisen psykologian pohjalta. Prosessiteorioissa työmotivaatio syntyykin siis ihmisen tietoisesta päätöksenteosta, sillä yksilön tekemät arviot työstä muodostavat motivaation perustan. (Lämsä & Päivike, 2004, s. 87.) Myös Juuti (2006, s. 55) kuvaa oikeudenmukaisuusteorian saaneen syntynsä kognitiivisen dissonanssiteorian sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen teorioiden kautta.

Adamsin oikeudenmukaisuusteoria luetaan yhdeksi tunnetuimmista prosessiteorioista. Tässä teoriassa keskeistä on yksilön tekemä vertailu koskien työpanos–palkkio- suhdetta. Tätä asiaa vertaillaan suhteessa muihin ihmisiin, kuten esimerkiksi kollegoihin. Vertailua voidaan lisäksi harjoittaa suhteessa vastaaviin, aiempiin kokemuksiin. Jos vertailun tehnyt yksilö kokee olevansa niin sanotusti tasapainotilanteessa, hän saa tunteen oikeudenmukaisuudesta. Tällöin yksilö ei koe tilanteen aiheuttavan jännitteitä. Jos sen sijaan syntyy tunne epätasapainosta, koetaan tilanne epäoikeudenmukaiseksi. (Lämsä & Päivike, 2004, s. 87 & Juuti, 2006, s. 56.) Oikeudenmukaisuusteoriassa suhtautuminen muiden saamiin palkkioihin syntyy kolmen arvioitavan tekijän perusteella. Nämä tekijää ovat saatujen palkkioiden arvo, saatujen palkkioiden nauttima arvostuksen määrä sekä palkkion saaneen yksilön tilanne kyseisellä hetkellä. Oikeudenmukaisuusteoriassa yksilöt yrittävät saavuttaa ja edelleen ylläpitää oikeudenmukaisen tason heille annettujen palkkioiden sekä heidän itse antamiensa panosten suhteen ver-
rattaessa tätä muihin ihmisiin. (Juuti, 2006, s. 55–56.)

Epäoikeutta kokiessaan yksilölle syntyy tunne siitä, että hän saa liian vähän tai liikaa palkkaa. Hän kokee siis olevansa ali- tai ylipalkittu. Tämän tunteen seurauksena syntyy usein psyykkistä jännityksen tunnetta. Riippuen koetun epäoikeudenmukaisuuden tunteen laajuudesta, yksilö haluaa usein lähteä ratkomaan tätä ongelmaa omalla toiminnallaan. Mahdollisia keinoja epätasapainotilanteen korjaamiseksi voivat olla esimerkiksi irtisanoutuminen nykyisestä työstä, työpäivien lisääminen tai vähentäminen tai vaikkapa palkankorotuksen vaatiminen. (Lämsä & Päivike, 2004, s. 87–88.) Pritchardin (1969) mukaan organisaation jättäminen on kuitenkin viimeinen keino, jota käytetään silloin, kun epäoikeudenmukaisuuden tunne koetaan vahvana, mutta sen poistamiseen ei löydetä muita vaihtoehtoja.

Oikeudenmukaisuusteoriasta tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan olettaa, että yksilöiden välinen panos-palkkiovertailu on määrätymisen perustana puhuttaessa huomattavasta epäoikeudenmukaisuudesta. Tutkimustulokset ovat antaneet tuloksia, joiden mukaan esimerkiksi tuntipalkalla työskentelevät lisäävät työtehoaan kokiessaan saavansa liikaa palkkaa, ja alipalkituiksi itsensä arvioivat tuntipalkkaiset työntekijät sen sijaan vähentävät työtehoaan lisätäkseen tasapainon tunnetta. (Juuti, 2006, s. 58.)

Lämsän ja Päivikkeen (2004, s. 88) mukaan oikeudenmukaisuusteoria on saanut osakseen myös kritiikkiä. Teoriaan kohdistuva kritiikki liittyy esimerkiksi siihen, että vertailu eri tilanteissa, kuten palkkio- ja panostekijöiden osalta on hankalaa. Tämä johtuu erityisesti siitä, että jotkin tekijöistä, kuten tehdyt työtunnit ovat määrällisiä, ja edelleen taas tekijät kuten yksilöiden osaaminen ovat laadullisia tekijöitä. Arviointi yhdellä asteikolla on taas hankalaa laadullisten ja määrällisten tekijöiden osalta. Tämän lisäksi on huomioitava erot, joita syntyy lyhyen ajan vertailussa suhteessa pidemmän ajan vertailuun. Oikeudenmukaisuusteorian on lisäksi kritisoitu olevan jyrkästi ihmisten omia näkemyksiä painottava, ja näin ollen sen on usein ajateltu jättävän huomioimatta kattavan kulttuurisen ympäristön. (Lämsä & Päivike, 2004, s. 88.)

4.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Seuraavaksi esitetään kootusti aiemmin esitetty teoreettinen viitekehys, eli tämän pro-gradu tutkielman aineiston analysoinnissa tarvittavat sekä hyödynnettävät teoriat, sekä edelleen esitetään sen yhteys tutkielmaan.

Tässä pro-gradu tutkielmassa tutkitaan z-sukupolven edustajien sitoutumista ja sen yhteyttä palkitsemiseen. Tutkimuskysymyksien avulla etsitään tietoa siitä, koetaanko palkitseminen organisaatioon sitoutumisen kannalta tärkeänä tekijänä, onko aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välillä eroa sitouttajana sekä minkälainen palkitsemismuoto koetaan tärkeimpänä sitouttamisen kannalta? Lisäksi tutkielmassa haluttiin osakseen tarkastella sitä, miten oikeudenmukaisuus näyttäytyy z-sukupolvelle palkitsemisen osalta, ja minkälainen vaikutus sillä on mahdollisesti osana organisaatioon sitoutumista.

Erityisen oleellisenä tämän pro-gradu tutkielman osalta voidaan pitää aiemman kirjallisuuden ja tutkimusten valossa saatua tietoa z-sukupolven ominaisuuksista ja käyttäytymisestä työelämässä. Lisäksi tärkeitä aiheita ovat organisaatioon sitoutuminen sekä edelleen palkitseminen sisältäen niin aineellisen kuin aineettoman palkitsemisen tarkastelun. Erityisen suuren painoarvon tutkimukselle antaa teoreettisen viitekehyksen osalta edellä mainitut teemat. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä on hyödynnetty laajasti kyseisistä teemoista löytyvää kirjallisuutta sekä aiempia tutkimuksia.

Tutkimuksessa käytettiin olennaisesti yhteensä kolmea teoreettista viitekehystä/mallia. Teoreettisen viitekehyksen palkitsemista koskevissa osioissa keskityttiin tarkastelemaan niin aineellista kuin aineetonta palkitsemista sekä palkitsemisen kokonaisuutta, jossa runkona toimi Hakosen ja Nylanderin (2015, s. 25–38) esitys palkitsemisen kokonaisuudesta. Tätä mallia käsiteltiin tutkimuksen pääluvun 4 alaluvuissa 4.1, 4.2, 4.3 ja 4.3.2. Kokonaisuudessaan aineeton ja aineellinen palkitseminen rakentavat yhdessä palkitsemisen kokonaisuuden. Hakosen ja Nylanderin (2015, s. 21, 39) mukaan palkitsemisen kokonaisuuden voidaan määrittellä olevan aineettomien sekä aineellisten palkitsemismenetelmien kokonaisuus, jonka organisaatio on haluamallaan tavalla määritellyt sekä rajannut. Hakosen ja Nylanderin esittämän mukaan aineelliseen palkitsemiseen sisältyvät peruspalkkaustavat, täydentävät palkitsemistavat sekä edut (Hakonen & Nylander, 2015, s. 25–35). Aineettoman palkitsemisen osalta erilaisia palkitsemistapoja ovat työympäristö, työn sisältö ja mahdollisuus kehittymiseen, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä työstä saatu arvostus ja palaute (Hakonen & Nylander, 2015, s. 36).

Toinen olennainen malli tutkimukselle on Meyerin ja Allenin kehittämä kolmen komponentin sitoutumismalli, joka kytkeytyy vahvasti tutkimukseen sitoutumisen aiheen osalta. Kolmen komponentin sitoutumismallia tarkasteltiin pääluvun 3 alaluvussa 3.1. Tiivistetysti kolmen komponentin sitoutumismallin mukaan yksilön sitoutumiseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten esimerkiksi organisaation tai yksilön ominaisuudet tai vaihtoehtoiset mahdollisuudet organisaatiossa työskentelylle. Sitoutuminen voi olla affektiivista, jatkuvuussitoutumista tai normatiivista sitoutumista. Affektiivinen sitoutuminen perustuu yksilön myönteisiin kokemuksiin työssä, jotka synnyttävät halun sitoutua organisaatioon. Jatkuvuussitoutumisessa yksilön sitoutumiseen vaikuttaa tunne siitä, että niin täytyy tehdä. Tämä tunne syntyy usein esimerkiksi puutteellisten muiden työmahdollisuuksien seurauksena. Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä sitoutuu, sillä hän tuntee, että hänen pitää tehdä niin esimerkiksi organisaation hänen eteensä tekemien asioiden vuoksi. Käytännössä esimerkiksi ennakoon maksettu koulutus tai perehdytykseen huomattava summa käytettyä rahaa voivat edesauttaa tälläisen tilanteen syntymistä. (Meyer & Allen, 1991.) Kolmen komponentin sitoutumismalli sekä sen hyödyntäminen yhdessä Hakosen ja Nylanderin esittämän palkitsemisen kokonaisuuden kanssa antaa mahdollisuuden tutkimuksessa tehdä arvioita siitä, miten erilaiset palkitsemisen keinot mahdollisesti vaikuttavat yksilöiden organisaatioon sitoutumiseen.

Kolmantena, palkitsemisen oikeudenmukaisuuden aiheen osalta J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteoria oli tärkeässä roolissa tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Oikeudenmukaisuusteoria on harvemmin ollut mukana sitoutumista tutkivissa pro-gradu tutkielmissa, ja se nähtiinkin mielenkiintoisena lisänä tälle tutkimukselle. Oikeudenmukaisuusteoriaa käsiteltiin pääluvun 4 alaluvussa 4.4.1. Tiivistettynä oikeudenmukaisuusteoriassa keskiössä on yksilön tekemä vertailu koskien työpanos–palkkio- suhdetta. Tätä asiaa vertaillaan suhteessa muihin ihmisiin, kuten kollegoihin tai esimerkiksi edellisiin kokemuksiin. Mikäli vertailun tehtyä yksilö kokee olevansa tasapainotilanteessa, hän saa tunteen oikeudenmukaisuudesta, eikä tällöin synny jännitteitä. Jos vertailun päätyttyä sen sijaan syntyy tunne epätasapainosta, kokee yksilö tilanteen epäoikeudenmukaiseksi. (Lämsä & Päivike, 2004, s. 87 & Juuti, 2006, s. 56.) Oikeudenmukaisuusteoriassa suhtautuminen muiden saamiin palkkioihin syntyy kolmen arvioitavan tekijän perusteella. Nämä tekijää ovat saatujen palkkioiden arvo, saatujen palkkioiden nauttima arvostuksen määrä sekä palkkion saaneen yksilön tilanne kyseisellä hetkellä. Oikeudenmukaisuusteoriassa yksilöt yrittävätkin saavuttaa ja lisäksi ylläpitää oikeudenmukaisen tason heille annettujen palkkioiden sekä heidän itse antamiensa panosten suhteen, verrattaessa tätä muihin ihmisiin. (Juuti, 2006, s. 55–56.)

Tutkimuksen empiirisessä osiossa laaditut ja teemahaastatteluissa edelleen esitetyt haastattelukysymykset kytkeytyvät jokainen osaltaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Aineellista ja aineetonta palkitsemistapaa ja niihin liittyviä ajatuksia sekä vaikutusta sitoutumiseen tarkasteltiin kysymyksillä A1-A6 (liite 1). Nämä kysymykset laadittiin siten, että niiden avulla mahdollistettaisiin tutkimuskysymyksiin vastaaminen ja näin ollen tutkimuksen tavoite saavutettaisiin. Oikeudenmukaisuusteoria kytkeytyy kysymyksiin A7-A9. Näillä kysymyksillä kartoitettiin teorian pohjalta esimerkiksi sitä, minkälainen palkitseminen mielletään z-sukupolven edustajien näkökulmasta oikeudenmukaiseksi, miten haastateltavat kokevat palkitsemisen oikeudenmukaisuuden nykyisessä tehtävässään sekä lisäksi kartoitettiin mahdollisen palkitsemisen epätasapainotilanteen mahdollisuutta ja selvitettiin mahdollisia keinoja tilanteen ratkaisemiseksi. Näillä kysymyksillä haluttiin tutkimuksen tavoitteen mukaisesti saada näkemystä siitä, miten oikeudenmukaisuus näyttäytyy z-sukupolvelle palkitsemisen osalta, ja minkälainen vaikutus sillä on mahdollisesti osana organisaatioon sitoutumista.

5 TUTKIMUS

Tässä luvussa syvennyttään tutkimusprosessiin tarkastelemalla tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä. Ensin tarkastelussa on laadullinen tutkimus kokonaisuudessaan, jonka jälkeen tarkastelussa on yksityiskohtaisemmin tutkimuksessa käytetty aineistonkeruumenetelmä eli teemahaastattelu. Lisäksi tarkastelussa on aineiston kerääminen sekä edelleen sen analysointi ja siinä käytetyt menetelmät.

5.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen, toisin sanoen laadullinen tutkimus auttaa tutkimuskohteen ja sen käyttäytymisen ja päätöksenteon ymmärtämisessä. Laadulliselle tutkimukselle onkin ominaista se, että tutkittavien määrä pysyy suhteellisen pienenä, mutta analysointi toteutetaan hyvinkin yksityiskohtaisesti. Psykologian sekä muiden käyttäytymistieteiden opit ovat vahvasti läsnä laadullisissa tutkimuksissa. Miksi?, Miten? ja Millainen? ovat esimerkkejä kysymyksistä, joihin laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan. (Heikkilä, 2014, s. 15.)

Laadullinen tutkimus voidaan Alasuutarin (2012, s. 39) mukaan jakaa kahteen osaan: saatujen havaintojen pelkistämiseen sekä edelleen tutkimusongelman eli niin sanotun arvoituksen ratkaisemiseen. Edellä mainittuja vaiheita kuvaillaan myös havaintojen tuottamisen ja selittämisen vaiheiksi (Alasuutari, 2012, s. 39). Myös Kiviniemi (2018, s. 73) kuvailee laadullista tutkimusta prosessina. Prosessi on oikea kuvaus laadulliselle tutkimukselle, sillä tutkimuksen etenemisen vaiheet usein muodostuvat hiljalleen tutkimuksen aikana, eivätkä ole aina tarkasti etukäteen jäsenneiltyjä. Syynä tähän on esimerkiksi se, että laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on usein näkemysten tai toiminnan ymmärtäminen jonkin ryhmän sisällä. Lisäksi laadullista tutkimusta voidaan kuvata niin sanotuksi jatkuvaksi päätöksentekotilanteeksi, jossa alkuvaiheessa tutkimusongelma ei mahdollisesti ole täysin selkeä, vaan se muodostuu pikkuhiljaa tutkimuksen aikana. (Kiviniemi, 2018, s. 73.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 83) sekä Heikkilän (2014, s. 13) mukaan laadulliselle tutkimukselle tyypillisimpiä menetelmiä aineistonkeruuseen ovat kyselyt, haastattelut, havainnointi sekä tieto, joka on kerätty erilaisia dokumentteja ja aineistoja hyödyntäen. Tutkimuksessa voidaan tarpeen mukaan hyödyntää useampaa edellä mainituista aineistonkeruumenetelmistä ainoastaan yhden sijaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83).

5.2 Aineistonhankinta

Tässä pro-gradu tutkielmassa aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Haastattelun valitsemista aineistonkeruumenetelmäksi puolsi se, että tutkimuksen kohteena on orientoiva käyttäytyminen, tässä tapauksessa korkeasti koulutettujen sukupolven edustajien käyttäytyminen organisaatioissa palkitsemiseen perustuen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 83) mukaan tutkittaessa tällaista, ihmisten käyttäytymisaikomuksiin liittyvää aihetta on kysymiseen pohjautuva menetelmä erityisen toimiva. Lisäksi haastattelu näyttäytyi erityisen sopivana aineistonkeruumenetelmänä, sillä haastattelu tarjoaa mahdollisuuden lisäkysymysten esittämiselle haastattelutilanteen aikana tai esimerkiksi oikaisun liittyen mahdollisiin väärinkäsityksiin, joita saattaa syntyä ihmisestä ja kysymyksen asetelusta riippuen. Haastattelun etuna onkin siis ennen kaikkea sen joustavuus, joka nähtiin tässä tutkimuksessa suurena hyötynä. Haastattelun käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä tarjosi lisäksi mahdollisuuden valita haastateltaviksi juuri ne henkilöt, joilla on henkilökohtaista kokemusta ja näkemystä tutkittavasta aiheesta, eli palkitsemisen sitouttamisesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85–86.)

Tarkemmin kuvailtuna aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Teemahaastattelu tunnetaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu tai puolistandardoitu haastattelu (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 47). Teemahaastattelulle ominaista on se, että se perustuu etukäteen määritelyihin teemoihin ja edelleen näihin teemoihin liittyviin kysymyksiin, jotka muodostavat linjan sille, miten haastattelussa edetään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Tässä pro-gradu tutkielmassa teemahaastattelun teemat olivat palkitseminen ja sitouttaminen. Eskola, Lätti ja Vastamäki (2018, s. 41) esittävät kolme erilaista tapaa teemahaastattelun teemojen määrittämiselle. Näitä ovat teemojen muodostaminen intuition varassa, niiden etsiminen kirjallisuuden avulla tutkimalla esimerkiksi aiempia tutkimuksia sekä kolmanneksi johtamalla teemat tutkimuksen teorian pohjalta. Tässä pro-gradu tutkielmassa teemat johdettiin osakseen hyödyntäen kaikkia edellä mainittuja keinoja, mutta suurimmalta osin teoriasta. Eskolan, Lätin ja Vastamäen (2018, s. 41) mukaisesti teemoja muodostaessa pidettiin vahvasti mielessä tutkimukselle asetettu tutkimusongelma.

Teemahaastattelusta käytetty nimitys puolistrukturoitu haastattelu juontaa juurensa erääseen teemahaastattelun ominaisuuteen. Teemahaastattelussa ja sen toteutuksessa voidaan nimittäin edetä aina lähestulkoon avoimesta

haastattelusta aina strukturoituun haastatteluun asti. Tämän vuoksi teemahaastattelu asettuukin ikään kuin näiden kahden välille, jonka takia sitä kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88.) Hirsjärven ja Hurmeen (2015, s. 48) mukaan teemahaastattelun voidaan kuitenkin loppupeleissä todeta olevan enemmän strukturoitu kuin strukturoimaton haastattelu, sillä toisin kuin strukturoiduissa haastatteluissa, teemahaastatteluissa ei ole määritelyä tiettyä järjestystä ja muotoa esitettävälle kysymyksille.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, s. 47) mukaan teemahaastattelulle menetelmänä tyypillinen piirre on se, että jokin näkökohta haastattelun osalta on etukäteen määritetty, mutta myös avoimia näkökohtia on olemassa.

Teemahaastattelun valitsemista tämän tutkimuksen osalta puolsi erityisesti se, että se mahdollistaa edelläkin mainitut haastattelun mahdollisuudet niin lisäkysymysten esittämiseen kuin myös kysymysten tarkentamiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85).

5.3 Aineiston analyysi

Aiemmin käsiteltiin laadullista tutkimusta sekä tässä pro-gradu tutkielmassa käytettyä aineistonkeruumenetelmää, teemahaastattelua. Tässä kappaleessa siirrytään tarkastelemaan aineiston analyysia ja siinä käytettyjä menetelmiä.

Aineisto kerättiin tammikuun ja helmikuun 2023 aikana haastattelemalla kuutta henkilöä yksilöllisten teemahaastatteluiden muodossa. Kaikki haastattelut valittiin tutkimuksen rajauksen mukaisesti niin, että he ovat syntyneet vuoden 1991 jälkeen, omaavat korkeakoulututkinnon tai opiskelevat parhaillaan korkeakoulussa ja työskentelevät Suomessa koulutustaan vastaavissa asiantuntijatehtävissä. Haastateltavien määrän määrittämisessä hyödynnettiin saturaatiota. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 99) mukaan saturaatiolla tarkoitetaan saavutettua pistettä, jolloin haastateltavat alkavat toistaa samoja asioita sen sijaan, että he tuottaisivat uutta tietoa. Eskolan, Lätin ja Vastamäen (2018, s. 30) kertoman mukaisesti haastateltavat etsittiin sen perusteella, että heillä uskottiin olevan oikeanlaista informaatiota ja kokemusta sekä osallistumista johonkin tiettyyn toimintaan. Oikeanlaisten yhteydenottoکانavien, tässä tapauksessa verkostojen löytämisen jälkeen potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin suoraan henkilökohtaisesti lähettämällä heille sähköpostia. Tällainen, suora ja henkilökohtainen lähestymistapa on nähty tehokkaimpana menetelmänä etsiessä potentiaalisia haastateltavia. (Eskola, Lätti & Vastamäki, 2018, s. 30–31.)

Haastattelut toteutettiin kasvotusten rauhallisissa olosuhteissa mahdollisimman otollisen haastattelutilanteen varmistamiseksi. Tallennusvälineenä fyysisissä haastattelutilanteissa toimi digitaalinen sanelin. Haastatteluiden nauhoittaminen koettiin erityisen tärkeänä, sillä sen avulla mahdollistettiin haastattelutilanne, joka eteni katkoitta samalla tarjoten mahdollisuuden haastattelijalle toimia ilman erityisiä muistiinpanovälineitä. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 85) mukaan taatakseen mahdollisimman syvän tiedon saamisen tulisi haastateltaville tarjota mahdollisuus tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen. Tämän vuoksi

haastateltaville lähetettiin temahaastattelun runko kysymyksineen nähtäväksi hyvissä ajoin ennen sovittua haastatteluhetkeä.

Haastatteluiden kestoksi arvioitiin etukäteen noin 45 minuuttia. Haastatteluiden kestolle ei kuitenkaan asetettu tiettyä rajoitettua kestoa, sillä haastateltaville pyrittiin tarjoamaan mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Keskimäärin haastattelut olivat lopulta kestoltaan noin 30 minuuttia.

Aineiston purkamisen osalta voidaan määritellä kaksi tapaa; aineiston litterointi tai päätelmien tekeminen suoraan nauhoitettujen aineistojen pohjalta. Tässä tutkimuksessa aineisto purettiin litteroimalla. Litteroinnin määrittelyä olevan aineiston kirjoittamista puhtaaksi sanasta sanaan. Litteroinnissa on mahdollista toimia monilla eri tavoilla, esimerkiksi niin, että koko haastatteludialogi kirjoitetaan puhtaaksi, tai esimerkiksi kirjoittamalla vain haastateltavien puhe auki. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 138.)

Tässä tutkimuksessa vain haastateltavien puhe litteroitiin. Jokainen haastattelu litteroitiin omalle word-tiedostolle ja yhteensä litteroitua aineistoa syntyi haastateltavien puheesta 26 sivua. Litterointi päätettiin valita aineiston purkamiselle sopivaksi tavaksi, sillä haastateltavia tutkimuksessa on ollut enemmän kuin muutama, ja haastattelut olivat kestoltaan melko pitkiä (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 138).

Litterointi voidaan nähdä hyvin aikaa vievänä tutkimuksen vaiheena, ja yhden tunnin haastattelun litteroinnissa kuluukin arviolta noin yksi kokonainen työpäivä. Tästä huolimatta suositeltavaa olisi tehdä litterointi mahdollisimman pian haastattelusta, sekä mikäli mahdollista myös saada se kerralla litteroitua kokonaan. (Eskola, Lähti & Vastamäki, 2018, s. 49.) Tätä neuvoa noudatettiin tämän tutkimuksen osalta, ja haastattelut pyrittiin jokainen osaltaan litteroimaan seuraavana päivänä tai maksimissaan kahden päivän kuluessa haastattelusta, varaamalla aikaa runsaasti, jotta haastattelun litterointi pystyttiin saamaan valmiiksi yhdeltä istumalta.

Aineiston analyysi lähtee aina puretun, tässä tapauksessa 26 sivun pituisen litteroidun tekstin lukemisella. Vaikkakin tässä vaiheessa tutkija on jo päässyt sisälle aineistoon itse haastattelutilanteessa kuin myös sen puhtaaksi kirjoittamisen yhteydessä, on olennaista kuitenkin lukea aineisto läpi vielä useaan kertaan läpi ikään kuin yhtenä kokonaisuutena. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 150.) Ensimmäinen analyysin vaihe olikin perusteellinen tutustuminen litteroituun aineistoon lukemalla se ajatuksella läpi useamman kerran.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 104) esittämän, tutkija Timo Laineen runkoa mukailevan rungon mukaisesti tutkimuksen analyysi eteni edelleen seuraavien vaiheiden mukaisesti. Ensimmäinen päätettiin, mitkä asiat erityisesti kyseisessä aineistossa kiinnostavat. Tämän jälkeen aineisto käytiin läpi ja tehtiin huomioita asioista, jotka sisältyvät kiinnostukseen. Kiinnostuksen kohteiden valinta perustuu ennen kaikkea tutkimuksen tutkimusongelmasta ja siitä, mikä tarkoitus kyseisellä tutkimuksella on. Tätä, toista vaihetta voidaan kuvata myös jo edellä esiteltynä litterointivaiheena. Kolmanneksi vuorossa on aineiston luokittelu,

tyypittely tai teemoittelu, jota seuraa viimeinen, yhteenvedon kirjoittamisen vaihe. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 104.)

Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin niin sanotun teemoittelun avulla, joka on Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 104–105) mukaan yksi mahdollinen analyysimenetelmä puhuttaessa laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä sekä sisällönanalyysistä. Teemoittelu on lähestymistapana aineistolähtöinen, sillä tutkija nostaa aineistosta esiin teemoja, joita haastateltavat ovat tuoneet esille. Teemoittelua voidaan hyödyntää myös siten, että teemoittelu tapahtuu tutkimuksen tekijän itse määrittelemien kysymysten pohjalta. Tässä tilanteessa olennaista ei kuitenkaan ole teemojen etsiminen saadusta aineistosta, vaan sen sijaan merkitysten löytäminen saadusta aineistosta eli se, mitä haastateltavat ovat tuoneet esille kunkin teeman osalta. (Moilanen & Räihä, 2018, s. 60.)

Juutin, Puusan ja Aaltion (2020, s. 139) mukaan laadullisen aineiston analyysivaiheessa aineistoa voidaan tutkijan toimesta luokitella eri luokkiin, teemoihin tai kategorioihin jatkuvan aineiston lukemisen pohjalta. Tämän lisäksi on yleistä etsiä mahdollisia kategoriointivaihtoehtoja aineistosta lukemalla ja tutustumalla jo olemassa oleviin teorioihin ja tutkimuksiin. Tällä tavoin voidaan yhdistää niin näkökulmat, joita on tuotu esiin kirjallisuudessa kuin myös ennen kaikkea itse aineiston yksityiskohdat. (Juuti, Puusa & Aaltio, 2020, s. 139.)

Analyysissa esiin nostetut pääteemat olivat teemahaastattelurungon mukaisesti palkitseminen sekä sitouttaminen. Edelleen näiden pääteemojen ohella aineistosta tunnistettiin teemoja, joita ovat vapaa-ajan merkitys, uralla eteneminen, aineettoman ja aineellisen palkitsemisen erot, palkkavertailu ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus, sitoutuminen sekä palkitseminen ja sen menetelmät sitouttajina. Moilasan ja Räihän (2018, s. 60) esityksen mukaisesti teemojen määrittelyn jälkeen vuorossa oli teemojen merkityssisällön avaaminen. Näiden merkityssisältöjen avaamisen tukena hyödynnettiin käsitekarttoja, joihin koottiin keskeisimmät asian kustakin teemasta. Käsitekarttojen pohjalta siirryttiin merkityssisältöjen avaamiseen sanallisessa muodossa. Seuraavana näistä yksittäisistä käsitekartoista muodostettiin keskenään yhteneväinen kokonaisuus. Tämä mahdollisti edelleen syvemmän tulkinnan koskien merkityssisältöjä. Teemoittelun ohessa pyrittiin pysymään huolellisesti määritellyissä teemoissa, sillä teemoittelun yleisenä virheenä on olemattomien teemojen esiin nostaminen. Tutkimuksen tekijä pitikin koko teemoitteluprosessin ajan mielessä kriittisen tarkastelun koskien teemoja sekä eri merkitysverkostoja. Lisäksi olennaista oli tekstin huolellinen läpikäyminen useita kertoja yhdessä ristiriitaisten tulkintojen etsimisen kanssa. (Moilanen & Räihä, 2018, s. 61.)

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään aineistosta saadut tutkimustulokset. Tulokset ja niiden esittely tapahtuu kolmen alaluvun kautta. Ensimmäisessä alaluvussa keskitytään tarkastelemaan sitä, miten palkitseminen vaikuttaa z-sukupolven edustajien sitoutumiseen. Tämän alaluvun tarkoituksena on etsiä vastauksia tämän progradu tutkielman tutkimuskysymyksiin: miten palkitseminen sitouttaa asiantuntijatehtävissä työskenteleviä z-sukupolven edustajia sekä koetaanko palkitseminen organisaatioon sitoutumisen kannalta tärkeänä tekijänä? Toisessa alaluvussa tarkastellaan aineellisen ja aineettoman palkitsemisen eroja suhteessa sitoutumiseen ja näin ollen pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen: onko aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välillä eroja sitouttajana sekä minkälainen palkitsemismuoto koetaan tärkeimpänä sitouttamisen kannalta? Kolmas alaluku keskittyy tarkastelemaan tuloksia koskien erilaisia sitoutumistyyppisiä sekä z-sukupolven edustajien ajatuksia palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Ensimmäinen ja toinen alaluku analysoineen linkittyvät tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen osalta palkitsemiseen, ja erityisesti tarkastelussa on tutkimustulosten yhteneväisyys Hakosen ja Nylanderin (2015) palkitsemisen mallin kanssa. Kolmas alaluku tarkastelee saatuja tutkimustuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen Meyerin ja Allenin kolmen komponentin sitoutumismallin sekä J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteorian osalta.

Niin kuin aiemmin esitettiin, tutkimuksessa haastateltiin kuutta henkilöä. Nämä kuusi haastateltua henkilöä edustivat laajasti z-sukupolven edustajia. Valitut haastateltavat olivat syntyneet useina eri vuosina z-sukupolvelle valitun rajuksen sisällä. Haastateltavat valittiin lisäksi niin, että heitä oli usealta eri koulutusosalta. Haastateltavia oli niin kaupalliselta, yhteiskuntatieteelliseltä kuin myös kasvatustieteelliseltä koulutusosalta ja lisäksi variaatioita oli niin työnkuvan kuin sukupuolen suhteen. Haastateltavista viisi henkilöä työskentelee yksityisellä sektorilla ja yksi julkisella sektorilla. Haastateltavien aika nykyisessä organisaatiossaan ja työtehtävässään vaihteli aina kolmesta kuukaudesta kahteen vuoteen.

Haastattelujen kulkua ohjasi ennalta suunniteltu temahaastattelurunko (liite 1). Temahaastattelun teemoina olivat palkitseminen sekä sitouttaminen, ja

haastattelut etenivät tässä järjestyksessä niin, että ensin keskustelussa oli palkitseminen ja sen jälkeen sitoutuminen. Järjestys todettiin hyväksi keskustelunomaiselle teemahaastattelulle, sillä ensin syvennyttyä palkitsemiseen oli luonnollista jatkaa keskustelua edelleen palkitsemisen merkityksestä sitoutumiseen ja edelleen sen oikeudenmukaisuuteen.

Tässä, tutkimustulokset luvussa haastateltaviin viitataan anonyymien tunnistanimien kautta. Haastateltaviin viitataan kirjaimella H, jonka perään lisätyllä numerolla ilmoitetaan järjestys, jossa haastateltavat osallistuivat tutkimukseen. Ensimmäiseen haastateltavaan viitataan tunnisteella H1, toiseen haastateltavaan H2 ja niin edelleen. Kirjaimella H viitataan haastattelijaan eli tutkimuksen tekijään.

6.1 Palkitsemisen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen

Hakosen ja Nylanderin (2015, s. 25–38) esittämiä aineellisen sekä aineettoman palkitsemisen keinoja tunnistettiin laajasti tehtyjen teemahaastatteluiden pohjalta. Seuraavaksi esitetään lyhyesti haastateltavien organisaatioissa esiintyvät palkitsemismenetelmät ensin aineellisten ja sitten aineettomien palkitsemismenetelmien osalta, jonka jälkeen siirrytään analysoimaan tutkimustuloksia.

Haastateltavien työnantajaorganisaatioissa esiintyi aineellisen palkitsemisen osalta muutamia peruspalkkaustyyplejä kuten tehtäväkohtaisia palkkoja ja aikapalkkoja, täydentäviä palkitsemistapoja kuten esimerkiksi tulospalkkioita sekä erilaisia etuja aina lakisääteisistä luontois-, organisaatio- ja henkilökohtais-etuihin asti.

Aineellisten palkitsemiskeinojen peruspalkkausvaihtoehdoista haastateltavien joukosta nousi esiin tehtäväkohtaisen peruspalkan lisäksi esimerkiksi aikapalkka. Suurimmalla osalla haastateltavista oli niin sanottu tehtäväkohtainen palkka, joka perustuu kaikessa yksinkertaisuudessaan siihen, mitä työhön kuuluu ja mitä siinä tehdään. Tässä huomioon otettavia asioita ovat esimerkiksi työn vaativuus sekä lisäksi työntekijän oma valmius tehtäviä kohtaan. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 26.) Lisäksi yhdellä haastateltavista peruspalkkaustapana on aikapalkka, joka usein, kuin myös tässä tapauksessa jaetaan niin tehtävä- kuin myös henkilökohtaiseen palkanosaan, jossa viimeiseksi mainittu useimmiten maksetaan joko osana peruspalkkaa tai vaihtoehtoisesti täydentävänä palkkiona (Hakonen & Nylander, 2015, s. 25). H1 osalta käytössä oli aikapalkka, jossa henkilökohtainen palkanosa maksetaan osana peruspalkkaa.

Täydentävien palkitsemistapojen osalta esiintyvyys tutkimuksessa oli melko niukkaa. Haastateltavien työnantajaorganisaatioissa täydentäviä palkitsemistapoja tunnistettiin yksi, tulospalkkio. Tulospalkkio on käytössä H3, H4, H5 sekä H6 työnantajaorganisaatioissa. Tulospalkkio on niin sanottu lyhyen aikavälin kannustin, joka pyrkii innostamaan henkilöstöä tavoittelemaan yhä laadukkaampia työtuloksia. Tulospalkkioita on olemassa lukuisia erilaisia, mutta niitä yhdistävänä tekijänä toimii organisaation tavoitteet sekä tulos. Tulospalkkioiden ajatuksena on auttaa henkilöstön motivoimisessa yhteisten tavoitteiden

onnistumiseksi. Tällaisissa, lyhyen aikavälin palkkaustavoissa enimmäisaika tavoitteille on yksi vuosi. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 31–33.) Yksi vuosi oli myös tämän tutkimuksen haastateltavien organisaatioissa tulospalkkion tavoitteiden aika.

Etuja tunnistettiin haastatteluiden perusteella lukuisia erilaisia. Lakisääteisten etujen, kuten työterveyden ohella selkeästi yleisimpänä etuna nousi esiin Epassi. Epassi oli käytössä viidellä haastateltavalla, ja ainoastaan H2 työnantajaorganisaatiossa kyseinen palvelu ei ole käytössä. Epassi mainostaa palveluaan työnantajille sivuillaan muun muassa tuomalla esiin mahdollisuuden persoonallisen etupaketin räätälöintiin, järkeviin kustannuksiin, käyttäjäystävälliseen palveluun sekä muun muassa kattavaan raportointimahdollisuuteen etujen käytön osalta (Epassi, ei pvm.).

Lisäksi haastateltavien käyttöön tarjottavia etuja olivat muun muassa lounasetu, joka kuului aineellisen palkitsemisen menetelmiin jokaisen haastateltavan osalta. Lisäksi osalla haastateltavista etuihin kuuluivat alennukset työnantajaorganisaation palveluista- ja tuotteista sekä liikunta- ja kulttuurisetelit. Kokonaisuudessaan aineelliset palkitsemismenetelmät aiheuttivat haastateltavien keskuudessa myönteisiä ajatuksia niiden merkityksestä erityisesti työhyvinvointiin sekä työssä viihtymiseen. Edut koettiin erityisesti kannustimina työnteolle, ja niiden määrän ja laadun toivottiin H4 osalta myös paranevan enemmän tulevaisuudessa entistä parempien tulosten saamiseksi.

H1: Ja tota, ajattelen kyllä et ne kivalla tavalla kannustaa ja tukee työntekijöiden hyvinvointia. Et ne on siinä mielessä mun mielestä ihan kattavat, et se 250 euroa vuodessa on kyl ihan semmonen tuntuva rahallinen etu.

H4: No ehkä vois olla just enemmänki esim. jotain hyvinvointiin kannustavii etuja ja esimerkiksi työterveys on sille vähän huono, koska ite asun eri paikkakunnalla niin sitte mulla ei oo oikeen mahista käyttää työterveyttä muuta ku etäpalveluna. Ni esim. tollasii, jotka parantais sitä työhyvinvointii ja vaikka jotain liikuntajuttuja ja tälläsii ni sais olla ehkä enemmän.

Myös aineettoman palkitsemisen osalta tunnistettiin lukuisia eri palkitsemiskeinoja haastateltavien työnantajaorganisaatioissa. Selkeästi esiin vastauksista nousi etätyö, modernit ja toimivat toimistotilat sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Lisäksi vastauksissa nousi esiin palautteenannon ja arvostuksen merkitys työssä. Aineettomien palkitsemiskeinojen osalta haastateltavien keskuudessa nousi esiin ajatuksia niiden merkityksestä arvostuksen kokemuksiin sekä luottamukseen. H5 mukaan aineettomilla palkitsemiskeinoilla, kuten joustavien työaikojen ja etätyön tarjoamisen mahdollisuuksilla viestitään luottamusta työntekijöitä kohtaan, mikä taas edelleen luo positiivista kuvaa työnantajaorganisaatiota kohtaan, edelleen vaikuttaen myös sitoutumiseen.

H5: No se tuo sitä arvostuksen tunnetta, että luotetaan siihen, että työntekijänä pystyy itse hallitsemaan sen ja saa päättää niinku niistä omista työskentelytavoista ja paikoista. Niin se luo sellasen kuvan, että työpanosta arvostetaan ja luotetaan siihen mitä tekee.

Vastatakse ensimmäiseen tutkimuskysymykseen siitä, koetaanko palkitseminen organisaatioon sitoutumisen kannalta tärkeänä tekijänä, voidaan sanoa vastauksen olevan selkeä. Ehdottomasti. Jokainen tutkimukseen osallistunut z-sukupolven edustaja koki palkitsemisella olevan kokonaisuudessaan hyvin suuri ellei tärkein merkitys organisaatioon sitoutumiselle. H1 vastauksesta esiin nousi esiin palkitsemisen kokonaisuuden suuri merkitys, jonka lisäksi esiin nousi ajatus palkitsemisen eri osa-alueisiin panostamisesta erilaisissa organisaatioissa, joissa voidaan niin sanotusti kilpailla niillä osa-alueilla, joissa vahvuudet ovat. Palkitsemisen tärkeys sitoutumisen näkökulmista nousi esiin vahvasti myös muiden haastateltavien osalta.

H1: En mä tavallaan keksi kauheesti muita asioita, jotka vaikuttaa siihen sitouttamiseen. Et tavallaan vaikee ajatella jotain semmosta. Niiku, no on varmasti sellasiakin asioita, jotka ei oo puhtaasti palkitsemiseen liittyvää, jonka takia ihmiset tekee jotain tiettyä työtä, mut et varmaan niiku palkitseminen on se ehdottomasti suurin kokonaisuus, joka vaikuttaa siihen, että et miks ihmiset jää. Ja mun mielestä siihen pitää myös yrityksissä ja organisaatioissa panostaa. Et tavallaan tarjotaan ihmisille hyvät olosuhteet tehdä niitä töitä ja just vaik tää mistä olikin jo puhetta, et jos ei esimerkiksi pystytä valtiolla aina sillä palkalla kilpailemaan niin tavallaan huolehditaan, et se työympäristö on kunnossa ja huolehditaan et niiku et tiedetään, et se työ on aidosti merkityksellistä ja korostetaan sitä työntekijöille. Et tulee sellanen olo, et oikeesti tällä mun tekemisellä on joku arvo.

H2: Kyl mä koen et se on iso. Kyl, ei niinku, en mä usko et kukaan tääl huvikseen painaa töitä. Tai ylipäättään miks sä käyt töissä. En mä usko et kukaan mitään "ain laulain työtäs teet".

Palkitsemisen vaikutusta asiantuntijatyössä työskentelevien z-sukupolven edustajien organisaatioon sitoutumiseen voidaankin siis kuvata hyvin suureksi tämän tutkimuksen aineiston perusteella. Vaikka yhä useammin kuullaan puhuttavan esimerkiksi henkilökohtaisten tekijöiden, kuten yrityksen ja työntekijän arvojen kohtaamisen tärkeydestä organisaatioon sitoutumiselle, ei pidä kuitenkaan unohtaa palkitsemisen tärkeyttä ja merkitystä sitouttajana. Tutkimuksen osalta palkitseminen nähtiin edelleen yhtenä tärkeimpänä sitouttajana myös nuoren z-sukupolven osalta.

6.2 Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen erot sitouttamisen näkökulmasta

Aiemmassa kappaleessa tarkasteltiin sitä, miten z-sukupolven edustajat kokevat palkitsemisen vaikuttavan kokonaisuudessaan organisaatioon sitoutumiseen, jonka lisäksi tarkasteltiin aineellisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen herättämiä ajatuksia. Toinen tälle tutkimukselle asetetuista tutkimuskysymyksistä oli, onko aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välillä eroa sitouttajana? Tässä

kappaleessa tätä kysymystä tarkastellaan teemahaastatteluista esiin nousseiden teemojen pohjalta ja niiden avulla edelleen vastataan kysymykseen.

Vastaaminen edellä mainittuun tutkimuskysymykseen edellyttää tiettyjen aineistosta esiin nostettujen teemojen tarkastelua. Näitä teemoja ovat aineettoman ja aineellisen palkitsemisen erot sekä palkitseminen ja sen menetelmät sitouttajina. Aineettoman ja aineellisten palkitsemisen erojen osalta voidaan sanoa, että tutkimukseen osallistuneiden z-sukupolven edustajien ajatukset koskien aineellisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen arvottamista olivat hyvin pitkälti samalla tasolla. Aineiston analyysin perusteella voidaankin sanoa, että arvostus aineellisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen välillä on hyvin tasainen z-sukupolven edustajien keskuudessa. Vaikkakin vastauksista nousi esiin molempien palkitsemismenetelmien arvostus, oli aineistosta kuitenkin erotettavissa myös eroavaisuuksia.

H1 arvostaa enemmän aineellista palkitsemistapaa, kun taas H2, H5 sekä H6 painottavat vastauksissaan enemmän aineettoman palkitsemisen merkitystä. H3 ja H4 osalta aineellisen ja aineettoman palkitsemisen arvostus oli samalla viivalla.

H1: Tekis mieli sanoa et fifty fifty, mut ehkä nyt sillee, ehkä se menee kuitenkin enemmän sen aineellisen puolelle. Et totta kai sillee kokee, et siitä työstä mitä tekee ni kuuluu saada asiallinen korvaus, et siinä mielessä se ihan palkka mikä käteen jää ni on tärkeä, koska se mun mielestä mittaa myös sitä et kuinka paljon sitä sun tekemää työtä arvostetaan ja mikä arvo sillä nähdään olevan.

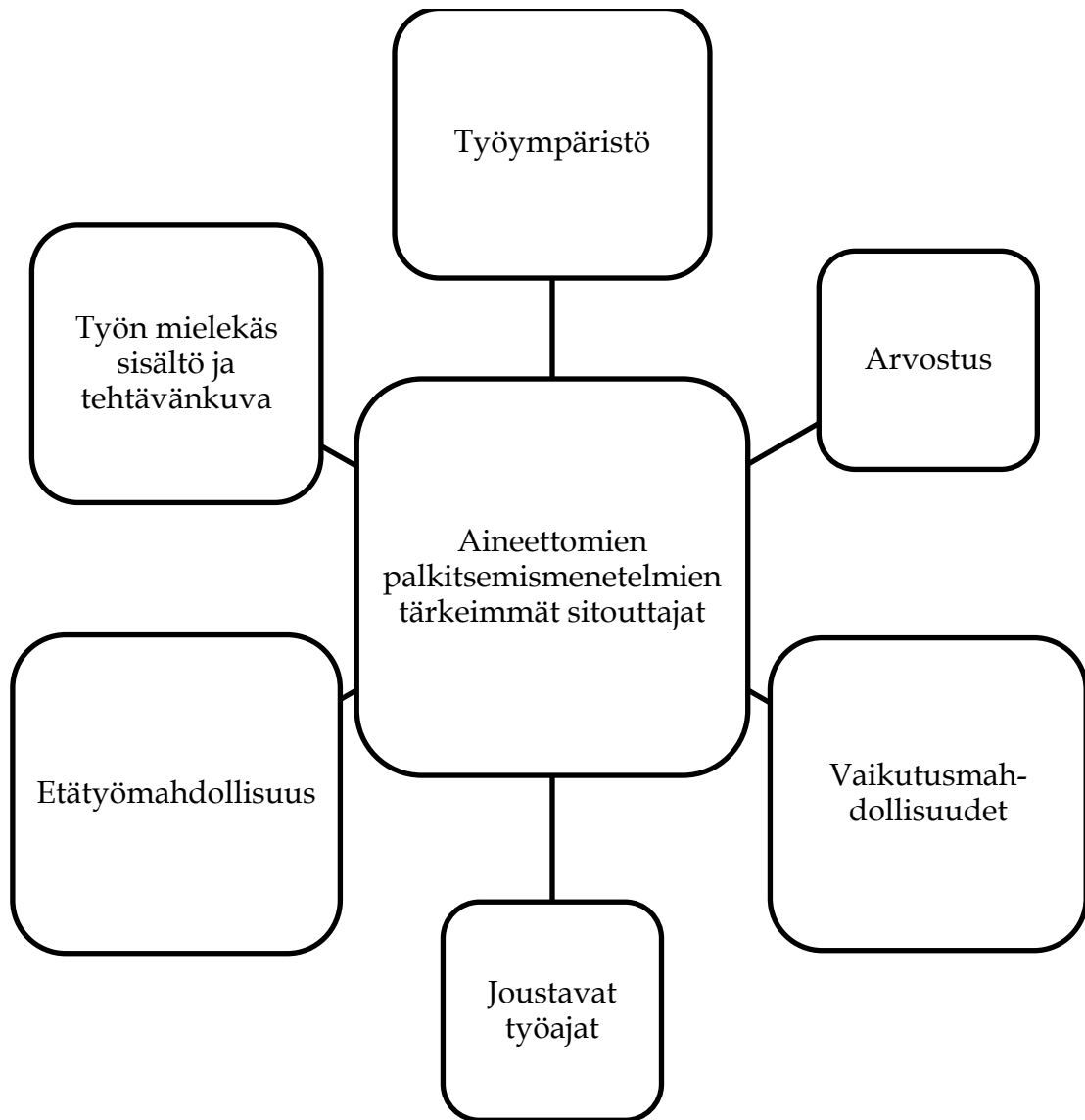
H2: No tietty sillee, miks mä teen töitä ni rahan takii. Mutta, kyl mä sanon et se mist mul tulee tärkeempi olo ja huomioitu olo ni on just ne aineettomat, esim. just palautekeskustelut esimiehen kaa tai kehittymismahdollisuudet. Et ne on sellast mitkä ehkä sit kuitenkin loppupeleis vaakakupis painaa enemmän vaik mun mielest molemmat on tärkeitä. Jos sais vaan niit sellasii aineellisii bonuksii ja jotain ylityökorvauksii ja tollasii ni ei se riitä pitämään mua organisaatiossa pitkän aikaa.

H4: Molempia. Mutta totta kai niinku aineellinen palkitseminen niinku mahdollistaa sitte vapaa-ajalla niinku sellasen hyvän elintason. Ja samaan aikaan sitte aineeton palkitseminen esimerkiks vaik se etätyömahdollisuus ni tarjoo vaik lisää vapaa-aikaa itelle. Ni totta kai molempia, kyl mä ehkä yhtä paljon joo.

Vaikka H1 kertoi arvottavansa enemmän aineellista palkitsemistapaa ja H2, H5 sekä H6 aineetonta, vastauksista ja haastatteluiden osalta käydyistä keskusteluista nousi usein esiin valinnan vaikeus pohdittaessa, kumpaa palkitsemistapaa arvostetaan enemmän. Tämä tukee edelleen ajatusta siitä, että kokonaisuudessaan z-sukupolvi arvostaa niin aineellisia kuin aineettomia palkitsemiskeinoja. Kokonaisuudessaan voidaankin sanoa, että sekä aineellinen että aineeton palkitseminen koetaan tärkeinä tekijöinä palkitsemisessä.

Edellä tuotiin ilmi arvostuksen olevan melko samalla viivalla niin aineellisen kuin aineettoman palkitsemisen osalta z-sukupolven edustajien osalta. Onko tästä huolimatta näillä kahdella palkitsemistavalla eroa tämän sukupolven sitouttajana? Aineisto antoi mielenkiintoisia tuloksia. Selkeä enemmistö

tutkimukseen osallistuneista z-sukupolven edustajista kokee aineettoman palkitsemisen sitouttavan enemmän. Aineiston perusteella tunnistettiin erilaisia aineettoman palkitsemisen keinoja, jotka koettiin tärkeimpinä sitouttajina tarkastellessa palkitsemisen kokonaisuutta. Kuvio 5 antaa kuvauksen näistä aineettoman palkitsemisen keinoista.



Kuvio 5 Aineettomien palkitsemismenetelmien tärkeimmät sitouttajat.

Tärkeimpinä aineettomina palkitsemiskeinoina sitouttamisen näkökulmasta nähtiin olevan työympäristöön liittyvät asiat, työstä saatu arvostus, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, joustavuus ja työn sovittaminen elämäntilanteeseen, mahdollisuus etätyöhön sekä työn ja tehtäväkuvan mielekkyys. Aineistosta onkin siis eroteltavissa selkeästi myös teoreettisen viitekehyksen esiin tuomia aineettoman palkitsemisen keinoja. Viitalan (2021, s. 88) mukaan aineettomat

palkitsemismuodot koetaan usein motivoiviksi sekä työhön sitouttaviksi. Tämä pätee tutkimustulosten osalta hyvin myös z-sukupolven edustajiin, joista 5 haastateltavaa kuudesta valitsivat aineettomien palkitsemiskeinojen sitouttavan organisaatioon vahvemmin suhteessa aineelliseen palkitsemiseen. Tämä tukee esitettyä siitä, että aineettomalla palkitsemisellä olisi jopa suurempi merkitys organisaatiossa pysymiselle työntekijän näkökulmasta kuin aineellisella palkitsemisellä (Viitala, 2021, s. 89).

Ensimmäisenä tarkastelussa on työympäristö aineettoman palkitsemisen keinona, joka koettiin yhtenä tärkeimmistä sitouttajista haastateltavien keskuudessa. Työympäristöstä puhuttaessa tarkoitetaan muun muassa fyysistä ympäristöä työnteolle. Itse työpaikan sijaintia on kuitenkin hyvin hankala käyttää sellaisenaan palkitsemistapana, mutta organisaatiot voivat kuitenkin edesauttaa sen hyödyntämistä tarjoamalla työntekijöillensä mahdollisuuden esimerkiksi etätyöntekoon tai antamalla heille työsuhdeauton- ja/tai matkalipun. Lisäksi myös toimivat ja viihtyisät työtilat kuin myös esimerkiksi toimivat ja laadukkaat työvälaineet voivat olla palkitsemisen keinoja. Muita keinoja voivat olla esimerkiksi liukuvan työajan tarjoaminen, osa-aikaisen työn mahdollistaminen sekä työsuhteen ehdot. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 36–37.) Työympäristöstä palkitsemisen keinona ja sitouttajana keskusteltaessa teemahaastatteluista nostettiin esiin laajasti edellä mainittuja asioita. Fyysisesti työympäristön osalta esiin nousi viihtyisän työtilan merkitys. H1 nosti esiin esimerkiksi työergonomiata tukevan työympäristön tärkeyden, ja H3 mainitsee persoonallisen ja viihtyisän ympäristön olevan eduksi työnteolle. Työympäristön tärkeys tulee esiin myös H4 osalta, joka toivoisi toimistotilojen sijainnin olevan parempi. Tyytymättömyyden tunteet työympäristön osalta voidaankin kokea myös merkkinä siitä, että se todella on yksi palkitsemisen keino, joka koetaan z-sukupolven edustajien keskuudessa tärkeäksi asiaksi, ja mihin kiinnitetään huomiota.

H1: Me ollaan tosi uusissa ja hienoissa tiloissa jotka kyllä tukee sillain ainakin omaa, esimerkiksi työergonomiata. Eli on ikään kun tällänen avotoimisto mut jos on sit erilaisia työtiloja, esimerkiks palaverieja tai joitain puheluita varten ja on esimerkiks sellasia tiloja, joissa voi vapaasti vastaila puhelimeen tai olla palaverissa ja sit on sellasia tiloja missä sitte on tarkotus vaan tehdä hiljaa töitä. Ja tota, toimistol meil on kauheen hyvät kaikki sähköpöydät ja työtuolit ja useammat näytöt, ja sit tietty useammat hyvät kahvitilat ja niiku tämmöset, et esimerkiks työnantaja tarjoo kahvit ja teet ja näin pois päin mikä ei toki aina ole itsestäänselvyys sekään ja sit sen lisäksi meil on esimerkiks kuntosali käytettävissä eli sitä voi käyttää sitte jos haluaa.

H3: Muutettiin uusiin, uuteen moderniin toimistoympäristöön. Nii vaikka tilat on pienemmät mitä aikasemmin niin ööm, täytyy kyllä sanoo, et se toimisto on paljon viihtyisämpi. Et se työympäristö on paljon viihtyisämpi ollu nytte. Nii sen on kyl kokenu ihan hyväks, hyväks asiaks, että mielummin sinne toimistolle tulee nyt sit lähettyä kun on niinku semmonen persoonallinen toimisto, eikä vaan tavallaan valkosia seiniä ja harmaata kokolattiamattoa.

H4: Ja työympäristö niinkun vois olla ehkä vähä paremmal sijainnilla, niiku mejän toimisto.

Yksi työympäristöön liitettävä aineettoman palkitsemisen keino on Hakosen ja Nylanderin (2015, s. 37) mukaan työnantajan tarjoama etätyömahdollisuus. Tämä keino osoittautui erityisen vahvaksi ja tärkeäksi sitouttajaksi juuri asiantuntijatyössä oleville z sukupolven edustajille, ja tämän vuoksi etätyö nostettiin esiin myös erillisenä tekijänä kuviossa 5. Etätyön merkitys organisaatioon sitoutumiselle tuli esiin jokaisen haastateltavan kohdalla, ja sitä voidaankin pitää yhtenä merkittävänä tutkimustuloksena. Etätyötä arvostetaan, koska se mahdollistaa yksilölle enemmän vapaa-aikaa, mahdollistaa paremman työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen sekä edelleen se koetaan esimerkiksi työhyvinvointia parantavana tekijänä. Vapaa-ajan tärkeyden merkitys, vapauden tunne sekä mahdollisuus päättää itse työympäristöstä olivatkin arvoja, jotka nousivat esiin z-sukupolven edustajien osalta.

H5: Ja pystyy tekemään millon vaan, missä vaan. Ni se luo sen vapauden tunteen, ettei liikaa työ määrittele elämää.

Etätyöstä keskusteltaessa esiin nousi lisäksi toive siitä, että sitä voisi laajentaa organisaatioissa yhä useammin myös ulkomaille. H3 sekä H6 kertoivat etätyön olevan sallittua heidän organisaatioissaan ainoastaan Suomen rajojen sisällä. Isona, yhä enemmän sitouttavana tekijänä he näkisivätkin sen, jos tulevaisuudessa etätyötä saisi tehdä myös ulkomailta käsin.

H3: Etätyö, kotikin tavallaan työympäristönä, ja et on tavallaan se mahdollisuus niinku variaatio sit myös siinä ni ehtomasti, et en mä kyllä enää ees haluis sellaseen työhön missä ei olis etätyömahdollisuutta. Suomen sisällä meillä vaan, että toki se olis kyllä mun mielestä vielä niinku nykyaikaa jos vois sanoo, et vois sitte suomen rajojen ulkopuolellakin tehdä sitä työtä, et varsinkin itelläkin on sellanen työ, et siinä ei perjaatteessa olis mitään ongelmaa, etteikö sitä työtä vois tehdä muualtakin ku suomesta, ni tota joo, se ois kyllä semmonen et toivon että se ois mahdollista, mahdollista kuitenkin sit sekin tietyllä tapaa semmonen maisemanvaihdos nii kyl se lisää semmosta työhyvinvointia ja lisää semmosta, et saa ihan erilaisen draivin sit siihen työntekoonkin. Ja niinku semmonen työn ja tavallaan henkilökohtasen elämän niinku yhteensovittaminen sitte ton avulla onnistuu paljon paremmin ja on joustavampaa.

Seuraavina z-sukupolven esiin tuomista tärkeiksi koetuista aineettomista palkitsemiskeinoista olivat työstä saatu arvostus sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön. Mahdollisuudet osallistumiseen ja vaikuttamiseen sekä arvostus ja palaute muodostuvat laajalti vuorovaikutuksen, tässä tapauksessa esihenkilön sekä työntekijän vuorovaikutuksen pohjalta, ja niitä kutsutaankin myös niin sanotuiksi psykologisiksi palkkioiksi. Erityisesti osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä arvostus ja palaute työpaikalla luetaan työhyvinvointia tukeviksi asioiksi sekä edelleen kannustavaksi johtamiseksi. Esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet palkitsemistapana voivat näkyä mahdollisuutena vaikuttaa omaan työnkuvaan. Palautteenannolla sen sijaan työnantaja voi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatiotasoon sekä lisäksi siihen, mihin suuntaan he työtään vievät. Tätä palkitsemismuotoa onkin kuvattu erittäin toimivaksi, ja se on myös yksi työntekijöiden itsensä eniten toivomista asioista. Arvostus

palkitsemistapana voi sen sijaan näkyä yksinkertaisemmillaan siten, että organisaatioissa huomioidaan erilaiset elämäntilanteet ja niistä syntyvät toiveet. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 39.)

H5 tapauksessa vaikutusmahdollisuudet näkyvät konkreettisesti mahdollisuutena vaikuttaa työn aikataulutukseen ja työnkuvaan. Myös H1 kertoo mahdollisuudesta omaan työnkuvaan vaikuttamiseen ja sen tuomiin positiivisiin vaikutuksiin. Muiden haastateltavien osalta vaikutusmahdollisuuksia nähtiin olevan esimerkiksi mahdollisuus esittää toiveita omaa työnkuvaa koskien sekä mahdollisuus erilaisiin projekteihin osallistumiselle.

H5: On tiettyssä määrin mahdollisuutta vaikuttaa siihen omaan työskentelyyn, et on joustavat työajat. Voi vähän oman rytmin mukaan tehdä töitä. Ja myös siihen omaan työnkuvaan, et minkälaista työtä tekee ja millon tekee, että tota pystyy rekrytoinnin ja työsuhteiden välillä jonkin verran palloitteleen sitä omaa, et mikä ittee kiinnostaa.

H1: Ainakin omassa tehtävässä se kyl korostuu tosi vahvasti, että saa vaikuttaa itse hyvin paljon siihen, mitä tota tekee, eli kuunnellaan tosi herkästi sitä et mihin suuntaan haluaa viedä sitä omaa työnkuvaa ja sitte tota siihen myös reagoidaan ja annetaan semmosia mahdollisuuksia, ja myös annetaan semmosia niiku mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta eli annetaan semmosia vastuullisia tehtäviä, jota kautta sitten myös totta kai se oma tehtäväkuva muuttuu vaativammaks mikä sit ehkä jossain vaiheessa näkyy myös sitte just näissä aineellisissakin palkitsemistekijöissä.

Erityisesti vaikutusmahdollisuuksia pidettiin organisaatioon sitouttavina palkitsemisen keinoina uralla etenemisen ja kehittymisen kannalta. Niin kuin nuorelta sukupolvelta voi olettaa, myös tutkimukseen osallistuneilla z-sukupolven edustajilla vastauksissa korostui halu kehittyä ja edetä uralla. Vastauksissa korostui tarve saada monipuolisia työtehtäviä, jotka vievät eteenpäin tulevaisuudessa.

H1: Ja jotenki itse ajattelen silleen, aika niiku vielä kuitenkin aikaisessa vaiheessa uraani, et ne on tosi jotenki tässä vaiheessa nimenomaan tärkeitä, et oikeesti saa sitä palautetta ja mahdollisuuksia kehittyä ja mahdollisuus oppia uutta. Et jos ois jotenki tosi semmonen esimerkiksi suoritettava työ, ni ikään ku sit ku sä opit ni sä et siin ihan kauheesti voi kehittyä enää. Niin uskon et siin ei viihtyis ihan kauheen kauaa, et arvostaa sitä, et sitä mukaa kun oppii lisää ni annetaan myös vaativampia tehtäviä ja saa enemmän vastuuta.

Vaikutusmahdollisuuksien tärkeys ja arvostus z-sukupolven edustajien keskuudessa tuli tutkimuksessa esiin myös sen puuttumisen kautta. H6 sekä H4 kertoivat kokevansa mahdollisuuden edetä nykyisessä tehtävässään heikoksi, ja näin ollen toivoivat sen olevan tulevaisuudessa paremmalla tasolla, jotta he olisivat sitoutuneempia organisaatioihinsa. Myös avoimen kommunikaation puute tuli esiin H6 vastauksessa, ja hänen mukaansa informaatio koskien yksikön sisäisiä kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia on heikolla tasolla.

H6: Ainakin täl hetkel tuntuu, et täs mejän yksikössä mä en vois sinänsä kehittyä ihan hirveesti, tai ei ois sellasia uralla etenemismahdollisuuksia niinku just tässä ns. linjassa tai sillee. Et pitäis ainakin vaihtaa yksikköä sit. Mut ei näistäkään niinku sinänsä puhuta mitään, et ois mahdollisuutta sinänsä kehittyä.

H4: Tossa ei ehk ihan hirveesti pääse, tässä niiku kyseisessä tehtävässä ehkä sillee kehittymään välttämättä ylöspäin, et sit pitäs ehkä vaihtaa niinku kokonaan niinku ehkä jopa toimipistettä tai kokonaan niiku eri yhtiöön tai johonki.

Mahdollisuus työssä kehittymiseen sekä sen sisältö vaikuttaa merkittävästi siihen, valitseeko työntekijä kyseisen roolin ja mikä hänen motivaationsa tätä roolia kohtaan on. Mahdollisuus työssä kehittymiseen sekä edelleen työn sisältö on tärkeä kriteeri erityisesti työntekijöille, jotka ovat suorittaneet korkeakoulututkinnon. Mahdollistamalla uralla etenemisen tarjoamalla haastavampia tehtäviä niitä haluaville työntekijöille organisaatiot voivatkin vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden haluun sitoutua organisaatioon. (Hakonen & Nylander, 2015. s. 38.) Teoria tukee tämän tutkimuksen tuloksia tässä suhteessa. Lisäksi mielenkiintoista on huomata tulosten tukevan jo aiempaa tutkimusta siitä, että z-sukupolven edustajien on huomattu olevan huomattavasti huonommin motivoituvia rahallisten palkkioiden perusteella. Rahallisten palkkioiden sijasta tätä sukupolvea usein motivoi enemmän esimerkiksi juuri mahdollisuus uralla etenemiseen. (Schawbel, 2014.)

Arvostus palkitsemistapana voi näkyä yksinkertaisemmillaan siten, että organisaatioissa huomioidaan erilaiset elämäntilanteet ja niistä syntyvät toiveet (Hakonen & Nylander, 2015, s. 39). Z-sukupolven edustajat mainitsivat teema-haastatteluissa arvostuksen ja palautteenannon näkyvät konkreettisimmin esimerkiksi esimiehen kanssa käytävien palaute- ja kehityskeskusteluiden kautta. Lisäksi arvostusta osoitti luottamus ja vapaus oman työn tekemiseen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työntekoon niin, että se voidaan yhteen sovittaa oman henkilökohtaisen elämäntilanteen kanssa.

Edellä käsiteltiin aineettomia palkitsemiskeinoja niiden vaikutuksia z-sukupolven organisaatiositoutumiseen. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan aineistosta tunnistettuja aineellisia palkitsemiskeinoja ja niiden vaikutuksia organisaatiositoutumiseen, jonka jälkeen luvussa 6.2.1 vastataan tutkimuskysymyksen siitä, sitouttaako z-sukupolvea paremmin aineellinen vai aineeton palkitseminen.

Aineellisen palkitsemisen keinoja ovat peruspalkkaustavat, täydentävät palkitsemistavat sekä edut. Peruspalkkaukseen kuuluvat niin palkkio-, urakka- tai aikapalkat, joista yleisimpänä aikapalkka. Täydentävillä palkitsemistavoilla tarkoitetaan palkitsemisen tapoja, jotka organisaatio maksaa työntekijöilleen kiinteän kuukausipalkan lisäksi. Täydentäviin palkitsemistapoihin kuuluvat niin lyhyen kuin pitkän aikavälin kannustimet. Edut sen sijaan kattavat niin lakisääteiset-, luontois- ja täydentävät edut. (Hakonen & Nylander, 2015. s. 25–35.) Niin kuin aiemmin mainittiin, tutkimukseen osallistuneiden z-sukupolven edustajien keskuudesta tunnistettiin jokaista kolmea edellä mainittua aineellisen palkitsemisen tapaa. Vertailtaessa näkemyksiä aineellisen ja aineettoman palkitsemisen toimivuudesta sitouttajana kuitenkin vain yksi, H4 koki aineellisen

palkitsemisen sitouttavan organisaatioon paremmin kuin aineettoman palkitsemisen. Konkreettisimmin sitouttavana aineellisen palkitsemisen keinona hän näki peruspalkan sekä edut. Aineellisen palkitseminen tärkeys perustuu H4 kohdalla siihen, että aineellinen palkitseminen mahdollistaa vapaa-ajan elintason. Muiden haastateltavien vastauksista nousi esiin aineellisen palkitsemisen osalta niin ikään peruspalkan merkitys. Peruspalkan kuvattiin usean haastateltavan toimesta olevan suurin houkutin harkittaessa hakemista toiseen organisaatioon yhdessä etujen kanssa. Tyytymättömyyden peruspalkkaa kohtaan nähtiin myös olevan iso syy siihen, miksi työpaikan vaihtamista ylipäätään harkitaan.

H3: Jos vaikka palkka ois kohallaan, ni emmä tiää, et harkitsisinko mä sitte et vaihtasin paikkaa. No toisaalta, ku on vielä nuori ja työuran alussa nii jos sitä toisaalta miettii siltä kantilta, niin kyllä mä silti koen et on niinku vielä uraa jäljellä ja haluun nähä myös erilaisia tehtäviä ja sit kehittyä. Mutta voihan sitä kehittyä niinku organisaation sisälläkin.

H5: No tietenki on, palkka nyt on ihan välttämätön. Et ei kukaan ilman rahaa tee työtä. Ja kyllä niinku tietyt muutki edut on niinku kilpailukeinoja mitkä saa niinku pohtimaan eri työpaikkojen välillä ja tota nostaa sitä työnantajamielikuvaa.

Organisaatioiden kykyä sitouttaa peruspalkitsemisen kautta ei siis tule missään nimessä vähätellä myöskään z-sukupolven kohdalla. Vaikkakin aineellista palkitsemista ei nähty tutkimuksessa tärkeimpänä sitouttamisen keinona, on sen tärkeys silti selkeästi havaittavissa. Peruspalkkaustapojen sekä etujen nähdäänkin olevan iso osa organisaatioiden houkuttelevuutta ja näin ollen myös merkitys sitouttajana on huomattava.

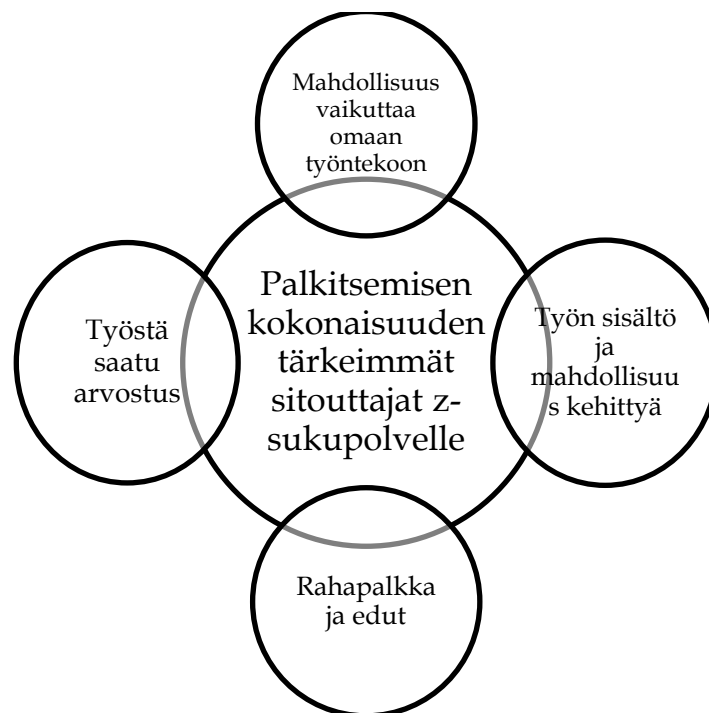
Vastatessa tutkimuskysymykseen siitä, mitkä ovat aineellisen ja aineettoman palkitsemisen erot sitouttajina asiantuntijatyössä työskentelevien z-sukupolven edustajien keskuudessa voidaan sanoa seuraavaa. Molemmat palkitsemisen keinot koetaan tärkeinä, mutta sitouttamisen näkökulmasta erityisesti aineettomilla palkitsemiskeinoilla on suurin merkitys. Nuorille, työelämässä vasta hetken olleille z-sukupolven edustajille erityisen tärkeää onkin mahdollisuudet vaikuttaa omaan työntekoon, mahdollisuus edetä uralla, saada arvostusta tehdystä työstä sekä esimerkiksi työskennellä työympäristössä, joka koetaan mielekkääksi.

Verrattaessa tutkimustuloksia aiempiin tutkimuksiin voidaan huomata yhteneväisyyksiä. Esimerkiksi avoin ja jatkuva kommunikointi suorituksista sekä palkitsemisesta sekä nuorten z-sukupolvilaisten ”unelmaroolien” rakentaminen on Tulganin (2013) mukaan tärkeää. Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin vahvasti z-sukupolven edustajien ajatukset niin avoimuudesta kuin myös uralla etenemisen mahdollisuuden tärkeydestä. Sladekin ja Grabingerin (2014) mukaan organisaatioiden olisi lisäksi tärkeää antaa nuorille työntekijöille tilaisuuden tulla kuulluksi, työskennellä joustavilla aikatauluilla sekä saada jatkuvaa palautetta. Tässä tutkimuksessa esiin nousikin erityisesti joustavien työnteon menetelmien tärkeys sekä palautteenannon arvostus tehdystä työstä.

6.2.1 Z-sukupolven tärkein sitouttaja

Tutkimuksen kolmas tutkimuskysymys oli, mikä palkitsemismuoto koetaan tärkeimpänä sitouttamisen kannalta z-sukupolven osalta? Tähän tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta keskustelemalla haastateltavien kanssa siitä, mikä palkitsemisen muoto koetaan tärkeimpänä sitouttajana. Keskustelunomaisessa teemahaastattelussa kysymystä tärkeimmästä palkitsemismenetelmästä sitouttamisen kannalta oli luonnollista keskustella kysytyä haastattelukysymykset liittyen aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen, sillä tämän jälkeen haastateltavilla oli varmasti selkeä käsitys eri palkitsemisen menetelmistä ja asiat olivat tuoreena muistissa.

Palkitsemisen kokonaisuuden eli aineellisen ja aineettoman palkitsemisen menetelmien kokonaisuudesta valittuna tärkeimpänä sitouttajana pidettiin työn sisältöä ja mahdollisuutta kehittyä, peruspalkkaa ja etuja, työstä saatua arvostusta sekä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työntekoon. Aineiston perusteella voidaankin siis havaita, että z-sukupolven edustajien keskuudessa variaatiota esiintyy hyvinkin paljon puhuttaessa siitä, mikä yksi menetelmä sitouttaa palkitsemisen menetelmistä kaikista eniten. Kuviossa 6 esitetään tiivistetysti palkitsemisen kokonaisuuden tärkeimmät sitouttajat tutkimustulosten pohjalta.



Kuvio 6 Palkitsemisen kokonaisuuden tärkeimmät sitouttajat.

Eniten kannatusta tärkeimmän sitouttajan menetelmänä sai työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä, joka esitettiin H1 ja H6 toimesta. Valintaa perusteltiin muun

muassa nostamalla esiin kehittymismahdollisuuksien merkitys uran alkutaipaleella. Lisäksi nostettiin esiin työn sisällön mielekkyyden vaikutus sitoutumiseen.

H: Minkä palkitsemismenetelmän koet tärkeimpänä sitouttajana?

H6: Mä sanoisin et se on toi työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä. Ainakin niinku täs vaihees uraa, et se varmasti vaihtelee sit jossain kohti, et joskus sit rahal voi olla enemmän merkitystä tai joskus arvostuksella tai muuta, mut täl hetkel mä koen et just toi kehittymismahdollisuudet.

H1: Kyl must tuntuu et se olis toi työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä. Kuitenki mä ajattelen et sä teet sitä sun työtä 8 tuntia päivässä, usein ainakin itse enemmänkin. niin jos se on sellasta työtä mistä se et niiku yhtään tykkää, ni eihän sellasta jaksata tehdä. Et niiku toki noil kaikilla muillakin, esim just palkalla on tärkeä merkitys ja sen pitää olla kunnossa totta kai, edes jollain tasolla et sä jaksat olla ja tehdä hyvää työtä, mut kyl mä niiku ajattelen et se tärkein asia mikä mut vaikka sitouttaa ni on se, et mä saan oikeesti tehdä sellasia asioita, mistä mä tykkään ja nautin ja missä mul on mahdollisuus kehittyä ja mitä mä nään et mä haluan myös tulevaisuudessa tehdä.

H2 sekä H4 vastauksista nousi esiin rahallisten palkitsemiskeinojen, erityisesti peruspalkan sekä etujen merkitys tärkeimpänä organisaatioon sitouttajana. Niiden merkitystä perusteltiin erityisesti sillä, että palkka on loppupeleissä syy työn tekemiselle, ja että palkka mahdollistaa tietyn elintason.

Muiden tärkeimpinä sitouttajina pidettyjen menetelmien osalta toistuvuutta ei ilmennyt, vaan H3 sekä H5 antoivat osaltaan eri vastaukset siitä, minkä palkitsemismenetelmän he kokivat olevan kaikista tärkein koko palkitsemisen kokonaisuuden osalta. H3 kertoi painottavansa työstä saatua arvostusta ylimmäksi pohtiessaan sitä, mikä saa hänet parhaiten sitoutumaan organisaatioon.

H: Minkä palkitsemismenetelmän koet tärkeimpänä sitouttajana?

H3: Niin no mä oon vähän kahen vaiheilla et jos sulla on niinku vaikka hyvä peruspalkka ja näin ni tuut sit toimeen ja se mahdollistaa sulle niinku vapaa-ajan sitte ja näin, ni on se tärkeä. Mut kyl mä ehkä kuitenkin sanoisin, et oikeesti se on ainaki mulle henkilökohtaisesti työssä tärkeintä et sua niinku arvostetaan siellä työpaikalla. Että se ois jotenki niinku henkisesti raskasta et sä tekisit hyvin työs ja sua ei arvostettais ja sä et sais siitä palautetta ja et ois vaikka johtamisessa ongelmia tai niinku huono esihenkilö, mitä muuta, huonot työkaverit, huono työilmapiiri, nii emmä kyllä jaksais siin työssä pidemmän päälle olla vaik siitä mulle miten hyvin maksettais. Niin ehkä sit kuitenkin se arvostus ois mulle niinku tärkeintä.

H5 osalta tärkeimpänä sitouttajana pidettiin joustavia mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työntekoon. Esimerkiksi etätyömahdollisuus, joustavat työajat sekä mahdollisuus vaihdella erilaisten työtehtävien välillä nähtiin tärkeänä. Kaiken kaikkiaan vastauksessa korostui tärkeys sitä kohtaan, että organisaatiossa mahdollistetaan vapaus määritellä itse, miten työtä tehdään. Kokonaisuudessaan voidaankin havaita, että palkitsemisen kokonaisuuden osalta eniten z-sukupolven edustajia sitouttaa aineettomat palkitsemismenetelmät, joista tärkeimpinä

kahden haastateltavan vastauksissa esiintyneet työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä sekä rahapalkka ja edut. Muita, tärkeimpänä sitouttajana palkitsemisen kokonaisuudesta valittuna olivat työstä saatu arvostus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työntekoon. Aineellisten palkitsemiskeinojen esiintyvyys tärkeimpinä sitouttajina oli huomattavasti harvempi. Kuudesta haastateltavasta kaksi esittivät aineellisten palkitsemiskeinojen, rahapalkan sekä etujen olevan tärkein organisaatioon sitouttaja palkitsemisen osalta. Tutkimuksessa ei siis tunnustettu yhtä tiettyä, kaikista eniten koko palkitsemisen kokonaisuuden osalta sitouttavaa palkitsemismenetelmää, vaan aineiston pohjalta esiin nousi useampi menetelmä.

6.3 Z-sukupolven sitoutuminen organisaatioon ja ajatukset palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin Meyerin ja Allenin kolmen komponentin sitoutumismallia sekä J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteoriaa. Tässä kappaleessa peilataan saatuja tutkimustuloksia edellä mainittuihin teorioihin ja pohditaan z-sukupolven edustajien ajatuksia palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta sekä organisaatioon sitoutumisesta.

Ensimmäiseksi keskitytään tarkastelemaan aineistosta löytyneitä yhteneväisiä piirteitä Meyerin ja Allenin kolmen komponentin sitoutumismallin kanssa. Tämän jälkeen tarkastellaan aineistosta löytyviä piirteitä suhteessa Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoriaan.

6.3.1 Sitoutumisen piirteet

Kolme erilaista sitoutumisen komponenttia ovat affektiivinen, normatiivinen sekä jatkuvuussitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen kuvaa tiivistetysti sitä, että työntekijä pysyy organisaatiossa, sillä hän haluaa pysyä siellä. Jatkuvuuden komponentin omaavat työntekijät pysyvät organisaatiossa, sillä he kokevat, että heidän täytyy tehdä niin ja työntekijät, joilla on merkittävä normatiivinen komponentti sitoutuvat organisaatioon, koska he tuntevat, että niin pitää tehdä. (Allen & Meyer, 1996.) Teemahaastatteluista kerätyn aineiston perusteella voitiin tunnistaa niin affektiivisen kuin myös jatkuvuussitoutumisen piirteitä.

Niin kuin aiemmin esitettiin, affektiivinen sitoutuminen perustuu työntekijän haluun pysyä organisaatiossa (Allen & Meyer, 1996). Affektiiviseen sitoutumiseen liittyviä, aineistosta esiin nostettuja piirteitä olivat hyvä työyhteisö, työtehtävässä viihtyminen, työn ja elämäntilanteen yhteensopivuus sekä paikkasidonnaisuus/sitomattomuus.

Työyhteisön merkitys tuli vahvasti esiin kysyttäessä haastateltavilta, mikä saa heidät työskentelemään nykyisessä työssä. H1, H3, H4 kertoivat työyhteisöllä olevan suuri merkitys työssä pysymisen haluun. Kollegoita kuvattiin useasti enemmänkin kavereina, ja H3 sekä H5 kuvaavatkin työkavereiden vaikuttavan

vahvasti haluan pysyä nykyisessä organisaatiossa. H5 kuvasi työkavereiden ja keskinäisen yhteishengen olevan hänelle merkittävä voimavara.

H3: No ehdottomasti niinku hyvä työyhteisö, mukavat työkaverit ja niinku nii no se on kyl päällimmäisenä, et mikä saa siellä tavallaan mut pysymään.

H5: No kyllä ehkä tärkein on se porukka mikä on ympärillä. Työkaverit ja se työporukan yhteishenki on tosi iso voimavara.

Työtehtävässä viihtyminen tuli esiin H4 sekä H5 osalta. H5 mainitsikin yhtenä syynä nykyisessä työssä viihtymiselle mielekkäät työtehtävät. H4 osalta työtehtävissä viihtymiseen vaikutti erityisesti se, että työtehtäviä ei koettu liian kuormittaviksi niin henkisesti kuin fyysisestikään. Haluan pysyä organisaatiossa vaikuttikin se, että työssä viihtyy ja normaali työaarki koetaan mielekkäänä, eikä se aiheuta esimerkiksi ahdistuksen tunnetta.

Työn ja elämäntilanteen yhteensopivuus näyttäytyi myös yhtenä suuresti koetuna affektiivisen sitoutumisen piirteenä z-sukupolven edustajien keskuudessa. Niin H3, H5 kuin H6 kertoivat pitävänsä tärkeänä nykyisessä työtehtävissä pysymisen halun kannalta, että työn ja nykyisen elämäntilanteen yhteensovittaminen on tehty mahdolliseksi heidän organisaatiossaan. Esimerkiksi H3 sekä H6 kohdalla nykyisten, ylempien korkeakoulututkintojen loppuun saattaminen ja niiden sovittaminen työn ohelle on tärkeä vaikuttaja haluan työskennellä nykyisessä työtehtävissä.

H: Mikä saa sinut työskentelemään tämän hetkisessä työpaikassasi?

H3: Tavallaan se et tää työ on niin joustavaa, et sitä pystyy tekemään niinku koulun ohella, et se on kyl niinku semmonen, et ei monessa paikassa pysty niinku tekemään näin joustavasti.

H6: No pitkälti se , et se sopii niinku mun tähetkiseen elämäntilanteeseen hyvin. Että kun opiskelee vielä, niin pystyy hyvin sovittamaan nykyisen työn opintojen ohelle.

Paikkasidonnaisuus/sitomattomuus oli tunnistettava piirre niin H1, H3, H4, H5 sitoutumisessa. Etätyömahdollisuuden ja työn vapauden merkitys organisaatioon sitoutumisessa z-sukupolvien edustajien osalta tulee siis hyvin esiin myös tällä saralla. Etätyön eli paikkasitoutumattomuuden ohella aineistosta nostettiin esiin myös paikkasidonnaisuuden tärkeys. Niin H1 kuin H6 kertoivat pitävänsä tärkeää sitoutumisen kannalta, että työpaikka sijaitsee omassa kotikaupungissa, ja toimistotilat ovat helposti tavoitettavissa silloin, kun on tarve päästä fyysisesti toimistolle.

Aineistosta esiin nostetuista, affektiivisen sitoutumisen piirteistä yhteisiä tekijöitä ovat niiden olemassa olo henkilöiden oman halun kautta. Halu onkin liitetty vahvasti affektiiviseen sitoutumiseen, ja tutkimuksen tuloksissa z-sukupolven edustajien haluan työskennellä organisaatiossa vaikuttivat hyvä työyhteisö, työtehtävissä viihtyminen, työn ja elämäntilanteen yhteensopivuus sekä paikkasidonnaisuus/sitomattomuus. Kaikki tunnistetut piirteet

perustelevatkin osaltaan sitä, miksi haastatellut yksilöt kokevat haluaa pysyä organisaatiossa.

Jatkuvuuden komponentin omaavat työntekijät pysyvät organisaatiossa, sillä he kokevat, että heidän *täytyy* tehdä niin (Allen & Meyer, 1996). Olemassa olevien tutkimustulosten pohjalta on tehty oletuksia siitä, että jatkuvuuden sitoutumiskomponentti syntyisi esimerkiksi puutteellisten vaihtoehtoisten työmahdollisuuksien takia (Allen & Meyer, 1991). Tämä, jatkuvuuden komponentti perustuu Beckerin (1960) side-bets-teoriaan (Cohen, 2007). Tämän teorian mukaan sitoutuminen organisaatioon syntyy, kun työntekijät miettivät tekemiään panoksia suhteessa kustannuksiin. Työlle omistetun ajan ja energian tulisikin siis maksaa itsensä takaisin, jotta työntekijä sitoutuu. Arvio tiettyjen tehtävien tarpeellisuudesta ohjaa työntekijän tekemään ne, työntekijä ei siis suorita tehtäviä pelkän kiinnostuksen vuoksi. Mahdollisia tekijöitä ovat esimerkiksi etenemis mahdollisuudet tai parempi palkka. Tiivistetysti työntekijä siis sitoutuu sitä todennäköisemmin, mitä vähemmän hän näkee olevan muita vaihtoehtoja. (Becker, 1960 & Allen & Meyer, 1991.) Jatkuvuuden sitoutumispiirteistä tunnistettavissa tässä tutkimuksessa oli etenemis- ja urakehityksen mahdollisuus sekä parempien työmahdollisuuksien puute.

Etenemis- ja urakehityksen mahdollisuus oli tunnistettavissa H1, H2, H3 sekä H6 osalta. H1 kertoi nykyisessä työssä pysymisen avaavan mahdollisesti ovia tulevaisuuden työhaaveiden saavuttamiseksi, ja samansuuntaisia ajatuksia kertoi myös H6, joka kertoi sitoutuvansa todennäköisemmin organisaatioon, jos siellä on mahdollista kehittyä ja mennä eteenpäin omalla urapolulla. Mahdollisuus etenemis- ja urakehitykseen voidaankin siis nähdä syynä sille, miksi työntekijä kokee, että hänen täytyy tällä hetkellä sitoutua kyseiseen organisaatioon ja työtehtävään.

H1: Mä koen et mun tän hetkinen työpaikka on semmonen tota, tosi hyvä tähän väliin. Et just sen takii et mä saan tosi paljon kokemusta kaikesta mitä mä haluan tulevaisuudessakin tehdä, ja pääsen tekee monipuolisesti, ni se on mun mielest motivoivaa ja mä koen et se antaa mulle tosi hyvän pohjan sellasiin tehtäviin mitä mä kenties sit joskus parin vuoden päästä haluan tehdä ja mihin mä haluan ajautua.

H6: Kehittymismahdollisuudet varmasti vaikuttaa siihen, et ylipäättään sitoutuisin työhön, et niinku siel vähän niinku luotais sellanen tietynlainen urapolku, tietenkään se ei aina mee suunnitelmien mukaan, mut et pystyisi te näkemään niinku et mihin suuntaan täs on mahdollisuuksii ja muuta.

Parempien työmahdollisuuksien puute vaikutti sitoutumiseen H3 osalta. Hänen tilanteessaan alan työpaikkoja on rajoitetusti saatavilla, ja avoinna olevista paikoista on lisäksi kovaa kilpailua. Tunteeseen siitä, että hänen täytyy pysyä organisaatiossa vaikuttaakin hänen osaltaan tieto siitä, että muita mahdollisuuksia ei ole saatavilla ainakaan tällä hetkellä.

H3: Oikeestaan mä tiedän, et mä en ainakaan tältä seudulta tuu tällästä vastaavaa paikkaa niinku löytämään kun nyt missä oon.

Tutkimuksessa jatkuvuussitoutumisen piirteet liittyivät z-sukupolven edustajien kokemaan tarpeeseen työskennellä organisaatiossa. Edellä mainitut piirteet, etenemis- ja urakehityksen mahdollisuus sekä parempien työmahdollisuuksien puute osoittavatkin selkeästi juuri tarpeen tunteen, joka vaikuttaa vahvasti z-sukupolven edustajien sitoutumiseen nykyisessä organisaatiossaan.

Työntekijät, joilla on merkittävä normatiivinen komponentti sitoutuvat organisaatioon, koska he tuntevat, että niin *pitää* tehdä (Allen & Meyer, 1996). Normatiivinen sitoutumistyyppi voi syntyä esimerkiksi siten, että työntekijään kohdistetaan normatiivisia paineita ennen työsuhteen alkua tai sen jo alettua. Syynä voi olla myös organisaation työntekijälle antamat palkkiot, jotka on annettu etukäteen. Käytännössä tällainen tilanne voi tulla eteen, jos perehdyttämiseen käytetään huomattava summa rahaa, tai jos työnantaja kustantaa työntekijälle esimerkiksi hänen koulutuksensa. Tällainen asetelma saattaa edesauttaa tilannetta, jossa työntekijä kokee, että hänen pitää pysyä organisaatiossa, kunnes hän on ikään kuin maksanut osuutensa takaisin työnantajalle. (Allen & Meyer, 1991.) Tämän tutkimuksen osalta ei kuitenkaan ollut havaittavissa piirteitä normatiivisesta sitoutumisesta yhdenkään haastateltavan kohdalla.

6.3.2 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa

Oikeudenmukaisuutta tarkasteltiin tutkimuksessa keskustelemalla teemahaastatteluiden yhteydessä siitä, minkälainen palkitseminen koetaan oikeudenmukaisena, miten z-sukupolven edustajat kokevat palkitsemisen oikeudenmukaisuuden nykyisessä tehtävässään sekä mikäli he kokevat tai kokisivat palkitsemisen epäoikeudenmukaisena, miten he lähtisivät ratkomaan tilannetta. Näiden kysymysten avulla aineistosta eroteltiin yhteneväisyyksiä Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoriaan.

Haastateltavien keskuudessa palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen vaikuttivat monet tekijät. Oikeudenmukaisena palkitsemisen nähtiin olevan tilanteessa, jossa se on jatkuvasti tarkasteltavissa suhteessa työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen.

H1: Mun mielestä oikeudenmukainen palkitseminen lähtee siitä, et se perustuu faktaan ja aitoon suoriutumiseen ja aitoihin vastuualueisiin mitä ihmisillä on, eikä silleen, että ikään kun palkitaan esim. vaan ajallista pysymistä.

H5: No mun mielestä suoriteperusteinen on niinku oikeudenmukainen. Et varsinkin työt missä tota ei oo niin paljon yksilösuorittamista niin, tai jos on yksilösuorittamista paljon, ni sillen se niinkun, muitten ei pitäis hyötyä siitä, mitä joku toinen tekee hyvin, ainakaan suoranaisesti. Tietenkin epäsuorasti se näkyy sitte koko yrityksen toiminnassa, mutta sellanen henkilökohtainen palkitseminen, se luo tosi paljon motivaatioo kyl sitte henkilön työskentelyyn.

Henkilökohtaisen suoriutumisen sekä jatkuvan palkkojen tarkastelun lisäksi vastauksista nousi esiin palkitsemisen läpinäkyvyyden sekä tasa-arvoisen palkitsemisen tärkeys. Palkitseminen koettiin oikeudenmukaisena silloin, kun siitä

puhutaan avoimesti organisaation sisällä ja kun se on tasa-arvoinen jokaiselle, ottaen huomioon kuitenkin yksilölliset tekijät kuten esimerkiksi koulutustason.

H2: No meil ei oo hirveesti läpinäkyvyyttä palkoissa. Ja mä sain tietää vaik, että tota tää aikasempi, joka oli mun kaa täs ihan täysin samas roolissa, ni hän sai eri määrän palkkaa vaan sen takii et pysty neuvottelee. Ja mä en tienny, et mikä se palkkaus on ja me vaan pyydettiin eri määrää vaik meil oli ihan samat lähtökohdat, sama koulutus ja sama pohja. Ni mun mielest tollasis asiois pitäs olla enemmän ehk läpinäkyvyyttä ja yrityksen pitäs niiku suoraan kertoa, et tää on se meidän haarukka, tai hei, et viime vuon meil oli samas tehtäväs henkilö jol on sama tausta ku sulla ja hän sai tän verran. Tai tarjota mulle sitä samaa. Mm, eikä niin, että työntekijät joutuu ite selvittää, et paljon muut saa ja yrittää vertaa vaik esimerkiks sitä palkkaa.

H3: Kuitenkin nykyään ku ollaan niinkun menty enemmän siihen palkka avoimuuden suuntaan nii musta tuntuu et meidän organisaatiossa ei kyllä toteudu. Se on kyllä aiheuttanu tosi paljon närää.

Haastateltavista suurin osa koki palkitsemisen nykyisessä tehtävässään epäoikeudenmukaisena. Epäoikeutta kokiessaan yksilölle syntyy tunne siitä, että hän saa liian vähän tai liikaa palkkaa. Hän kokee siis olevansa ali- tai ylipalkittu. Tämän tunteen seurauksena syntyy usein psyykkistä jännityksen tunnetta. (Lämsä & Päivike, 2004, s. 87.) H1, H2, H3 sekä H4 kokivat selkeästi tunnetta alipalkitsemisesta. H5 sekä H6 sen sijaan kokivat tämänhetkisen palkitsemisen olevan oikeudenmukainen isossa kuvassa, mutta pieniä puutteita havaittiin kuitenkin esimerkiksi yksilöllisen palkitsemisen osalta. Kaikki kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta liittyivät siis alipalkitsemisen tunteeseen, eikä tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien keskuudessa esiintynyt epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ylipalkitsemisen vuoksi.

Yksilöt haluavat usein lähteä ratkomaan tätä ongelmaa palkitsemisen epäoikeudenmukaisuudesta omalla toiminnallaan. Mahdollisia esitettyjä keinoja epätasapainotilanteen korjaamiseksi ovat esimerkiksi työstä irtisanoutuminen, työpanoksen lisääminen tai vähentäminen tai vaikkapa palkankorotuksen vaatiminen. (Lämsä & Päivike, 2004, s. 87–88.) Pritchardin (1969) mukaan organisaation jättäminen on kuitenkin viimeinen keino, jota käytetään silloin, kun epäoikeudenmukaisuuden tunne koetaan vahvana, mutta sen poistamiseen ei löydetä muita vaihtoehtoja. Oikeudenmukaisuusteoriasta tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan olettaa, että yksilöiden välinen panos-palkkiovertailu on määräytymisen perustana puhuttaessa huomattavasta epäoikeudenmukaisuudesta. Tutkimustulokset ovat antaneet tuloksia, joiden mukaan esimerkiksi tuntipalkalla työskentelevät lisäävät työtehoaan kokiessaan saavansa liikaa palkkaa, ja alipalkituiksi itsensä arvioivat tuntipalkkaiset työntekijät sen sijaan vähentävät työtehoaan lisätäkseen tasapainon tunnetta. (Juuti, 2006, s. 58.)

Tässä tutkimuksessa tunnetta alipalkitsemisesta on haastateltavien toimesta yritetty ratkoa monin keinoin. Yksi konkreettinen keino on palkankorotuksen vaatiminen. H2 sekä H4 kertoivat pyytäneensä suoraan lisää palkkaa. Myös H3 näki palkankorotuksen pyytämisen olevan mahdollinen vaihtoehto

tilanteen korjaamiseksi, mutta hän koki siitä aiheutuvan prosessin olevan hidas ilman taetta siitä, että palkka nousisi.

Yhden haastateltavan, H1 osalta havaittiin työtehon lisäämistä alipalkitsemisen korjaamiseksi. H1 kertoi haluavansa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin osoittaakseen taitonsa ja saadakseen itselleen etua, kun tulee aika neuvotella palkasta. H4 sen sijaan kertoi palkitsemisen epäoikeudenmukaisuuden vaikuttavan työtehoon siten, että työn eteen ei koeta tarpeelliseksi nähdä ylimääräistä vaivaa. H4 osalta voidaankin tunnistaa Juutin (2006, s. 58) esittämä tilanne, jossa alipalkitsemisen tunnetta yritetään tasapainottaa laskemalla työtehoa.

H1: Ehkä tällä hetkellä kun ehkä kokee vähän, että se oma tehtävä on vaativampi kuin miten se on arvioitu, niin koen et haluan tehdä niiku työni tosi hyvin, et tehdä tosi selväks sen, että suoriudun hyvin ja teen määrällisesti hyviä tuloksia. Ja teen vaativia tehtäviä. Et jotenki halua näyttää, et oikeesti tää tehtävä on vaativa, ja sit toivoo et pystyy perustelee niitten tulosten esimerkiks määrällisten tulosten tai sitte laadullisten tulosten kautta sen, et miks omasta mielestä tästä tehtävästä myös sitte pitäis maksaa enemmän.

H4: Kyl mä veikkaan et sit tekis parempaa työtä jos sais parempaa korvausta, tai siis tottakai se motivoi sit kans olemaan, tai kannustais siihen työhön enemmän. Kyl mä oon sitä mielt et se raha motivoi.

Muiden haastateltavien osalta tunne alipalkitsemisesta ei ole toistaiseksi vaikuttanut työtehoon laskevasti tai nousevasti. Aineistosta voidaan kuitenkin nostaa esiin huomio siitä, että epäoikeudenmukaisuuden tunteen jatkuessa pidemmän aikaa vaikutukset alkaisivat näkymään myös työtehossa sitä laskevasti, sillä kokemus alipalkitsemisesta nähtiin työmotivaatiota laskevana tekijänä pitkällä tähtäimellä.

Tutkimuksen aineiston perusteella voidaan sanoa palkitsemisen epäoikeudenmukaisuuden vaikuttavan negatiivisesti z-sukupolven edustajien organisaatioon sitoutumiseen. Niin kuin aiemmin mainittiin, suurin osa tutkimukseen osallistuneista koki palkitsemisen olevan epäoikeudenmukainen nykyisessä tehtävässään. Olennainen yhtenevä piirre heidän osaltaan oli työpaikan vaihdon harkitseminen. Työpaikan vaihdon kerrotaan olevan yksi keino korjata palkitsemisen epäoikeudenmukaisuuden tunnetta (Lämsä & Päivike, 2004, s. 88). Pritchardin (1969) mukaan organisaation jättäminen on kuitenkin viimeinen keino, jota käytetään silloin, kun epäoikeudenmukaisuuden tunne koetaan vahvana, mutta sen poistamiseen ei löydetä muita vaihtoehtoja. Teoria tukee myös tutkimuksesta saatuja tuloksia. Usean haastateltavan kohdalla ongelmaa yritettiin tai yritetään ratkoa edelle mainituin keinoin, kuten työtehoa lisäämällä tai laskeamalla tai esimerkiksi pyytämällä palkankorotusta. Mikäli nämä keinot eivät tuota tulosta, oli seuraava vaihtoehto uuden työpaikan etsiminen.

H1: Mut toki sitte jos tämä ei tuota tulosta pidemmällä tähtäimellä, vaan edelleen ollaan sit ylempää käsin sitä mieltä että ei, että se on ihan kunnossa se palkkaluokka tai vaativuusluokka, ni ehkä sit niiku, jos nyt mennään semmosiin niiku henkilökohtaisiin ratkaisuihin ni ehkä sit jossain vaiheessa lähtee sen paremman palkan perässä muualle. Et se kuitenkin mun mielestä on sitte niiku vähän tyhmää et

jos sä tiedät et mä voisin saada tästä ihan samasta työstä mitä mä teen täällä ni tossa naapurissa 600 euroo enemmän kuussa, ni miks sä et sit lähtis sinne.

H3: Että ehkä se ratkasu tavallaan siihen on se että on jatkuvasti sitte vähän niinku kättelemassa et oisko se ruoho vihreempää aidan toisella puolella.

H6: Olen harkinnut työpaikan vaihtamista ja harkitsen yhä. Just siis tietty ihan se et toi rahapalkka tos nykyes työssä on aika ala-arvoinen, niin ehkä haluaisin kyl saada ehkä arvostusta siitä tehdystä työstä niinku enemmän, ja ehkä jossain muualla vois saada enemmän semmost.

Pritchardin (1969) esittämän mukaisesti aineistosta poimutuista sitaateista selviääkin ajatus siitä, että työpaikasta irtisanoutuminen ja uuden työpaikan etsiminen on usein viimeinen keino, johon turvaudutaan silloin, kun muut keinot palkitsemisen epätasapainon korjaamiseksi eivät ole tehonneet. Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien aika työnantajaorganisaatioissaan oli haastatteluhetkellä jotakin kolmen kuukauden ja kahden vuoden väliltä. Jokainen haastateltavista oli siis työskennellyt organisaatiossa vasta melko lyhyen ajan. Tämän vuoksi onkin odotettua, että vielä ei ole ryhdytty toimiin työpaikan vaihtamiseksi, vaan ensin epäoikeudenmukaisuuden tunnetta yritetään korjata muiden keinojen avulla.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pro-gradu tutkielmassa tutkimuksen kohteena oli palkitsemisen vaikutus sitouttajana asiantuntijatyössä työskentelevien z-sukupolven edustajien keskuudessa. Aihetta tutkittiin laadullisen tutkimusmenetelmän, teemahaastattelun kautta kahden eri teeman, palkitsemisen ja sitouttamisen avulla. Näiden teemojen kautta vastattiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiä olivat, koetaanko palkitseminen organisaatioon sitoutumisen kannalta tärkeänä tekijänä?, onko aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välillä eroa sitouttajana?, sekä minkälainen palkitsemismuoto koetaan tärkeimpänä sitouttamisen kannalta?

Tutkimuksen avulla saatiin käsitys z-sukupolven edustajien käyttäytymisestä, ajatuksista sekä toiveista liittyen palkitsemiseen ja sen yhteyteen puhuttaessa organisaatioon sitoutumisesta. Organisaatiot saavatkin tutkimustulosten pohjalta arvokasta informaatiota z-sukupolven sitouttamisesta ja heidän ajatusmaailmastaan nykymaailmassa, jossa työpaikan vaihtaminen on uusi normaali, ja jossa organisaatioiden tulee kilpailla parhaista tekijöistä sen sijaan, että työntekijät kilpailisivat ainoastaan työpaikoista. Lisäksi tutkimustulokset tarjoavat yleisesti hyödyllistä informaatiota kaikille, jotka ovat kiinnostuneita tämän, nopeaa vauhtia työmarkkinoita valtaavan z-sukupolven edustajien ajatuksista ja käyttäytymisestä puhuttaessa palkitsemisesta, palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta sekä sitoutumisesta.

7.1 Yhteenveto

Kaiken kaikkiaan tutkimus osoitti asiantuntijatyössä työskentelevien z-sukupolvien edustajien kokevan palkitsemisen olevan äärimmäisen tärkeä ja vaikuttava tekijä puhuttaessa organisaatioon sitoutumisesta. Kaikkien haastateltavien arvioiden mukaan palkitsemisellä on suuri vaikutus siihen, kuinka hyvin yksilö kokee halua sitoutua organisaatioon, jossa hän työskentelee. Palkitseminen nähtiin z-sukupolven edustajien osalta myös yhtenä tärkeimpänä kriteerinä

pohdittaessa työpaikan hakemista, ja palkitsemisen nähtiinkin olevan ensimmäinen asia, johon kiinnitetään huomiota uutta työpaikkaa etsiessä.

Tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli palkitsemisen tärkeyden sitoutumisen näkökulmasta tarkastelun ohella aineellisen sekä aineettoman palkitsemisen mahdolliset erot sitouttamisen näkökulmasta. Tiivistetysti tutkimustulokset osoittivat molempien palkitsemisen keinojen suuren merkityksen, mutta sitouttamisen näkökulmasta Hakosen ja Nylanderin (2015) esittämästä palkitsemisen kokonaisuuden mallista erityisesti aineettomilla palkitsemiskeinoilla todettiin olevan suuri merkitys z-sukupolven edustajien sitoutumiselle.

Nuorille, työelämässä vasta hetken olleille z-sukupolven edustajille erityisen tärkeää onkin mahdollisuudet vaikuttaa omaan työntekoon, mahdollisuus edetä uralla, saada arvostusta tehdystä työstä sekä esimerkiksi työskennellä työympäristössä, joka koetaan mielekkääksi. Verrattaessa tutkimustuloksia aiempiin tutkimuksiin voidaan huomata yhteneväisyyksiä. Esimerkiksi avoin ja jatkuva kommunikointi suorituksista sekä palkitsemisesta sekä nuorten z-sukupolvilaisten ”unelmaroolien” rakentaminen on Tulganin (2013) mukaan tärkeää. Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin vahvasti z-sukupolven edustajien ajatukset niin avoimuudesta kuin myös uralla etenemisen mahdollisuuden tärkeydestä. Sladekin ja Grabingerin (2014) mukaan organisaatioiden olisi lisäksi tärkeää antaa nuorille työntekijöille tilaisuuden tulla kuulluksi, työskennellä joustavilla aikatauluilla sekä saada jatkuvaa palautetta. Tässä tutkimuksessa esiin nousikin erityisesti joustavien työnteon menetelmien tärkeys sekä palautteenannon arvostus tehdystä työstä.

Tutkimuksen kolmannen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli saada selville konkreettisesti tärkein keino tai keinot, joilla organisaatiot voivat sitouttaa asiantuntijatyössä työskenteleviä z-sukupolven edustajia. Tärkeimpinä sitouttajina tutkimuksen aineiston perusteella osoitettiin olevan aineettomat palkitsemismenetelmät, joista erityisesti työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä nostettiin esille useamman haastateltavan toimesta. Muina, tärkeimpinä sitouttajina aineettomien palkitsemiskeinojen osalta pidettiin työstä saatua arvostusta sekä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työntekoon. Aineellisten palkitsemiskeinojen osalta kaksi haastateltavaa nostivat esiin peruspalkan ja edut tärkeimpinä sitouttajina. Tutkimuksessa ei siis tunnistettu yhtä tiettyä, kaikista eniten koko palkitsemisen kokonaisuuden osalta sitouttavaa palkitsemismenetelmää, vaan aineiston pohjalta esiin nousi useampi menetelmä.

Yhteenvedon voidaan sanoa z-sukupolven sitoutuvan vahvasti niin aineellisten- kuin myös aineettomien palkitsemismenetelmien kautta, vaikkakin määrällisesti tarkasteltuna tutkimuksen aineistosta nousi esiin vahvemmin tärkeys juuri aineettomien palkitsemismenetelmien sitouttamisen osalta. Tutkimustulokset ovat hyvin mielenkiintoisia ja antavat osviittaa siitä, että palkitsemisen osalta organisaatioiden tulisi tulevaisuudessa entistä enemmän panostaa juuri aineettomiin palkitsemismenetelmiin sitouttaakseen nuorta z-sukupolvea. Vaikkakin myös rahalliset palkitsemiskeinot nähtiin tutkimuksessa tärkeinä, eivät ne suuressa kuvassa merkinneet yhtä paljon tälle sukupolvelle. Mielenkiintoista oli esimerkiksi huomata, että usean haastateltavan organisaatiossa yhtenä

aineellisena palkitsemismenetelmänä oleva vuosittainen tulospalkkio ei noussut merkittäväksi sitouttamisen keinoksi yhdenkään haastateltavan osalta. Z-sukupolven osalta voidaankin siis mahdollisesti tehdä tämän tutkimuksen pohjalta yhä luotettavammin oletuksia siitä, että rahaa enemmän motivoivat ja sitouttavat muut tekijät. Suomessa työskentelevien z-sukupolven edustajien osalta tutkimustulokset tukevatkin siis kansainvälisellä tasolla tehtyjä tutkimustuloksia, joissa on esitetty, että z-sukupolven sitoutumista organisaatioon tarkastellessa palkitsemisella ja eduilla on suuri vaikutus sitoutumiseen, mutta jopa tätäkin tärkeämpiä asioita on tunnistettavissa esimerkiksi työympäristön osalta, ja palkka sellaisenaan koetaan usein vanhanaikaisena tapana houkutellessa ja sitouttaessa työntekijöitä (Aggrawal ym., 2022).

Tutkimuksessa haluttiin lisäksi tarkastella z-sukupolven edustajien ajatuksia palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteorian pohjalta. Aineiston perusteella saaduista tuloksista käy ilmi, että kohderyhmän mielestä oikeudenmukainen palkitseminen sisältää jatkuvaa tarkastelua suhteessa työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen, sekä lisäksi läpinäkyvyyden sekä tasa-arvoisen palkitsemisen tärkeys korostui toistuvasti vastauksissa. Palkitseminen koettiin erityisesti oikeudenmukaisena silloin, kun siitä puhutaan avoimesti organisaation sisällä ja kun se on tasa-arvoinen jokaiselle työntekijälle, ottaen huomioon kuitenkin yksilölliset tekijät kuten esimerkiksi koulutustason. Tulos esimerkiksi juuri koulutustason huomioon ottamisesta tärkeänä oikeudenmukaisuuden piirteenä oli jokseenkin oletettavissa tutkimustuloksissa, sillä tutkimuksen kohderyhmänä oli nimenomaan korkeasti koulutetut, asiantuntijatyössä työskentelevät z-sukupolven edustajat. Onkin siis ymmärrettävää, että koulutustason oletetaan olevan yksi palkitsemiseen vaikuttava tekijä, jonka puuttuessa koetaan erityisesti epäoikeudenmukaisuuden tunnetta.

Tutkimuksessa kartoitettiin haastateltavien kokemuksia nykyisen työnsä palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, ja esiin nousi usein kokemuksia palkitsemisen epäoikeudenmukaisuudesta alipalkitsemisen tunteen kautta. Epäoikeudenmukaisuuden tunne voi aiheuttaa monia seurauksia pitkällä aikavälillä, josta kärsivät niin työntekijä kuin myös työnantajaorganisaatiokin. Olisikin myönteistä, että organisaatiot haluaisivat tehdä kaikkensa työuransa alussa olevan z-sukupolven kokemusten palkitsemisen oikeudenmukaisuuden osalta alkavan myönteisesti ja näin ollen motivoivan heitä työurallansa.

Oikeudenmukaisuusteoriassa esitetyn mukaisesti tutkimustuloksista kävi ilmi yleisiä käytettyjä keinoja palkitsemisen epätasapainotilanteen korjaamiseksi. Tutkimukseen osallistuneet z-sukupolven edustajat ovat korjanneet tai aikovat tulevaisuudessa yrittää korjata epäoikeudenmukaisuuden tunnetta työpanosta lisäämällä tai vähentämällä sekä palkankorotusta vaatimalla (Lämsä & Päivike, 2004, s. 87–88). Pritchardin (1969) mukaan organisaation jättäminen on viimeinen keino, jota käytetään silloin, kun epäoikeudenmukaisuuden tunne koetaan vahvana, mutta sen poistamiseen ei löydetä muita vaihtoehtoja. Tutkimustulokset tukevat tätä näkemystä, sillä myös haastateltavat kertoivat työpaikan jättämisen olevan viimeinen keino, jota harkitaan, jos edellä mainitut keinot tilanteen

korjaamiseksi eivät tuota tulosta ja epäoikeudenmukaisuuden tunne jatkuu pitkiä aikoja. Kokonaisuudessaan tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa palkitsemisen epäoikeudenmukaisuuden vaikuttavan negatiivisesti z-sukupolven edustajien organisaatioon sitoutumiseen, mikä edelleen vahvistaa aiemmin esitettyä näkemystä organisaatioiden toimien tärkeydestä palkitsemisen oikeudenmukaisuuden varmistamisen osalta.

Johtopäätöksenä tutkimuksen osalta voidaankin sanoa, että organisaatioiden tulisi panostaa erityisesti siihen, että työntekijät kokisivat palkitsemisen olevan oikeudenmukaista sitouttaakseen nuorta z-sukupolvea entistä paremmin. Mahdollisia keinoja varmistaa kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta olisikin esimerkiksi säännölliset henkilöstökyselyt sekä henkilökohtaisesti käytävät palkkaneuvottelut tietyin väliajoin. Organisaatioissa voitaisiinkin esimerkiksi pohtia sitä, tulisiko heidän tarjota itse mahdollisuus säännöllisiin neuvotteluihin sen sijaan, että työntekijöiden tulisi itseohjautuvasti osata vaatia muutoksia palkitsemiseen.

Nuoret z-sukupolven edustajat ovat vasta työuriensa alussa. Tästä syystä on mahdollista, että heillä ei ole rohkeutta, tai he eivät yksinkertaisesti tajua pyytää esimerkiksi palkankorotusta, vaan sen sijaan hakeutuvat suoraan muualle koikiensa epäoikeudenmukaisuutta. Pahimmassa tapauksessa esimerkiksi mahdollisuus palkankorotukseen olisi ollut mahdollinen, mutta tietämättömänä organisaatio on jo menettänyt työntekijän toiseen organisaatioon, sillä he olivat jo työpaikkailmoituksessaan tuoneet esille palkan ja palkitsemisen olevan korkeammalla tasolla.

Tärkeä johtopäätös tutkimustulosten perusteella onkin siis myös palkitsemisen läpinäkyvyyden tärkeys. Sitouttaminen tapahtuu helpommin silloin, kun tietoa palkitsemisesta, sen menetelmistä sekä mahdollisuuksista viestitään selkeällä tavalla koko henkilöstölle ja tieto on helposti saatavilla. Tulokset tukevat osaksi myös Hakosen ja Nylanderin (2015, s. 132–133) esittämiä vaihtoehtoja palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kehittämiseksi. He mainitsevat erityisen tärkeänä laadukkaan suunnittelun, jonka pohjalta muodostuu palkitsemisen perusta. Oleellista heidän mallinsa mukaan on myös erityisesti se, että palkitsemiselle on selkeät perusteet, ja että nämä perusteet edelleen viestitään selkeästi henkilöstölle. Lisäksi on myös varmistettava, että esimiehillä ja henkilöstöllä on tarvittava osaaminen koskien palkitsemisjärjestelmän soveltamista. Tärkeää on erityisesti tuntemus koskien palkitsemisasiota, kuin myös vuorovaikutustaidot, joiden avulla onnistuminen palkkaan ja palkitsemiseen liittyvissä keskusteluissa on mahdollista. Lopuksi on myös tärkeää huolehtia siitä, että esihenkilöt osaavat soveltaa palkitsemisen järjestelmiä. Tätä voidaan edesauttaa esimerkiksi lisäämällä esihenkilöiden välisiä keskusteluja palkitsemiskäytäntöihin liittyvistä periaatteista sekä tarjoamalla enemmän virallisia ohjeistuksia aiheeseen liittyen. Jotta oikeudenmukaisuus voisi toteutua, tarvitaan esihenkilöiltä yhteistä ymmärrystä siitä, mitkä ovat palkitsemisen perusteet. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 132–133.)

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksesta saadut tulokset voidaan nähdä suunnannäyttäjänä z-sukupolvea koskevalle jatkotutkimukselle palkitsemisen sitouttamisen näkökulmasta. Tutkimus on nostanut esiin piirteitä z-sukupolven ajatuksista palkitsemiseen ja palkitsemisen sitouttamiseen liittyen, jonka lisäksi tutkimus antaa tietoa kyseisen sukupolven ajatuksista koskien palkitsemisen oikeudenmukaisuutta. Näiden aiheiden pohjalta on mahdollista muodostaa useita mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan z-sukupolven edustajien ajatuksia palkitsemisen vaikutuksista organisaatioon sitoutumiseen niin aineellisen ja aineettoman palkitsemisen kuin myös palkitsemisen kokonaisuuden näkökulmista. Palkitseminen on kuitenkin kokonaisuutena hyvin laaja. Yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe olisikin tutkia z-sukupolven organisaatiositoutumista jonkin tietyn rajatun palkitsemismuodon perusteella, esimerkiksi keskittymällä ainoastaan aineettomaan palkitsemiseen ja tutkimalla rajatummin esimerkiksi tärkeäksi asiaksi tässä tutkimuksessa todetun, joustavan työskentelyn ja etätyön vaikutusta tämän, z-sukupolven sitoutumiselle tai esimerkiksi työhyvinvoinnille. Myös z-sukupolven ajatuksia ja odotuksia tulevaisuuden työelämästä olisi mielenkiintoista tutkia, sillä tätä sukupolvea ja heidän ajatuksiaan olisi varmasti mielenkiintoista tarkastella syvemmin heidän siirtyessään kokonaisuudessaan työelämään.

Yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe liittyen palkitsemisen oikeudenmukaisuuden aiheeseen olisi lisäksi tutkia koetun palkitsemisen epäoikeudenmukaisuuden vaikutuksia z-sukupolvea edustavien työntekijöiden työmotivaatioon ja edelleen esimerkiksi työtehoon.

7.3 Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus

Tutkimusta ja sen onnistumista tarkastellessa on erityisen tärkeää tarkastella sen etiikkaa sekä edelleen luotettavuutta, sillä tutkimuksen eettisyyden voidaan nähdä olevan yhdistettävissä sen laadukkuuteen. Seuraavaksi tarkastelussa onkin eettisyyteen sekä luotettavuuteen liittyvät näkökohdat tämän pro-gradu tutkielman osalta.

Tärkeä osa tutkimusta arvioidessa on sen validiteetin sekä reliabiliteetin arvioiminen. Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvuoren (2010, s. 22) mukaan laadullisen tutkimuksen osalta reliabiliteettia tarkastellessa on olennaista huomioida esimerkiksi tehtyjen tulkintojen luotettavuuden sekä analyysin systemaattisuuden kriteerit. Validiteetin osalta oleellista on paneutua siihen, miten onnistuneiksi kerätty aineisto ja niistä tehdyt tulkinnat voidaan arvioida. Arvioinnin tukena voidaan esittää kysymyksiä esimerkiksi valitun aineiston sopivuudesta puhuttaessa tutkimuskysymyksiin vastaamisesta tai esimerkiksi siitä, millä tasolla tehtyä analyysia ja lisäksi sen avaamista lukijoille voidaan arvottaa? (Hyvärinen,

Nikander & Ruusuvuori, 2010, s. 22.) Näiden asioiden osalta tutkimusprosessin ajan on huolehdittu erityisesti aineiston huolellisesta purkamisesta, jotta tehdyt tulkinnat olisivat mahdollisimman luotettavia. Esimerkiksi aineiston litteroinnin osalta tutkimuksen tekijä varmistui huolellisesta ja tarkasta työotteesta. Lisäksi reliabiliteettia tukee yhteneväinen teemahaastattelurunko, jota käytettiin jokaisen haastateltavan osalta, ja joka tarjosi näin mahdollisuuden vertailla haastateltuita helposti toisiinsa. Validiteetin osalta voidaan huomioda esimerkiksi se, että tutkimuksen suunnittelu toteutettiin huolellisesti. Erityisesti haluttiin varmistaa, että valitut teemahaastattelukysymykset mittasivat tutkimuksen kannalta oleellisia asioita.

Tutkimuksessa pyrittiin takaamaan mahdollisimman todenmukaisen aineiston kerääminen, jonka vuoksi tutkimukseen osallistuneille haastateltaville painotettiin prosessin aikana esimerkiksi anonyymiyden säilymistä sekä heille tarjottiin runsaasti informaatiota koskien tutkimusta ja siihen osallistumista. Lisäksi tutkimuksessa analyysin tukena haluttiin hyödyntää runsaasti suoria lainauksia haastatteluista, jotta z-sukupolven edustajien ajatukset sekä kokemukset pääsisivät esille mahdollisimman selkeästi. Haastateltavat valittiin lisäksi niin, että variaatiota oli eri tekijöiden osalta. Edustajia olikin esimerkiksi eri koulutusaloilta niin yliopisto- kuin ammattikorkeakoulututkinnoista. Tällä, haastateltavien ominaisuuksien variaation varmistamisella pyrittiin takaamaan, että saadut tutkimustulokset antaisivat mahdollisimman hyvin juuri yleistä tietoa z-sukupolven edustajien osalta sen sijaan, että tietoa kerättäisiin vain esimerkiksi tietyn alan z-sukupolven edustajien osalta.

Puhuttaessa tutkimusetiikasta ja luotettavuudesta niin sanottuna tukipilarina toimii usein Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eli TENK:n (2012) yhdessä suomalaisen tiedeyhteisön kanssa luoma ohjeistus hyvästä tieteellisestä käytännöstä sekä siihen liittyvien loukkausepäilyjen käsittelystä. Tätä ohjeistusta ja sen lähtökohtia on noudatettu laajasti myös tämän tutkimusprosessin osalta. Tämän, myös HTK-ohjeena tunnetun ohjeistuksen mukaan tutkimuksessa on tarpeellista noudattaa tiettyjä lähtökohtia. Näitä lähtökohtia on esitetty yhteensä seitsemän, ja ainoastaan niitä noudattamalla tutkimuksen voidaan katsoa olevan eettisesti hyväksyttävä sekä luotettava. Lisäksi ohjeistuksen lähtökohtien noudattaminen mahdollistaa tutkimustuloksen uskottavuuden säilymisen. (TENK, 2012, s. 6.)

Tämän pro-gradu tutkielman osalta lähtökohdat on otettu huomioon huolellisesti siltä osin, kun ne ovat olleet tutkimuksen kannalta oleellisia. Tutkimuksessa on koko sen prosessin ajan huolehdittu esimerkiksi rehellisyydestä sekä tarkkuudesta. Näistä viimeiseksi mainitusta esimerkkinä teemahaastattelun kysymyksien osalta mietitty asianmukainen sanallinen muotoilu, jossa Hirsjärven ja Hurmeen (2015, s. 105) esittämän mukaisesti huolehdittiin, että kysymykset laaditaan niin, että ne eivät ole epätasällisiä ja/tai selviä eikä niitä voida pitää loukkaavina tai arkaluonteisina. Lisäksi tutkimuksen menetelmät valittiin tarkkuudella ja erityisesti niiden sopivuuden kannalta suhteessa tutkimuksen kriteereihin. Tutkimuksen edetessä haastatteluvaiheeseen huolehdittiin siitä, että haastateltavilta kerättiin asianmukaiset tutkimusluvut sekä suostumus tutkimukseen osallistumisesta, joka on Hirsjärven ja Hurmeen (2015, s. 20) mukaan tärkeä

eettinen periaate tutkimuksissa, jotka kohdistuvat ihmisiin. Ennen haastattelua jokaiselle haastateltavalle lähetettiin sähköpostitse kaksi lomaketta. Nämä lomakkeet olivat pyyntö osallistua tutkimukseen sekä tutkimuksen tietosuojailmoitus. Haastattelut toteutettiin vasta sen jälkeen, kun haastateltava oli ilmaissut lomakkeen antamien ohjeiden mukaisesti suostumuksensa tutkimukseen osallistumiselle. Tärkeänä lähtökohtana on myös erityisen huolellisuuden noudattaminen koskien lähdeviittauksia. Tutkimuksessa onkin pyritty noudattamaan erityistä huolellisuutta lähdeviitteiden osalta. (TENK, 2012, s. 6.)

Haastateltavat z-sukupolven edustajat olivat työskennelleet haastatteluhetkellä nykyisissä tehtävissään ja organisaatioissaan kolmesta kuukaudesta aina kahteen vuoteen asti. Tutkimuksen tulosten arvioinnin osalta tulisikin mahdollisesti pohtia, vaikuttaako haastateltavien työsuhteiden lyhyt kesto tutkimustuloksiin. On esimerkiksi mahdollista, että kokemus palkitsemismenetelmistä ja niiden vaikutuksesta sitoutumiseen muuttuu, kun työntekijä on työskennellyt organisaatiossa pidemmän aikaa, ja hänelle on karttunut kokemusta kaikista organisaation tarjoamista palkitsemiskeinoista ja näin ollen hän on myös tarkastellut syvemmin niiden vaikutusta omaan sitoutumiseen. Kuitenkin, kuten olettaa saattaa, nuori z-sukupolvi on vasta hiljattain siirtynyt tai vasta siirtymässä työelämään, erityisesti tutkimuksen kohteena olleiden asiantuntijatehtävien osalta. Tämän vuoksi tutkimuksessa oli oletettavissa, että haastateltavien aika työtehtävissään oli vasta aluillaan. Tutkimus tarjoaakin alustavan katsauksen siihen, miten palkitseminen ja sen eri menetelmät vaikuttavat asiantuntijatyössä työskentelevien ja korkeasti koulutettujen z-sukupolven edustajien sitoutumiseen.

Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi haastateltavaa z-sukupolven edustajaa. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa on oleellista huomioida lisäksi näytteen suuruus. Näytteen ollessa näin pieni, on tiedostettava, että tutkimuksen perusteella ei voida tehdä luotettavaa olettamusta tai johtopäätöstä koko z-sukupolven ominaisuuksista suhteessa palkitsemisen vaikutuksista organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimus tarjoaa kuitenkin suuntaa antavan katsauksen Suomessa asiantuntijatyössä työskentelevien ja korkeasti koulutettujen z-sukupolven edustajien ajatuksista ja käyttäytymisestä koskien palkitsemisen vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen.

LÄHTEET

- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2535. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1002/pa.2535>
- Alasuutari, P., & Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Vastapaino.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276. <https://www.researchgate.net/profile/Tae-Yeol-Kim-3/post/How-I-can-get-the-Organizational-Commitment-Questionnaire/attachment/59d62bd279197b807798a361/AS%3A344771819261952%401459211416328/download/Organizational+Commitment-Allen-Meyer+%281990%29.pdf>
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*, 2nd ed. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of employee reward management and practice*. Kogan Page Publishers.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://www.jstor.org/stable/2773219>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Deloitte. (2018.) 2018 Deloitte Millennial Survey. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-Mentor. Czasopismo Naukowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, (2 (74), 44-50. <http://dx.doi.org/10.15219/em74.1351>.
- Ensari, M. S. (2017). A study on the differences of entrepreneurship potential among generations. *research Journal of Business and Management*, 4(1), 52-62. <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.370>
- Epassi. (ei pvm.). <https://www.epassi.fi/fi/tyonantajalle>
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). *Teemahaastattelu: lyhyt selvitysmisopas. Teoksessa Valli, R. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos.). PS-Kustannus.
- Haikkola, L. & Myllyniemi, S. (2020) *Hyvää työtä! Nuorisobarometri 2019*. Valtion nuorisoneuvosto, Nuorisotutkimusseura, Nuorisotutkimusverkosto, opetus- ja kulttuuriministeriö ja tekijät.

<https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2020/12/nuorisobarometri2019-netti.pdf>

- Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., & Ylikorkala, A. (2014). Palkitse taitavammin.
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus ([9. uudistettu painos]). Edita.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2015). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hoikkala, T. & Paju, P. (2008) Entä nuoremmat sukupolvet? Sukupolvitutkimus ja nuorisopolitiikka. Teoksessa Purhonen, S.; Hoikkala, T. & Roos, J.P. (toim.) Kenen sukupolveen kuulut? Suurten ikäluokkien tarina. Gaudeamus, Helsinki, 270–294.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R., & Syrjä, S. (2014). Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat.
- Juuti, P. (2006). Organisaatiokäyttäytyminen (Täysin uud. laitos.). Otava; jakaja: JTO-Palvelut oy.
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (2018), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS- Kustannus.
- Lämsä, A., Hautala, T., & Päivike, T. (2004). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61. [https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Moilanen, P. & Rähkä, P. (2018). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli, R. (2018), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS- Kustannus.
- Piha, K., & Poussa, L. (2012). Dialogi: Parempaan työelämän puolesta. Talentum.
- Pritchard, R. D. (1969). Equity Theory: A Review and Critique. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 176–211. [https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/0030-5073\(69\)90005-1](https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/0030-5073(69)90005-1)
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Pyöriä, P. & Saari, T. (2012). Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, P. (2012), Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysi. Vastapaino.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18.

- hDtOtpIs::/1/d0o.1i.o1r7g7/1/0.01107871/2005068192854619080461006
journals.sagepub.com/home/cmr
- Schwabel, D. (2014). Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/gen-z-employees-the-5-attributes-you-need-to-know/236560>
- Simonen, J., Heikkilä, A., & Westinen, J. (2021). Työn sukupolvet. Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä. E2 Tutkimus. <https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/sukupolvien-huolet-ja-voimat/tyon-sukupolvet/tyon-sukupolvet-raportti-final-12.4.2021.pdf>
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. South-Asian journal of multidisciplinary studies, 3(3), 1-5. https://www.researchgate.net/profile/Jianguanglung-Dangmei/publication/305280948_UNDERSTANDING_THE_GENERATION_Z_THE_FUTURE_WORKFORCE/links/5786a11008aef321de2c6f21/UNDERSTANDING-THE-GENERATION-Z-THE-FUTURE-WORKFORCE.pdf
- Sladek, S., & Grabinger, A. (2014). Gen Z. Introducing the first Generation of the 21st Century Available at.
- Tapscott, D. & Hautala, T. (2010). Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit. Docendo.
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort. Rainmaker Thinking, 125, 1-13. <http://grupespsichoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. (2012.) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työterveyslaitos. (ei pvm.). Työstä mieltä ja mielenterveyttä – eri sukupolvet työelämän aallokoissa. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/tyostamielta-ja-mielenterveytta-eri-sukupolvet-tyoelaman-aallokoissa>
- Valli, R. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle (5., uudistettu painos.). PS-Kustannus.
- Valli, R. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-Kustannus.
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit (1. painos.). Edita Publishing Oy.

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

	Taustatiedot	Syntymävuosi, koulutus, työnkuva & aika kyseisessä roolissa/organisaatiossa
A. Palkitseminen	Aineellinen palkitseminen	A1: Kertoisitko omin sanoin työnantajasi tarjoamista aineellisista palkitsemiskeinoista? A2: Millaisia ajatuksia nämä tarjotut palkitsemiskeinot sinussa herättävät?
	Aineeton palkitseminen	A3: Kertoisitko omin sanoin työnantajasi tarjoamista aineettomista palkitsemiskeinoista? A4: Millaisia ajatuksia nämä tarjotut palkitsemiskeinot sinussa herättävät?
	Palkitseminen kokonaisuutena	A5: Koetko palkitsemisen olevan tärkeä tekijä organisaation houkuttelevuuden kannalta? A6: Arvostatko enemmän aineellista vai aineetonta palkitsemistapaa?
	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus	A7: Minkälainen palkitseminen on mielestäsi oikeudenmukainen? A8: Miten koet palkitsemisen oikeudenmukaisuuden nykyisessä tehtävässäsi? A9: Mikäli koet/kokisit palkitsemisen epäoikeudenmukaisena, miten lähtisit ratkomaan tilannetta?
B. Sitouttaminen	Sitoutumisesta	B1: Mikä saa sinut työskentelemään tämänhetkisessä työpaikassasi? B2: Mitkä asiat saavat sinut sitoutumaan työpaikkaan? B3: Oletko harkinnut/harkitsetko työpaikan vaihtamista? Miksi/miksi et?

	<p>Nykyisten palkitsemismenetelmien vaikutus organisaatioon sitoutumiseen</p>	<p>B4: Koetko, että nykyisillä palkitsemismenetelmillä on vaikutusta siihen, miten sitoutunut olet organisaatioon, jossa työskentelet? B5: Koetko aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välillä olevan eroa sitouttajana? B6: Minkä palkitsemismenetelmän koet tärkeimpänä sitouttajana?</p>
	<p>Yleinen näkemys palkitsemisen merkityksestä organisaatioon sitoutumiseen</p>	<p>B7: Miten arvioisit kokonaisuudessaan palkitsemisen vaikuttavan organisaatiositoutumiseen?</p>

LIITE 2 Tiedote tutkimuksesta

PALKITSEMINEN Z-SUKUPOLVEN SITOUTTAJANA ASiantuntijatyössä



TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

23.1.2023

1. Pyyntö osallistua tutkimukseen ”Palkitseminen z-sukupolven sitouttajana asiantuntijatyössä”

Sinua pyydetään mukaan Emma Lintukankaan Pro gradu tutkimukseen ”Palkitseminen z-sukupolven sitouttajana asiantuntijatyössä”.

Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Liitteessä on kerrottu henkilötietojesi käsittelystä.

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jonka tavoitteena on tutkia, minkälainen merkitys palkitsemisella on työntekijöiden organisaatioon sitouttamiseen, kun tarkastellaan rajatusti korkeakoulututkinnon suorittaneita z- sukupolven edustajia, jotka työskentelevät asiantuntijatehtävissä Suomessa. Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- Miten palkitseminen sitouttaa asiantuntijatehtävissä työskenteleviä z-sukupolven edustajia?
- Koetaanko palkitseminen organisaatioon sitoutumisen kannalta tärkeänä tekijänä?
- Onko aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välillä eroa sitouttajana?
- Minkälainen palkitsemismuoto koetaan tärkeimpänä sitouttamisen kannalta?

Tutkimuksen kohteena on Z-sukupolven edustajat, joilla on käynnissä oleva tai suoritettu korkeakoulututkinto ja asiantuntijatyö. Sinua pyydetään tutkimukseen, koska vastaat kohderyhmää.

Tutkittavien rekrytoimiseksi yhteysosoite (sähköposti) on pyydetty sopivilta ehdokkailta erikseen, ja osallistumispyyntö tutkimukseen lähetetään tähän osoitteeseen.

Tutkimukseen osallistuminen edellyttää, että olet syntynyt vuosien 1991–2009 välillä, olet suorittanut tai suoritat parhaillaan korkeakoulututkintoa sekä sinulla on tutkintoasi vastaava työ tai työkokemusta asiantuntijatehtävistä. Mukaan pyydetään yhteensä 5–6 tutkittavaa, jotka ovat täysi-ikäisiä.

Osallistuvista henkilöistä ei kerätä tietoja muista lähteistä.

Tämä on yksittäinen tutkimus, eikä sinuun oteta myöhemmin uudestaan yhteyttä.

PALKITSEMINEN Z-SUKUPOLVEN SITOUTTAJANA ASiantuntijatyössä

2. Vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisen tai peruuttaa jo antamasi suostumuksen syytä ilmoittamatta milloin tahansa tutkimuksen aikana. Tästä ei aiheudu sinulle kielteisiä seurauksia.

Keskeyttäessäsi tutkimukseen osallistumisesi tai peruuttaessasi antamasi suostumuksen, sinusta siihen mennessä kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa, kun se on välttämätöntä tutkimustulosten varmistamiseksi.

Jos haluat osallistua tutkimukseen (haastattelu) voit toimittaa osallistumissuostumuksen sähköpostitse: emkalint@student.jyu.fi

3. Tutkimuksen kulku

Haastattelussa tutkitaan haastateltavan näkemyksiä siitä, miten palkitseminen vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen. Haastattelut järjestetään tammikuu – helmikuu 2023 välisenä aikana. Haastattelulle ei ole määritelty tiettyä, rajattua haastatteluaikaa, mutta arviolta haastattelu kestää noin 45 minuuttia. Haastattelut tallennetaan äänitallenteiksi, jotka tutkija litteroi kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen äänitallenteet tuhoataan. Haastatteluun osallistuminen ei vaadi erityistä valmistautumista.

Haastattelut toteutetaan fyysisesti tai etänä käyttämällä Jyväskylän yliopiston Zoom palvelua. Funet Miitti (Zoom)-palvelu toteutetaan NORDUnetin kautta yhteispohjoismaisesti. CSC:n ja NORDUnetin tarjoama Zoom-palvelu eroaa teknisesti yleisestä Zoom-palvelusta, jota tarjoaa Zoom Video Communications, Inc USA:ssa.

Haastateltavien nimiä (ml. muut tunnistetiedot kuten ikä, tehtävänimike) tai heidän työnantajinaan toimivia yrityksiä ei julkaista osana tulosten raportointia.

4. Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat hyödyt

Tutkimukseen osallistumisesta ei ole sinulle itsellesi välitöntä hyötyä. Tutkimustuloksista saat kuitenkin halutessasi vertailutietoa siitä millaisia näkemyksiä sekä kokemuksia muilla kohderyhmän henkilöillä on palkitsemisen vaikutuksesta organisaatioon sitoutumiseen suhteessa omiin kokemuksiisi.

Yleisesti tutkimus tuottaa uutta tietoa siitä, miten palkitseminen sitouttaa asiantuntijatehtävissä toimivia z-sukupolven edustajia.

5. Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riskit, haitat ja epämuikavuudet

Tutkijan käsityksen mukaan tutkimukseen osallistumisesta ei aiheudu sinulle mitään riskejä, haittoja tai epämuikavuuksia.

PALKITSEMINEN Z-SUKUPOLVEN SITOUTTAJANA ASiantuntijatyössä

6. Tutkimuksen kustannukset ja korvaukset tutkittavalle sekä tutkimuksen rahoitus

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota, eikä tutkimukselle ole myönnetty erillistä rahoitusta.

7. Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset

Tutkimuksesta valmistuu yksi pro gradu -tutkielma, joka julkaistaan Jyväskylän yliopiston julkaisuarkistossa: <https://jyx.jyu.fi/>

8. Tutkittavien vakuutusurva

Jyväskylän yliopiston toiminta ja tutkittavat on vakuutettu.

Jyväskylän yliopiston vakuutukset korvaavat etänä suoritettavissa tutkimuksissa ainoastaan sellaiset vahingot, jotka liittyvät suoraan annettuun tutkimustehtävään ja jotka ovat sattuneet varsinaisen ohjeistetun tutkimustehtävän aikana. Vakuutus ei korvaa taukojen aikana sattuneita vahinkoja.

Jyväskylän yliopiston vakuutukset eivät ole voimassa etänä suoritettavissa tutkimuksissa, jos tutkittavan kotikunta ei ole Suomessa.

Vakuutus sisältää potilasvakuutuksen, toiminnanvastuuvakuutuksen ja vapaaehtoisen tapaturmavakuutuksen. Tutkimuksissa tutkittavat (koehenkilöt) on vakuutettu tutkimuksen ajan ulkoisen syyn aiheuttamien tapaturmien, vahinkojen ja vammojen varalta. Tapaturmavakuutus on voimassa mittauksissa ja niihin välittömästi liittyvillä matkoilla.

9. Lisätietojen antajan yhteystiedot

Lisätietoja tutkimuksesta antaa tutkimusentekijä: Emma Lintukangas, maisteriopiskelija, johtaminen, Jyväskylän yliopiston kaupakorkeakoulu, emkalint@student.jyu.fi

LIITE 3 Tietosuojailmoitus

PALKITSEMINEN Z-SUKUPOLVEN SITOUTTAJANA ASiantuntijatyössä- PRO GRADUN
TIETOSUOJAILMOITUS



23.1.2023

Tietosuojailmoitus ”Palkitseminen z-sukupolven sitouttajana asiantuntijatyössä”

Olet osallistumassa tutkimukseen. Tässä tietosuojailmoituksessa sinulle kerrotaan henkilötietojesi käsittelystä osana tutkimusta. Sinulla on lain mukaan oikeus saada nämä tiedot.

1. Rekisterinpitäjä(t)

Rekisterinpitäjä, pro gradu- tutkielman suorittaja ja yhteyshenkilö: Emma Lintukangas, maisteriopiskelija, emkalint@student.jyu.fi. Käsiteltäessä tutkittavien henkilötietoja rekisterinpitäjä on taho, joka on vastuussa tutkittavien henkilötietojen asiallisesta ja lainmukaisesta käsittelystä.

Tutkimuksen ohjaaja: Professori Tuomo Takala, Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulu, tuomo.a.takala@jyu.fi.

2. Henkilötietojen käsittelijä(t)

Funet Miitti Zoom palvelun osalta käsittelijänä toimii CSC.

Tutkimuksen toteutuksen aikana rekisterinpitäjä voi käyttää myös muita henkilötietojen käsittelijöitä, joita ei pystytä nimeämään etukäteen. Käsittelijöiden kanssa tehdään aina tarvittavat sopimukset ja niiden soveltuvuus henkilötietojen tietoturvalliseen käsittelyyn arvioidaan ennen sopimuksen tekoa. Rekisteröityä informoidaan käsittelijän käyttämisestä erikseen, jos muutos on merkittävä rekisteröidyn näkökulmasta.

Tutkimustiedon oikeellisuuden varmistamiseksi rekisterinpitäjä voi antaa tietoja käsiteltäväksi (ensisijaisesti ilman suoria tunnistetietoja) ns. tutkimuksen monitoroijalle tai verifioijalle määrääjälle, mikäli tämä on välttämätöntä. Nämä toimivat tutkimushenkilöstön valvonnassa ja heidän kanssaan tehdään tietojenkäsittelysopimukset.

3. Henkilötietojen muu luovuttaminen tutkimuksen aikana

Tietojasi käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille.

4. Tutkimuksessa ”Palkitseminen z-sukupolven sitouttajana” käsiteltävät henkilötiedot

Henkilötietojasi käsitellään tiedotteessa kuvattua tutkimustarkoitusta varten.

Tutkimuksessa Sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja: yrityksen nimi, jossa työskentelet, ikä, koulutus, työnkuva, sähköpostiosoitteesi, äänitallenne (sisältäen myös kuvan) sekä haastattelumuistiinpanot. Tietojen kerääminen perustuu tutkimussuunnitelmaan.

Tutkimuksessa ei käsitellä erityisiä henkilötietoryhmiä.

Kaikki tutkittavat ovat täysi-ikäisiä.

5. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tieteellisessä tutkimuksessa

Yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus (tietosuoja-asetuksen artikla 6.1.e, erityiset henkilötietoryhmät 9.2.j)

6. Henkilötietojen siirto EU/ETA ulkopuolelle

Tutkimuksessa tietojasi ei siirretä EU/ETA -alueen ulkopuolelle.

7. Henkilötietojen suojaaminen

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Tutkimuksessa toimitaan niin, etteivät Sinua koskevat tiedot paljastu ulkopuolisille. Tutkimustulosten (Pro Gradua) osalta pyritään siihen, ettei Sinua voida tunnistaa suoraan taikka välillisesti tutkimustuloksista. Osana Pro Gradua voidaan käyttää suoria lainauksia haastattelusta.

Suorat tunnistetiedot poistetaan suojaatona aineiston litterointivaiheessa eli tutkittavaa koskeva ääni/kuvatallenne tuhoaan. Myös sähköpostiosoitteet hävitetään, kun haastattelu on tehty. Tutkimustuloksista ei ilmene, minkä yrityksen työntekijää on haastateltu.

Zoom tallenne tallentuu Jyväskylän yliopiston verkkolevylle (U-asema). Litteraatit tallennetaan tutkijan omalle tietokoneelle. Sähköpostiosoitteet osallistumispyyntöjä ja haastattelukutsuja varten säilytetään tutkijan tietokoneella niin kauan kuin haastattelu on tehty, jonka jälkeen ne poistetaan. Tutkija ei lähetä tutkittaville sähköpostia siten, että muiden tutkimuksiin osallistuvien tiedot näkyisivät vastaanottajakentässä, eikä muutoinkaan toimi niin, että ulkopuolisilla olisi pääsy tutkittavan tietoihin. Tutkija vastaa aineiston hallinnasta sen elinkaaren aikana ja tietojen hävittämisestä tutkimuksen päätyttyä.

Tutkimuksesta on tehty **erillinen tietosuojan vaikutustenarvio**/tietosuojavastavaa on kuultu vaikutustenarvioinnista

Kyllä Ei, koska tutkija on tarkastanut, ettei vaikutustenarviointi ole pakollinen.

Aineisto analysoidaan suurin tunnistetiedoin, koska kyse on litteroitavasta videoaineistosta. Litteroinnin valmistuttua videoaineisto poistetaan, jonka jälkeen suoria tunnistetietoja ei enää ole.

8. HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TUTKIMUKSEN PÄÄTTÄMISEN JÄLKEEN

Tutkimusrekisteri hävitetään tutkimuksen päätyttyä arviolta 06/2023.

9. Rekisteröidyn oikeudet

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojasi poistamista tietyissä tapauksissa. Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojasi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojasi paikkansapitävyyden.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojasi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin rekisterinpitäjä ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti. Oikeuksista voidaan poiketa myös jos rekisteröity ei pystytä tai ei enää pystytä tunnistamaan.

Profilointi ja automatisoitu päätöksenteko

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena ei ole henkilökohtaisten ominaisuuksiesi arviointi, ts. profilointi vaan henkilötietojasi ja ominaisuuksia arvioidaan laajemman tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

Rekisteröidyn oikeuksien toteuttaminen

Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista, voit olla yhteydessä graduntekijään emkalint@student.jyu.fi.

Tietoturvaloukkauksesta tai sen epäilystä ilmoittaminen Jyväskylän yliopistolle

<https://www.jyu.fi/fi/yliopisto/tietosuojailmoitus/ilmoita-tietoturvaloukkauksesta>

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojaavaltuutettu.

Tietosuojaavaltuutetun toimiston ajantasaiset yhteystiedot: <https://tietosuoja.fi/etusivu>