

**Y-SUKUPOLVEN SITOUTUMINEN
ORGANISAATIOON - KOKEMUKSIA
PALKITSEMISEN ROOLISTA ORGANISAATIOON
SITOUTUMISESSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2019

**Tekijä: Riikka Hamara
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tuomo Takala**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Riikka Hamara	
Työn nimi Y-sukupolven sitoutuminen organisaatioon - Kokemuksia palkitsemisen roolista organisaatioon sitoutumisessa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 19.5.2019	Sivumäärä 81 + liite
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan asiantuntijatyötä tekevien Y-sukupolven edustajien sitoutumista organisaatioon. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti palkitsemiskeinojen rooliin organisaatioon sitoutumisessa. Tutkimusaineisto muodostuu kahdeksasta teemahaastattelusta, ja se analysoidaan laadullisin menetelmin teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Aineiston analyysissä hyödynnettävä teoreettinen viitekehys muodostuu Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin mallista ja palkitsemisen kokonaisuuden mallista Hakosen ym. (2005, 20) esittämänä.</p> <p>Tutkimuksessa tunnistettiin yhdeksän organisaatiositoutumiseen vaikuttavaa palkitsemiskeinoa, joista tärkeimpiä olivat peruspalkka, ura- ja kehittämismahdollisuudet sekä työn sisältö. Tutkimuksessa todettiin kuitenkin, että palkitsemisen kokonaisuus oli sitoutumisen kannalta yksittäisiä palkitsemiskeinoja tärkeämpää. Tutkimuksessa todettiin myös, ettei ole yhtä Y-sukupolvelle tyypillistä tapaa sitoutua organisaatioon, ja että Y-sukupolveen liitetty oletamus sitoutumattomuudesta on virheellinen: kaikilla haastateltavilla havaittiin Meyerin ja Allenin mallin (1991) mukaisia affektiivisen ja jatkuvuussitoutumisen piirteitä. Mallissa esiintyneen normatiivisen sitoutumisen piirteitä ei löytynyt tähän tutkimukseen osallistuneilta.</p> <p>Tutkimuksen tulokset kertovat lähinnä tätä tutkimusta varten haastateltujen Y-sukupolven kuuluvien nuorten sitoutumisesta organisaatioon, eikä niitä voida yleistää sellaisenaan näytteen ulkopuolelle. Tästä huolimatta tutkimuksesta voi olla hyötyä organisaatioille, jotka haluavat houkutella ja sitouttaa Y-sukupolven kuuluvia asiantuntijoita.</p>	
Asiasanat Y-sukupolvi, palkitseminen, organisaatiositoutuminen, työelämä, henkilöstöjohtaminen	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Yleistä tutkimuksesta	6
1.2	Tutkimuksen kohde ja tavoite	6
1.3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	7
2	TUTKIMUSKOHTEENA Y-SUKUPOLVI.....	9
2.1	Sukupolvi.....	9
2.2	Y-sukupolvi	11
2.2.1	Y-sukupolvi työelämässä	13
3	PALKITSEMINEN JA ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN	17
3.1	Palkitseminen	18
3.1.1	Palkitsemisen kokonaisuus.....	18
3.1.2	Palkitsemisen toimivuus	24
3.2	Organisaatioon sitoutuminen	25
3.2.1	Sitoutumisen kolmen komponentin malli	27
3.2.2	Organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	30
3.2.3	Organisaatiositoutumisen merkitys	32
3.3	Teoriayhteenvedo: palkitsemisen yhteys organisaatioon sitoutumiseen	34
4	AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ	37
4.1	Teemahaastattelu	37
4.2	Tutkimusaineisto	39
4.3	Analyysimenetelmä.....	41
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	43
5.1	Y-sukupolveen kuuluvien käsityksiä ja kokemuksia aineellisista ja aineettomista palkitsemiskeinoista	43
5.1.1	Aineelliset palkitsemiskeinot.....	44
5.1.2	Aineettomat palkitsemiskeinot	48
5.2	Y-sukupolveen kuuluvien sitoutuminen organisaatioon.....	57
5.2.1	Affektiivisen sitoutumisen piirteet	57
5.2.2	Jatkuvuussitoutumisen piirteet.....	61
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	64
6.1	Yhteenvedo	64
6.1.1	Palkitsemiskeinot organisaatioon sitouttajina	64
6.1.2	Organisaatiositoutumisen tyypit	67
6.2	Pohdinta	70

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet.....	74
6.4 Jatkotutkimusaiheet.....	75
LÄHTEET	78
LIITE	82

1 JOHDANTO

Globalisaation kiihtyessä organisaatioiden saatavilla on enemmän osaavia työntekijöitä, mutta samanaikaisesti kilpailu heistä kovenee (Bussin & Brigman 2019, 1). Boston Consulting Group arvioikin vuonna 2003, että vuoteen 2020 mennessä organisaatiot ympäri maailman joutuvat kohtaamaan yli 60 miljoonan asiantuntijan aukon työvoimassa (Holland, Sheehan & de Cieri 2007, 249). Strategisten tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa muun muassa, että organisaatioiden on taisteltava tarvitsemastaan osaamisesta ja taidoista (Bussin & Brigman 2019, 2). Kysymys työntekijöiden houkuttelemisesta ja sitoutumisesta työnantajaorganisaatioonsa on ajankohtainen erityisesti suunnittelua, ideointia ja luovaa ongelmanratkaisua vaativissa asiantuntijatyöissä (Saari & Pyöriä 2012, 41).

Parhaillaan käynnissä olevan työn murroksen aikana Suomen työelämässä tapahtuu suuria muutoksia, kun suuret sodanjälkeiset ikäluokat poistuvat työelämästä, ja heidän jättämän tilan valtaavat Y-sukupolven edustajat (Alasoini 2012, 104). Tapscottin (2010, 24) mukaan Y-sukupolven nuoret tulevat uudistamaan työelämää sekä työntekijöinä, että johtajina: heidän näkökulmansa on yhteisöllinen ja hierarkioita purkava, mikä pakottaa organisaatioita miettimään johtamiskäytäntöjään uudelleen. Tällainen sukupolvenvaihdos tarkoittaa muun muassa sitä, että organisaatioiden on muutettava palkitsemiskeinojaan ja palkitsemisperiaatteitaan, mikäli haluavat tulevaisuudessakin houkutella ja sitouttaa parhaita osaajia (Chen & Hsich 2006, 65).

Edellä kuvatut työelämää kohtaavat muutokset ovat lähtökohta tämän tutkimuksen tekemiselle. Yhtäältä kiristynyt kilpailu parhaista asiantuntijoista ja toisaalta käynnissä oleva suuri sukupolvenvaihdos tarkoittavat, että organisaatioiden on yhä tärkeämpää tietää, millä tavoin he voivat sitouttaa Y-sukupolven kuuluvia työntekijöitään. Tämä tutkimus ottaa osaa Y-sukupolven organisaatiositoutumista koskevaan keskusteluun palkitsemisen näkökulmasta.

1.1 Yleistä tutkimuksesta

Työelämän pian valtaavaa Y-sukupolvea on julkisessa keskustelussa ruodittu sitoutumattomuudesta ja alttiudesta vaihtaa työpaikkaa (Pyöriä, Ojala, Saari & Järvinen 2017, 71). Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan organisaatioon sitoutumista Y-sukupolven kuuluvien nuorten näkökulmasta. Koska työntekijöiden sitoutumisen merkitys organisaatioille kasvaa Y-sukupolven kehittyessä suurimmaksi työelämässä vaikuttavaksi sukupolveksi, on tämän tutkimuksen tarkoitus pyrkiä selvittämään, miten organisaatiot voisivat vaikuttaa nuorten työntekijöiden sitoutumiseen. Koska olen erityisen kiinnostunut palkitsemisesta johtamisen välineenä, tarkastelen tutkimuksessani juuri palkitsemisen roolia sitoutumisessa.

Y-sukupolven tutkimuksessa on aukko suomalaiselle näkökulmalle: suuri osa Y-sukupolvea koskevasta tutkimuksesta on toteutettu Yhdysvalloissa (Kultalahti 2015, 2). Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on sen sijaan jo paljon tutkittu aihe, joka on ollut aiemmin erityisesti kvantitatiivisen tutkimuksen kohteena. Myös organisaatiositoutumisen yhteyttä muihin käsitteisiin, kuten palkitsemiseen, on jo tutkittu. Aikaisemmassa tutkimuksessa on kuitenkin jäänyt varsin vähälle huomiolle se, millaisia toimenpiteitä organisaatioiden johto ja esimiehet voivat konkreettisesti tehdä johtaakseen työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Morrow 2010, 19.)

Tutkimukseni teoreettinen tausta on sitoutumisen ja palkitsemisen teorioissa: tarkastelen palkitsemista muun muassa Hakosen ym. (2005, 20) esittämän palkitsemisen kokonaisuuden mallin ja Thierryn (2001) palkitsemisen reflektio-teorian avulla, sekä sitoutumista Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin mallin avulla. Lisäksi teoreettista taustaa on täydennetty lukuisilla tieteellisillä tutkimuksilla sitoutumisesta, palkitsemisesta ja Y-sukupolvesta. Hakosen ym. (2005, 20) esittämä palkitsemisen kokonaisuuden malli ja sitoutumisen kolmen komponentin malli toimivat tutkimukseni teoreettisena viitekehystenä, ja ovat näin ollen keskeisessä roolissa aineiston analyysissä. Tutkimukseni keskeiset käsitteet ovat sukupolvi, Y-sukupolvi, organisaatiositoutuminen, palkitseminen ja palkitsemisen kokonaisuus.

1.2 Tutkimuksen kohde ja tavoite

Tutkimukseni tavoitteena on kuvata ja laadullisesti selittää palkitsemisen roolia Y-sukupolven kuuluvien nuorten organisaatioon sitoutumisessa. Tarkoituksena on myös selvittää, missä määrin organisaatiot pystyvät sitouttamaan Y-sukupolven kuuluvia työntekijöitä palkitsemisen keinoin. Lähestyn tutkimusongelman ratkaisua seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaiset palkitsemisen keinot Y-sukupolven kuuluvat kokevat organisaatioon sitouttavina?

2. Millaista on Y-sukupolveen kuuluvien sitoutuminen organisaatioon?
 - a. Voidaanko sitoutumista kuvata Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin mallin avulla?

Tutkimukseni kohteena ovat Y-sukupolveen kuuluvat nuoret. Tarkastelu rajattiin Y-sukupolveen kuuluviin asiantuntijoihin, sillä heidän sitoutumisensa on nykyään merkittävä kilpailutekijä työnantajille, ja tietotyön lisääntyessä sen tärkeyden odotetaan kasvavan entisestään (Saari & Koivunen 2017, 57). Rajasin tutkimusjoukkoa lisäksi muutaman sellaisen taustatekijän avulla, joilla on todettu olevan jonkin verran vaikutusta organisaatiositoutumiseen. Koulutustason noustessa lisääntyy myös halukkuus työpaikan vaihtamiseen, joten sisällytin tutkimukseeni vain korkeakoulutettuja tai pian korkeakoulusta valmistuvia Y-sukupolven edustajia. Myös se, onko työpaikka julkisella vai yksityisellä sektorilla, vaikuttaa aikaisemman tutkimuksen perusteella sitoutumiseen: julkisella sektorilla työskentelevien työpaikanvaihtoalttius on korkeampi kuin valtiolla tai kunnalla työskentelevien. (Saari & Koivunen 2017, 65.) Julkisella sektorilla työskentelevät jäivät tällä kertaa tutkimukseni ulkopuolelle, ja päädyin tutkimaan yksityisellä sektorilla työskentelevien asiantuntijoiden sitoutumista. Saaren ja Koivusen (2017, 64) mukaan se, kuinka kauan työntekijä on työskennellyt samassa työpaikassa, vaikuttaa vasta yli 20 vuotta samassa organisaatiossa työskennelleiden kohdalla. Pidän hyvin epätodennäköisenä, että tutkimushenkilöillä olisi yli 20 vuoden työkokemus samasta organisaatioista, joten en huomionnut työsuhteen kestoa tutkimusjoukon rajauksissa. Sukupuolen merkitys sitoutumisessa ei ole kovin merkittävä (Saari & Koivunen (2017, 66), enkä tällä tutkimuksella tavoittele tiettyä sukupuolinäkökulmaa sitoutumiseen, joten en rajannut tutkimusjoukkoa myöskään tiettyyn sukupuoleen.

1.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen. Tutkimukseni tavoitteena on saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, eli Y-sukupolveen kuuluvien asiantuntijoiden sitoutumisesta organisaatioon, sekä siihen vaikuttavista palkitsemiskeinoista. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti todellisuus nähdään moninaisena ja lähtökohtana tutkimuksessani on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tämä tarkoittaa pyrkimystä tutkimuskohteen syvälliseen ymmärrykseen. Määrälliselle tutkimukselle tyypillistä tutkimustulosten yleistettävyyttä ja objektiivisuutta ei tavoitella, mikä tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset rajoittuvat tutkimuksessa esitettyyn kontekstiin, eikä niitä voida sellaisenaan yleistää sen ulkopuolelle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161.)

Hankin tämän tutkimuksen tutkimusaineiston laadullisin menetelmin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla haastattelemalla yksityisellä

sektorilla asiantuntijatehtävissä työskenteleviä Y-sukupolven kuuluvia nuoria. Hankin aineiston tekemällä yhteensä kahdeksan tutkimushaastattelua maaliskuun 2019 aikana. Haastateltavien hankkimisessa käytin apuna omia verkostojani niin, että haastateltavat edustivat demografisesti mahdollisimman laajaa joukkoa. Yhteisiä tekijöitä kaikilla haastateltavilla olivat työskentely asiantuntijatehtävissä yksityisellä sektorilla, korkeakoulututkinto ja Y-sukupolvisuus. Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytin teemoittelua ja tyypittelyä. Teemoittelemalla aineistoa Hakosen ym. (2005, 20) esittämään palkitsemisen kokonaisuuden malliin nojaten, pyrin nostamaan aineistosta esiin sellaisia palkitsemiskeinoja, jotka Y-sukupolven kuuluvat kokevat sitouttaviksi. Tyypittelyn keinoin pyrin puolestaan muodostamaan aineistosta Y-sukupolven kuuluvien sitoutumista kuvaavia tyyppejä. Tässä apunani oli Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin malli, jonka mukaan sitoutumisesta voidaan tunnistaa kolme erilaista tyyppiä: affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuuteen sitoutuminen. Vaikka teoria on tärkeässä roolissa aineiston analyysiä tehtäessä, annan myös aineistolle mahdollisuuden tuottaa uutta tietoa, enkä rajaa löydöksiä ainoastaan käyttämiini teoreettisiin malleihin.

Seuraavassa pääluvussa käsittelen sukupolven ja Y-sukupolven käsitteitä ja perustelen tässä tutkimuksessa käyttämäni Y-sukupolven rajauksen. Kolmannessa pääluvussa tarkastelen puolestaan palkitsemista ja organisaatiositoutumista. Kyseinen pääluku sisältää aineiston analyysissä hyödynnettävän teoreettisen viitekehyksen: Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin mallin ja Hakosen ym. (2005, 20) esittämän palkitsemisen kokonaisuuden mallin. Tutkimuksen neljäs pääluku avaa tutkimusaineiston hankintaan ja käsittelyyn liittyviä metodologisia valintoja. Viidennessä pääluvussa puolestaan esittelen tutkimukseni tulokset, eli tutkimusaineistosta esiin nousseita Y-sukupolven käsityksiä ja kokemuksia eri palkitsemiskeinoista, sekä heidän organisaatiositoutumisestaan kuvaavia piirteitä. Tutkimukseni kuudes ja viimeinen pääluku käsittää yhteenvedon tutkimukseni tuloksista, sekä vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi pohdin tulosten merkitystä suhteessa tutkimusongelmaan ja aiempaan Y-sukupolvea koskevaan tutkimukseen nähden, minkä jälkeen käsittelen tämän tutkimuksen luotettavuutta, rajoituksia ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TUTKIMUSKOHTENA Y-SUKUPOLVI

Y-sukupolvesta eli diginatiiveista on kirjoitettu paljon (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014a, 255). Y-sukupolveen on viitattu jopa myyttisenä käsitteenä ja siihen on liitetty hyvin monenlaisia ominaisuuksia (Alasoini 2012, 104). Esimerkiksi Schulleryn (2013, 252) mukaan Y-sukupolveen kuuluvien arvot eroavat heitä edeltävien sukupolvien arvoista. Tapscott (2010, 88) yhdistää Y-sukupolveen kahdeksan eri normia: vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyys, yhteistyö, viihde, nopeus ja innovatiivisuus. Nämä kahdeksan normia ovat Tapscottin (2010, 88) mukaan piirteitä, jotka ovat ominaisia Y-sukupolven asenteille ja käyttäytymiselle, ja jotka erottavat Y-sukupolveen kuuluvat heitä edeltäneistä sukupolvista.

Tutkimukseni ensimmäinen pääluku käsittelee sukupolven ja Y-sukupolven käsitteitä. Ensimmäisessä alaluvussa määrittelen sukupolven käsitettä erityisesti yhteiskunnallisesta näkökulmasta, johon eurooppalainen sukupolvitutkimus perustuu (Järvensivu 2014b, 37). Toinen alaluku keskittyy Y-sukupolveen, ja sisältää eri tutkijoiden näkemyksiä sukupolvijaotteluista, joiden mukaan Y-sukupolven määritelmä rajautuu. Perustelen myös tässä tutkimuksessa käyttämäni Y-sukupolven rajauksen. Suuren huomion ensimmäisessä pääluvussa saa katsaus Y-sukupolven työelämävalmiuksia ja -asenteita koskevaan aiempaan tutkimukseen.

2.1 Sukupolvi

Sukupolvi on kollektiivisesti kokemuksellinen käsite: sitä ei voi varsinaisesti nähdä tai kuulla, vaan pikemminkin tuntea sisältäpäin tai hahmottaa ulkopuolelta tavoilla, joita voi olla hankalaa pukea sanoiksi. Länsimainen rationaalinen tieteenfilosofia ei hyväksy sosiaalisemotionaalista tietämistä oikeaksi tietämiseksi ilman ongelmia, minkä vuoksi sukupolven käsite on herättänyt tutkijoissa paljon kiihvasta keskustelua. (Järvensivu 2014a, 19-20.) Arkikielessä sukupolven käsitettä on käytetty nominatiivisesti, tarkoituksena luokitella ihmisiä

heitä yhdistävien tai erottavien piirteiden, ominaisuuksien tai tunnusmerkkien mukaan. Sukupolven käsite saa kuitenkin myös toisen tärkeän merkityksen, kun se toimii relationaalisena käsitteenä viitaten ihmisten tai ihmisryhmien keskinäisiin suhteisiin. (Alanen 2001, 98-99.)

Sukupolvitutkimuksessa tehdään ero perhesukupolvien ja yhteiskunnallisten sukupolvien välille, ja viitataan yhteiskunnallisella sukupolvella samana aikana ja samanlaisessa kulttuurisessa ympäristössä aikuistuneeseen ikäluokkaan (Pyöriä ym. 2017, 72). Yhteiskunnallisesta näkökulmasta sukupolvissa on siis varsinaisen sukulaisuuden sijaan kyse sukulaissieluisuudesta tai hengenheimolaisuudesta, joka juontaa juurensa samankaltaisista kokemuksista elämänkaaren varrella, mutta erityisesti nuorena mielenmaisemaan tiedostamattomasti painuneesta ajanhengestä. (Järvensivu 2014a, 28.) Myös Alasen (2001, 105) mukaan sukupolvet muodostuvat juuri nuoruusiän kokemusten kautta. Erityisesti 17 vuoden ikää pidetään merkittävänä vaiheena, jolloin ajanhenki lyö leimansa ihmiseen (Järvensivu 2014a, 29). Käsitystä on kuitenkin kritisoitu siitä, että se korostaa nuoruusiän kokemuksia myöhempien kokemusten kustannuksella. Järvensivun (2014a, 31) mukaan sukupolviteoriassa pitäisikin huomioida, että ihmisen toimintaan vaikuttavat myös läsnä oleva hetki, historia sekä usko ja odotukset tulevista. (Järvensivu 2014a, 30-31.)

Jaettu ikä ei kuitenkaan yksin riitä tekemään ikäluokasta yhteiskunnallista sukupolvea (Pyöriä ym. 2017, 72). Tieteensosiologi Karl Mannheim (1952, 302-304) piti osallistumista ja toimintaa keskeisessä roolissa sukupolven rakentumisessa. Hänen mukaansa yhteiskunnallisen sukupolven syntyminen vaatii, että tietyn ajanjakson sisällä syntyneellä ikäluokalla on nuorena jaettu kokemusmaailma, minkä lisäksi he järjestäytyvät yhteisen päämäärän ja etujen nimissä. Suurten ja nopeiden yhteiskunnallisten muutosten aika on Mannheimin (1952, 309-310) mukaan suotuisa aika sukupolven avainkokemusten muodostumiselle, kun samaan ikäryhmään kuuluvat organisoituvat ajamaan yhteistä tavoitetta. Usein sukupolven avainkokemuksiin sisältyy jokin trauma, kuten sota tai merkittävä taantuma (Järvensivu ym. 2014a, 28). Suomen historiassa oman aikansa sukupolven avainkokemuksia ovat olleet sotavuodet, väestön jakautuminen maaseudulle ja kaupunkeihin sekä 1990-luvun lama. (Pyöriä ym. 2017, 72.)

Mannheimin (1952, 302-304) esittämästä järjestäytymisnäkökulmasta katsoen suomalaiset pienet ikäluokat eivät täytä sukupolven kriteerejä: 1990-luvun taluskriisi ei nostanut sen ajan suomalaisia nuoria osoittamaan mieltään suurtyöttömyyttä tai julkisen sektorin säästöjä vastaan, eikä heitä edeltäneen rakennemuutoksen ajan nuorilla ollut varsinaista syytä järjestäytymiseen. Pyöriän ym. (2017, 73) mukaan Y-sukupolven määrittely mannheimilaisittain on vieläkin vaikeampaa: diginatiiveiksi kutsutut nuoret ovat jo varhaislapsuudessaan tottuneet tietotekniikan käyttöön, mihin ei voida liittää järjestäytyntä omien etujen ajamista. Niin ikään uudet yhteiskunnalliset liikkeet, kuten ympäristö- ja eläinaktivismi, taloudellisen globalisaation vastustaminen tai prekariaattiliike, ovat osoittautuneet liian hajanaisiksi ilmiöiksi, jotta ne olisivat mobilisoineet Y-sukupolvea (Pyöriä & Ojala 2016, 33). Useimmat nykytutkijat katsovatkin, että

tietyn ikäpolven yhteinen kokemusmaailma riittää määrittämään sukupolvea. (Pyöriä ym. 2017, 73.)

2.2 Y-sukupolvi

Sukupolvijaottelusta ei ole tieteessä yksimielisyyttä, joten myös Y-sukupolveen on viitattu erilaisin määritelmien (Pyöriä, Saari, Ojala & Sipola 2013, 200). Esimerkiksi Schullery (2013, 253) viittaa vuosina 1982-1999 syntyneihin nuoriin Y-sukupolvena, milleniaaleina, diginatiiveina ja nettisukupolvena. Wongin, Gardinerin, Langin ja Coulonin (2008, 880) määritelmän mukaan Y-sukupolvi käsittää vuosina 1982-2000 syntyneet. Heidän kanssaan lähes samaan määrittelyyn ovat päätyneet Lamm ja Meeks (2009, 617), joiden Y-sukupolven määritelmä sisältää vuosina 1981-2000 syntyneet. Broadbridgen, Maxwellin ja Ogdenin (2007, 526) määritelmä on kuitenkin laajempi: heidän mukaansa Y-sukupolveen kuuluvat vuosina 1977-1994 syntyneet. Suomalaisissa tutkimuksissa Y-sukupolvi on määritelty esimerkiksi vuosina 1980-1993 (Pyöriä ym. 2013, 197) ja vuosina 1980-2000 (Suutarinen 2011, 17) syntyneisiin nuoriin. Nämä eri sukupolvijaotteluiden mukaiset Y-sukupolven määritelmät on koottu taulukkoon 1.

TAULUKKO 1 Y-sukupolven määritelmiä yksilön syntymävuoden perusteella

Tutkija(t)	Y-sukupolvi syntymävuoden perusteella
Schullery (2013)	1982-1999
Wong ym. (2008)	1982-2000
Lamm & Meeks (2009)	1981-2000
Broadbridge ym. (2007)	1977-1994
Pyöriä ym. (2013)	1980-1993
Suutarinen (2011)	1980-2000

Y-sukupolvea on käsitelty suomalaisissa työelämäkirjoituksissa ja työelämän tutkimuksissa 2010-luvun alusta alkaen. Y-sukupolveen on tässä yhteydessä viitattu usein yhtenä kolmesta työelämässä vaikuttavasta sukupolvesta X- ja BB-sukupolvien lisäksi. Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän (2014b, 35) mukaan tällainen sukupolvijako on tullut tunnetuksi erityisesti amerikkalaisista internet-sukupolvea käsittelevistä kirjoista. Joissain sukupolvijaotteluissa, kuten taulukon 2 Tapscottin (2010, 29-30) sukupolvijaottelussa, on nykyisin alettu näkemään myös nuorinta Z-sukupolvea. (Järvensivu ym. 2014b, 35.)

TAULUKKO 2 Tapscottin sukupolvijaottelu (mukaillen Tapscott 2010, 29-30)

Syntymävuodet	Sukupolvi
1946-1964	Suurten ikäluokkien sukupolvi (Baby Boom Generation eli BB-sukupolvi)
1965-1976	X-sukupolvi
1977-1997	Nettisukupolvi (Y-sukupolvi)

1998- | Seuraava sukupolvi (Z-sukupolvi)

Taulukossa 2 esitetty BB-X-Y -sukupolvijaottelu pohjautuu lähinnä yhdysvaltalaiseen yhteiskuntaan ja sen historiaan. Tämän sukupolvijaottelun taustalla toimiva amerikkalainen sukupolvitutkimus nojautuu perhesosiologiaan, kun eurooppalaisessa sukupolvitutkimuksessa sukupolven käsitettä käytetään yhteiskunnallisessa merkityksessä. (Järvensivu 2014b, 37). Järvensivun (2014b, 40) mukaan amerikkalainen BB-X-Y -sukupolviluokitus soveltuu heikosti suomalaista yhteiskuntaa koskevaan tutkimukseen. Esimerkiksi suuret ikäluokat syntyivät Suomessa eri logiikalla kuin Tapscottin (2010, 29-30) sukupolvijaottelun suurten ikäluokkien sukupolvi, eli BB-sukupolvi. Lisäksi Tapscottin jaottelun (2010, 29) X-sukupolvi sisältää suomalaisen yhteiskunnan näkökulmasta sekä hyvinvoinnin sukupolven että lamasukupolven. Tämä tarkoittaisi, että kaksi avainkokemuksiltaan tietyssä mielessä vastakkaista sukupolvea muodostaisi yhden sukupolven. Hyvinvoinnin sukupolven ja lamasukupolven erottaminen toisistaan on erityisen perusteltua työelämän tutkimuksen kannalta: näiden sukupolvien työelämäkokemusten voidaan olettaa muodostuneen toisistaan poikkeaviksi, jos toiset ovat kasvaneet työmarkkinoille nousukaudella, ja toiset puolestaan joutuneet kamppailemaan työpaikoista suomalaisen historian syvimmän nuorisotyöttömyyden aikaan. (Järvensivu 2014b, 40.)

Järvensivun ym. (2014b) suomalaisen työelämän sukupolvijaottelu perustuu eurooppalaisen sukupolvitutkimuksen ajatukseen sukupolvesta yhteiskunnallisena käsitteenä. Se on lähtöisin talouden aaltoteoriasta, ja siinä sukupolvijaottelut noudattavat talouden suhdannevaihteluita. Järvensivun ym. (2014b) sukupolvijaottelussa on keskeistä ajatus, jonka mukaan taantumasta johtuva kireä työllisyystilanne on työelämään tulevalle sukupolvelle yhteinen kokemus siitäkin huolimatta, että taantuma tarkoittaa eri asioita eri yksilöille. Nuoruuden herkkyyssvaiheessa tällainen kokemus muokkaa mielenmaisemaa aivan erityisellä tavalla, ja Järvensivun ym. (2014b) sukupolvijaottelussa kiinnitetäänkin mannheimilaisen teoriaperinteen mukaisesti huomiota erityisesti 17 vuoden ikään sukupolven avainkokemuksen asemoimisessa. (Järvensivu & Syrjä 2014, 42-43, 52.) Suomalaisen työelämän sukupolvijako (Järvensivu & Syrjä 2014, 56) on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3 Suomalaisen työelämän sukupolvijako (Järvensivu & Syrjä 2014, 56)

Syntymävuodet	Sukupolvi
1945-1954	Suuret ikäluokat
1955-1964	Öljykriisin sukupolvi
1965-1972	Hyvinvoinnin sukupolvi
1973-1979	Lamasukupolvi
1980-1990	Y-sukupolvi, eli diginatiivit
1990-	Z-sukupolvi, eli suuren globaalien taantumien sukupolvi

Järvensivun ym. (2014b) jaottelussa Y-sukupolven katsotaan alkaneen vuonna 1980 (ks. taulukko 3). Kyseisenä vuonna syntyneet täyttivät 17 ennennäkemät-

tömän nuorisotyöttömyyden päättyessä vuonna 1997. Näihin aikoihin elettiin noususuhdanteessa toiveikkaan ilmapiirin vallitessa. Taulukossa 2 esitetyssä Tapscottin (2010, 29-30) sukupolvijaottelussa Y-sukupolven raja on asetettu vuoteen 1977, mikä on suomalaisen yhteiskunnan näkökulmasta liian aikainen: vuonna 1977 syntyneet olivat 17-vuotiaita vuonna 1994, ja joutuivat vielä kasvokkain laman, kielteisten näkymien ja nuorisotyöttömyyden kanssa. (Järvensivu & Syrjä 2014, 55.)

Käytän tässä tutkimuksessa Järvensivun ym. (2014b) sukupolvijaottelua Y-sukupolven määrittelyssä. Päädyin Järvensivun ym. (2014b) jaotteluun, koska se on vain muutaman vuoden vanha ja perustuu nimenomaisesti suomalaiseen taloustilanteeseen. Lisäksi sen etuna on, ettei se sulje kokonaan pois leveämpiä Y-sukupolven määritelmiä, kuten esimerkiksi Tapscottia (2010, 29-30), jonka mukaan Y-sukupolven kuuluvat vuosina 1977-1997 syntyneet. Järvensivun ym. (2014b) Y-sukupolven määritelmä on kapea, joten se sisältyy kaikkiin taulukossa 1 esitettyihin Y-sukupolven määritelmiin.

2.2.1 Y-sukupolvi työelämässä

Nuorten kiinnittyminen työelämään on ollut 2010-luvulla kriittisen julkisen keskustelun kohteena (Pyöriä ym. 2017, 71). Y-sukupolven kuuluvat nuoret ovat saaneet työelämässä maineen sitoutumattomuudestaan ja alttiudestaan vaihtaa työpaikkaa (Lamm & Meeks 2009, 617), minkä lisäksi heidät nähdään nopeaa urakehitystä ja poikkeuksellisen suuria palkkoja tavoittelevana sukupolvena, joka haluaa pitää töissä hauskaa (Schullery 2013, 257). Y-sukupolvesta on saatavilla paljon tietoa (Järvensivu ym. 2014a 255), mutta heidän työelämävalmiuksiaan koskevat käsitykset ovat olleet ristiriitaisia (Alasoini 2012, 104).

Tapscottin (2010, 178) mukaan Y-sukupolven kuuluvat eivät ole uskollisia työnantajalleen. Sen sijaan heitä kiinnostaa oma urakehitys: Y-sukupolven kuuluvat sitoutuvat organisaatioon, joka investoi heihin ja tarjoaa ura- ja kehittymismahdollisuuksia. (Tapscott 2010, 178.) Myös Järvensivu ym. (2014a, 258) korostavat kehittymismahdollisuuksien merkitystä Y-sukupolvelle: Y-sukupolven kuuluvat janoavat mahdollisuutta oppia, ja ovat jopa valmiita vaihtamaan työpaikkaa oppimismahdollisuuksiinsa parantaakseen. Oppiminen ja kouluttautuminen on Y-sukupolven kuuluville jatkuvasti meneillään oleva prosessi, myös valmistumisen jälkeen. Sitä voidaan Järvensivun ym. (2014a, 258) mukaan pitää myös selviytymisstrategiana työelämässä, jota luonnehtii aiempaa vahvemmin monimuotoisuus, hajanaisuus ja epävarmuus. (Järvensivu ym. 2014a, 258.) Urasuunnittelu tarkoittaa Y-sukupolven kuuluville mielekkään kokonaisuuden rakentamista tarvittaessa merkittävinkin suunnanmuutoksin, kun heitä edeltäville sukupolville urasuunnittelu merkitsi suoran viivan vetämistä valmistumisesta eläkepäiviin. (Järvensivu ym. 2014a, 255.)

Järvensivun ym. (2014a, 258-259) mukaan koko työelämän kestävä työsuhde on Y-sukupolvelle entistä vieraampi ajatus, sillä vain neljännes suomalaisista Y-sukupolven edustajista kertoo haluavansa olla yhdessä työpaikassa koko työuransa ajan. Tämä eroaa yhdysvaltalaisesta työpaikkauskollisuudesta: Tapscottin (2010, 169) tutkimuksen mukaan suuri osa yhdysvaltalaisesta Y-

sukupolvesta kertoo haluavansa työskennellä työelämänsä aikana yhden tai kahden työnantajan palveluksessa. Yhdysvaltalaiset Y-sukupolven edustajat vaihtavat kuitenkin todellisuudessa työpaikkaa parin vuoden välein. Tapscott (2010, 169) liittääkin Y-sukupolven työpaikkauskollisuuteen aikomuksen ja käyttäytymisen paradoksin, mikä voi johtua siitä, ettei todellisuus monissa organisaatioissa ei vastaa Y-sukupolven kuuluvien odotuksia. He ovat tottuneet käyttämään kotonaan edistyneempää teknologiaa, kuin monissa organisaatioissa on tarjolla. Myös vanhanaikaiset toimintatavat ja hierarkkinen organisaatiomalli ovat omiaan aiheuttamaan pettymyksiä Y-sukupolven edustajille, jolloin he ovat alttiimpia vaihtamaan työpaikkaa. (Tapscott 2010, 169-170.)

Joidenkin tutkimusten valossa Y-sukupolvi ei näytä eroavan aikaisemmista sukupolvista yhtä merkittävästi, kuin julkinen keskustelu antaa ymmärtää. Esimerkiksi Järvensivun ym. (2014a, 255) mukaan Y-sukupolvi ei välttämättä aina etsikään jatkuvia elämyksiä tai välttele sitoutumista. Sen sijaan heitä voisi luonnehtia jatkuvalla oppimisen halulla, sekä kyvyllä sietää muutoksia ja keskeytyksiä työssä (Järvensivu ym. 2014a, 255). Pyöriä ja Ojala (2016) tutkivat Y-sukupolven työasenteita, eivätkä havainneet sukupolvien välillä eroa työn arvostuksessa. Heidän mukaansa Y-sukupolven kuuluvat arvostavat työtä yhtä paljon kuin aiemmat sukupolvet. (Pyöriä & Ojala 2016, 35.)

Pyöriän ja Ojalan (2016, 35) havaintojen mukaan perheen ja vapaa-ajan arvostus on Y-sukupolven kuuluvilla jonkin verran muita korkeampaa. Y-sukupolven kuuluvat ovat myös voineet panostaa perheeseen ja vapaa-aikaan taloudellisesti enemmän kuin aikaisemmat sukupolvet (Pyöriä ym. 2017, 73-75). Tasapainoinen elämä on Y-sukupolven kuuluville tärkeää, ja he odottavat saavansa yhdistellä työtä ja omaa elämäänsä vapaasti ja joustavasti (Tapscott 2010, 177). Heille on luontevaa joustaa työaikojen lisäksi myös töiden sisällöissä, mutta he edellyttävät samaa joustavuutta myös työnantajalta (Alasoini 2012, 110). Tapscottin (2010, 177) mukaan Y-sukupolven kuuluvat arvostavat vapautta työskennellä milloin ja missä itse haluavat, ja ovat tehokkaampia ja tuottavampia tällä tavalla. Vanhempaa sukupolvea olevat esimiehet voivat kuitenkin pitää tätä virheellisesti merkinä sitoutumattomuudesta (Tapscott 2010, 177).

Joustavien työolosuhteiden vaatimuksen lisäksi Y-sukupolven on yhdistetty optimismi, itseluottamus, vaatimus korkeasta palkasta ja potentiaali sosiaaliseen aktivoitumiseen (Järvensivu 2014b, 36). Rayn ja Singhin (2016, 346) mukaan Y-sukupolvi odottaa merkityksellistä työtä, säännöllistä palautetta, ja että hyvästä suoriutumisesta palkitaan. Tapscottin (2010, 179) mukaan Y-sukupolven kuuluville on tärkeää työskennellä organisaatioissa, jotka ovat avoimia ja rehellisiä. Lisäksi he odottavat etenevänsä urallaan nopeasti, mikäli heillä on siihen riittävät taidot ja osaaminen. Muiden kanssa yhteistyössä toimiminen on luontaista Y-sukupolven kuuluville, ja heitä tulisi palkita yhteistyön ja tiedon jakamisen perusteella. (Ray & Singh 2016, 346.)

Tapscottin (2010, 178) mukaan Y-sukupolven kuuluvat arvostavat palkkioita, jotka sopivat heidän omaan elämäntilanteeseensa. Tämä voi uran alussa tarkoittaa esimerkiksi rahaa asuntosäästämistä varten ja myöhemmin vapaa-aikaa, jotta he ehtivät viettää enemmän aikaa perheensä kanssa. Tästä näkö-

kulmasta yritykselle voi olla hyödyllistä muokata palkitsemisjärjestelmiään yksilöllisesti. (Tapscott 2010, 178.) Tarve palkitsemisjärjestelmien yksilöllistämiseksi heijastuu myös Schulleryn (2013) tutkimustuloksista, joiden mukaan Y-sukupolveen kuuluvat arvostavat ulkoisia palkkioita BB-sukupolvea enemmän, mutta kuitenkin vähemmän kuin X-sukupolvi. Arvostus sisäisiä palkkioita kohtaan on korkeaa sukupolvesta riippumatta, mutta arvostus laskee jokaisen sukupolven kohdalla hieman. Y-sukupolvi oli myös vähiten kiinnostunut sosiaalisista palkkioista ilmeisestä sosiaalisen median arvostuksesta huolimatta. Schullery (2013, 260) arveleekin, että vähäinen kiinnostus sosiaalisia palkkioita kohtaan kertoo Y-sukupolveen kuuluvien halusta pitää ystävyysuhteet työympäristön ulkopuolella. (Schullery 2013, 260.)

Alasoinin (2012, 108) mukaan Y-sukupolveen kuuluville on erityisen tärkeää, että työ on kiinnostavaa, ja että se vastaa myös omia arvostuksen kohteita. Työn tulisi myös olla nautittavaa, jopa hauskaa (Tapscott 2010, 182). Heille on tärkeää voida toteuttaa itseään työn kautta, eivätkä he etsi arvostusta niinkään tietyn organisaatio- tai ammattiaseman kautta, vaan tekemällä asioita, joita arvostetaan heidän omissa sosiaalisissa verkostoissaan (Alasoini 2012, 110). Y-sukupolveen kuuluvat suosivat yhteistyötä ja toimintaa muiden ihmisten kanssa, jolloin valta koetaan jaetusti, eikä määräämällä johdettavia. He haluavat mieluummin haastavan työn, kuin organisatorista vastuuta. (Tapscott 2010, 180.)

Y-sukupolveen kuuluvat pärjäävät Järvensivun ym. (2014a, 257-258) mukaan työelämässä vaivattomasti internetiin, digitaalisen tiedon käsittelyyn ja näihin liittyviin teknisiin sovelluksiin liittyvillä osa-alueilla, sillä ovat jo hyvin nuorena tottuneet niiden käyttöön. Sosiaalinen media ja haaveilu toimivat diginatiiveille usein pakokeinona työpäivän aikana, minkä lisäksi laitteiden ja erilaisten järjestelmien hyvä hallinta näkyy siinä, että Y-sukupolveen kuuluvat hyödyntävät etätyömahdollisuuksia vanhempia sukupolvia herkemmin. (Järvensivu ym. 2014a, 257-258.) Tapscott (2010, 186) pitää innovaatioita Y-sukupolven kulttuurin tunnusmerkkinä. Y-sukupolvi on hänen mukaansa omistautunut olemaan innovatiivinen työpaikalla: he haluavat lisätä arvoa, muuttaa asioita, uhmata vallitsevaa tilannetta ja nähdä oman työpanoksensa yrityksen menestyksessä. (Tapscott 2010, 186.)

Tapscottin (2010, 178) mukaan Y-sukupolveen kuuluvat arvostavat yksilöllisyyttä, joten he haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä, eivätkä osana isoa joukkoa. Työnantajan näkökulmasta tämä tarkoittaa yksilöllisiä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia, muokattavia tehtävänkuvauksia; suoriutumisen seuranta epämudollisilla keskusteluilla, joilla arvioidaan tietyn työn organisaatiolle tuomaa hyötyä, sekä työntekijän ja esimiehen välistä keskustelemaa ja avointa suhdetta. (Tapscott 2010, 178.) Tästä näkökulmasta katsottuna organisaatioiden on muututtava sopeutuakseen Y-sukupolven työtappoihin. Osaavista työntekijöistä taistelussa pärjääminen vaatii muutosta tavoissa, joilla organisaatiot kohtelevat Y-sukupolveen kuuluvia koko työsuhteen elinkaaren ajan aina ensimmäisestä yhteydenotosta siihen asti, kun työntekijä jättää organisaation. (Tapscott 2010, 190.)

Aikaisemmasta tutkimuksesta löytyy kuitenkin myös todisteita, jotka kyseenalaistavat Y-sukupolven erilaisuuden, ja samalla organisaatioiden tarpeen muokata prosessejaan erityisesti Y-sukupolvelle sopiviksi. Esimerkiksi Pyöriä ym. (2013, 210) löysivät tutkimuksessaan Y-sukupolven ja heitä edeltäneiden sukupolvien työorientaatioiden välillä enemmän pysyvyyttä ja jatkuvuutta kuin eroja ja ristiriitoja. Oletukset Y-sukupolven heikosta työpaikkauskollisuudesta ja kärsimättömyydestä jäivätkin heidän tutkimuksessaan ilman vahvistusta (Pyöriä ym. 2013, 207). He jopa kyseenalaistavat palkansaajien Y-sukupolven olemassaolon, sillä eivät pidä vapaa-ajan, kodin ja perheen arvostuksen nousua riittävänä määrittämään sukupolvikokemusta (Pyöriä ym. 2013, 209).

Tutkimukseni perustuu ajatukselle Y-sukupolven erilaisuudesta heitä edeltäviin sukupolviin nähden, mutta ei kuitenkaan sulje pois eriäviä näkemyksiä. Tämän tutkimuksen varsinainen tarkoitus on kuvata ja laadullisesti selittää palkitsemisen roolia Y-sukupolveen kuuluvien nuorten organisaatioon sitoutumisessa, mutta samalla voidaan ottaa kantaa Y-sukupolven mahdolliseen erityisyyteen suhteessa aikaisempaan Y-sukupolven tutkimukseen.

3 PALKITSEMINEN JA ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN

Minkä tahansa organisaation toiminta hankaloituu, mikäli työntekijät vaihtuvat usein tai tekevät työnsä huonosti. Tällaisten tilanteiden taustalla voi olla syynä työntekijöiden sitoutumattomuus. (Saari & Koivunen 2017, 67.) Asiantuntijoiden sitoutuminen on merkittävä kilpailutekijä työnantajille, ja tietotyön lisääntyessä sen tärkeyden odotetaan kasvavan entisestään. Samalla kun kysyntä tietotyöläisille kasvaa, tarjonta vähenee (Tapscott 2010, 172). Asiantuntijoiden sitoutuminen on tärkeää, koska heidän osaamisensa on asiantuntijaorganisaatioiden pääomaa, joka menetetään, mikäli asiantuntija vaihtaa työpaikkaa. (Saari & Koivunen 2017, 57.)

Organisaatioilla on monia keinoja, joiden avulla ne voivat tulla työpaikaksi, johon työntekijät haluavat sitoutua (Saari & Koivunen 2017, 67). Yksi tällainen keino on palkitseminen: organisaatiot ovatkin perinteisesti pyrkineet houkuttelemaan, sitouttamaan ja motivoimaan työntekijöitä palkitsemisen keinoin (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 14). Bussin ja Brigmanin (2019, 2) mukaan organisaatiot eivät kuitenkaan tiedä, millaisia palkitsemisen keinoja työntekijät arvostavat. Jotta palkitsemisella olisi toivottuja vaikutuksia, organisaatioiden olisi tärkeää ymmärtää, millaiset palkitsemiskeinot voivat saada työntekijät vaihtamaan työpaikkaa: arvostavatko he puhtaasti rahallista korvausta vai ovatko muut edut heille tärkeämpiä? (Bussin & Brigman 2019, 2.)

Tarkastelen tässä pääluvussa palkitsemista ja organisaatiositoutumista määritelleen samalla seuraavat käsitteet: palkitseminen, palkitsemisen kokonaisuus ja organisaatiositoutuminen. Ensimmäisessä palkitsemista käsittelevässä alaluvussa avaan erilaisia palkitsemisen kokonaisuuden malleja, sekä työntekijän ja organisaation näkökulmat palkitsemisen toimivuuden lähtökohtiin. Toinen alaluku käsittelee organisaatioon sitoutumisen ilmiötä. Tarkastelun kohteena ovat sitoutumisen edut organisaation ja työntekijän näkökulmasta, työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, sekä sitoutumisen eri tyypit. Tämä pääluku sisältää aineiston analyysissä hyödynnettävän varsinaisen teoreettisen viitekehyksen: Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin

mallin ja Hakosen ym. (2005, 20) esittämän palkitsemisen kokonaisuuden mallin.

3.1 Palkitseminen

Hakonen ym. (2005, 13) määrittelevät palkitsemisen seuraavasti: ”Rahaa, etuja, tunnustusta, arvostusta, mahdollisuuksia kehittyä – palkitseminen on kaikkea sitä, mitä työntekijä saa ja mitä hänelle annetaan vastineeksi työpanoksestaan.” Palkitseminen auttaa työntekijöitä muodostamaan käsityksen omasta suoriutumisestaan, minkä lisäksi raha tarkoittaa työntekijöille myös toimeentuloa ja mahdollisuuksia tehdä ja harrastaa itselle tärkeitä asioita. (Hakonen ym. 2005, 13.)

Palkitseminen on tärkeää johtamisen näkökulmasta: ihmisillä on taipumus tehdä asioita, jotka he kokevat palkitseviksi (Hakonen ym. 2005, 13). Palkitsemisella tuetaan organisaation strategian toteutumista ja kannustetaan henkilöstöä hyviin suorituksiin. Lisäksi palkitseminen vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn työmarkkinoilla, ja sitouttaa ja motivoi henkilöstöä. (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009, 35.) Hakosen ym. (2005, 13) mukaan työntekijöiden palkitseminen on tehokkain tapa viestiä organisaation tärkeitä tavoitteita ja arvoja, joten organisaatioiden olisi tärkeää ymmärtää, kuinka palkitsemiseen liittyviä järjestelmiä ja valtaa tulisi käyttää.

Palkkioista puhuttaessa voidaan tehdä ero vaihdannallisten ja relationaalisten palkkioiden välille. Vaihdannallisiin palkkioihin kuuluvat palkka, erilaiset palkanlisät ja luontaisedut. Relationaalisia palkkioita ovat esimerkiksi luottamus, lojaalisuus, turvallisuus ja arvostus, jotka liittyvät työnantajan ja työntekijän väliseen suhteeseen laajemmin. (Alasoini 2012, 106.)

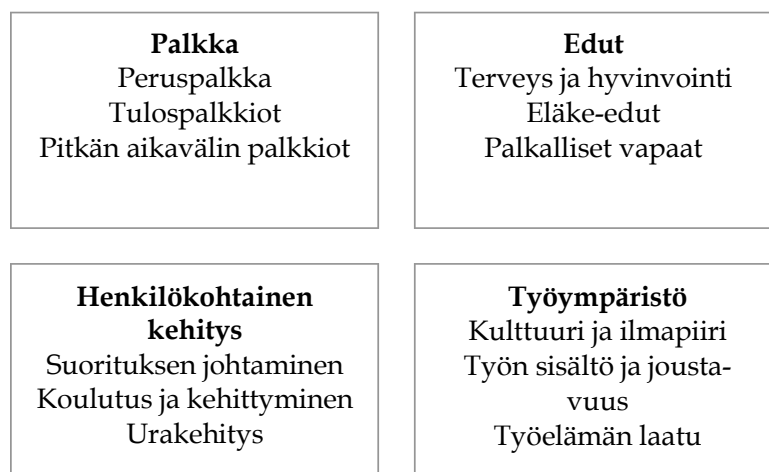
Toinen tapa erotella palkkioita on jakaa ne aineellisiin ja aineettomiin palkkioihin. Aineettomiin palkitsemisen muotoihin kuuluvat mahdollisuus kehittyä, työn kiinnostavuus, työstä saatu arvostus, mahdollisuus vaikuttaa, sekä työsuhteen pysyvyys ja joustavat työajat. (Viitala 2014, 114.) Moisio ym. (2009, 35) mukaan aineellinen palkitseminen on perinteisesti muodostunut työsuhteeseen kuuluvasta peruspalkasta korvauksena työntekijän tekemästä työstä. Peruspalkka on voinut käsittää erilaisia palkanosia, kuten kiinteä kuukausipalkka ja vaihtelevat lisät. Palkan merkitys on kuitenkin muuttunut ajan kuluessa: palkka ja muut palkitsemiskeinot ovat tulleet osaksi johtamista, ja on syntynyt tarve laajemmalle palkitsemisen käsitteelle. (Moisio ym. 2009, 35.)

3.1.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Organisaation palkitsemiskäytännönä se perustuu oletukselle, että työntekijät haluavat työskennellä organisaatioissa, jotka tarjoavat kilpailukykyisten taloudellisten etujen lisäksi myös muita asioita, kuten houkuttelevan tulevaisuuden, yksilölliset kehittymismahdollisuudet ja miellyttävän työympä-

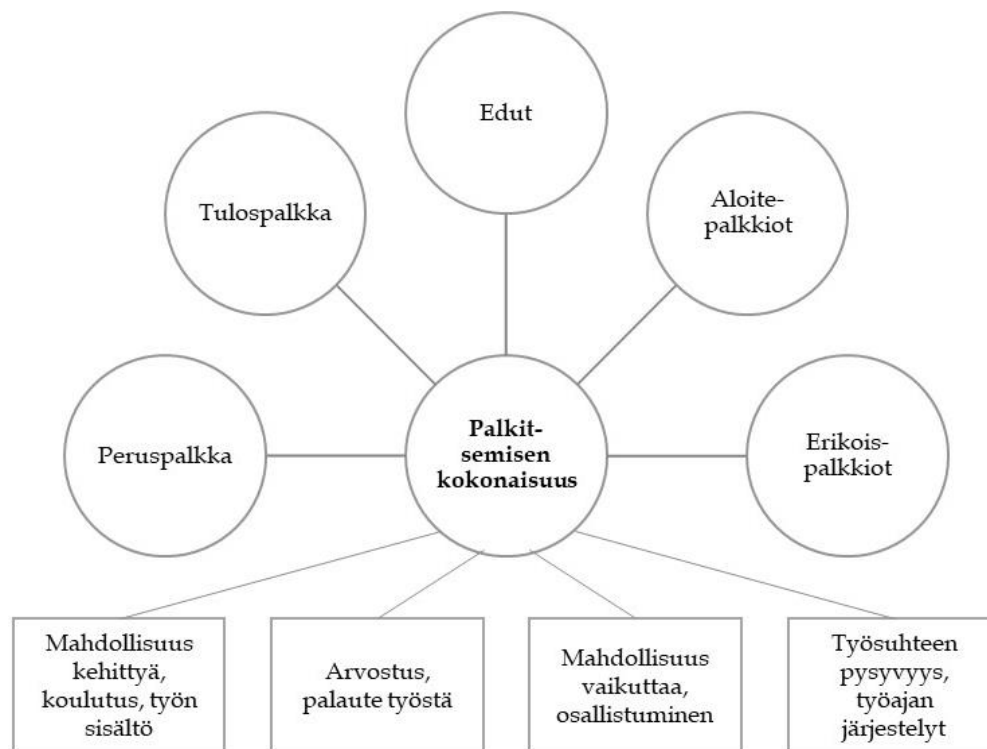
ristön (Peluso, Innocenti & Pilati 2017, 311). Peluson ym. (2017, 321) mukaan aineelliset palkitsemiskeinot ovat välttämättömiä organisaation henkilöstön sitoutumisen ja tyytyväisyyden säilyttämiseksi, mutta niiden rinnalle tarvitaan myös aineettomia tapoja palkita henkilöstöä. Myös Chen ja Hsich (2006, 66) sekä Thibault Landry, Schweyer ja Whillans (2017, 232) korostavat aineettomien palkitsemistapojen tärkeyttä palkitsemisen kokonaisuudessa: ihmiset eivät työskentele vain rahan vuoksi, jolloin raha ja rahaan verrattavat palkkiot eivät yksin riitä motivoimaan työntekijöitä. Luovuutta, aloitteellisuutta ja innostusta ei voida ruokkia pelkästään taloudellisilla palkkioilla, minkä vuoksi organisaatioiden tulisi kehittää myös aineettomia, sosiaaliseen ja kulttuuriseen arvonantoon perustuvia tapoja palkita työntekijöitä hyvistä suorituksista (Alasoini 2012, 111).

Palkitsemisen kokonaisuus voidaan määritellä monella eri tavalla (Hakonen ym. 2005, 19). Monilla palkitsemisen konsulteilla on oma tapansa määrittää palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitsemistavat ryhmitellään kuitenkin tyypillisesti lohkoihin, kuten palkka, edut, kehittymismahdollisuudet tai työn organisointi, sekä näiden otsikoiden alle kuuluvia asioita, joilla arvellaan olevan merkitystä erityisesti työntekijöiden houkuttelemiseksi ja pysymiseksi organisaatiossa. (Hakonen ym. 2005, 21.) Chen ja Hsich (2006, 67) ryhmittelevät palkitsemisen kokonaisuuden neljän osa-alueen alle: kokonaispalkka, yksilölliset kasvumahdollisuudet, miellyttävä työympäristö ja houkutteleva tulevaisuus. Kuviossa 1 on esitetty esimerkki palkitsemisen kokonaisuudesta, joka muodostuu neljästä osasta: palkka, edut, henkilökohtainen kehitys ja työympäristö (Hewitt Associates: Hakonen ym. 2005, 21). Huolimatta siitä, miten palkitsemisen kokonaisuus määritellään, jokaisella siihen valitulla palkitsemistavalla tavoitellaan jotain etukäteen määriteltyä asiaa työntekijöiden toiminnassa tai asenteissa. Lisäksi on tärkeää, että organisaatiot valitsevat palkitsemisen kokonaisuuteen sellaiset palkitsemisen osa-alueet, jotka sopivat yhteen organisaation strategian ja arvojen kanssa. (Chen & Hsich 2006, 66-67.)



KUVIO 1 Palkitsemisen kokonaisuus (Hewitt Associates: Hakonen ym. 2005, 21)

Kuviossa 2 on esitetty alun perin palkitsemistutkimuksen tarpeisiin kehitetty malli, joka sopii myös johtamisen välineeksi. Tätä tarkoitusta ajatellen mallissa ei ole kaiken kattavaa listausta erilaisista palkitsevista ja motivoivista tekijöistä, kuten esimerkiksi lyhyt työmatka tai hyvät kollegat. Hakosen ym. (2005, 20) mukaan hyvästä työsuorituksesta ei voida palkita antamalla työntekijälle parempia kollegoja, vaikka työntekijä kokisikin sen palkitsevana. (Hakonen 2005, 19-20.)



KUVIO 2 Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen ym. 2005, 20)

Peruspalkka on yksi palkitsemisen kokonaisuuden aineellisista palkitsemiskeinoista. Hakosen ym. (2005, 69) mukaan palkkaan liittyy useita merkityksiä ja arvostuksia, mutta pohjimmiltaan se on vastine työntekijän tekemästä työstä. Se merkitsee toimeentuloa ja arjen ylläpitoa, mutta myös mahdollisuuksia harrastaa ja tehdä haluamiaan asioita. (Hakonen ym. 2005, 69.) Thierry (2001, 155) pitää palkkaa välineenä, jonka avulla työntekijä voi muodostaa käsityksen asemastaan työyhteisössä, minkä lisäksi se voi kertoa, miten työntekijä on onnistunut työssään. Peluson ym. (2017, 321) mukaan oikeudenmukainen peruspalkka on yhteydessä työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen, mutta ei kuitenkaan yhtä vahvasti kuin tutkimuksen kohteena myös olleet organisaation tarjoamat kehittymismahdollisuudet. Peluson ym. (2017, 321) tutkimuksessa todetaan myös, ettei oikeudenmukainen peruspalkka ole yhteydessä tuottavuuteen työssä, joka vaatii sen tekijöiltä innovatiivisuutta. Tällainen voi de Waalin ja Jansenin (2013, 41) mukaan selittyä sillä, että palkkiojärjestelmät ovat organisaatioille hygieniatekijöitä: palkkiojärjestelmän puuttuminen

huonontaa työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta, mutta sen olemassaolo on normaalia ja odotettua, ja näin ollen neutraalia.

Hakosen ym. (2005, 20) esittämässä palkitsemisen kokonaisuudessa on peruspalkan lisäksi myös toinen palkan osa-alue: tulospalkka. Tulospalkkaus on keino korostaa oleellisia tavoitteita ja palkita työntekijöitä niiden saavuttamiseen johtaneesta tekemisestä (Hakonen ym. 2005, 113). Hakosen, Hulkon ja Palvan (2004, 27) mukaan tulospalkkauksella on mahdollista vaikuttaa työn tuottavuuteen, laatuun, henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen, mutta sen toimivuutta ei tule pitää itsestäänselvytenä.

Henkilöstöedut ovat osa Hakosen ym. (2005, 20) esittämää palkitsemisen kokonaisuutta. Suomessa henkilöstöedut ovat osittain lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi terveydenhuolto tiettyyn tasoon asti, sekä lomaedut. Hakosen ym. (2005, 140) mukaan organisaatiokohtaisilla eduilla palkitseminen yleistyi 2000-luvun alussa, minkä jälkeen ylimääräisillä eduilla on pyritty lisäämään työpaikan houkuttelevuutta ja parantamaan työnantajakuva. (Hakonen ym. 2005, 140-141.) Chenin ja Hsichin (2006, 66) mukaan kuntosalin tai pesulapalveluiden kaltaiset henkilöstöedut helpottavat työntekijöiden arkea ja vaikuttavat tällä tavoin työpaikkakokollisuuteen. Myös työpaikalla järjestetty päivähoito on esimerkki henkilöstöedusta, joka voi houkuttaa työntekijöitä organisaatioon ja pitää heidät sen palveluksessa (Tapscott 2010, 177). Muita henkilöstöetuja ovat esimerkiksi lounasetu, laajennettu työterveyshuolto, henkilöstöalennukset, merkkipäivämuitaminen tai puhelin- ja autoedut (Hakonen ym. 2005, 161).

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvilla aloitepalkkioilla on Hakosen ym. (2005, 168) mukaan Suomessa pitkät perinteet. Aloitetoiminta on alun perin otettu käyttöön, jotta työntekijöiden ideat saataisiin organisaatioissa paremmin näkyville. Kehittämistyö on kuitenkin tänä päivänä olennainen osa monia työtehtäviä, jolloin on aiheellista tarkastella, onko aloitetoiminnalla roolia sen rinnalla. (Hakonen ym. 2005, 170.)

Aloitepalkkioiden lisäksi Hakosen ym. (2005, 20) esittämässä palkitsemisen kokonaisuudessa on huomioitu myös erikoispalkkiot. Ne ovat esimiehen ja johdon keino huomioida merkittävät tapahtumat ja hyvät suoritukset nopeasti sekä aiheeseen että henkilölle soveltuvalla tavalla. Erikoispalkkiot ovat tunnustusta, johon liittyy jokin palkkio. Hakonen ym. (2005, 185) kuvailevat erikoispalkkioita hyvänä tapana luoda työyhteisöön väriä, kertoa arvostuksesta ja kiittää hyvin tehdystä työstä. Erikoispalkkioiden kirjo on suuri: esimerkiksi kiitoskortit, tavarapalkkiot, rahapalkkiot, juhlat, kannusteohjelmat ja -matkat. (Hakonen ym. 2005, 185-186.)

Hakosen ym. (2005, 20) esittämän palkitsemisen kokonaisuuden ensimmäinen aineeton palkitsemistapa on kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet. Työntekijät ovat tänä päivänä entistä enemmän kiinnostuneita kehittämään itseään ja oppimaan uusia taitoja pysyäkseen kilpailukykyisinä muuttuvilla työmarkkinoilla (Peluso ym. 2017, 315). Työnantajan ja työntekijän välisessä vaihtosuhteessa voidaankin ajatella olevan kyse siitä, että työnantaja sitoutuu rahallisen korvauksen lisäksi huolehtimaan työntekijän kehittämismahdollisuuksista,

jota vastaan työntekijä luovuttaa osaamisensa ja työpanoksensa työnantajan käyttöön (Hakonen ym. 2005, 256). Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet tuovat monenlaisia hyötyjä organisaatioille ja työntekijöille: Aguinisin ja Kraigerin (2009, 453) mukaan organisaatioiden tarjoamat koulutusmahdollisuudet ovat yhteydessä työntekijöiden kokemaan motivaatioon ja voimaantumisen tunteeseen, minkä lisäksi ne voivat parantaa työntekijöiden asennetta organisaatiota kohtaan. Innocenti, Profili ja Sammarra (2013, 724) tutkivat lähes neljänkymmenen italialaisyrittäjän työntekijöiden kokemuksia, joiden pohjalta he vetävät johtopäätöksen siinä, että henkilöstön kehittämistoimet parantavat työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon.

Myös työn sisältöä voidaan pitää palkitsemistapana (Hakonen ym. 2005, 20). Työn palkitsevuuteen voidaan vaikuttaa organisoimalla työ fiksusti ja sovitamalla se yksilön tavoitteisiin ja kykyihin. Hakosen ym. (2005, 265) mukaan työtä pidetään yleensä sisällöltään mielekkäänä, kun työ on tekijälleen merkityksellistä, haastavaa, kiinnostavaa, kuormittavuudeltaan sopivaa, ja että työssä on mahdollisuus tehdä yhteistyötä muiden kanssa, sekä saada heiltä tukea. Rayn ja Singhin (2016, 346) mukaan keskusteleva työyhteisö, jossa jaetaan avoimesti tietoa, lisää työn mielekkyyttä. Siksi organisaatioiden olisi tärkeää löytää keinoja avoimen tiedonjaon edistämiseksi. (Ray & Singh 2016, 346.)

Arvostuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan on palkitsemistapa, jonka on Chenin ja Hsichin (2006, 66) mukaan todettu olevan erityisen tehokas pitämään työntekijöitä organisaatiossa. Arvostus on myös osa Hakosen ym. (2005, 20) esittämää palkitsemisen kokonaisuutta. Arvostuksen puutetta voi olla hankalaa korvata suurellakaan rahalla, mikä tekee siitä tärkeän palkitsemistavan (Hakonen ym. 2005, 237). Hakosen ym. (2005, 238) mukaan arvostava kohtelu parantaa hyvinvointia ja työssä suoriutumista. Arvostava kohtelu voi tarkoittaa yksinkertaisia asioita, kuten tervehtimistä tai vaativampia asioita, kuten henkilön tarpeita vastaavien laitteiden hankkimista. (Hakonen ym. 2005, 238.)

Palautteen antaminen on erottamaton osa monia palkitsemistapoja, mutta se on myös itsessään palkitsemistapa. Hakosen ym. (2005, 243) mukaan palautteen ja tunnustuksen antaminen on yksi merkittävimmistä ja edullisimmista tavoista palkita. Työntekijät saavat palautteen kautta tietoa siitä, miten työssä on onnistuttu, miten omaa työtä on kehitettävä, ja mitä pidetään tärkeänä. Hakosen ym. (2005, 243) mukaan palautteen puuttuminen tai epämääräisyys voivat johtaa työntekijän tunteeseen siitä, ettei hänen työpanostaan arvosteta tai pidetä tärkeänä. (Hakonen ym. 2005, 243.) Työpanos voi jopa alkaa tuntua arvottomalta, mikäli sitä ei huomioida organisaatiossa lainkaan (Hakonen ym. 2005, 245).

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet kuuluvat aineettomiin tapoihin palkita henkilöstöä (Hakonen ym. 2005, 20). Hakonen ym. (2005, 229) pitävät niitä palautteen ja arvostuksen ohella erityisen tehokkaina ja vaikutuksiltaan merkittävinä palkitsemistapoina. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksilla on selkeä yhteys yksilön terveyteen, sillä heikkojen vaikutusmahdollisuuksien on todettu lisäävän kuormittuneisuutta ja sairauspoissaoloja. Lisäksi ne koetaan osaksi arvostavaa kohtelua. (Hakonen ym. 2005, 233.)

Työsuhteen laatu on Hakosen ym. (2005, 203) mukaan merkittävä palkitsemistapa. Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde on tärkeä asia monille, myös sellaisille, jotka jo työskentelevät toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde helpottaa oman elämän ja menojen suunnittelua. Lisäksi lyhyt määräaikainen työsuhde voi vaikeuttaa esimerkiksi asuntolainan saamista. (Hakonen ym. 2005, 203.) Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita, että työntekijä kokee työsuhteensa pysyväksi: yritysjärjestelyt, fuusiot, yrityksen taloudelliset vaikeudet tai rivakan irtisanojan maine voivat aiheuttaa epävarmuutta työsuhteeseen (Hakonen ym. 2005, 208). Hakosen ym. (2005, 203) mukaan työsuhteen pysyvyyden merkitys on suurempi kuin yleisesti ajatellaan.

Viimeinen aineettoman palkitsemisen muoto Hakosen ym. (2005, 20) esittämässä palkitsemisen kokonaisuudessa on työajan järjestelyt. Työajan järjestelyillä viitataan esimerkiksi joustavaan työaikaan, mahdollisuuteen vaihtaa työaikamuotoa, ottaa opintovapaata tai tehdä etä- tai osa-aikatyötä (Hakonen ym. 2005, 211). Chenin ja Hsichin (2006, 66) mukaan mahdollisuudet kevennettyyn työaikaan ja etätöihin helpottavat työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamista, mutta tuovat toisaalta organisaatioille toivottua joustoa, jotta ne voivat vastata paremmin liiketoiminnan tarpeisiin.

Peluson ym. (2017, 316) mukaan työpaikka ja -ympäristö henkilöstön motivaatiota ja suoriutumista edistävänä tekijänä herättää yhä enemmän mielenkiintoa. Työilmapiirin ja fyysisen työympäristön on osoitettu voivan edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, kuten Janakiramanin, Parishin ja Berryn (2011, 36) sairaanhoitajien työasenteita koskevassa tutkimuksessaan. Hakosen ym. (2005, 20) esittämässä palkitsemisen kokonaisuudessa ei ole erikseen huomioitu työympäristöä palkitsemiskeinona. Työympäristö voidaan kuitenkin nähdä osana palkitsemisen kokonaisuutta, kuten Chenin ja Hsichin (2006, 67) sekä Hewitt Associatesin (Hakonen ym. 2005, 21) palkitsemisen kokonaisuuksissa.

Hakosen ym. (2005, 20) esittämä palkitsemisen kokonaisuus sopii hyvin osaksi tutkimukseni teoreettista viitekehystä, koska siinä on esitetty kattavasti organisaatioiden käytössä olevat aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat. Malli on alun perin kehitetty palkitsemistutkimuksen tarpeisiin, mutta sopii hyvin myös johtamisen välineeksi. Koska tutkimukseni yhtenä tavoitteena on etsiä konkreettisia palkitsemiskeinoja, joilla organisaatiot voisivat sitouttaa työntekijöitään, on tämän palkitsemisen kokonaisuuden mallin käyttö perusteltua. Pidän kuitenkin sen puutteena sitä, ettei työympäristöä ole huomioitu erillisenä elementtinä. Haluan tarkastella palkitsemisen roolia organisaatiositoutumisessa mahdollisimman monen palkitsemisen osa-alueen osalta, joten olen täydentänyt Hakosen ym. (2005, 20) esittämää palkitsemisen kokonaisuutta työympäristön elementillä teemahaastattelua ja aineiston analyysia varten. (Hakonen ym. 2005, 19-20.)

3.1.2 Palkitsemisen toimivuus

Palkitseminen on toimivaa silloin, kun se on yhteensopivaa organisaation tavoitteiden kanssa, johto ja henkilöstö ovat tyytyväisiä siihen, ja kun sillä on toivottuja vaikutuksia (Hakonen ym. 2004, 28). Palkitsemisen vaikutukset syntyvät sen tarkoituksen, rakenteen ja käyttämisen tavan kautta. Niihin pohjautuvat myös työntekijän näkemykset palkitsemisesta, mikä lopulta määrittää palkitsemisen vaikuttavuuden. Palkitsemisen toimivuutta voidaan Hakosen ym. (2004, 29) mukaan tarkastella perustuen kahteen näkökulmaan: suunnitteluun ja kokemukseen. (Hakonen ym. 2004, 29.)

Suunnittelunäkökulma palkitsemiseen perustuu yhteensopivuusteoriaan, mikä tarkoittaa, että organisaation palkitsemisjärjestelmän tulee olla linjassa organisaation liiketoimintastrategian kanssa helpottaakseen organisaation kannalta olennaisten tavoitteiden saavuttamista (Hakonen ym. 2004, 29). Organisaatioiden on aika ajoin päivitettävä strategisia tavoitteitaan, mikä merkitsee suunnittelunäkökulmasta myös palkitsemisjärjestelmän päivittämistä vastaamaan organisaation strategisia tavoitteita (Thierry 1998, 305).

Thierryn (2001, 150) mukaan monissa organisaatioissa palkitsemista ei ole pidetty liiketoiminnan strategisena osa-alueena. Palkitsemisen perinteinen ongelma onkin Hakosen ym. (2004, 29) mukaan ollut yhteensopivuuden puuttuminen. Tämä voi olla seurausta siitä, että palkitsemisjärjestelmää ei ole päivitetty muiden muutosten tahdissa, tai että palkitsemista on kehitetty irrallaan muusta toiminnasta. (Hakonen ym. 2004, 29.) Chenin ja Hsichin (2006, 65) mukaan organisaation kanssa huonosti yhteensopiva palkitsemisen kokonaisuus voi olla jopa haitallinen. Myös Lawler (2000, 7) pitää organisaatiostrategian ja palkitsemisen yhteensopivuutta tärkeänä: strategian kanssa huonosti linjattu palkitseminen ei tuota organisaatiolle arvoa tai rohkaise työntekijöitä käyttäytymään halutulla lailla, minkä lisäksi siitä koituu organisaatiolle ylimääräisiä kustannuksia.

Kokemusten näkökulma palkitsemiseen painottaa yksilön tulkintaa ja kokemusta vaikutusten synnyssä. Nämä ovat lähtökohdat Thierryn (2001, 149-166) palkitsemisen reflektioteorialle, jonka sisältö on tiivistetty taulukkoon 4. (Hakonen ym. 2004, 29.) Palkitsemisen reflektioteoria perustuu ajatukselle, jonka mukaan palkitseminen vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen niiden merkitysten kautta, joita yksilö palkitsemiselle antaa. Nämä merkitykset ovat oleellisia yksilön identiteetin kannalta. Palkalla tai muulla palkitsemisella ei itsessään ole informaatioarvoa tai merkitystä. Se on sen sijaan merkityksellistä silloin, kun se viittaa sellaisiin työn osa-alueisiin, jotka ovat yksilölle tärkeitä. Thierry (2001, 152) on nimennyt teoriansa palkitsemisen reflektioteoriaksi, koska palkka ja palkitseminen heijastavat (*reflect*) tietoa muilla osa-alueilla tapahtuvista asioista. (Thierry 2001, 151-152.)

TAULUKKO 4 Palkitsemisen merkitykset yksilölle (Thierry 2001, 152-159)

Merkitys	Kuvaus
Välinearvo	Itselle tärkeiden asioiden saavuttaminen

Palaute	Palaute tavoitteen saavuttamisesta ja suoriutumisesta muihin nähden
Kontrolli ja valta	Viesti yksilön valta-asemasta organisaatiossa
Kulut	Tavarat ja palvelut

Thierryn (2001, 152-159) mukaan palkitseminen voi olla yksilölle merkityksellistä neljällä eri tavalla (ks. taulukko 4). Ensimmäinen merkitys palkitsemiselle on välinearvo, jonka avulla yksilö voi saavuttaa itselleen tärkeitä asioita, kuten esimerkiksi palkan tuoma turvallisuus yksilön arkeen. Palkitsemisen toinen merkitys syntyy tilanteissa, joissa yksilö saa palautetta hänelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja siitä, miten hän on suoriutunut muihin organisaatiossa työskenteleviin nähden. Kolmas merkitys palkitsemiselle on kontrolli ja valta, mikä tarkoittaa, että palkitsemisella voidaan viestiä yksilön valta-asemasta ja tärkeydestä organisaatiossa. Viimeinen palkitsemisen merkitys yksilölle on kulutus. Palkitsemisen avulla yksilö voi hankkia haluamiaan tavaroita ja palveluita. Pohjimmiltaan kyse ei kuitenkaan ole itse ostoksista: tavarat ja palvelut heijastelevat yksilön työssään saavuttamia tavoitteita. (Thierry 2001, 152-159.)

Thierryn (2001, 160) mukaan palkitsemisjärjestelmä, jonka sisällön yksilö ymmärtää edes osittain, vaikuttaa yksilön suoriutumiseen ja tyytyväisyyteen työtä ja palkitsemista kohtaan sitä enemmän, mitä enemmän merkityksiä yksilö antaa saamalleen palkitsemiselle. Kun yksilöä palkitaan asioista, joiden hän kokee olevan yhteydessä hänen identiteettiinsä, hänen suoriutumiseensa ja tyytyväisyyteensä voidaan vaikuttaa enemmän. Toisaalta tämä tarkoittaa, ettei yksilön toimintaan tai asenteisiin voida juurikaan vaikuttaa palkitsemiskeinoilla, jotka eivät ole yksilölle kovinkaan merkityksellisiä. (Thierry 2001, 160.)

3.2 Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatiositoutumista on luonnehdittu työntekijän kiinnittymisenä työpaikkaansa (Saari 2014, 5). Sillä on myös viitattu työntekijän haluun ja aikomukseen pysyä työnantajaorganisaationsa palveluksessa, kun vaihtoehtona on työn etsiminen muualta (Saari & Koivunen 2017, 57). Baksi Maiti ja Sanyal (2018, 670) määrittelevät organisaatioon sitoutumisen työntekijän haluna toimia organisaation palveluksessa omistautuneesti. Allen ja Meyer (1996, 252) taas näkevät organisaatiositoutumisen työntekijän ja organisaation välisenä psykologisena tilana, joka vaikuttaa työntekijän aikomukseen jatkaa suhdettaan organisaatioon.

Cohenin (2007, 338) mukaan organisaatiositoutumisen käsitteen voidaan katsoa kehittyneen kolmen aikakauden aikana. Niistä ensimmäinen perustuu Howard Beckerin 1960-luvulla kehittämään ”*side-bet*”-teoriaan, joka oli ensimmäisiä kattavia yrityksiä käsitteellistää sitoutumista. Teorian mukaan sitoutuminen organisaatioon johtuu työntekijöillä olevista piiloinvestoinneista (*side-bets*), joiden menettämistä organisaation vaihtaminen tarkoittaisi. ”*Side-bet*”-teorian mukaan pelko piiloinvestointien menettämisestä ja korvaavien vaihtoehtojen puute toimivat organisaatioon sitouttavina tekijöinä. Beckerin teorian

asema vallitsevana organisaatiositoutumisen teoriana hiipui myöhemmin, mutta sen vaikutus organisaatiositoutumisen myöhempään tutkimukseen on nähtävissä. Yhteys esimerkiksi tässäkin tutkimuksessa käytetyn Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin malliin on ilmeinen: yksi mallissa esitetyistä sitoutumisen muodoista, jatkuvuussitoutuminen, perustuu Beckerin ajatukseen ”*side-bet*” -teorian taustalla. (Cohen 2007, 338.)

Organisaatiositoutumisen tutkimuksen toisella aikakaudella sitoutuminen nähtiin yksilön psykologisena kiintymyssuhteena organisaatioon. Tämä aika-kausi alkoi 1970-luvulla Porterin, Steersin, Mowdayn ja Boulianin (1974) ensimmäisenä esittämästä lähestymistavasta sitoutumiseen. (Cohen 2007, 338.) Porterin ym. (1974, 604) määritelmän mukaan organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa yksilön organisaatiota kohtaan kokeman identifioitumisen ja organisaation toimintaan osallistumisen suhteellista voimakkuutta. Mowdayn, Steersin ja Porterin (1979, 226) mukaan yksilön sitoutumista organisaatioon voidaan silloin luonnehtia kolmen tekijän avulla: 1) vahva usko ja hyväksyntä organisaation arvoja ja tavoitteita kohtaan; 2) halu tehdä työtä ja ponnistella organisaation hyväksi ja 3) halu pysyä organisaationsa jäsenenä. Näin määriteltynä sitoutuminen näyttää aktiivisena suhteena, jonka osana yksilö on valmis antamaan jotain itsestään organisaation edun hyväksi. (Mowday ym. 1979, 226.) Mowdayn ym. (1979, 226) luonnehdinta sai myöhemmin osakseen kritiikkiä: halu tehdä työtä ja halu pysyä organisaatiossa nähtiin pikemminkin sitoutumisen seurauksina, kuin siihen johtavina tekijöinä (Cohen 2007, 339).

Kolmas aikakausi organisaatiositoutumiseen keskittyvässä tutkimuksessa on moniulotteisten lähestymistapojen aikakausi. 1980-luvun puolivälissä O’Reillyn ja Chatmanin, sekä Meyerin ja Allenin lähestymistavat nousivat johtavaan asemaan organisaatiositoutumisen tutkimuksessa. (Cohen 2007, 339.) O’Reilly ja Chatman (1986, 493) määrittelivät organisaatioon sitoutumisen yksilön organisaatiota kohtaan tuntemana psykologisena kiintymyksenä, joka tulee esiin yksilön omaksuessa ja hyväksyessä organisaation ominaispiirteitä ja näkökulmia. Heidän mukaansa yksilön psykologinen kiintymys organisaatioon voi olla kolmenlaista: 1) välineellisen hyödyn tavoittelua ja mukautumista ulkoisten tekijöiden vuoksi; 2) samaistumista ja halua olla osa organisaatiota, sekä 3) organisaation arvojen sisäistämistä. (O’Reilly & Chatman 1986, 493.) O’Reillyn ja Chatmanin (1986) lähestymistapa organisaatiositoutumiseen erottaa toisistaan kaksi prosessia: välineellisen hyödyn prosessi ja psykologisen kiintymyksen prosessi (Cohen 2007, 339).

Myöhäisempiin moniulotteisiin lähestymistapoihin organisaation sitoutumisessa kuuluu Cohenin (2007) sitoutumisen neljän komponentin malli. Cohen (2007) mallintaa siinä organisaatioon sitoutumista kahden ulottuvuuden avulla: sitoutumisen ajoituksen ja sitoutumisen perusteiden. Mallissa sitoutumisen ajoituksen ulottuvuus erottaa toisistaan yksilön sitoutumisalttiuden, joka syntyy ennen työsuhteen alkua, sekä varsinaisen sitoutumisen organisaatioon, joka syntyy vasta työsuhteen alkamisen jälkeen. Sitoutumisen perusteiden ulottuvuus taas tekee eron välineellisiin tekijöihin perustuvan kiintymyksen ja psykologisen kiintymyksen välille. Näiden kahden ulottuvuuden kautta Cohen

(2007) esittää, että yksilön organisaatiositoutumista on olemassa neljää eri muotoa: instrumentaalinen sitoutumisalttius, normatiivinen sitoutumisalttius, instrumentaalinen sitoutuminen ja affektiivinen sitoutuminen. Cohenin sitoutumisen neljän komponentin malli on esitetty kuviossa 3. (Cohen 2007, 337).

		PERUSTEET	
		Instrumentaalinen kiintymys	Psykologinen kiintymys
AJOITUS	Ennen työsuhteen alkua	Instrumentaalinen sitoutumisalttius	Normatiivinen sitoutumisalttius
	Työsuhteen alkamisen jälkeen	Instrumentaalinen sitoutuminen	Affektiivinen sitoutuminen

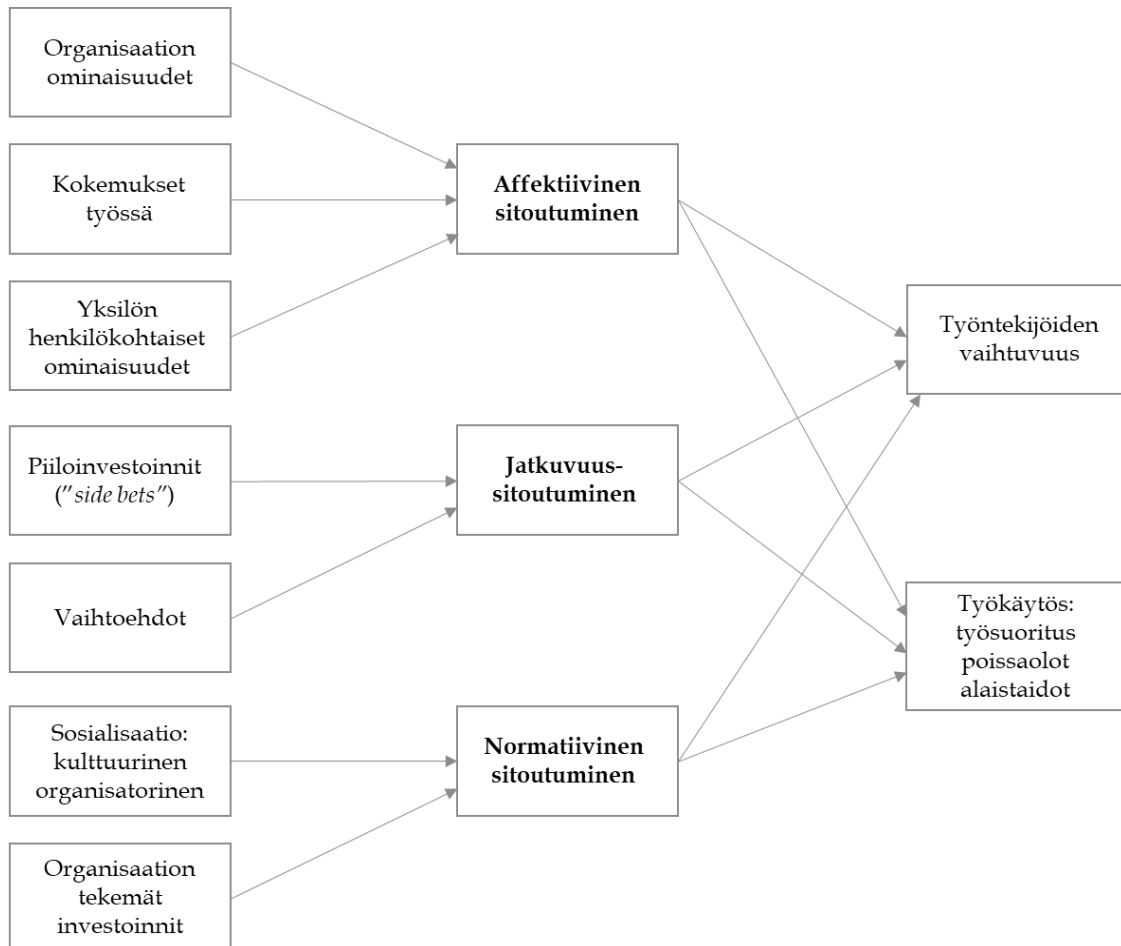
KUVIO 3 Sitoutumisen neljän komponentin malli (mukaillen Cohen 2007, 337)

Cohenin (2007) mallin affektiivinen sitoutuminen ja instrumentaalinen sitoutuminen vastaavat kahta Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallissa esitettyä sitoutumisen muotoa: affektiivista sitoutumista ja jatkuvuussitoutumista (Saari 2014, 43). Meyerin ja Allenin sitoutumisen kolmen komponentin malli on ollut 1990-luvun alusta alkaen johtavassa asemassa organisaatiositoutumista koskevassa tutkimuksessa (Cohen 2007, 337), minkä vuoksi olen valinnut sen myös osaksi oman tutkimukseni teoreettista viitekehystä.

3.2.1 Sitoutumisen kolmen komponentin malli

Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin malli (ks. kuvio 4) perustuu ajatukselle organisaatiositoutumisesta psykologisena tilana, josta voidaan erottaa kolme erillistä osatekijää: affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Sitoutumisen kolme osatekijää luonnehtivat yksilön suhdetta organisaatioon ja aikomusta pysyä organisaatiossa (Meyer & Allen 1991, 67). Kunkin sitoutumisen osatekijän kehittymisen taustalla on omat vaikuttimensa, minkä lisäksi ne vaikuttavat yksilön työkäyttäytymiseen eri tavoin. (Meyer & Allen 1991, 61.) Meyerin ja Allenin (1991, 67) mukaan affektiivinen sitoutuminen viittaa yksilön organisaatiota kohtaan kokemaan tunnesiteeseen ja samaistumiseen. Affektiivisesti sitoutuneiden työntekijöiden suhtautumista organisaatioon luonnehtii *halu* työskennellä organisaatiossa, kun taas jatkuvuussitoutuneiden työntekijöiden kohdalla kyse on *tarpeesta* työskennellä organisaatiossa. Jatkuvuussitoutumisessa on Meyerin ja Allenin (1991, 67) mukaan kyse työntekijän tietoisuudesta työpaikan vaihtamiseen liittyvistä seurauksista, eli kustannuksista työntekijälle. Kolmas ja viimeinen sitoutumisen osa-alue on normatiivinen sitoutuminen. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä työskentelee organisaatiossa, koska kokee, että hänen kuuluu tehdä niin. Sitoutumisessa on näin ollen kyse työntekijän kokemasta *velvollisuudesta* jatkaa työskentelyä. Meyer ja Allen (1991, 67-68) korostavat affektiivisen, nor-

matiivisen ja jatkuvuussitoutumisen luonnetta sitoutumisen osatekijöinä erillisten sitoutumisen tyyppien sijaan, sillä työntekijä voi olla sitoutunut organisaatioonsa monella tavalla samanaikaisesti ja vaihtelevin voimakkuuksin. (Meyer & Allen 1991, 67-68.)



KUVIO 4 Sitoutumisen kolmen komponentin malli (mukaillen Meyer & Allen 1991, 68)

Ensimmäinen sitoutumisen osatekijä Meyerin ja Allenin (1991) mallissa on affektiivinen sitoutuminen. Meyer ja Allen (1991, 75) olettavat affektiivisesti sitoutuneiden työntekijöiden haluavan jatkaa organisaatiossa työskentelyä myönteisten työkokemusten vuoksi: työntekijät pitävät tällaisia kokemuksia arvossa, ja haluavat kokea niitä myös jatkossa. Säilyttääkseen tasapainon suhteessaan organisaatioon, affektiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat valmiita ponnistelemaan edistääkseen omalta osaltaan organisaation tehokkuutta. (Meyer & Allen 1991, 75.) Tällaisessa sitoutumisessa olennaista on myös samaistumisen tunne organisaatiota kohtaan, sekä organisaation arvojen sisäistäminen (Meyer & Allen 1991, 76). Saaren ja Koivusen (2017, 58) mukaan affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän kokema tunnesidettä työpaikkaansa kohtaan, sekä innostumista omassa työssään. Tällä tavoin sitoutunut työntekijä viihtyy työssään ja haluaa vapaaehtoisesti olla osa organisaatiota (Saari & Pyöriä 2012, 42). Lisäksi affektiivisesti sitoutunut työntekijä pitää työnsä sisältöä ja sen tuloksia

mielekkäänä, ja suhtautuu työnantajaansa myönteisesti. Affektiivisen sitoutumisen on katsottu olevan vakaa sitoutumisen muoto, sillä siinä on olennaista halu jatkaa organisaation palveluksessa työskentelemistä niin pitkään kuin mahdollista. (Saari & Koivunen 2017, 58.)

Toista Meyerin ja Allenin (1991) mallin sitoutumisen osatekijää kutsutaan jatkuvuussitoutumiseksi. Jatkuvuussitoutuminen perustuu työntekijän arvioon työpaikan vaihtamisen seurauksista (Saari & Koivunen 2017, 58). Meyer ja Allen (1991, 77) pitävät jatkuvuussitoutumisen muodostumista hyvin suoraviivaisena: mikä tahansa organisaatiosta lähtemisen kustannuksia lisäävä tekijä synnyttää jatkuvuussitoutumista. Organisaatiosta lähtemiseen liittyvät kustannukset voivat syntyä tietoisesti työntekijän oman toiminnan perusteella, tai vähitellen ajan kuluessa siten, ettei työntekijä itse edes tiedosta sitä. Esimerkki työntekijän oman toiminnan tuloksena syntyvistä kustannuksista voi olla hyvin erikoistuneita ja kapea-alaisia taitoja vaativan työtehtävän tai -roolin vastaanottaminen. Organisaatiosta lähtemiseen liittyvät kustannukset voivat syntyä myös tilanteessa, jossa työntekijän taitojen markkina-arvo heikkenee huomaamatta. Jatkuvuussitoutumisen syntymiselle on joka tapauksessa olennaista organisaatiosta lähtemiseen liittyvien kustannusten tunnistaminen ja tiedostaminen. Jatkuvuussitoutumista ei synny, mikäli kustannukset eivät ole näkyviä työntekijälle. (Meyer & Allen 1991, 77.)

Saaren ja Koivusen (2017, 59) mukaan jatkuvuussitoutumisen syntymiseen vaikuttaa työntekijän kokema arvostus tuttua työtä, omaksuttua elämäntapaa ja sujuvaa arkea kohtaan. Uuteen työpaikkaan vaihtamisen kannattavuutta, kustannuksia ja vaivaa peilataan suhteessa näihin etuihin, jolloin työpaikan vaihtamisen vaivalloisuus pitää ainakin osan työntekijöistä paikoillaan. Jatkuvuussitoutuminen perustuu yleensä rationaaliseen jatkuvuuden tavoitteluun (Saari & Pyöriä 2012, 42), mutta se voi johtua myös heikoista työllistymismahdollisuuksista oman työpaikan ulkopuolella. Tällainen tilanne oli Koivusen (2010, 25) tutkimuksessa, jossa harvaan asutulla alueella työskentelevien henkilöiden sitoutumista näytti selittävän vaihtoehtojen vähyys. (Saari & Koivunen 2017, 59-60.) Jatkuvuuteen perustuvassa sitoutumisessa ei ole kyse työntekijän ja organisaation yhteisistä eduista ja arvoista, vaan työntekijän tekemästä kustannusarviosta, jonka mukaan irtisanoutumisen kustannukset ovat suuremmat kuin nykyiseen organisaatioon jäämisen kustannukset. Jatkuvuussitoutunut työntekijä voi kuitenkin olla työssään motivoitunut, tehokas ja tuottava. (Saari & Koivunen 2017, 60.)

Meyerin ja Allenin (1991) mallin kolmas ja viimeinen osatekijä on normatiivinen sitoutuminen, jossa on kyse työntekijän halusta toimia tapojen ja normien mukaisesti (Saari & Koivunen 2017, 60). Saaren ja Koivusen (2017, 60) mukaan normatiivinen sitoutuminen voi usein liittyä niin kutsuttuihin kutsumusammatteihin tai työntekijän ikään. Normatiivisesti sitoutuneet työntekijät sitoutuvat organisaatioon, koska omista arvoistaan tai sosiaalisista paineista johtuen kokevat, että heidän kuuluu tehdä niin (Saari & Pyöriä 2012, 42). Tällainen velvollisuudentunne voi syntyä yksilön seurattessa esikuviaan, tai palkkioiden ja rangaistusten ehdollisen käytön perusteella. Esimerkiksi vanhemmat, jotka pai-

nottavat työnantajalle uskollisena pysymisen tärkeyttä, saattavat osaltaan rakentaa lastensa normatiivista sitoutumista tulevaan työnantajaansa. Samanlainen vaikutus voi olla myös kulttuureilla, jotka korostavat yhteisöllistä etua yksilön edun sijaan. Organisaatiot voivat hyödyntää vastaavaa lähestymistapaa sosiaalistamalla uusia työntekijöitä organisaatioon sellaisten kokemusten kautta, jotka viestivät työntekijälle uskollisuuden merkityksestä organisaatiossa. (Meyer & Allen 1991, 77.)

Saaren ja Koivusen (2017, 61) mukaan sitoutumisen osatekijät eivät asetu minkäänlaiseen arvo- tai tehokkuusjärjestykseen. Lisäksi yksilön kokemukset sitoutumisen perusteista voivat vaihdella (Saari & Pyöriä 2012, 43). Vaikka affektiivista sitoutumista onkin perinteisesti pidetty kaikista tärkeimpänä sitoutumisen muotona, voi normatiivisesti tai jatkuvuuteen sitoutunut työntekijä työskennellä aivan yhtä tehokkaasti ja motivoituneesti kuin affektiivisesti sitoutunut työntekijä (Saari & Koivunen 2017, 61). Jatkuvuussitoutuneen työntekijän suoriutumiseen voi vaikuttaa hänen oma arvionsa työsuhteen jatkon ja hänen oman suoriutumisensa välisestä suhteesta. Tällä tavoin sitoutunut työntekijä voi ponnistella organisaation hyväksi merkittävästikin, mikäli kokee, että se on tärkeää hänen työsuhteensa jatkon kannalta. (Meyer & Allen 1991, 77.) Normatiivisesti sitoutunut työntekijä voi puolestaan ponnistella organisaation hyväksi, kunnes kokee, että häntä velvoittanut vastavuoroisuuteen perustuva taakka on hyvitetty. Oletus vastavuoroisuudesta on liitetty sekä affektiiviseen, että normatiiviseen sitoutumiseen, mutta sitoutumisen taustalla olevat motiivit eroavat toisistaan. Affektiivisen sitoutumisen kohdalla vastavuoroisuus perustuu haluun, mutta normatiivisen sitoutumisen osalta kyse on velvollisuuteen perustuvasta vastavuoroisuudesta. (Meyer & Allen 1991, 78.)

Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallissa (ks. kuvio 4) on esitetty sitoutumisen kolmen eri osatekijän lisäksi niiden kehittymisen taustalla olevia tekijöitä, sekä niiden seurauksia. Näitä, mutta myös muiden tutkijoiden näkemyksiä, tarkastellaan kahdessa seuraavassa alaluvussa.

3.2.2 Organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät

Meyerin ja Allenin (1991) mallin mukaan yksilön organisaatiositoutumisen taustalla on monenlaisia tekijöitä: organisaation ominaisuudet, yksilön kokemukset työssä, yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, vaihtoehdot organisaatiossa työskentelylle, yksilön tekemät piiloinvestoinnit, organisaation työntekijään tekemät investoinnit ja yksilön organisatorinen tai kulttuurinen sosiaalistuminen (Meyer & Allen 1991, 68). Meyer ja Allen (1991, 69) perustelevat mallissaan olevia organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä aikaisemman tutkimuksen perusteella. Mallissa olevat tekijät edustavat heidän mukaansa yksityiskohtaisten tekijöiden sijaan pikemminkin tutkimuksessa esiin tulleita yleisempiä kaavoja. Meyerin ja Allenin (1991, 69) tarkoituksena onkin ollut erityisesti sitoutumisen kolmen eri osatekijän taustalla olevien tekijöiden keskinäisten erojen korostaminen. (Meyer & Allen 1991, 69.)

Sitoutumisen kolmen komponentin mallissa affektiivisen sitoutumisen taustalla vaikuttavat organisaation ominaisuudet, yksilön henkilökohtaiset

ominaisuudet ja yksilön kokemukset työssä (Meyer & Allen 1991, 68). Meyerin ja Allenin (1991, 69) mukaan yksilön erilaisia demografisia ominaisuuksia on yhdistetty sitoutumiseen, mutta yhteys ei ole ollut vahvaa, johdonmukaista tai yksiselitteistä. Kotimaisessa tutkimuksessa yksilön demografisten tekijöiden ja sitoutumisen väliltä on löydetty kohtalainen yhteys. Saari ja Koivunen (2017) tutkivat suomalaisten työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä Tilastokeskuksen vuoden 2013 työoloaineiston avulla. Heidän mukaansa taustatekijöillä on jonkin verran merkitystä sitoutumisen kannalta, mutta varsinaiset syyt työntekijöiden sitoutumiseen tai sitoutumattomuuteen ovat peräisin työpaikoilta. Taustatekijöistä he nostavat esiin erityisesti iän ja koulutuksen: iäkkäämmät työntekijät olivat nuoria sitoutuneempia, ja koulutus lisäsi työpaikan vaihtohalukkuutta. (Saari & Koivunen 2017, 64-65.)

Saari ja Koivunen (2017) ovat tarkastelleet taustatekijöiden lisäksi myös työn voimavarojen ja kuormitustekijöiden yhteyttä sitoutumiseen. Heidän tutkimuksensa mukaan voimakkaimmin sitoutumiseen vaikuttavat työn vaihtelevuus ja kokemus sen hyödyllisyydestä, esimiehen tuki sekä varmuus työpaikan säilymisestä. Lisäksi organisaatioon sitoutumista edistää heidän tutkimuksensa mukaan työyhteisön tuki, mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin, sekä mahdollisuus uusien taitojen oppimiseen. (Saari & Koivunen 2017, 66.)

Saaren ja Koivusen (2017, 66) tutkimuksessa työn kuormitustekijöistä voimakkaimmin sitoutumista heikensi epävarmuuden tunne työpaikan säilymisestä. Epävarmuus voi vaikuttaa myös sitoutumisen laatuun, kuten käy ilmi Saaren (2014, 73-74) tutkimuksesta, jonka mukaan epävarmuus työn jatkumisesta voi asiantuntijatehtävissä johtaa siihen, että työntekijä sitoutuu organisaatioon määräaikaikaisesti käyttäen sitä väylänä mieluisampaan työpaikkaan. Myös henkisesti raskas ja yksitoikkoinen työ heikentää sitoutumista. (Saari & Koivunen 2017, 66.) Myös Pyöriän ym. (2013, 207) mukaan työn yksitoikkoinen luonne ja työhön kohdistuvat uhkat heikentävät yksilön sitoutumista organisaatioon. Lisäksi he havaitsivat tutkimuksessaan voimakkaan yhteyden työpaikan vaihtohalukkuuden ja työtyytymättömyyden välillä (Pyöriä ym. 2013, 207).

Paulin ja Avantharamanin (2004, 77) tutkimuksen mukaan työntekijäystävällinen työympäristö, kasvumahdollisuudet, kehittymiseen perustuva työnarviointi ja monipuoliset koulutusmahdollisuudet sitouttavat työntekijöitä organisaatioon. Cicekli ja Kabasakal (2017) tutkivat turkkilaisten tuotanto- ja palveluyritysten työntekijöiden organisaatiositoutumisen yhteyttä ylennys- ja kehittymismahdollisuuksiin, sekä mahdollisuuteen saada tunnustusta työpaikalla (Cicekli & Kabasakal 2017, 262). Heidän tutkimuksensa mukaan organisaation tarjoamat mahdollisuudet kehittyä ja saada tunnustusta sitouttavat työntekijöitä organisaatioon, mutta ylennysmahdollisuuksilla ei ole samaa vaikutusta. (Cicekli & Kabasakal 2017, 259.)

Suuri osa sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tutkimuksesta on keskittynyt affektiivisen sitoutumisen taustalla oleviin tekijöihin jatkuvuus- ja normatiiviseen sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Meyerin ja Allenin (1991, 71) mukaan mitä tahansa työntekijän näkökulmasta organisaatiosta lähtemisen kustannuksia lisäävää tekijää voidaan pitää jatku-

vuussitoutumisen taustatekijänä. Tyypillisiä jatkuvuussitoutumista aiheuttavia tekijöitä ovat heidän mukaansa kuitenkin olleet työntekijän piiloinvestoinnit ("*side-bets*") ja vaihtoehtoisten työmahdollisuuksien puute tai vähäisyys. Piiloinvestoinneissa voi olla kysymys hyvin monenlaisista työhön liittyvistä tai työn ulkopuolisista asioista: esimerkiksi pelko erinomaisten työsuhde-etujen tai senioriteettiin perustuvien etujen menettämisestä, perheen riistäminen asuinsijoiltaan, tai uhka siitä, että aika organisaatioon ja työtehtävään sidottujen taitojen hankkimisesta menee hukkaan. (Meyer & Allen 1991, 71.) Ciceklin ja Kabasakalin (2017) tutkimuksen tulosten perusteella muiden organisaatioiden tarjoamat työmahdollisuudet vaikuttavat sitoutumiseen. He havaitsivat tutkimuksessaan, että muissa organisaatioissa tarjolla olevat työmahdollisuudet heikensivät sitouttavaa vaikutusta, joka tulee mahdollisuuksista saada osakseen tunnustusta. (Cicekli & Kabasakal 2017, 259.)

Sitoutumisen kolmen komponentin mallissa normatiivisen sitoutumisen taustalla voi olla organisatorinen tai kulttuurinen sosiaalistaminen. Meyerin ja Allenin (1991, 78) mukaan normatiivista sitoutumista voi kehittyä myös vastavuoroisuuteen perustuvien mekanismien kautta. Palvelusten tai investointien vastaanottaminen organisaatiolta voi velvoittaa yksilöä jatkamaan organisaatiossa työskentelyä, vaikka hänelle tarjoutuisi muita, jopa houkuttelevampia, mahdollisuuksia toisissa organisaatioissa. (Meyer & Allen 1991, 78.) Normatiivista sitoutumista voi syntyä esimerkiksi organisaation maksamien koulutusmaksujen kautta (Meyer & Allen 1991, 72).

3.2.3 Organisaatiositoutumisen merkitys

Organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, ja sen seurauksia on tutkittu paljon (Cohen 2007, 336). Sen on todettu vaikuttavan esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuteen, poissaoloihin, työssä suoriutumiseen, organisaatiokansalaisykäyttäytymiseen ja työntekijän kokemaan stressiin (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002, 20), sekä työtyytyväisyyteen (Hunt, Chonko & Wood 1985, 122). Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon vaikuttaa organisaatioiden taloudellisen menestyksen lisäksi työntekijöiden arkielämään (Schullery 2013, 252). Mitä sitoutuneempi työntekijä on työnantajaorganisaatioonsa, sitä paremmin hän voi itse (Tuomi, Vanhala, Janhonen & Nykyri 2006, 114). Organisaatioon sitoutuminen on merkittävä osa työhyvinvointia: jos työntekijälle on yhdentekevää missä, miten ja minkä eteen hän työskentelee, on epätodennäköistä, että hän voi työssään hyvin (Saari & Pyöriä 2012, 42). Työntekijän sitoutuminen organisaatioon on tärkeää sekä organisaation, että työntekijän näkökulmasta (Cicekli & Kabasakal 2017, 259).

Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin mallin (kuvio 4) mukaan työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen ja työkäytökseen, kuten suoriutumiseen, poissaoloihin ja alaitaitoihin. Vaihtuvuus on yksi eniten tutkituista organisaatiositoutumisen korrelaateista, ja sen on todettu olevan yhteydessä niin affektiiviseen, normatiiviseen kuin jatkuvuussitoutumiseenkin. Mikäli organisaatioiden tavoitteena on ainoastaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, ei sitoutumisen laadulla ole

merkitystä. Meyer ja Allen (1991, 73) toteavat kuitenkin, että tällainen näkökulma voi olla lyhytnäköinen: vaikka työntekijän pysyminen organisaatiossa onkin edellytys työssä suoriutumislle ja odotusten ylittämislle, eivät Meyer ja Allen (1991, 73) pidä sitä riittävänä edellytyksenä.

Vaikka sitoutumisen laadulla ei Meyerin ja Allenin (1991, 73) mukaan ole merkitystä vaihtuvuuden kannalta, voi sitoutumisen laatu vaikuttaa työntekijän halukkuuteen ponnistella organisaation edun hyväksi. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät, jotka *haluavat* kuulua organisaatioon, ovat Meyerin ja Allenin mukaan (1991, 73) todennäköisemmin valmiita ponnistelemaan organisaation puolesta, kuin normatiivisesti tai jatkuvuuteen sitoutuneet työntekijät, jotka kokevat *velvollisuutta* tai *tarvetta* olla osa organisaatiota. Useimmat tutkimukset, jotka ovat havainneet positiivisen yhteyden sitoutumisen ja työssä suoriutumisen välillä, ovat tutkineet juuri affektiivista sitoutumista. Meyer ja Allen (1991, 74) pitävät kuitenkin mahdollisena, että normatiivisesti sitoutuneen työntekijän kokemana velvollisuus pysyä organisaatiossa pitäisi sisällään myös velvollisuuden myötävaikuttaa organisaation suoriutumiseen. Jatkuvuussitoutumista he pitävät epätodennäköisimpänä positiivisena korrelaattina työssä suoriutumislle. (Meyer & Allen 1991, 74.) Meyerin ja Allenin (1991, 73-74) ajatukset sitoutumisen laadun merkityksestä työntekijän työssä suoriutumiseen ovat kuitenkin hypoteettisia, ja ristiriidassa esimerkiksi Saaren ja Koivusen (2017, 61) myöhemmän näkemyksen kanssa: heidän mukaansa sitoutumisen osatekijöitä ei voida asettaa arvojärjestykseen.

Organisaatiositoutuminen on luonteeltaan kaksisuuntaista ja vastavuoroista. Kun organisaation menestys mielletään tehokkuudeksi ja tuloksellisuudeksi, voidaan työntekijöiden sitoutumisen suhde organisaation menestykseen nähdä kaksisuuntaisena: sitoutumisesta seuraa menestystä ja menestyksestä taas sitoutumista (Saari & Pyöriä 2012, 43). Blomin ym. (2006, 195) mukaan työntekijät ovat keskimääräistä vahvemmin kiinnittyneitä vakaissa organisaatioissa. Vakaa tilanne organisaatiossa mahdollistaa työntekijöiden palkitsemisen, ja antaa paremmat edellytykset henkilöstön kouluttamiselle ja osaavan henkilöstön rekrytoinnille (Antila & Ylöstalo 2000, 17), mikä Saaren ja Pyöriän (2012, 43) mukaan vahvistaa työhön sitoutumista ja organisaatiokulttuuria, ja johtaa edelleen itseään ruokkivaan positiiviseen kierteseen. Organisaatiositoutumisen vastavuoroisuus puolestaan tarkoittaa, että sitoutuneet työntekijät odottavat työnantajaltaan vastaavaa sitoutumista heihin. Tällaisessa tilanteessa epävarmuus työn jatkumisesta tai epäselvyydet työtä koskevista muutoksista voivat heikentää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Saaren ja Koivusen (2001, 61) mukaan tämä koskee erityisesti korkeasti koulutettuja asiantuntijoita. (Saari & Koivunen 2001, 61.)

Organisaatiositoutuminen on lähtökohtaisesti myönteinen ilmiö, mutta siitä voi olla myös haittaa. Työntekijän liian vahva sitoutuminen työpaikkaansa voi koitua ongelmaksi työntekijälle itselleen, mutta myös sitoutumisen kohteena olevalle organisaatiolle. Jos työntekijä kuluttaa lähes kaiken aikansa ja energiansa työhön, voi hänen harrastuksensa, perheensä ja vapaa-aikansa kärsiä. Jos työntekijä ei toisaalta ole kiinnostunut yleisesti työmarkkinoilla tarvittavien

tietojen ja taitojen kehittämisestä, voi hän työttömyyden sattuessa olla heikossa asemassa työmarkkinoilla. Organisaation näkökulmasta työntekijän liian vahva sitoutuminen voi näyttäytyä kehityksen jarruna, jos sitoutuminen tarkoittaa työntekijälle organisaation vallitsevan tilanteen täydellistä hyväksyntää. (Saari & Koivunen 2017, 61-62.)

3.3 Teoriayhteenvedo: palkitsemisen yhteys organisaatioon sitoutumiseen

Vaikka peruspalkka onkin yhteydessä työntekijöiden sitoutuneisuuteen (Peluso ym. 2017, 321), vaatii heidän sitouttamisensa organisaatioon myös muuta, kuin markkinoiden korkeimpien palkkojen maksamista (Bussin & Brigman 2019, 2). Palkitsemisen kokonaisuuden trendien ymmärtämisen ja niiden huolellisen jalakauttamisen organisaatioon kerrotaankin olevan tärkeässä roolissa, kun halutaan sitouttaa työntekijöitä organisaatioon (Chen & Hsich 2006, 65). Jotta palkitsemisella olisi toivottuja vaikutuksia, on ensimmäinen askel selvittää, millaiset palkitsemiskeinot ovat tärkeitä työntekijöille (Bussin & ja Brigman 2019, 2).

TAULUKKO 5 Yhteenvedo organisaatiositoutumiseen vaikuttavista palkitsemiskeinoista

Palkitsemiskeino	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja tutkijat
Aineellinen palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> • peruspalkka (Peluso ym. 2017) • tulospalkka (Hakonen ym. 2004)
Mahdollisuus kehittyä, koulutus	<ul style="list-style-type: none"> • koulutustarjonta (Paul & Avantharaman 2004) • kehittymismahdollisuudet (Saari & Koivunen 2017, Cicekli & Kabasakal 2017, Paul & Avantharaman 2004) • henkilöstön kehittämistoimet (Innocenti ym. 2013)
Työn sisältö	<ul style="list-style-type: none"> • työn vaihtelevuus (Saari & Koivunen 2017, Pyöriä ym. 2013) • kokemus työn hyödyllisyydestä (Saari & Koivunen 2017) • tyytymättömyys työhön (Pyöriä ym. 2013)
Arvostus, palaute työstä	<ul style="list-style-type: none"> • tunnustus (Cicekli & Kabasakal 2017) • kehittymiseen perustuva työn arviointi (Paul & Avantharaman 2004) • arvostuksen osoittaminen (Chen & Hsich 2006)
Mahdollisuus vaikuttaa, osallistuminen	<ul style="list-style-type: none"> • mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin (Saari & Koivunen 2017)
Työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt	<ul style="list-style-type: none"> • työpaikan pysyvyys, epävarmuus (Saari & Koivunen 2017, Pyöriä ym. 2013)
Työympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • työntekijäystävällinen työympäristö (Paul & Avantharaman 2004) • työilmapiiri ja fyysinen työympäristö (Janakiraman ym. 2011) • esimiehen tai työyhteisön tuki (Saari & Koivunen 2017)

Palkitsemisen kokonaisuus voi muodostua erilaisista asioista. (Hakonen ym. 2005, 19). Tässä tutkimuksessa palkitsemisen kokonaisuutta tarkastellaan Hakosen ym. (2005, 20) esittämän mallin avulla, joka koostuu useista aineellisista ja aineettomista palkitsemiskeinoista. Lisäksi otan tutkimuksessani huomioon työympäristön osana palkitsemisen kokonaisuutta, vaikka Hakosen ym. (2005, 20) esittämässä mallissa sitä ei olekaan huomioitu erikseen. Kuten palkitsemista, myös työntekijöiden sitoutumista työnantajaorganisaatioonsa on tutkittu paljon, ja osaa näistä tutkimuksista on sivuttu tämän tutkimuksen teoriaosuudessa. Näiden tutkimusten mukaan työntekijöiden organisaatiositoutumiseen vaikuttavat monet eri tekijät, joista osa kuuluu myös tässä tutkimuksessa käytettävään palkitsemisen kokonaisuuden malliin. Taulukossa 5 on esitetty yhteenveto tutkimusraportissa aiemmin sivutuista sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, jotka voidaan sijoittaa työympäristön osa-alueella täydennettyyn Hakosen ym. (2005, 20) esittämään palkitsemisen kokonaisuuden malliin.

Taulukkoon 5 yhteen vedettyjen aiempien sitoutumista koskevien tutkimustulosten vertaaminen palkitsemisen kokonaisuuden tekijöihin näyttää, että monilla palkitsemiskeinoilla voi olla rooli työntekijöiden organisaatiositoutumisessa. Teoriayhteenvedon (taulukko 5) perusteella vaikuttaa siltä, että sitoutumisen kannalta tärkeitä palkitsemiskeinoja olisivat erityisesti aineettomat tavat palkita henkilöstöä. Hakosen ym. (2005, 20) esittämässä palkitsemisen kokonaisuuden mallissa on yhteensä viisi aineellisen palkitsemisen tekijää, mutta teoriayhteenvedon (taulukko 5) mukaan vain perus- ja tulospalkalla olisi organisaatioon sitouttava vaikutus. Suurin osa organisaatioon sitouttavista palkitsemiskeinoista näyttääkin aiempien tutkimusten perusteella olevan aineettomia tapoja palkita työntekijöitä: lähes kaikille palkitsemisen kokonaisuuden aineettomille tekijöille löytyi yksi tai useampia vastineita organisaatiositoutumisen tutkimuksesta. Esimerkiksi työn sisältö osana palkitsemisen kokonaisuutta sai organisaatiositoutumisen tutkimuksesta kolme erilaista vastinetta: työn vaihtelevuus, kokemus työn hyödyllisyydestä ja tyytymättömyys työhön. Työajan järjestelyt oli ainoa palkitsemisen kokonaisuudessa esitetty tekijä, jolle ei ole vastinetta taulukon 5 yhteenvedossa.

Tässä tutkimuksessa käyttämäni palkitsemisen kokonaisuuden mallin rinnalla toinen keskeisessä roolissa oleva malli on Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin malli. Mallin mukaan sitoutumisen taustalla voi olla monenlaisia tekijöitä: yksilön ominaisuudet, organisaation ominaisuudet, yksilön kokemukset työssä, yksilön organisaatioon tekemät piiloinvestoinnit, vaihtoehdot organisaatiossa työskentelylle, organisaation tekemät investoinnit työntekijään tai työntekijän sosiaalistuminen organisaatioon (Meyer & Allen 1991, 68). Rinnastettaessa sitoutumisen kolmen komponentin malli palkitsemisen kokonaisuuden mallin kanssa, voidaan tehdä teoreettisia oletuksia siitä, millä palkitsemiskeinoilla voisi olla vaikutusta yksilön sitoutumiseen.

Sitoutumisen kolmen komponentin mallin mukaan affektiivisen sitoutumisen taustalla voi olla yksilön myönteiset kokemukset työssä (Meyer & Allen 1991, 68). Oletettavasti myönteisiä kokemuksia voisi syntyä tilanteissa, joissa

yksilö kokee työnsä sisällön mielekkääksi, saa osakseen arvostusta tai palautetta, kokee työsuhteensa pysyväksi ja varmaksi, saa mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja kehittää itseään, tai kokee työajan joustojen mahdollistavan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helposti. Kaikki edellä mainitut seikat ovat aineettomia tapoja palkita henkilöstöä. Jatkuvuussitoutumisen taustalla puolestaan voi Meyerin ja Allenin (1991, 77) mukaan olla mikä tahansa yksilölle organisaatiosta lähtemisen kustannuksia lisäävä tekijä, eli niin sanottu piiloinvestointi. Käytännössä tämä voisi siis tarkoittaa mitä tahansa palkitsemistapaa, jos yksilö kokee sen lisäävän organisaatiosta poistumisen kustannuksia. Yksilön sitoutuminen voisi perustua esimerkiksi pelkoon itselleen mieluisten etujen menettämisestä, jolloin sitoutumiseen vaikuttava tekijä olisi hyvät henkilöstöedut. Normatiivisen sitoutumisen taustalla Meyerin ja Allenin (1991) mallissa voivat olla organisaation yksilöön tekemät investoinnit. Palkitsemisen kokonaisuudessa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi koulutusta tai suurta palkankorotusta, joiden vuoksi yksilö kokisi velvollisuutta työskennellä organisaatiossa. Meyerin ja Allenin (1991) malliin peilattuna näyttää siltä, että palkitsemiskeinoilla voidaan sitouttaa yksilöitä organisaatioon.

Taulukon 5 yhteenvedon mukaan aineelliset palkitsemiskeinot eivät olisi sitoutumisen kannalta yhtä tärkeitä, kuin aineettomat palkitsemiskeinot. Vaikka tämä päätelmä saakin tukea taulukossa 5 esitetyistä tutkimustuloksista, tulee siihen suhtautua kriittisesti: tämän tutkimuksen teoriaosuudessa mukana olevat sitoutumisen tutkimukset edustavat vain rajallista osaa koko organisaatiotutkimuksen kentästä. Vaikka teoriayhteenvedon mukaan vain kahdella aineellisella palkitsemiskeinolla näyttäisi olevan organisaatioon sitouttava vaikutus, voi aiheesta olla tutkimustuloksia, jotka osoittavat päätelmän vääräksi.

Hakosen ym. (2005, 20) esittämän palkitsemisen kokonaisuuden mallin käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua, mutta on kuitenkin tärkeää huomioida, ettei malli ole peräisin vertaisarvioidusta lähteestä, vaikka se onkin kehitetty alun perin palkitsemistutkimuksen tarpeisiin (Hakonen ym. 2005, 19). Sen käytön puolesta puhuu kuitenkin se, ettei ole olemassa kaikille organisaatioille sopivaa palkitsemisen kokonaisuutta, vaan jokaisen organisaation tulisi valita palkitsemisen kokonaisuuteensa sellaiset palkitsemisen osa-alueet, jotka sopivat yhteen organisaation strategian ja arvojen kanssa (Chen & Hsich 2006, 66). Hakosen ym. (2005, 20) esittämässä mallissa on huomioitu useampia palkitsemisen osa-alueita, kuin esimerkiksi teoriaosuudessa viitatuissa Chenin ja Hsichin (2006, 67) ja Hewitt Associatesin (Hakonen ym. 2005, 21) malleissa, joten uhka siitä, että jokin palkitsemisen osa-alue jäisi tarkastelun ulkopuolelle, on pienempi.

4 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän pääluvun tarkoitus on avata tutkimusaineiston hankintaan ja käsittelyyn liittyviä metodologisia valintoja. Ensimmäisessä alaluvussa käsittelen tutkimusaineiston hankintamenetelmäksi valitsemaani teemahaastattelua. Toisessa alaluvussa keskityn puolestaan itse tutkimusaineiston ja sen hankinnan käsittelyyn. Kolmannessa alaluvussa esitän tiiviisti tutkimusaineiston analyysissä käyttämäni menetelmät.

4.1 Teemahaastattelu

Haastattelu eri muodoissaan kuuluu käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteiden käytetyimpiin menetelmiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 11) mukaan tämä ei ole yllättävää: haastattelu on joustava menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada syvää tietoa tutkimusaiheesta. Yksinkertaisuudessaan haastattelu on keskustelua ihmisten kanssa. Keskustelua voidaan pitää luonnollisena valintana, kun halutaan kuulla ihmisten käsityksiä ja uskomuksia eri asioista, tai miten he arvottavat erilaisia tapahtumia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11.) Minun tutkimukseni tarkoituksena on kuvata palkitsemisen roolia Y-sukupolven kuuluvien nuorten organisaatiositoutumisessa. Tutkimukseni keskiössä on tutkittavien näkökulma aiheeseen, minkä vuoksi pidän haastattelua sopivana menetelmänä hankkia tutkimusaineisto.

Valitsin tutkimusaineiston hankintamenetelmäksi teemahaastattelun. Haastattelutyypinä siinä yhdistyy avoimen ja puolistrukturoidun haastattelun piirteitä. Tämä tarkoittaa, että haastateltavan kanssa käydään läpi ennalta määritetyt aihealueet tai teemat, mutta kysymysten järjestys ja esitystapa voivat vaihdella eri haastatteluissa. Haastattelijan tavoitteena on saada aikaan keskustelunomainen tilanne, jonka aikana haastattelija kuitenkin kontrolloi, että kaikki ennalta määritetyt aihealueet käydään haastattelun aikana läpi. (Eskola & Suoranta 1998, 63.)

Eskolan ja Suorannan (1998, 65) mukaan teemahaastattelujen suosiota selittää osaltaan sen avoin muoto: haastateltavalla on mahdollisuus puhua hyvin vapaamuotoisesti, jolloin haastatteluaineiston voidaan katsoa edustavan haastateltavan puhetta. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun valintaa aineistonhankintamenetelmäksi voidaankin pitää perusteltuna, koska tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin Y-sukupolveen kuuluvien nuorten asiantuntijoiden näkökulma palkitsemisen rooliin heidän organisaatiositoutumisessaan. Teemahaastattelu aineistonhankintamenetelmänä mahdollistaa sen, että haastateltavien oma ääni ja omat kokemukset saavat runsaasti tilaa tutkimusaineistossa.

Teemahaastattelujen suosiota selittää myös se, että haastatteluissa käytettävien teemojen avulla voidaan varmistua, että jokaisen haastateltavan kanssa on keskusteltu lähtökohtaisesti samoista asioista (Eskola & Suoranta 1998, 65). Tämä oli minulle tärkeää, sillä halusin varmistua siitä, että keskustelemme haastateltavien kanssa kaikista Hakosen ym. (2005) esittämän palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueista. Arvelin, että joidenkin haastateltavien käsitykset palkitsemiskeinoista voisivat rajoittua perinteisiin aineellisiin tapoihin palkita henkilöstöä, mutta koin tärkeäksi kuulla haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia myös aineettomista palkitsemiskeinoista. Tutkimusprosessin sujuvuuden näkökulmasta teemahaastattelun valintaa puolsi myös tieto siitä, että haastatteluaineiston jäsentäminen teemahaastattelun teemojen mukaisesti voisi helpottaa aineiston analyysiä (Eskola & Suoranta 1998, 85).

Rakensin tässä tutkimuksessa käyttämäni teemahaastattelurungon tutkimusraportin kolmannessa pääluvussa esitettyyn teoriaan nojaten. Haastattelu-runko on jaettu karkeasti kahteen osaan: ensimmäinen osa keskittyy organisaatiositoutumiseen ja toinen osa palkitsemiseen. Sitoutumista koskevien kysymysten avulla tarkoitukseni oli saada haastateltavat kertomaan suhtautumisestaan työnantajaorganisaatiotaan kohtaan. Kysymysten taustalla oli organisaatiositoutumisen moniulotteisten mallien (esimerkiksi O'Reilly & Chatman 1986 ja Meyer & Allen 1991) oletus siitä, että yksilön suhde tai kiintymys organisaatioon voi olla monenlaista. Meyerin ja Allenin (1991, 67) mukaan yksilön sitoutumista luonnehtivat kolme erilaista sitoutumisen osatekijää. Kunkin osatekijän taustalla vaikuttavat erilaiset tekijät, minkä lisäksi ne vaikuttavat eri tavoin yksilön työkäyttäytymiseen (Meyer & Allen 1991, 61). Haastattelukysymysten tarkoitus oli tuoda esille näitä eroja erilaisten sitoutumisen osatekijöiden tai tapojen välillä.

Haastattelurungon toinen osa rakentui palkitsemisen ympärille. Suurin osa haastattelurungon palkitsemista käsittelevistä teemoista noudatti Hakosen ym. (2005, 20) esittämää palkitsemisen kokonaisuuden mallia. Hakosen ym. (2005, 20) esittämä malli ei sisällä työympäristöä yhtenä palkitsemisen kokonaisuuden osana. Tavoitteeni tässä tutkimuksessa on kuitenkin tarkastella palkitsemisen roolia sitoutumisessa mahdollisimman monen palkitsemisen osa-alueen osalta, joten täydensin Hakosen ym. (2005, 20) esittämää palkitsemisen kokonaisuutta työympäristön elementillä Chenin ja Hsichin (2006, 67) sekä Hewitt Associatesin (Hakonen ym. 2005, 21) tapaan. En halunnut rajata haastateltavien vastauksia vain ennalta määritettyyn kehikkoon sopiviksi, joten pal-

kitsemisen kokonaisuutta noudattelevien haastatteluteemojen lisäksi teema-haastattelurungossa oli myös kysymyksiä yleisesti palkitsemisen teemaan liittyen. Tällä tavoin haastateltavien käsitykset ja kokemukset aiheesta pääsivät esiin palkitsemisen kokonaisuuden mallin tekijöistä riippumatta.

Ennen ensimmäistä tutkimushaastattelua testasin haastattelurunkoa esihaastattelussa, jota Hirsjärvi ja Hurme (2000, 73) pitävät teemahaastattelun välttämättömänä ja tärkeänä osana. Esihaastattelun tarkoitus on haastattelurungon, aihepiirien järjestyksen ja hypoteettisten kysymysten muotoilun testaaminen. Lisäksi esihaastatteluissa voidaan saada arvio haastatteluiden keskimääräisestä kestosta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 72.) Esihaastatteluun osallistunut henkilö täytti samat kriteerit, kuin varsinaisiin tutkimushaastatteluihin osallistuneet haastateltavat. Esihaastattelun perusteella päätin vaihtaa teemojen järjestystä niin, että haastattelut aloitettiin sitoutumisen teemalla palkitsemisen teeman sijaan: palkitsemiseen liittyy vahvasti raha, joka voi olla joillekin kiusallinen puheenaihe, enkä halunnut aloittaa haastattelua vaikealla aihepiirillä. Muutin esihaastattelun perusteella myös kahden mahdollisen kysymyksen esitysmuotoa ja päädyin poistamaan yhden kysymyksen kokonaan, sillä se vaikutti turhalta tutkimuksen kannalta. Kaikissa haastatteluissa lopulta käyttämäni haastattelurunko on esitetty tämän tutkimusraportin liitteissä. Kunkin haastatteluteeman alta löytyy listattuna erilaisia kysymysvaihtoehtoja, joista minun oli mahdollista valita tilanteeseen sopivat kysymykset kussakin haastattelussa.

4.2 Tutkimusaineisto

Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat Y-sukupolven kuuluvien nuorten kokemukset organisaatioon sitoutumisesta ja palkitsemisesta. Sukupolvijaottelujen eroista johtuen Y-sukupolven määritelmästä ei ole vallinnut tutkimuksessa yksimielisyyttä. Käytän tässä tutkimuksessa Järvensivun ym. (2014b) suomalaisen taloustilanteeseen perustuvaa sukupolvijaottelua, jonka mukaan Y-sukupolven kuuluvat vuosina 1980-1990 syntyneet nuoret. Haastattelin tutkimusta varten yhteensä kahdeksaa asiantuntijatehtävissä työskentelevää Y-sukupolven edustajaa, joiden taustatiedot on listattu taulukkoon 6.

TAULUKKO 6 Haastatellut Y-sukupolven edustajat

Haastateltava	Syntymävuosi	Sukupuoli	Ala	Toimenkuva	Työsuhteen kesto
H1	1986	Nainen	Henkilöstöala	Henkilöstökonsultointi	1,5 vuotta
H2	1985	Mies	Teknologia-ala	Palvelumuotoilu	1,5 vuotta
H3	1989	Nainen	Viestinnän ja markkinoinnin ala	Viestintä ja markkinointi	1 vuosi
H4	1990	Nainen	Media-ala	Digimarkkinointi	1 vuosi
H5	1988	Nainen	Geeniteknologian ala	Asiakaspalvelu	2 vuotta

H6	1987	Mies	Media-ala	Journalismi	5 vuotta
H7	1989	Mies	Kaupan ala	Henkilöstöhallinto	7 vuotta
H8	1986	Mies	Kaupan ala	Taloushallinto	1 kuukausi

Haastateltavista puolet olivat naisia ja puolet miehiä, ja jokaisen syntymävuosi sijoittui vuosien 1985-1990 välille. Kaikki haastateltavat olivat joko korkeasti koulutettuja, tai valmistumassa korkeakoulusta lähiaikoina. Haastateltavien työnantajat olivat yksityisen sektorin toimijoita eri toimialoilta: haastateltavat työskentelivät henkilöstö-, teknologia-, viestinnän ja markkinoinnin, media-, geeniteknologian ja kaupan aloilla. Media- ja kaupan aloilla työskenteleviä Y-sukupolveen kuuluvia oli kaksi haastateltavaa kummaltakin alalta, mutta muilla aloilla työskenteleviä oli yksi haastateltava kultakin alalta. Kunkin haastattelemani Y-sukupolveen kuuluvan nuoren toimenkuva erosi toisista haastateltavista: he työskentelivät henkilöstökonsultoinnin, palvelumuotoilun, viestinnän ja markkinoinnin, digimarkkinoinnin, asiakaspalvelun, sekä henkilöstö- ja taloushallinnon tehtävissä, minkä lisäksi yksi haastateltavista työskenteli toimittajana. Suurin osa haastateltavista oli työskennellyt nykyisen työnantajansa palveluksessa yhdestä kahteen vuotta. Kestoltaan lyhyin työsuhde oli yhden kuukauden mittainen, mikä erosi merkittävästi muiden haastateltavien työsuhteiden kestosta. Pisimpään kestäneet työsuhteet olivat viisi ja seitsemän vuotta pitkiä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 58-59) mukaan laadullisen tutkimuksen tutkimusjoukosta on tapana puhua harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan. Harkinnanvarainen näyte kuvaa myös minun tutkimukseni tutkimusjoukkoa: olen itse valinnut kaikki haastateltavat etukäteen määrittämieni rajausten perusteella. Rajasin tarkastelun asiantuntijatyötä tekeviin Y-sukupolveen kuuluviin nuoriin, jotka työskentelivät julkisella sektorilla. Yksi kriteeri haastateltavien valinnalle oli korkeakoulutus, mutta joustin tämän kriteerin kohdalla hieman ottamalla mukaan myös sellaisia henkilöitä, jotka olivat valmistumassa lähiaikoina. Perustelut näille rajauksille kuvattiin tarkemmin tutkimusraportin ensimmäisessä pääluvussa.

Kaikki haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuttuja henkilöitä, ja päätyivät tutkimushenkilöiksi omien verkostojeni kautta. Eskolan ja Suorannan (1998, 68) mukaan tutkijan ja haastateltavan välisellä luottamuksella on suuri merkitys tutkimushaastattelun onnistumisessa. Se, kuinka hyvin tutkija saavuttaa haastateltavan luottamuksen, on heidän mukaansa suoraan yhteydessä haastatteluiden antiin (Eskola & Suoranta, 1998, 68). Luottamuksen näkökulmasta pidän hyvänä asiana sitä, että tunsin haastateltavat ennestään, ja että kokemukseni mukaan välillämme vallitsi luottamuksellinen suhde. Toisaalta on myös mahdollista, että joistain teemoista keskusteleminen on helpompaa täysin tuntemattoman, kuin ennestään tutun henkilön kanssa. Vaikka ei ole mahdollista tietää, millä tavoilla suhteeni haastateltaviin ovat vaikuttaneet haastateltavien vastauksiin, on mahdolliset vaikutukset tuloksiin kuitenkin hyvä tiedostaa.

Toteutin kaikki tämän tutkimuksen tutkimushaastattelut yksilöhaastatteluina kahden viikon ajanjaksolla maaliskuussa 2019. Sovin kunkin haastateltavan kanssa heille sopivat haastatteluajat ja -paikat pitäen kuitenkin huolta, että kaikki haastattelut voitiin tehdä suojaisassa paikassa ja rauhallisessa tilanteessa. Varmistin myös, ettei sivullisilla ollut mahdollisuutta kuulla haastatteluiden sisältöä. Kaksi haastattelua tehtiin haastateltavien kotona, kaksi minun kotonani, ja loput neljä haastattelua rauhallisessa kahvilassa. Käytin kaikissa haastatteluissa samaa teemahaastattelurunkoa, joka löytyy tämän tutkimuksen liitteistä. Haastattelurungossa esitettyjen esimerkkikysymysten lisäksi kysyin haastattelujen aikana haastateltavilta tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluiden lopussa annoin vielä kullekin haastateltavalle mahdollisuuden täydentää haastatteluteemoja, mikäli he kokivat, että jokin aihe oli jäänyt liian kevyelle käsittelylle, tai jopa kokonaan käsittelemättä.

Tallensin kaikki kahdeksan haastattelua älypuhelimeni äänitallentimella. Haastatteluiden yhteenlaskettu kesto äänitallenteina oli 511 minuuttia, eli noin kahdeksan ja puoli tuntia. Yksittäisten haastatteluiden kesto vaihteli 45 minuutin ja puolentoista tunnin välillä. Haastatteluiden lopuksi litteroin äänitallenteet helpommin käsiteltävään muotoon, jolloin haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 80 sivun verran.

4.3 Analyysimenetelmä

Analysoin tutkimusaineiston teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Teemoittelu ja tyypittely ovat laadullisia analyysimenetelmiä, joilla pyritään tuottamaan tutkimusaiheesta uutta tietoa tutkimusaineistoa selkeyttämällä. Eskolan ja Suorannan (1998, 100) mukaan tutkimusaineiston selkeyttäminen tarkoittaa aineiston informaatioarvon kasvattamista tiivistämällä ja yhdistämällä hajanaista aineistoa. Aineiston teemoittelulla tutkimusaineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa selittäviä teemoja ja vertaillaan niiden esiintymistä ja ilmenemistä tutkimusaineistossa (Eskola & Suoranta 1998, 126). Hirsjärvi ja Hurme (2000, 147) puhuvat luokittelusta, jonka avulla voidaan luoda pohja, jonka varaan aineiston tulkinta, tiivistäminen ja yksinkertaistaminen tehdään (Hirsjärvi & Hurme 2000, 147). Tyypittely puolestaan tarkoittaa aineiston ryhmittelyä tietyiksi tyypeiksi (Tuomi & Sarajärvi 2003, 95).

Aineiston analyysi voidaan toteuttaa käyttämällä induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivista päättelyä luonnehtii aineistolähtöisyys, kun taas abduktiivisessa päättelyssä tutkija turvautuu jo olemassa oleviin teoreettisiin johtoiideoihin, joita hän pyrkii todentamaan aineiston avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136.) Käyttämällä abduktiivista päättelyä, eli turvautumalla olemassa olevaan teoriaan tutkimusaiheesta, nähdään tutkimusaineisto lähtökohtaisesti esityksenä tietystä ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 110). Nojasin tämän tutkimuksen aineiston analyysissä abduktiiviseen päättelyyn: aineiston analyysissä olennaisessa osassa olivat Hakosen ym. (2005, 20) palkitsemisen kokonaisuuden

malli ja Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin malli. Koen kolmen komponentin mallin käyttämisen aineiston analyysissä perustelluksi sen määräävän aseman vuoksi. Se on ollut 1990-luvun alusta alkaen johtavassa asemassa organisaatiositoutumista koskevassa tutkimuksessa (Cohen 2007, 337). Palkitsemisen kokonaisuuden osalta en onnistunut löytämään vastaavaa tutkimusalansa vallitsevaa mallia. Päädyin käyttämään Hakosen ym. (2005, 20) esittämää mallia, koska koin mallin ottavan kattavasti huomioon erilaiset palkitsemiskeinot. Lisäksi sen valintaan vaikutti suomalaisuus: myös kaikki haastattelut työkentelivät Suomessa sijaitsevissa organisaatioissa.

Ennen varsinaista aineiston tematisointia, ja sen pohjalta tekemääni tyypittelyä litteroin tutkimushaastattelut helpommin käsiteltävään muotoon. Aloitin aineiston teemoittelun Hakosen ym. (2005, 20) esittämän palkitsemisen kokonaisuuden mallin ja teemahaastattelurungon avulla. Jokaisella aineiston lukukerralla etsin haastatteluaineistosta aina yhtä palkitsemiskeinoa kuvaavaa kohta kerrallaan, ja muodostin näistä teemat. Yhdelle palkitsemiskeinoja kuvaavalle teemalle nousi aineistosta myös tarkentavia alateemoja. Lähtökohtana palkitsemiskeinoja kuvaavien teemojen etsimiselle olivat palkitsemisen kokonaisuuden malli sekä haastatteluissa käyttämäni teemahaastattelurungon teemat. Tarkoitukseni ei kuitenkaan ollut rajata jo ennalta tutkimukseni löydöksiä pelkästään käyttämiini teoreettisiin malleihin, vaan halusin myös antaa aineistolle mahdollisuuden tuottaa uutta tietoa. Pelkästään aineiston perusteella ei noussut esiin yhtään palkitsemiskeinoja kuvaavaa teemaa, mutta aineistosta löytämiäni teemojen osalta onnistuin nostamaan esiin erilaisuutta ja samuutta Y-sukupolven kuuluvien nuorten suhtautumisessa eri palkitsemiskeinoja kohtaan. Toisella aineiston teemoittelukierroksella teemoittelin aineistoa erilaisten sitoutumisen piirteiden mukaan. Käytin tässä tukena Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin mallia, ja sen mukaisiin sitoutumisen eri osatekijöihin yhdistettyjä piirteitä. Löytämistäni teemoista, eli sitoutumisen eri piirteistä, muodostin edelleen Meyerin ja Allenin (1991) mallin mukaisia sitoutumista kuvaavia tyyppisiä.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Viidennessä pääluvussa esittelen tutkimukseni tulokset kahden alaluvun avulla. Ensimmäisessä alaluvussa avaan Y-sukupolven kuuluvien käsityksiä ja kokemuksia eri palkitsemiskeinoista, kun taas toisessa alaluvussa aineiston analyysi keskittyy haastattelemieni Y-sukupolven edustajien organisaatiositoutumiseen. Tutkimustulosten jaottelu kahteen osaan tällä tavoin perustuu tutkimukseni tutkimusongelmaan: palkitsemisen roolin kuvaamiseen ja selittämiseen Y-sukupolven kuuluvien nuorten organisaatioon sitoutumisessa. Tarkoitukseni on tutkia, voidaanko palkitsemisellä vaikuttaa siihen, miten Y-sukupolven kuuluvat sitoutuvat organisaatioon. Ensimmäisessä alaluvussa esitetyllä aineiston analyysillä pyritään etsimään vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: millaiset palkitsemisen keinot Y-sukupolven kuuluvat kokevat organisaatioon sitouttavina? Toisessa alaluvussa esitetyn analyysin avulla taas pyrin vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen: millaista on Y-sukupolven kuuluvien sitoutuminen organisaatioon, ja voidaanko sitä kuvata Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin avulla?

5.1 Y-sukupolven kuuluvien käsityksiä ja kokemuksia aineellista ja aineettomista palkitsemiskeinoista

Toteutin ensimmäisen osan aineiston analyysistä Hakosen ym. (2005, 20) esittämän palkitsemisen kokonaisuuden mallin avulla. Aineistoa lukemalla ja vertaamalla sitä palkitsemisen kokonaisuuden malliin, nousi esiin yhteensä yksitoista erilaista palkitsemiskeinoja kuvaavaa teemaa, jotka olivat mukana myös teemahaastattelun teemoissa. Lisäksi aineistosta nousi esiin työympäristön teema, joka oli myös yksi teemahaastattelun teemoista, mutta ei kuitenkaan ollut mukana Hakosen ym. (2005, 20) esittämässä mallissa. Aineistosta nousi esiin yhteensä kaksitoista palkitsemiskeinoja kuvaavaa teemaa, jotka voitiin jakaa kahteen osaan: aineellisiin palkitsemiskeinoin ja aineettomiin palkitsemiskeinoin. Aineellisia palkitsemiskeinoja kuvaavia teemoja olivat peruspalkka, tu-

lospalkka, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Aineettomia palkitsemiskeinoja kuvaavia teemoja puolestaan olivat ura- ja kehittymismahdollisuudet, työn sisältö, arvostus ja palaute, vaikuttamismahdollisuudet, työsuhteen pysyvyys, työajan ja -paikan järjestelyt, sekä työympäristö. Haastattelurungossa käytettyjen teemojen ulkopuolelta ei noussut esiin muita palkitsemiskeinoja kuvaavia teemoja, mutta aineiston perusteella nousi kuitenkin esiin neljä tarkentavaa ala-teemaa *työn sisällön* teemalle: työn merkitys, työn mielekkyys, työn vaihtelevuus ja arvot.

5.1.1 Aineelliset palkitsemiskeinot

Peruspalkka. Kaikille haastateltaville tärkein aineellisen palkitsemisen muoto oli aineiston perusteella peruspalkka. Sitä pidettiin palkitsemisen perustana, jonka päälle palkitsemisen kokonaisuus tulisi rakentaa. Peruspalkkaa arvostettiin muun muassa sen tuoman varmuuden vuoksi.

Peruspalkka on se, mistä lähdetään liikkeelle. Kaikki sen päälle tulevat asiat, bonukset tai muut palkinnot, ne on niin kuin vaan ekstraa, eikä niitä pidä mun mielestä laskea tai ottaa huomioon kun puhutaan siitä arvostamisesta tai osaamisen arvottamisesta. (H1)

Se [peruspalkka] on se baseline kaikelle. Et jos on tosi kovilla, niin se alkaa vaikuttaa siellä. (H2)

Peruspalkan suuruus oli vaikuttanut jossain vaiheessa työuraa lähes kaikkien haastateltavien aikeisiin vaihtaa työpaikkaa, tai haluun jatkaa organisaatiossa työskentelyä. Puolet haastateltavista listasivat peruspalkan niiden tekijöiden joukkoon, jotka pitivät heidät nykyisessä organisaatiossaan. Viisi kahdeksasta haastateltavasta kertoi puolestaan, että oli harkinnut tai harkitsi haastatteluhetkellä työpaikan vaihtamista, koska oli tyytymätön peruspalkkaansa. Peruspalkan rinnalla oli kuitenkin myös muita vaikuttimia, kuten työnkuva, työyhteisö, sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet.

-- kyllä mä nyt taas koen sen [peruspalkan] tärkeäksi ja se voisi olla just yksi syy miksi vaihtaisin työpaikkaa. Silti mä koen, että työnkuva on tärkeämpi kuitenkin. (H5)

Siinä vaiheessa harkitsin lyhyesti [työpaikan vaihtamista], kun en edellisessä työnkuvassa saanut mielestäni oikeaa palkankorotusta ja toisaalta olin juuri saanut siirron myös tiimiin, josta en ollut niin innoissani, joten hetkellisesti mun motivaattorit koki sellasen pienen lapsuksen. Tilanne sitten korjautui, kun mulle tarjottiin uutta työnkuvaa paremmalla palkalla. Uusi työnkuva oli ratkaisevalla tavalla erilainen, että se sai mut myös näkemään sen yrityksen potentiaalin itseeni hyvin eri tavalla. (H3)

Yksi haastateltavista koki, että peruspalkan suuruudella olisi merkitystä hänelle vain, jos hän kokisi sen riittämättömäksi.

Sillä [peruspalkalla] ei oo kyllä mulle niin väliä, kunhan se on sellainen riittävä ja on se ollut riittävä, niin sillä ei oo ollut merkitystä. (H8)

Haastateltavat kertoivat myös tilanteista, jolloin he olivat kokeneet peruspalkkansa epäoikeudenmukaisen matalaksi suhteessa vastuisiin tai organisaatiossa ja toimialalla vastaavasta työstä maksettavaan korvaukseen. Työpaikanvaihtoaikoiden lisäksi haastateltavat olivat kokeneet turhautumista ja ärsyyntymistä, sekä kyseenalaistaneet työnantajaansa ja omalle työlleen antamaansa arvoa. Yksi haastateltava kertoi, että kokemus peruspalkan riittämättömyydestä oli vaikuttanut jopa hänen työssä suoriutumiseensa.

Ni sit se et on sillä ollu aiemmin merkitystä, et mä tein useamman vuoden töitä alemmalla palkalla kuin mitä tiesin sitten mitä muut saa. Et kyllä sillä oli merkitystä siihen, et miten sen näki sit tavallaan. Oman työn arvostuksen siis, et sit mulle heräs sellaisia ajatuksia, et miten tietoisii mun työnantajat oli siitä. (H2)

Sillon kun palkka on riittävällä tasolla niin mun ei tarvitse miettiä sitä ja mä voin keskittyä muihin asioihin. Sillon kun se ei oo kunnossa niin se ärsyttää mua ja vie energiaa siltä, että mä voisin tehdä työni mahdollisimman hyvin. (H4)

Kyllä niiden [työntekijöiden peruspalkkojen] pitäisi olla kilpailukykyiset, et muuten tulee itselle ainakin vähän sellainen fiilis, et se yrittäjähenkisyys näkyy enemmän siinä, että tehdään enemmän pienemmällä palkalla töitä, et osallistutaan sillä tavalla siihen tuloksen tekemiseen. Ja sitä mä kyseenalaistan itse tällä hetkellä. Et haluanko mä olla mukana siinä vai en. (H7)

Haastatteluiden perusteella vaikuttaisi siltä, että peruspalkan organisaatioon sitouttava vaikutus nousee esiin erityisesti silloin, kun työntekijä kokee hänelle maksetun peruspalkan olevan liian pieni korvaus hänen tekemästään työstä. Lisäksi näyttäisi, että liian matalaksi koettu palkka horjuttaa sitoutumista, mutta korkeamman palkan maksaminen ei tietyn tason jälkeen näyttäisi enää lisäävän sitoutumisen tasoa.

Haastateltavat perustelivat peruspalkan tärkeyttä toimeentulon turvaamisella, mutta haastatteluissa nousi esiin myös toinen merkitys. Yksi haastateltavista kertoi saamastaan palkankorotuksesta. Se oli ollut taloudellisesti tarpeellinen, mutta oleellisessa osassa siinä oli ollut haastateltavan kokemus siitä, että työnantaja arvostaa häntä ja hänen tekemäänsä työtä. Peruspalkan korotus aineellisenä palkitsemistapana välittyi tässä tapauksessa haastateltavalle myös aineettomana palkitsemistapana, eli arvostuksen osoituksena.

Ehkä sen palkankorotuksen merkitys oli aika pitkältikin psykologinen. Se oli sellainen arvostuksen osoitus. Et kun työnantajat toistelee aina, et sä oot korvaamaton ja niin arvokas, niin aina on vähän sellainen, et show don't tell. Et anna mulle rahaa, äläkä lässytä. Et ei tätä kuitenkaan pyhällä hengellä tehdä. Niin siinä se, et vaikka se palkankorotus oli euromääräisesti ja prosentuaalisesti mittava, ja taloudellisesti hyvä, niin olennaista siinä oli se työnantajan osoittama halu, et se arvostaa oikeasti mun työtä, et se on valmis oikeasti maksamaan siitä vaikeina taloudellisina aikoina. (H6)

Tulospalkka. Haastateltavien käsitykset tulospalkasta voitiin jakaa kahteen. Puolet haastateltavista pitivät tulospalkkaa itselleen, sen hetkiseen työnkuvaan tai organisaatioon epäsovivana. Kielteinen suhtautuminen tulospalkkausta kohtaan nousi haastatteluissa esiin huolena omasta hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta, sekä taloudellisesta toimeentulosta. Haastateltavat kokivat ongelmalli-

sena myös sen, ettei kaikilla yksilöillä ollut samoja edellytyksiä onnistua tulospalkkausmallia noudattavassa palkitsemisessa.

-- tulospalkkaus vaatis aika kehittyneitä tapoja myydä. Sitä että yksilöille annetaan kaikki mahdollisuudet tehdä siinä työnkuvassaan niin paljon kuin haluaa ja pystyy. Että se ei jää mistään tällaisesta kiinni. Ja toisaalta, että otettaisiin vaikka persoonanerot huomioon. Esimerkiksi jos sattuu olemaan introvertti, niin miten tällainen ihminen sitten voi myydä, mikä on hänen tapa myydä. Yleisesti myyntiorientoituneisuus, tulospalkkaus valitettavasti suosii tietäntyyppistä ihmistyyppiä, mikä ei ole kovin reilua. Ei siellä ostajankaan puolella ole vain tietäntyyppistä ihmistä. (H3)

Toinen puoli haastateltavista koki, että tulospalkkauksella oli sija asiantuntijoiden palkitsemisessa. He uskoivat, että tulospalkkaus sai työntekijän ponnistelemaan kovemmin täyttääkseen hänelle asetetut tavoitteet. Kuitenkin vain yhdellä haastateltavalla oli varsinaista kokemusta tulospalkasta.

Mun mielestä tulospalkkaus on hyvä asia, ja se pitäisi olla osana palkitsemista. Vanhassa se oli ja nyt myös tässä nykyisessä. Kyllä se pistää sen, että yrittää enemmän, että tavoitteet täytyisi. (H8)

Edut. Yksi haastateltavista erosi mielipiteellään muista haastateltavista: hän ei pitänyt henkilöstöetuja merkityksellisinä itselleen. Muiden haastateltavien mielipiteet olivat kuitenkin keskenään yhteneväisiä heille tärkeiden henkilöstöetujen suhteen. He kertoivat arvostavansa erityisesti hyvinvointiin liittyviä etuja, minkä lisäksi vastauksissa nousivat esiin erilaiset lounas- ja kulttuuriedut.

--sellaiset, jotka tukee työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia ja työ- ja vapaa-ajan tasapainoa. Toisaalta myös sellaisia, mitkä tois tukea siihen työelämään, että sitten jos henkinen jaksaminen alkaa mennä vaaralliselle tasolle niin, että sitä kautta on olemassa joku turvaverkosto. (H3)

Haastatteluissa nousi esiin henkilöstöetujen arkea helpottava rooli. Esimerkiksi työpaikan yhteydessä olevat liikunta- ja ruokailumahdollisuudet koettiin tärkeiksi. Työntekijän terveyttä ylläpitäviä ja edistäviä etuja haastateltavat pitivät paitsi tärkeinä itselleen, mutta myös työnantajan näkökulmastaärkevinä sijoituksina työntekijään. Haastatteluiden perusteella henkilöstöeduilla näyttäisi olevan henkilöstöä sitouttava vaikutus, mutta työpaikan vaihtotilanteessa henkilöstöetujen rooli vaikuttaisi olevan toissijainen työnkuvaan ja palkkaan nähden.

Kyllä se mun mielestä siihen sitoutuvuuteen ja houkuttelevuuteen työnantajan valinnassa vaikuttaa. Että jos siellä on nämä edut käytössä, niin varmasti ei tarvitse ainakaan sitä miettiä. Mutta oisko ne sitten vaakakupissa jos mä löytäisin jonkun uuden työpaikan joltain hyvältä työnantajalta ja sillä ei olis näitä etuja, niin jättäiskö se mut hakematta tai ottamatta sitä paikkaa vastaan, kun tämmöisiä etuja ei oo, niin saattaisin ehkä miettiä, mutta ei se ehkä olis sitten kuitenkaan se kriittisin asia. (H1)

Ne on vähän sellaisia toissijaisia. Et jos mä mietin työpaikan vaihtamista, niin se ensisijainen asia on aina et mikä on työnkuva ja paljonko on palkka. Mutta sit kun rupee tarkemmin miettimään, niin totta kai noilla on väliä. (H6)

Niin kyllä tällaiset liikuntaan liittyvät on aika tärkeitä, et kyllä niitä arvostaa. Jos työpaikka mahdollistaa sen että liikkuminen on helppoa, niin paitsi että se helpottaa

omaa arjen pyörittämistä niin se on musta firmalle myös tärkeää et ihmiset pysy terveinä. -- Ne on myös sellaista, millä firma voi osoittaa arvostavansa työntekijöitä, mikä on arvostettavaa. (H4)

Henkilöstöetuihin näytti liittyvän myös odotus siitä, että tietyt edut tarjotaan työntekijälle työnantajasta riippumatta. Esimerkiksi työnantajan tarjoama lounasetu nostettiin esiin itsestäänselvyytenä.

Mut ei sillä oikeesti, et ensin tulee muut asiat ja sitten edut. Mut kyllä tietyllä tapaa toisaalta on niin herran kukkarossa et ois ihme jos työpaikka ei tarjois jotain lounarimahdollisuutta. On ehkä sellaisia juttuja mitä pitää ehkä aika itsestäänselvyytenä. (H2)

Aloitepalkkiot. Aloitteellisuutta pidettiin erottamattomana osana asiantuntijatyötä, minkä vuoksi haastateltavat kokivat siitä erikseen palkitsemisen epäolennaisena. Aloitepalkkioiden sijaan työssä suoriutumisen toivottiin näkyvän peruspalkassa.

-- nykytyöelämässä mä koen et moni asia itsestään selvästi perustuu jollekin aloitteelle. Et kun sulta odotetaan sitä aloitteellisuutta ja se on se lähtökohta, et siitä ei edes odota saavansa mitään palkintoa. (H1)

Ehkä kun ite on aina toiminut hallinto-organisaatiossa, missä tällaiset asiat on arkipäivää ja niistä keskustellaan, niin ei kukaan ajattele, että tää olis mikään aloitepalkkion arvoinen asia. -- Mut mä ajattelen et aloitteiden tekeminen kuuluu tohon työnkuvaan. (H8)

Aloitepalkkioita tärkeämpää on se perustyön korvaaminen. Ei saa palkita sitä, joka heittelee helppoja ideoita vaan sitä, joka tekee kovaa duunia. Ne on haastavia, et miten käyttää oikein. (H4)

Erikoispalkkiot. Haastateltavien erikoispalkkioita koskevat käsitykset ja kokemukset voitiin jakaa karkeasti kahteen vastakkaiseen näkemykseen. Osa haastateltavista piti erikoispalkkioita itselleen yhdentekevinä, jopa epämieluisina. Erikoispalkkion muodossa annettavan tunnustuksen sijaan he toivoivat tunnustusta suoraan esimieheltään kiitoksen, palautteen, arvostuksen ja luottamuksen muodossa.

En mä koe, että noilla olis mulle varsinaisesti mitään lisäarvoa. Et jos mun hyvän suorituksen johdosta järjestettäisiin jotkut kakkukahvit tai saisin jonkun mitalin tai plakaatin, niin se ois ihan sama. Saman asian ajaisi vaan se oikeanlainen ja oikein ajoitettu kiitos ja palaute kahden kesken, et en mä odota tai oikeestaan haluais että olis nimen kera kuva painettu lehteen tai sellasta. Jollekin se ehkä sopii, mut mä en ajattele niin. (H7)

Osa haastateltavista puolestaan kuvaili erikoispalkkioita pieninä, mutta mahdollisesti merkittävinä eleinä ja arvostuksen osoituksina, jotka sitouttavat työntekijää organisaatioon.

Niin tavallaan pomot haluaa selvästi juhlistaa tällaisia yhteisiä saavutuksia ja sitä kautta luoda merkityksellisyyttä niille työntekijöille. Musta ne kokoontumiset on ihan kivoja. Ne tuo sellasta tiettyä yhteishenkeä ja sellasta. -- Se pitää hyviä motivaatiopuheita ja muita ja valaa uskoa meihin ja siihen työhön mitä me tehdään. Niissä

kokouksissa näkyy myös se sellainen vilpityn palo tohon hommaan. Must ne on hyviä. (H6)

Yksi heistä korosti, ettei erikoispalkkioilla saisi kuitenkaan perustella esimerkiksi alemmää palkkaa, jolloin erikoispalkkiosta voisi olla enemmän haittaa, kuin hyötyä.

Joo, toisaalta ne on hienoja tapoja antaa arvostusta tai huomioida, jos joku on tehnyt hyvää työtä ja onnistunut siinä. Mut sitten ne ei oo kyllä korvike palkalle. Et siitä tulee lähinnä sellainen, kuinka tyhmänä ”johto ihmisiä pitää” -fiilis jos jollain ilmaisella ansiomitalilla yritetään korvata jotain puutteita palkassa. Se ei oo mun mielestä älykäästä ja alaisten älykkyyden aliarvioimista, mikä aiheuttaa enemmän negatiivista kuin mitään muuta. (H4)

Erikoispalkkioista haastatteluissa nousivat esiin erilaiset juhlat ja kokoontumiset, henkilökunnan virkistyspäivät, kakkukahvit ja ansiomitalit. Muutama haastateltava viittasi myös rahalliselta arvoltaan suurempiin erikoispalkkioihin, kuten erilaisiin bonusjärjestelmiin ja lisäeläkejärjestelmiin.

En koe, että meidän bonusjärjestelmä motivoisi itseä kovasti, et se on enemmänkin kiva yllätys jos se sieltä tulee. Sit se lisäeläke mikä meillä on, niin sekin uudistuu sil-lain että sitä ei enää seurata vuosittain vaan pitemmällä aikavälillä, niin se pienikin sitouttava vaikutus mikä sillä on ollut henkilöstöön tai itseä ajatellen, niin se että jos vuoden sijaan puhutaan kolmen vuoden aikajaksosta niin kolme vuotta on nykyai- kana tosi pitkä aika olla edes yhden työnantajan palveluksessa, niin mun mielestä se menee enemmän siihen että se palvelee enemmän niitä ketkä on siellä tosi monta vuotta tai eläkeikään asti mahdollisesti. Ainakaan nuoria se ei sitouta. (H7)

Haastateltavat kokivat organisaatiotason tulokseen perustuvat bonusjärjestel-mät etäisinä, eivätkä pitäneet omia vaikuttamismahdollisuuksiaan bonuksen suhteen kovin suurina. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta haastateltavat olivat kokeneet, etteivät koko organisaation tulokseen perustuvat bonusjärjes-telmät olleet motivoivia tai sitouttavia. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin palkitsemisen aikajänne: tulevaisuuteen sijoittuva palkitseminen koettiin epärelevant-tina.

5.1.2 Aineettomat palkitsemiskeinot

Ura- ja kehittymismahdollisuudet. Ura- ja kehittymismahdollisuudet työssä olivat haastateltaville oleellisen tärkeitä. Haastatteluissa korostuivat haastatel-tavien halu ja mahdollisuudet kehittää itseään ja omaa asiantuntijuuttaan, sekä oppia uutta. Tällaiset seikat nousivat haastatteluissa vahvasti esiin perusteluina tietystä organisaatiossa työskentelylle. Toisaalta kokemus ura- ja kehittymis-mahdollisuuksien puuttumisesta näyttäytyi kielteisinä tunteina organisaatiota ja esimiestä kohtaan.

Mielenkiintoinen työn sisältö ja sitten mahdollisuus kehittyä ammatillisesti eteenpäin. Ne oli oikeestaan ne pääsyyt miksi mä edes hain sitä. Ensisijaisesti oman osaamiseni, eli oman itseni takia. (H8)

Oman osaamisen kehittämisessä esimiehellä on tosi iso rooli, että totta kai ideaalitalanteessa sä voisit oppia siltä omalta esimieheltä tosi paljon, koska hänen pitäisi omalla kokemuksella tai näkemyksellä pystyä sparrailemaan. Mutta nyt en koe, että tällaiseen olisi mahdollisuutta. Menee enemmänkin toisinpäin. Tuntuu turhauttavalta. (H7)

Esimiehen tuki ja konkreettinen ura- tai kehityssuunnitelma korostuivat tekijöinä, joita haastateltavat kaipasivat organisaatiolta oman kehityksensä tueksi.

-- sellainen [kehityssuunnitelma] olisi tosi hyvä. Olen sellaista ehdottanut itselleni, mutta sitä ei ole viety eteenpäin. Tai sitä ei ole huomioitu. -- No se huonontaa mun sitoutuneisuutta tai se saa mut aktiivisemmin ajattelemaan mahdollista työpaikan vaihtoa. (H1)

Mä haluan pitää mahdollisuudet avoinna, mutta kyllä mä haluan nähdä sen mun oman suunnan siinä yrityksessä ja miten sitä voidaan tukea. Mä haluan tietää, että ne asiat, joita mä teen tänään, on oikeasti jotain isompaa tietyn ajan päästä. Että mä teen tässä hetkessä töitä jonkun suuremman eteen. Potentiaalisesti itseni. (H3)

Mahdollisuudet edetä uralla olivat haastateltaville tärkeitä, mutta kokonaisuudessaan ne korostuivat haastatteluissa kehittymismahdollisuuksia vähemmän. Haastateltavat, jotka olivat kokeneet, ettei heidän työpaikaltaan löytynyt heille sopivia seuraavia ura-askeleita, kertoivat olleensa avoimia mahdollisuuksille muissa organisaatioissa.

Ennen kun mä sain ton ylennyksen niin mä mietin just noita etenemismahdollisuuksia just. Se on mulle tosi tärkeää, että mä saan vastuuta ja et mulla on sellainen, et mun työnantaja tukee mua siinä, että mä kehityn koko ajan. Ni se on mulle sellainen tosi tärkeä. (H5)

Mut sitten tästä aasinsiltana, mitä sitten tulevaisuudessa niin tietyllä tapaa suhtaudun kriittisesti siihen, että millaiset ne omat mahdollisuudet sitten jatkoa ajatellen on et me ehkä liikaa hirttäydytään siihen ajattelutapaan, että pitää olla tietty määrä kokemusta tai esimieskokemusta, että voi ottaa steppejä eteenpäin. -- Tuntuu että ne polut on aika vähissä. (H7)

Kolmelle haastateltavalle uralla etenemisellä ei ollut suurta merkitystä. Yksi heistä kertoi, ettei ollut kiinnostunut vallasta tai tittleistä, vaan halusi ensisijaisesti kehittää omaa osaamistaan. Kaksi haastateltavaa taas työskenteli sellaisella alalla tai organisaatiossa, jossa uralla eteneminen roolista toiseen ei ollut joko mahdollista tai yleistä alan tai organisaation rakenteen vuoksi. Nämä haastateltavat kokivatkin tärkeämmäksi mahdollisuuden kehittyä sen hetkessä työssään.

-- tavallaan mä olen nyt sellaisessa asemassa, missä mä haluan olla. Mun on vaikea keksiä mitään parempaa roolia mun nykyisen työpaikan sisällä. Tää alahan on vähän siinä mielessä jännä, että toisin kuin ehkä monilla aloilla, niin tässä on niinku, ei oo hirveästi eri tasoja mihin edetä. -- Mut sinänsä mä oon siinä mielessä onnellisessa tilanteessa, et mä oon jo nyt siinä paikassa missä mä haluan olla. (H6)

Jotain tiettyjä taitoja tai työkaluja huomaa, et tekis mieli opiskella niitä ja ottaa haltuun, et pystyis tekee paremmin töitä tai jonkun ongelman ratkaisu olis helpompaa. Mut muulla lailla mulla ei ole kauheasti tavoitteita, että mä haluaisin vaikka edetä

johonkin tiettyyn positioon. Mut tässä nykytyöskentelymallissa tai oikeastaan tässä alassa ei oikeastaan ole -- Niin siksi tossa yrityksessä tulevaisuus ei tarkoita jotain tasoja, joita saavutellaan, muuten kun et jos haluaa kehittyä tekijänä ja oppia uusia asioita. (H2)

Työn sisältö. Työn sisältö nousi haastatteluissa yhdeksi tärkeimmistä palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueista, ja se vaikutti olevan ensiarvoisen tärkeä tekijä monen haastateltavan sitoutumisessa organisaatioon. Haastatteluaineistosta nousi esiin neljä työn sisältöön liittyvää alateemaa: työn merkitys, työn mielekkyys, työn vaihtelevuus ja arvot. Näissä neljässä alateemassa tiivistyi se, mitä haastateltavat pitivät olennaisena ja tärkeänä työn sisällön kannalta.

Suurin osa haastateltavista piti työn merkitystä erittäin tärkeänä tekijänä siinä, mitä työtä he tekivät. Työn merkitys tarkoitti kuitenkin haastateltaville eri asioita, ja esiintyi haastatteluissa kolmena eri tasona. Haastateltavat kokivat, että työn oli oltava merkityksellistä joko yhteiskunnan, työnantajaorganisaation, asiakasorganisaation tai haastateltavan itsensä kannalta: pelkkä raha ei riittänyt syyksi tehdä työtä. Työn yhteiskunnallinen merkitys nousi esiin muiden ihmisten auttamisena, heikompien puolustamisena ja yhteiskunnallisiin epäkohtiin puuttumisena. Työnantaja- tai asiakasorganisaation kannalta merkityksellinen työ näyttäytyi esimerkiksi työkavereiden auttamisena ja ihmisten elämää helpottavien ratkaisujen edistämisenä.

Et mä koen sen myös palkitsevana, et jos tekee isoja juttuja, niin ne menee myös isosti läpi ja ne myös näkyy yhteiskunnassa. -- Tavallaan tossa on ehkä pari tasoa. Siis ehkä ensimmäinen on sellainen perinteinen kuva journalistien tehtävästä on niin ku olla heikompien puolella ja puuttua yhteiskunnallisiin epäkohtiin ja ikään kuin vahlia vallanpitäjiä. Se on yksi sellainen aika vahva ohjaava voima. -- Mä pidän sitä [työtä] tosi tärkeänä osana yhteiskuntaa ja demokratiaa, et se minkä eteen mä ponnistelen niin tollaiset seikat on siellä. (H6)

Sit kun tapaa asiakkaita huomaa et niiden jotkut kinkkiset arjen ongelmat ratkeaa jollain palvelusuunnittelulla, et ku näkee sen oman työn vaikuttavuuden ja hyvän ihmisten elämissä niin kyllä sillä on iso vaikutus työn mielekkyyteen. Siksi mä en ole töissä sellaisissa paikoissa, missä se homma perustuu pitkälti joihinkin mainoshommiin. (H2)

Kahdelle haastateltavalle työ oli tärkeä osa heidän identiteettiään, ja he kokivat työn itselleen merkitykselliseksi. Yksi haastateltavista piti tärkeänä, että työ oli tärkeää myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta, mutta toiselle heistä työn merkitys rakentui hänen itsensä kokeman mielihyvän ja oman ammatillisen kehityksensä kautta.

Siinä on se tietynlainen henkilökohtainen elementti. Mä koen sen työn tosi merkitykselliseksi ja se tuo merkitystä elämään. Se on vahva osa mun identiteettiä ja mä saan henkilökohtaisesti siitä sinänsä. (H6)

No kyllä se, mä oon pitänyt että työ on aika tärkeä osa identiteettiä, niin kyllä mä nään että työ on mulle tosi tosi tärkeä. Siellä vietetään kuitenkin niin paljon aikaa, niin mä haluan että mä oon hyvä siinä. Pystyn kehittämään itseäni ammatillisesti. -- Kyllä mä ajattelen aika individualistisesti tota [työn merkityksellisyyttä]. Että ainoastaan se mun oma mielihyvä on merkityksellistä. Mä en oo ikinä aiemmin ajatellut sitä merkitystä yhteiskunnalle -- (H8)

Työn mielekkyyden osalta haastateltavien vastauksissa korostui pääosin työtehtävien sisältö työnantaja- tai asiakasorganisaation toimialan sijaan. Toimiala nousi kuitenkin esiin kahdessa haastattelussa työhön sitouttavana tekijänä.

Yrityksessä työskentelen aivan sattuman kautta, mutta toimiala on tosi hieno, missä päästään vaikuttamaan. -- kiinnostaa itseä, mikä on pitänyt itseä tuolla töissä. Kaupan ala itsessään ei ehkä ole niin ideaali, mikä mua houkuttaisi tai kiinnostaisi, mut se mitä tuotteita me käsitellään, niin se on se juttu. (H7)

Tosi suuri merkitys mulle. Mä ajattelen työn sisältöä siis sillä tavalla että miten vaikuttavaa se on ja se on yksi suurimmista jutuista. Ja sitten se et tuolla terveys- ja hyvinvointipuolella työskentely niin se on se minä koen sen työn sisällön. -- koska jos mä menisin johonkin työpaikkaan missä mä tekisin samoja juttuja ihan eri näkökulmasta ni, tai oon mä nytkin miettinyt sitä et välillä olis toisaalta kiva tehdä muitakin projekteja mut mulle on toisaalta tärkeä tehdä et mä koen ne ongelmat jotenkin läheisenä. Et on sillä työn sisällöllä iso merkitys. (H2)

Monille haastateltaville työn mielekkyys toteutui enemmän työtehtävien kautta. Heille asiantuntijatyön mielekkyys ei ollut sidoksissa toimialaan tai brändiin, jonka ympärille heidän työnsä keskittyi. Tylsäksi koetulla toimialalla tai tylsäksi koetun brändin kanssa työskentelyllä ei ollut haastateltavien mukaan vaikutusta siihen, kuinka mielekkääksi he kokivat työnsä. Sen sijaan työn mielekkääksi kokemista edisti esimerkiksi se, että haastateltavat pääsivät työskentelemään kehittämistehtävissä tai strategian parissa.

Mä en oo ikinä suhtautunut intohimoisesti vaikka vaan yhteen brändiin tai näin, et se kiinnostavuus tulee siitä että pääsee oppimaan uusia asioita. Mun kiinnostus ja intohimo on enemmän siinä kehittämisessä. -- et ei se brändi määritä sitä työn kiinnostavuutta mutta on se kiva lisä. (H4)

Se, että mä saan tehdä mielekästä työtä, niin sillä on iso merkitys. Sen takia mä just oon miettinyt että ihan tota asiakaspalvelujuttuu en jaksu tehdä koko ajan, että enemmän sinne science puolelle vetää omat mieliteot. Mutta sillä on tosi iso merkitys. (H5)

Puolet haastateltavista kokivat työn vaihtelevuuden heille tärkeänä asiana. Työn vaihtelevuus tarkoitti heille esimerkiksi vaihtelevia työtehtäviä tai erilaisia asiakkuuksia ja toimialoja. Lisäksi haastatteluissa korostuivat haasteet ja jatkuvasti uuden oppiminen. Haastateltaville oli tärkeää, ettei työ ole hetkestä toiseen samanlaista, ja että kokevat menevänsä eteenpäin.

Se et on tarpeeksi haasteita, että mä en jaksaisi tehdä aina sellaista tosi helppoa ja samanlaista työtä koko ajan, tai sillain että mä en kasvais ollenkaan siinä työssä. (H5)

On sillä merkitystä, mä en uskoisi, että mä viihtyisin sellaisessa paikassa missä se päivän sisältö olis aina se sama. Et mä pidän siitä et se on monipuolista. Mä en oikeestaan ikinä tiedä mitä päivän aikana tulee tapahtumaan ja mulle se on positiivinen asia. Ja sitten se sisältö on mulle sellaista, että mä pystyn aina oppimaan ja kehittymään et mä en junnaa aina vuodesta toiseen saman aiheen parissa. (H4)

Viimeinen työn sisältöä kuvaava tema haastatteluissa oli arvot. Haastateltavat kokivat, että organisaation arvojen ja omien arvojen yhteensopivuus oli lähtökohtaisesti tavoiteltava ja heille tärkeä asia, mutta monet haastateltavista eivät

kuitenkaan vaatineet arvojen täydellistä yhteensopivuutta. Arvojen yhteensopimattomuus koettiin kuitenkin työn laatuun vaikuttavana asiana.

En pystyisi tekemään sellaista työtä, joka sotisi mun arvoja vastaan. Enhän mä pystyis, vähän niin ku myyntityössä, missä pitää uskoo siihen mitä myy --en mä voisi ajatella, et mä vois in tehdä mun työtä hyvin jos se olisi mun arvojen vastaista. (H1)

-- jotkut arvot on tärkeämpiä kuin toiset. On joitain arvoja, joiden kohdalla on helppompaa katsoa sormien läpi. Sitten on niitä, että joiden kohdalla on selvää, ettei edes halua tehdä töitä niiden kanssa. -- jos se yrityksen liiketoiminta on sellaista, mitä mä en voi kannattaa, niin voi olla vaikeaa tehdä työtä sellaisen asian eteen, mihin ei usko tai halua edistää. Kyllä sitä tulee mietittyä viikoittain, että onko tää mun työ sellaista paremman maailman eteen tehtävää työtä vai aivan huttua tai jopa sitä vastaan. (H3)

Yksi haastateltava erottui näkemyksellään selvästi muista haastateltavista, sillä työnantajaorganisaation arvoilla ei ollut hänelle merkitystä. Hän oli valmis työskentelemään myös sellaisessa organisaatiossa, jonka arvojen kanssa hänen omat arvonsa olisivat ristiriidassa.

Liiketoiminta on liiketoimintaa. Mun mielestä työn ja yhtiön ei pidä vastata mun arvoja. -- En osaa sanoa miksi ei. Ehkä mä koen sen niin, että liiketoiminta on liiketoimintaa ja mun arvot on mun arvoja sitten vapaa-ajalla. Mä en halua varsinaisesti sekoittaa työtä ja mun omia arvoja. Joskaan mä en pelkää puhua mun arvoista työpäivällä, vaikka ne olisikin ristiriitaisia. (H8)

Arvostus ja palaute. Haastateltavat pitivät työstä saatavaa arvostusta ja palautetta tärkeänä. Suurin osa haastateltavien saamasta arvostuksesta oli heille merkityksellistä ja palkitsevaa, mutta haastattelussa nousi esiin myös esimerkkejä muusta. Yksi haastateltavista kertoi, ettei kohdistamattomalla palautteella tai arvostuksen osoituksilla itsestään selvistä asioista ollut hänelle merkitystä. Toinen haastateltava koki, että ainoastaan hänen ammattimaisuudestaan tai substanssiosaamisestaan saatu arvostus oli hänelle tärkeää.

On se sellaista, et on jotain järkee siinä et tekee sitä työtä. Et jos ikinä ei saa mitään arvostusta niin voi tulla sellainen olo et miksi mä teen tätä ja onks tässä mitään järkee. (H4)

-- ne tuntuu hyvältä ja nostattaa ainakin hetkellisesti jotain motivaatiota. Ei aina. Välillä ne tuntuu sellaisilta itsestäänselvyyksiltä. Mutta enemmän siitä jää positiivinen kuin negatiivinen fiilis. (H1)

Haastateltavat kokivat, että heidän tekemäänsä työtä kohtaan osoitettiin arvostusta monin eri tavoin: kehuilla, kunnioituksella, heidän kanssaan haluttiin tehdä yhteistyötä; heidän vastuulleen annettiin uusia projekteja; esimiehen osoittamalla luottamuksella; heidän kanssaan haluttiin sparrailla ja purkaa mieltä painavia asioita.

On se paljolti se esimieheltä tuleva kiitos ja sitten se et se arvostaa meidän osaamista eikä tule mikromanageeraamaan, vaan luottaa että me hoidetaan meidän hommat. Sit se, että ihmiset kiittää kun niitä auttaa. Se on arvokasta ja auttaa siinä yhteistyössä et se rullaa ja kaikilla on hyvä fiilis. (H4)

Kaksi haastateltavaa kokivat, ettei heidän osaamistaan ja tekemäänsä työtä arvostettu työnantajaorganisaatiossa. Arvostuksen puute aiheutti heissä turhautumista, ja molemmat pohtivat myös työpaikan vaihtamista.

Olen harkinnut aikaisemmin ja harkitsen nytkin työpaikan vaihtamista syystä, että mä koen ettei mun osaamista arvosteta tuossa nykyisessä paikassa sellaisella tavalla, kuin mä toivoisin ja kuinka paljon mä teen töitä. -- Itse vaan kokee, että kun on sillain hiljaisempi ja muutenkin rauhallisempi ja sillain määrätietoisempi, niin sitä ei sillain nosteta esiin mitä siellä taustalla tekee. (H1)

Musta on jo tovin tuntunut, että sitä kiitosta ei pahemmin kuulu tai ei sitä muutenkaan huomioida. Jatkuva venyminen ja lisävastuun ottaminen tai saaminen sitä varsinaisesti hyväksymättä, niin ei sitä ole millään lailla huomioitu tai millään tavalla saatu positiivista palautetta mistään suunnasta -- niin kyllä se vähän kysymysmerkkejä heittää ilmaan, että minkä takia niistä lisävastuista muissa funktiossa palkitaan mutta suutarin lapsilla ei sitten ole kenkiä. (H7)

Vaikuttamismahdollisuudet. Kaikille haastateltaville oli tärkeää voida vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Haastatteluissa nousikin vahvasti esiin haastateltavien autonomian tarve. Vaikuttamismahdollisuuksien yhteydessä haastateltavat viittasivat vapauden ja vastuun suhteeseen, sekä organisaation työntekijää kohtaan osoittamaan luottamukseen. Heille oli tärkeää, että he saivat vapautta, ja pystyivät kantamaan vastuun esimerkiksi työtahdistaan, ajanhallinnasta, työn teon tavasta, ja jopa työn sisällöstä. Organisaation mahdollistama vapaus ja vastuu olivat haastateltaville merkki siitä, että heihin ja heidän osaamiseensa luotettiin.

Saan täysin itse suunnitella, että miten ja milloin mä työtäni teen, kunhan teen sovitut asiat sovitussa aikataulussa. Tällä on iso merkitys, koska kun annetaan vastuuta tai vapautta, niin se tarkoittaa jollain tavalla, että suhun sitten luotetaan. (H1)

-- työnantaja on tehnyt mun kohdalla mun vaatimuksesta merkittäviä joustoja, jotka mahdollistaa sen, että mä voin tehdä mun työtä sillä tavalla kun mä haluan. Tehdä sitä työtä paljon vapaammin niin, että mun omaa autonomiaa on kasvatettu merkittävästi. Ehkä nimenomaan niin, että aikaisemmin tuli paljon ulkopäin asioita, joita piti tehdä, mut nyt se on poistunut hyvin pitkälti. -- Sillä on tosi iso merkitys työn mielekkyyden, mutta ehkä ensisijaisesti sen työssä jaksamisen kannalta. (H6)

Se on tärkeä asia. Ihan se, että mä saan kokea, et mä voin johtaa itseäni, niin se on tärkeää. Et ei oo sellaista joka joka ohjaa mun ajankäyttöä tai että mitä mun pitää missäkin järjestyksessä tehdä. Et mä saan itse päättää mitkä on mun mielestä tärkeitä. (H8)

Yksi haastateltavista koki vaikuttamismahdollisuutensa oman työnsä tekemiseen liittyvissä asioissa näennäiseksi, mikä oli hänelle epämotivoivaa, ja aiheutti hänessä turhautuneisuutta. Lisäksi hän koki, että kapeat vaikuttamismahdollisuudet voisivat lopulta vaikuttaa hänen suoriutumiseen työssään.

Meillä on tosi vahvasti prosessit asiaan kuin asiaan ja sulla on tosi pieni liikkumavara niiden sisällä, eikä niihin voi ainakaan suoraa vaikuttaa. Sit niihin asioihin, mihin pystyt vaikuttaa niin mä koen ne niin vähäpätöisiksi että ei se mua motivoi tai ei tuu sellainen fiilis että voisin vaikuttaa mun työn tekemiseen. -- Turhautuneisuus ja väsymys tulee, jos asiat ei muutu, et alkaako sitä sitten työskentelemään puolivaloilla

eli ikään kuin et tää on ihan ok, että me tehdään vuodesta toiseen asioita samalla tavalla, vaikka tiedät et ne voitais tehdä paljon fiksummin tai tehokkaamminkin. (H7)

Työsuhteen pysyvyys. Kaikki haastateltavista työskentelivät toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Yhden haastateltavan työsuhde oli haastatteluhetkellä vielä hyvin alkuvaiheessa, joten hänen koeaikansa oli vielä kesken. Tämä teki työsuhteen pysyvyyden arvioinnin hänelle vaikeaksi. Muut haastateltavat pitivät työsuhdettaan varmana ja pysyvänä, mikä oli monille heistä henkisesti tärkeä asia.

Iso merkitys, se on iso turva et se [työsuhteen jatkuminen] on varmaa. (H5)

Haastatteluissa nousi esiin määräaikaisen työsuhteen vakinaistamisesta koitua sitouttava vaikutus. Yksi haastateltavista kertoi tuntevansa vahvaa uskollisuutta työnantajaansa kohtaan vakinaistamispäätöksen myötä, minkä hän koki vaikuttavan myös hänen työssä suoriutumiseensa. Hyvän työssä suoriutumisen perusteella tehtävä määräaikaisen työsuhteen vakinaistaminen koettiin palkitsemiseksi, mutta vakinaiseen työsuhteeseen varmuus ja pysyvyys liitettiin erottamattomana tekijänä. Määräaikaista työsuhdetta pidettiin stressaavana ja kuormittavana, ja sillä koettiin olevan kielteinen vaikutus hyvinvointiin.

Totta kai se vaikuttaa sellaiseen yleiseen hyvinvointiin. Mun ei tarvitse stressata sitä että mun työsuhde olis katkolla tai kaikkee tällaista. Totta kai se vaikuttaa positiivisesti kaikkeen tällaiseen. Tavoilla joita ei ees välttämättä huomaa. -- Kun meillä valittavasti jotkut voi joutua tekemään tosi pitkään töitä saamatta vakinaista sopimusta, niin silloin mä luulen että sellainen lojaliteetti työnantajaa kohtaan karisee aika voimakkaasti. Et kyllä mä luulen et jos mulla ei vaikka nyt olis vakituista sopimusta, mä oon ollut siellä nyt kohta viisi vuotta, niin mä olisin varmaan jo lähtenyt. Et nyt se näkyy tavallaan siinä et mä tunnen tosi suurta lojaliteettiä sitä työnantajaa kohtaan ja annan tosi paljon mun työlle. (H6)

Onhan se, kun on vakituinen työsuhde, niin ei tarvitse stressata sitä että määräaikainen työsuhde päättyy, että saako jatkoa vai ei. Et kyllä se on aina sellainen stressitekijä mihin menee osa energiasta. Nyt sitä ei tarvi sillain miettiä. (H4)

Toimialan tulevaisuus nousi esiin monissa haastatteluissa. Haastateltavat pohivat omaa alaansa koskevien muutosten vaikutusta oman työsuhteensa varmuuteen ja pysyvyyteen. Vaikka alan tulevaisuus saattoi vaikuttaa haastateltaville epävarmalla, ei epävarmuuden tunne ulottunut haastateltavien kokemuksiin työsuhteensa pysyvyydestä. Osa haastateltavista koki oman osaamisensa ja asiantuntijuutensa toimivan ikään kuin vakuutuksena työttömyyttä vastaan. He pitivätkin oman osaamisen ja ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä hyvin tärkeänä.

-- mä mietin mun toimialan tulevaisuutta, ei niinkään työnantajan näkökulmaa. Et mulla on sellainen yleinen jännitys siitä, et mun se millä alalla ja minkä parissa mä teen töitä, digipalvelut, niin se on tällä hetkellä niin muutosaltis -- niin mä pelkään välillä sitä, et onko mulle töitä vaikka kymmenen vuoden päästä -- Mut sit mä oon tullut sellaiseen lopputulokseen että se mun pohjimmainen osaaminen on se ongelmanratkaisukyky, niin ihan sama miten tää maailma menee, se mitä mä annan työnantajalle on se ongelmaratkaisu eikä se varmaan tuu muuttumaan. Siinä vaan voi kasvaa ja sit sopeutua. (H2)

Vaikka tässäkin talossa on vedetty YT-kierroksia, niin ne ei oo kertaakaan koskenut meidän tiimiä -- Mä luulen, että sille on tulevaisuudessa enemmän ja enemmän kysyntää, et jos omaa osaamistaan pitää yllä niin on aika hyvä tulevaisuus. -- Et kunhan pyrkii koko ajan kasvattamaan omaa osaamistaan, mikä mulle tulee aika luonnostaan, niin ei tarvi sitten stressata. Sitten kun tietää, et jos kävis huonosti, niin jos koko ajan omaa osaamista kasvattaa ja ylläpitää, niin työtä pitäs kyllä löytyä. (H4)

Työajan ja -paikan järjestelyt. Vapauden ja vastuun suhde nousi haastatteluisa esiin asiantuntijatyöhön olennaisesti kuuluvana seikkana. Haastateltavat arvostivat vapautta ja olivat halukkaita kantamaan sen mukana tulevan vastuun. Etätyömahdollisuuden ja joustavan työajan he kokivat työnantajan luottamuksen osoituksena heitä kohtaan.

Kun siihen on tottunut, niin mun mielestä se on tosi iso plussa. Jos olis jossain vaiheessa vaihtamassa, niin se olis varmasti sellainen mitä siltä uudelta työnantajaltakin odottais. Et on se sellainen luksus, kun ei tarvitse ilmoittaa kenellekään, että tuunko mä kahdeksalta vai kymmeneltä ja miten mä oon sen mun päivän rakentanut ja tuunko mä edes toimistolle, et se on aika jees. (H1)

Kyllä mä koen, et ne on tärkeitä. Ne tuo tietyllä tapaa vapautta ja itsesäätelymahdollisuutta. (H3)

Yhtä lukuun ottamatta kaikilla haastateltavilla oli jonkinlainen mahdollisuus etätöihin, ja heidän työaikansa joustivat tarpeen mukaan. Etätyömahdollisuutta pidettiin olennaisena osana asiantuntijatyötä, minkä vuoksi monet haastateltavat odottivat sitä työnantajalta.

-- koen et asiantuntijana, oli se yritys mikä tahansa tai rooli mikä tahansa, niin tänä päivänä sulla lähes poikkeuksetta on se valinnan vapaus itselläsi siinä, et sulla on mahdollisuus ja välineet siihen et sä voit tehdä etäpäivän tai sä voit tehdä sen työpäivän jossain muualla, tai sit se, että sun ei tarvii elää leimauslaitteen mukaisesti ja leimata tiettyyn aikaan sisälle -- mut se puuttuu kokonaan ja sen mä koen et se olis mulle tosi merkityksellistä. (H7)

Haastatteluissa korostuivat etätöiden ja joustavan työajan tuomat edut työnteon tehokkuuden kannalta. Mahdollisuus etätöihin oli monelle haastateltavalle tärkeä keskittymistä ja rauhaa vaativien työtehtävien tekemiseen. Joustava työaika puolestaan mahdollisti työskentelyn yksilölle tehokkaimpaan aikaan. Aamu-uninen haastateltava esimerkiksi kertoi joustavien työaikojen sopivan erityisen hyvin hänelle, sillä hän ei kokenut olevansa tehokkaimmillaan aamuisin.

Sit myös koen suuren arvon siinä, et on sellainen get out of the office -ajattelu, et ei tehdä niitä päätöksiä ja suunnittelua siellä toimistolla, vaan jalkaudutaan sinne ketkä palvelua käyttää, sinne käyttäjien läheisyyteen. Niin se ihmiskontaktit ja ne haastattelut luo sellaisen tietyn tavan, mut sitten kun sen jälkeen ku joutuu vetäytymään ja purkaan niitä ajatuksia ja tiivistämään niistä niitä timantteja, jotka loppujen lopuksi päätyy sit toteutukseen, niin siinä mä vaadin sitten sellaista tosi tarkkaa rauhaa, ja mä häiriinnyn tosi helposti esimerkiksi meidän toimiston hälinässä. Siellä on sellainen aika avoin toimisto, niin mä teen sitten aika paljon etänä hommia, niin sillä on ollut iso vaikutus. (H2)

On ne tärkeitä, koska toi meidän työ on niin hektistä, niin se on välillä tosi rauhottavaa että voit olla vaan omissa rauhassa. Meillä on tosi paljon sitä, että teet jotain ja

joku tulee keskeyttämään sut, puhelin soi, et se on tosi hektinen se työpäivä. Et jos sun pitää keskittyä tai kirjottaa jotain paljon, niin ne etätyöt on tosi hyvä. (H5)

Haastatteluissa nousi esiin myös yksi muista selkeästi poikkeava näkökulma-etätyöhön: yksi haastateltavista ei kokenut etätyömahdollisuutta itselleen tarpeelliseksi, ja kertoi työskentelevänsä mieluummin työpaikallaan.

-- se etätyön mahdollisuus ei oo ehkä niin tärkeä. Mä itse asiassa tykkään mennä toimistolle. Siellä voi heittää kuulumiset ja mä koen et mä teen töitä kun mä meen. Et mulla on ehkä se, että mä haluan kokee et mä oon töissä. (H8)

Työympäristö. Fyysisellä työympäristöllä oli vaikutusta haastateltavien hyvinvointiin ja mielialaan. Yksi haastateltavista koki, että hänen fyysinen työympäristönsä vaikutti hänen mielialaansa töissä. Toinen haastateltava kertoi kokeensa, kuinka huonot fyysiset työolosuhteet heikensivät hyvinvoinnin lisäksi myös työilmapiiriä.

On niillä hirveän iso merkitys. Et se työyhteisö ja fyysinen työympäristö luo sen ilmapiiirin. Molemmilla on väliä. Meillä on aika hyvä työympäristö, niin ku puitteet, ehkä puhelimia lukuun ottamatta. Ne on myös ollu paljon huonommat, mikä on näkynyt siinä työilmapiirissä et kun on istuttu kuin tehokanalassa vierekkäin. (H6)

Haastatteluissa nousi esiin arvostus ergonomisia ja monipuolisia työskentelytiloja kohtaan. Puolet haastateltavista kertoivat työpaikkansa tarjoavan erilaisia tiloja erilaisia työskentelytapoja varten. Ne haastateltavat, joiden työpaikalla ei ollut vastaavaa mahdollisuutta, kokivat kärsivänsä ajoittain työpaikkansa rauhattomuudesta. Rauhattomien työskentelyolosuhteiden koettiin heikentävän tehokkuutta, sekä vaikuttavan jaksamiseen ja hyvinvointiin.

Aika hektinen kuten sanoin, et toivon, että siihen puututaan siinä seuraavassa. Että saadaan myös sellaisia hiljaisia työskentelytiloja ja muita. (H5)

Sit jos fyysisesti ajatellaan, niin en ole mikään avokonttorityöskentelyn ystävä, koska ainakaan meillä se ei toimi. Työ on äärimmäisen rikkonaista ja keskeytyksiä tulee paljon. Varsinkin tiettyinä aikoina kuukaudesta, kun pitäis pystyä heittää aivot narikkaan ja tykittää niitä juttuja, ja kun silloin tulee keskeytyksiä niin se työ on paljon hitaampaa ja vaikuttaa tietysti omaan jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Ei ehkä se, että pitäisi olla kattuhuoneisto, missä sä voit hyvillä näköaloilla tekemään töitä, vaan se että pääsee vetäytymään jonnekin tekemään rauhassa töitä silloin kun on sellainen tarve. (H7)

Työilmapiirillä ja työyhteisöllä koettiin olevan suuri merkitys työssä jaksamisen, viihtyvyyden ja motivaation kannalta. Hyvä työilmapiiri ja yhteishenki välittyivät haastateltavien puheissa toisten auttamisena, kannustamisena, tukemisenä, avoimuutena ja yhteen hiileen puhaltamisena. Yksi haastateltavista kertoi, että työyhteisö oli vaikuttanut hänen päätökseensä, kun hän oli harkinnut työpaikan vaihtamista. Hän koki, että työyhteisöllä oli tärkeä rooli siinä, minkä vuoksi hän koki työpaikkansa parhaaksi paikaksi tehdä hänelle tärkeää työtä.

Sit se, meillä on hyvä tiimi jossa on hyvä yhteishenki. Ihmiset auttaa toisiaan, eikä pimitä tietoa tai tällaista. Se merkkää aika paljon. Mulle on kuitenkin tärkeää et töissä

on hyvä olla ja siihen vaikuttaa aika paljon tiimiläiset ja oma esimies ja sit se että työ on mielekästä, et siitä saa jotain. (H4)

Työyhteisö on vielä tärkeämpi. Se on se porukka, minkä kanssa viettää merkittävän osan valveillaoloajastaan. Usein niistä ihmisistä tulee paljon läheisempiä kuin vain työkavereita. Et jos on hyvä, luottamuksellinen työyhteisö ja kannustava niin sillä on työnteon kannalta tosi iso merkitys. Että jaksaa ja pitää sitä myös motivoivana sitä työtä. Sillon kun mä mietin pois lähtöä, niin totta kai mä mietin silloin paljon sitä, että haluanko jättää tän työyhteisön, ja se oli yksi tekijä että minkä takia mä halusin jäädä. (H6)

Meillä on yleisesti tosi hyvä ja jopa huumorintajuinen perheenomainen tunnelma, mutta sitten toiset tiimit on ehkä vähän edistyneempiä sen oman tiimi-identiteetin jalkauttamisessa kuin toiset. (H3)

Hyvään työyhteisöön viitattiin jopa perhettä kuvaavilla käsitteillä, minkä lisäksi arvostusta sai rento ilmapiiri ja matala hierarkia.

5.2 Y-sukupolven kuuluvien sitoutuminen organisaatioon

Aineiston analyysin toinen osa keskittyy tarkastelemaan haastattelemini Y-sukupolven kuuluvien nuorten sitoutumisen piirteitä. Pyrkimykseni oli aineistoa analysoimalla löytää siitä Meyerin ja Allenin (1991) mallin mukaisten sitoutumisen osatekijöiden piirteitä, joita avattiin aiemmin tämän tutkimuksen teoriaosuudessa. Meyerin ja Allenin (1991) mallissa esitetään kolme erilaista sitoutumisen osatekijää: affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen. Aineiston analyysissä löysin kuitenkin piirteitä vain affektiivisestä ja jatkuvuussitoutumisesta. Normatiiviseen sitoutumiseen viittaavia piirteitä ei esiintynyt aineistossa lainkaan. Organisaatioon sitoutumista kuvaavia piirteitä löytyi aineistosta yhteensä kymmenen, joista seitsemän kuvasivat affektiivista sitoutumista, ja kolme jatkuvuussitoutumista.

5.2.1 Affektiivisen sitoutumisen piirteet

Aineistosta löytyneet seitsemän erilaista affektiiviseen sitoutumiseen viittaavaa piirrettä. Nämä piirteet olivat organisaatioon samaistuminen, työssä viihtyminen, työnteon mielekkyys, halu jatkaa organisaatiossa työskentelyä, halu olla osa organisaatiota, tasapainon säilyttäminen ja myönteinen suhtautuminen työnantajaan. Affektiivisen sitoutumisen piirteitä esiintyi kuudella haastateltavalla (H2, H3, H4, H5, H6 ja H7).

Organisaatioon samaistuminen luonnehti yhden haastateltavan (H2) sitoutumista työnantajaorganisaatioonsa. Kysyttäessä minkä vuoksi hän työskenteli nykyisessä työpaikassaan, hän kertoi tärkeimmän syyn olevan samaistumisen kokemuksen työnteon tapaan hänen työpaikallaan. Tietty tapa tehdä töitä vaikutti haastateltavan kokemuksen mukaan työn tehokkuuteen ja henkilöstön viihtyvyyteen.

Koska se organisaatio koostuu, toi nykyinen työpaikka niin sellaisista ihmisistä, jotka ajattelee tota ongelmanratkaisua ja tota työn tekemistä niin semmosella samanlaisella mindsetillä, kuin itsekin. -- Se on se pääsy miksi haluan olla tuolla töissä. Mä koen niin vahvaa samaistumista siihen siinä työn tekemisessä. (H2)

Työssä viihtymisen piirre oli osa neljän haastateltavan (H4, H5, H6 ja H7) sitoutumista. Yksi haastateltava (H5) koki, että hänellä oli mukavaa työpaikallaan. Toinen haastateltava (H4) puolestaan kuvaili työssä viihtymistään sillä, että hän koki olonsa hyväksi työpaikallaan. Kaikkien neljän haastateltavan työssä viihtymisen keskiössä olivat joko tiimi tai muu työyhteisö, sillä hyvä olo liittyi muiden työyhteisön jäsenten kanssa toimimiseen. Kolmen haastateltavan (H4, H6 ja H7) työssä viihtymisessä näyttäisi olleen tärkeää kannustava ilmapiiri: haastateltavat kertoivat hyvistä kokemuksistaan kannustavasta työyhteisöstä, tiimin kanssa yhteisen tavoitteen eteen ponnistelusta ja avunannon kulttuurista työyhteisössä.

Omat työkaverit ja kollegat, mitä on jäänyt miettimään, et jos vaihtaisi työnantajaa, niin ensimmäinen asia mitä jäis kaipaamaan ois ne työkaverit. Et ehkä se, et niiden läheisimpien kanssa on tullut tosi läheiseksi ja yhdessä ollaan tsemppattu varsinkin noiden vaikeimpien aikojen läpi, niin sitä varmasti jäis ensisijaisesti kaipaamaan. (H7)

Ja sitten myös sen takia että tuolla on kivaa olla. Se on mulle tosi tärkeää, että mulla on kivat työkaverit ja kiinnostava työtehtävä. Ja sit toki myös sellainen rento ilmapiiri. (H5)

Työnteon mielekkyys sitoutumisen piirteenä kuvasti neljän haastateltavan (H2, H3, H4 ja H6) kokemusta siitä, että heidän työnantajaorganisaationsa mahdollisti työn tekemisen juuri heille sopivalla tavalla. Tämä saattoi johtua työpaikan yhteiskunnallisen aseman, johdon tai muun henkilöstön vaikutuksesta siihen, mitä asioita työpaikalla tehtiin, ja millä tavoin. Kaksi haastateltavaa (H2 ja H6) pitivät työpaikkaansa parhaana paikkana tehdä heille tärkeää työtä. Heille molemmille oli tärkeää tapa, jolla heidän työpaikallaan tehtiin työtä.

Mä koen et itse se työ on tosi merkityksellistä mulle, ja toi nykyinen työpaikka on paras ympäristö sen tekemiseksi. -- Me ollaan tehokkaampia, nälkäisempiä, parempia kuin se toinen paikka. Meidän työ myös hallitsee yhteiskunnallista keskustelua enemmän, että sillä on enemmän vaikuttavuutta. (H6)

Sen huomaa myös ihan arjessa, et ku lähtee projekteihin niin niihin on helppo lähteä ja tavata uusia ihmisiä ja tehdä heidän kanssaan töitä siksi et on jo valmiiksi vähän sellainen kirjoittamaton sääntö et miten näitä asioita tehdään. (H2)

Kaksi haastateltavaa (H3 ja H4) taas kokivat, että pääsivät työpaikallaan tekemään heille mielekkäitä työtehtäviä, joita eivät olleet aiemmin päässeet tekemään. Kysyttäessä minkä vuoksi he halusivat työskennellä juuri heidän työpaikassaan, kuvaili toinen heistä (H3) työpaikallaan toteutuvaa ideologiaa tai asennoitumista työntekemisen taustalla, mitä hän piti tärkeänä.

Miksi mä oon just tässä toimistossa johtuu siitä, että tää on aika kokeileva ja uuteen pyrkivä, eli on esimerkiksi aika paljon ollut pilottihankkeita ja tälläkin hetkellä muutama. Mä koen, että siellä on aika näkemyksellinen ja eteenpäin vievä ote siinä, että miten asioita tehdään ja siinä on oikeasti sellainen valmentava ote myös asiakasyri-

tysten suuntaan. Lisäksi heidän palvelutarjonta on tosi monipuolinen verrattuna mun aikaisempaan toimistoon -- (H3)

-- koska olin muutenkin miettinyt, että analytiikka oli muutenkin sellainen, mistä mä haluaisin oppia lisää, koska mä uskon, koska mä oon vähän sellainen, että mä haluan ymmärtää että miksi, et mä haluaisin että päätökset pohjautuu tietoon ja dataan. (H4)

Halu jatkaa organisaatiossa työskentelyä niin kauan, kuin mahdollista kuvasi neljän haastateltavan (H2, H3, H4 ja H6) sitoutumista. Kysyttäessä harkitsivatko he työpaikan vaihtoa, kertoivat kaikki neljä haastateltavaa olevansa erittäin tyytyväisiä nykyisessä työpaikassaan, eivätkä olleet kiinnostuneita työskentelemään muualla. Kaksi haastateltavaa (H2 ja H6) kokivat olevansa sellaisessa asemassa, että saivat tehdä juuri sellaista työtä, sellaisessa organisaatiossa kuin halusivat, eivätkä osanneet kuvitella, mitä muuta voisivat tehdä. Kaksi muuta haastateltavaa (H3 ja H4) olivat niin ikään tyytyväisiä omaan tilanteeseensa, eivätkä kokeneet seuraavaan työtehtävään vaihtamista ajankohtaiseksi useampaan vuoteen. Molemmat kokivat kuitenkin, että seuraava työtehtävä voisi löytyä heidän nykyisestä organisaatiostaan.

Mut en siis ole, koska jotenkin tuolla täytyy se mun odotus. Et samalla tavalla, kun meidän toimarikin sanoi, et pyrkimys on koko ajan pitää yllä sellaista tilannetta missä on sopivassa määrin mielekästä työtä kaikille, mikä sit tarkoittaa tosi eri asioita eri ihmisille. -- Mut se et on sulle sopiva määrä työtä, joka on just sulle mielekästä. -- Nyt mä oon ollu pitkään sellaisessa tilanteessa, että työtä on sopiva määrä ja sen on mun mielestä mielekästä, ni ei mulla oo mitään syytä vaihtaa. Sit on varmasti muitakin syitä, kuten vaikka palkkaus tai työedut ja kaikki muut. (H2)

Mä en tiedä mitä muuta mä voisin haluta tällä hetkellä tehdä, et mä koen et mä saan mun nykyisistä työtehtävistä sen, missä mä oon tosi omillani tai siis mikä on mulle tosi luontaista. Mä varmaan jatkaisin tossa mun nykyisessä pestissä useamman vuoden, ja tällä hetkellä voisin nähdä mun kehityksen tuolla niin, että joko mä pysyn tossa samassa tai sitten voisin jonain päivänä olla partneri, mutta tällä hetkellä en tiedä, että mitä muuta. (H3)

Halu olla osa organisaatiota oli yksi kolmen haastateltavan (H3, H5 ja H6) sitoutumisen piirteistä. Nämä haastateltavat kuvailivat suhdettaan työnantajaorganisaatioon käsittein ja ilmaisuin, joita voitaisiin käyttää läheisistä ihmissuhteista. Yksi haastateltava (H3) viittasi työnantajaorganisaatioonsa kotina, toinen (H5) perheenä, kun taas kolmas haastateltava (H6) kuvaili suhtautumistaan työnantajaansa lojaliksi, ja koki itsensä niin sanotuksi firman mieheksi.

Mä oon tosi sitoutunut. Mä koen olevani tosi syvällä siinä, siitä on tullut mulle jopa tietyllä tapaa vähän henkilökohtainen asia. Mä koen kaksi muuta tiiminvetäjää, jotka on mun kanssa samalla tasolla niin tosi läheiseksi itselleni ja samalla mulla on tosi hyvät välit mun pomoon ja toimariin ja mä koen olevani tietynlaisessa sisäpiirissä. Mä myös nautin mun oman tiimini osalta kovaa luottamusta ja musta pidetään ihmisenä, mikä itsessään vahvistaa sitä tiettyä siteen, tunnesiteen tuntua. Et kyllä mä koen sen tietyllä tavalla kodiksi. (H3)

-- me puhutaan itsestämme perheenä, mut tietty kun se on nyt tässä kahdessa vuodessa kasvanut aika paljon, mä luulen että meitä oli 50 kun mä aloitin ja nyt meitä on 150, niin se alkaa muuttua myös. Et vaikka ollaan edelleen perhe niin oollaan aika sellainen iso perhe. Mä koen et se on työpaikoista missä mä oon ollut, niin eniten ehkä sellainen missä kaikki on tosi hyvää pataa keskenään. (H5)

No mä oon aika firman mies tavallaan. Siinä on tietynlainen siinä mielessä epäterve suhde, että mä koen tosi suurta lojaalisuutta -- työnantajaa kohtaan, mikä näkyy esimerkiksi siinä että mähän otin esimerkiksi varmaan tonnin palkanleikkauksen bruttona, tällä korotuksellakin, kun mä en lähtenyt sille kilpailijalle. (H6)

Kaksi haastateltavaa (H3 ja H6) kokivat lisäksi työnsä heille hyvin henkilökohtaisena asiana. Toiselle heistä (H6) työ oli myös osa hänen identiteettiään.

Siinä on se tietynlainen henkilökohtainen elementti. Mä koen sen työn tosi merkitykselliseksi ja se tuo merkitystä elämään. Se on vahva osa mun identiteettiä ja mä saan henkilökohtaisesti siitä sinänsä. (H6)

Tasapainon säilyttäminen luonnehti yhden haastateltavan (H3) sitoutumista. Haastateltava koki olevansa hyvin sitoutunut työnantajansa, ja ajatteli työllään olevan suuri merkitys hänelle itselleen. Hänelle oli tärkeää, että hänen työyhteisössään arvostettiin hänen tekemää työtä, mikä sai hänet haluamaan tehdä töitä entistä paremmin. Tämä voidaan tulkita haastateltavan haluna säilyttää tasapaino hänen ja työnantajan välisessä suhteessa: ylittämällä häneen kohdistuvat odotukset, hän vastasi omalla työllään siihen, mitä koki saavansa työnantajaltaan.

Kyllä mä varmasti mietin myös hyvin pitkälle sitä, että mitä vaikkapa mun pomo ja kollegat ajattelee mun työnjäljestä ja se osaltaan toimii sellaisena ulkoisena motivaattorina sille, että haluaa tehdä parempaa työnjälkeä. (H3)

Myönteinen suhtautuminen työnantajaan viittaa affektiivisen sitoutumisen piirteeseen, joka tarkoittaa tässä tutkimuksessa yksilön organisaatiota kohtaan tuntemaa arvostusta ja luottamusta. Tämä piirre löytyi yhteensä neljältä haastateltavalta (H2, H4, H6 ja H7). Haastateltavien kokema arvostus ja luottamus työnantajaa kohtaan juontuivat eri asioista.

Kaksi haastateltavaa (H6 ja H7) kertoivat pitävänsä arvossa työnantajaorganisaationsa historiallista taustaa ja asemaa. Toiselle heistä (H6) arvostus perustui siihen, mitä organisaation erityinen tausta ja asema tarkoitti hänen työnsä kannalta, kun taas toiselle haastateltavalle (H7) työnantajan arvostettu asema vaikutti olevan itsessään arvokas.

Se, miksi mä koen, että tää on paras paikka, liittyy osittain sellaisiin asioihin, jotka ei oo ehkä välittömästi sidoksissa niihin asioihin, mitä me tehdään tuolla työpaikalla, vaan meidän asemaan. Eli siis siihen, että tietyllä tapaa ollaan -- ja sellainen niinku voimakkain ääni. -- dominoi sellasta yhteiskunnallista keskustelua enemmän. Et mä koen sen myös palkitsevana, et jos tekee isoja juttuja, niin ne menee myös isosti läpi ja ne myös näkyy yhteiskunnassa. Ja mä luulen, et siinä on myös osittain historian painolastia, et se ei oo pelkästään että mitä me tehdään nyt, vaan mikä tää talo on ollut viimeiset sata vuotta ja koko se tausta. (H6)

Sit mä arvostan sitä meidän yrityksen taustaa ja historiaa, et miten se on päätynyt tähän pisteeseen. Et itellä on se myös pitänyt tuolla niin pitkään. Oon itse huomannut, kun on vuosien saatossa katsellut ja kuikuillut ympärilleen, niin aika kriittisellä silmällä sitä mieltii pienempiä toimijoita, tai näin. Niillä ei oo ehkä yhtä hienoa historiaa tai merkityksellistä asemaa, minkä mä koen että nykyisellä työnantajalla on. (H7)

Kaksi haastateltavaa (H2 ja H6) arvostivat työnantajaorganisaatioitaan niiden rakenteiden vuoksi: matala hierarkia mahdollisti heille tärkeän työn tekemisen heidän itsensä parhaaksi kokemalla tavalla.

-- toi on erinomainen paikka tehdä sitä työtä mitä pidän tärkeänä. Se on aika matala-hierarkinen organisaatio. asiat hoituu nopeasti ja tehokkaasti ja siellä on tosi kunnianhimoisia tyyppejä ja ihmisiä, kenen kanssa on helppo tehdä töitä -- Osittain tää liittyy meidän kokoon -- Se koko vaikuttaa siihen, että on matalammat hierarkiat ja asiat hoituu tehokkaammin. Pääset nopeammin puhumaan pomolle ja pomon pomolle ja edistämään asioita. Jos on isompi organisaatio, niin tällaiset asiat on tietysti hitaampia. Me tehdään päätöksiä, ei tarvita viittä työryhmää siihen että me päätetään jostain, ja näin. (H6)

Yksi iso asia on se, et meillä on flätti, hyvin minimaalinen hierarkia töissä, eikä ole varsinaista esimiesajattelua lainkaan. -- on mulle työntekijänä isokin merkitys, koska mä oon myös työskennellyt sellaisessa tiukassa esimiesvalvonnan kulttuurissa ja se on mun mielestä yksi syy siihen, että miks mun mielestä projektityö aiemmassa työssä ei onnistunut. -- Niin mulle kyllä tosi hyvin sopiva, ja alan tekemisen tapaan. (H2)

Myönteinen suhtautuminen työnantajaan tuli yhden haastateltavan (H4) kohdalla esiin luottamuksen kokemuksena työnantajaorganisaatiota kohtaan. Haastateltava koki, että hänen työpaikallaan kaikista pidetään huolta.

-- se mitä mä oon kokenut, niin ihmisistä pidetään huolta. Et kun tiedän yhden työpöytäpuhekeissin ja miten se on hoidettu, niin ei hoidettais kaikkialla yhtä hyvin. (H4)

Aineistosta löytyneille seitsemälle affektiivisen sitoutumisen piirteelle on yhteistä se, että ne kuvaavat yksilön tuntemaa tunnesidettä organisaatiota kohtaan, ja perustelevat, minkä vuoksi yksilö haluaa työskennellä organisaatiossa. Meyerin ja Allenin (1991) mallin mukaisesti piirteet näyttäisivät juontuvan yksilön myönteisistä kokemuksista organisaatiossa, mutta myös organisaation ja yksilön itsensä ominaisuuksista.

5.2.2 Jatkuvuussitoutumisen piirteet

Aineiston analyysissä jatkuvuussitoutumisen piirteitä löytyi yhteensä viideltä haastateltavalta (H1, H4, H5, H7 ja H8). Analyysin avulla löydetty piirteet olivat vaihtoehtojen vähäisyys, organisaatioon jäämisen kannattavuus ja ammatillisen osaamisen kerryttäminen. Yhteistä näille jatkuvuussitoutumisen piirteille olivat niiden rationaalinen ja laskelmoiva luonne.

Vaihtoehtojen vähäisyys luonnehti yhden haastateltavan (H5) sitoutumista työnantajaorganisaatioonsa. Hän kertoi työskentelevänsä valmistumisensa jälkeen ensimmäisessä koulutustaan vastaavassa työpaikassa, ja koki olleensa onnekas saadessaan nykyisen työpaikkansa, sillä ei pitänyt alan työllisyystilannetta hyvänä. Haastateltava kertoi harkinneensa työpaikan vaihtamista, mutta koki vaihtoehtojen vähäisyyden olevan yksi tekijä muiden joukossa, joka piti häntä paikoillaan.

Vakituinen työ on myös yksi mikä pitää mut tuolla töissä. Mut se johtuu myös siitä alan työtilanteesta. (H5)

Organisaatioon jäämisen kannattavuus kuvasi kahden haastateltavan (H1 ja H5) jatkuvuussitoutumista. Molemmat kertoivat harkinneensa työpaikan vaihtamista, mutta odottivat vielä sellaista mahdollisuutta, joka tekisi työpaikan vaihtamisesta heille kannattavaa.

-- ei oo vaan tullut vastaan toista paikkaa, että se olis niin kiinnostava et siihen kannattaisi tarttua. Ei oo mitään järkeä vaan vaihtamisen takia, vaan pitää olla oikeasti sellainen paikka, joka on oikeasti pysyvä ja jatkuva, ja sellainen että siihen pystyy sitoutumaan. (H1)

Ammatillisen osaamisen kerryttäminen kuului neljän haastateltavan (H1, H4, H7 ja H8) jatkuvuussitoutumisen piirteisiin. Yksi haastateltava (H8) kertoi työskentelevänsä työpaikassaan, koska koki työn sisällön mielenkiintoiseksi, ja se tarjosi hänelle mahdollisuuden kehittyä ammatillisesti. Oman osaamisen kerryttäminen oli toimeentulon ohella hänelle tärkein syy tehdä työtä, joten työnantajaorganisaatio valikoitui sen perusteella, mikä organisaatio tarjosi hänelle parhaimmat mahdollisuudet kehittyä ammatillisesti.

No kyllä se, mä oon pitänyt että työ on aika tärkeä osa identiteettiä, niin kyllä mä nään että työ on mulle tosi tosi tärkeä. Siellä vietetään kuitenkin niin paljon aikaa, niin mä haluan että mä oon hyvä siinä. Pystyn kehittämään itseäni ammatillisesti. Nukkuminen, työ ja vapaa-aika pitää olla tasapainossa ja oon käyttänyt hirveästi aikaa ainakin aiemmin siihen, että olisin mahdollisimman hyvä. -- Sit en oo tollasessa mittakaavassa, kun toi on kuitenkin iso yhtiö, niin ei oo kokemusta aiemmin. Koin että se on itselle hyödyksi sitten. (H8)

Monipuoliset työtehtävät ja oman osaamisen kasvattaminen olivat kolmelle muulle haastateltavalle (H1, H4 ja H7) syitä työskennellä nykyisellä työnantajallaan.

No, sanotaanko että osaltaan siihen vaikuttaa niin kun monipuoliset työtehtävät. Sit ten ehkä sen takia, että tossa työtehtävässä pääsee oppimaan tosi laaja-alaisesti esimerkiksi työsuhteista, kun niin monen työntekijän kanssa joutuu olemaan tekemisissä, niin pääsee aika syväluotaavastikin työskentelemään siihen mitä työsuhteisiin liittyy. (H1)

Kaksi heistä (H4 ja H7) kokivat, että tietoinen oman osaaminen kasvattaminen oli kannattavaa, ja toisi heille etua työpaikan vaihtotilanteessa. Toinen haastateltavista (H4) ei ollut harkinnut työpaikan vaihtamista, mutta halusi kuitenkin tietoisesti kasvattaa omaa osaamistaan esimerkiksi työttömyyden varalta.

Et kunhan pyrkii koko ajan kasvattamaan omaa osaamistaan, mikä mulle tulee aika luonnostaan, niin ei tarvi sitten stressata. Sitten kun tietää, et jos kävis huonosti, niin jos koko ajan omaa osaamista kasvattaa ja ylläpitää niin työtä pitäs kyllä löytyä. (H4)

Sit itsekkästi ajatellen, et nyt kun on pari vuotta reilut ollut tässä nykyisessä tehtävässä, niin sä näet miten on päässyt oppimaan tossa tehtävässä sitä HR puolta asiantuntijan näkökulmasta. Niin se antaa ihan hyvät valmiudet sitten, että jos vaihtaakin työpaikkaa. (H7)

Kaikissa aineistosta löytyneistä jatkuvuussitoutumisen piirteissä voidaan nähdä yksilön kokema tarve työskennellä organisaatiossa esimerkiksi affektiiviseen

sitoutumiseen liitetyn halun sijaan. Lisäksi tässä luvussa esitellyissä piirteissä tulee esille yksilöiden tietoisuus työpaikan vaihtamiseen liittyvistä seurauksista. Haastateltavien jatkuvuussitoutuminen näyttääkin syntyneen rationaalisen harkinnan seurauksena.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kuvata ja laadullisesti selittää palkitsemisen roolia Y-sukupolven kuuluvien nuorten organisaatioon sitoutumisessa, sekä selvittää missä määrin organisaatiot voivat sitouttaa Y-sukupolven kuuluvia nuoria palkitsemisen keinoin. Tässä pääluvussa esitän yhteenvedon tutkimukseni tuloksista, joiden avulla olen pyrkinyt avaamaan tutkimusongelmaa. Samalla vastaan tutkimukseni tutkimuskysymyksiin:

1. Millaiset palkitsemisen keinot Y-sukupolven kuuluvat kokevat organisaatioon sitouttavina?
2. Millaista on Y-sukupolven sitoutuminen organisaatioon?
 - a. Voidaanko sitoutumista kuvata Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin mallin avulla?

Ensimmäisessä alaluvussa vedän yhteen tutkimukseni keskeisimmät tulokset, vertaan niitä aiempaan tutkimustietoon, sekä vastaan tutkimukseni tutkimuskysymyksiin. Ensin tarkastellaan sitoutumiseen vaikuttavia palkitsemiskeinoja, minkä jälkeen avaan Y-sukupolven kuuluvien nuorten sitoutumista. Toisessa alaluvussa pohdin tulosten merkitystä suhteessa tutkimusongelmaan sekä aiempaan Y-sukupolvea koskevaan tutkimukseen nähden, minkä jälkeen käsitelen tämän tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia, sekä ehdotan jatkotutkimusaiheita.

6.1 Yhteenvedo

6.1.1 Palkitsemiskeinot organisaatioon sitouttajina

Aineiston analyysissä nousi esiin kaksitoista erilaista palkitsemiskeinoa kuvaavaa teemaa. Kaikkien teemojen osalta organisaatioon sitouttavaa vaikutusta ei

kuitenkaan löytynyt: aineellisista palkitsemiskeinoista aloitepalkkioilla ja aineettomista palkitsemiskeinoista työajan ja -paikan järjestelyillä sekä työympäristöllä ei tutkimusaineiston mukaan ollut sitouttavaa vaikutusta. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, ettei organisaatioiden ole kannattavaa pitää aloitepalkkioita Y-sukupolveen kuuluvien asiantuntijoiden palkitsemiseen tarkoitettussa kokonaisuudessa. Haastateltavat kokivat, ettei aloitepalkkioilla ollut heille merkitystä. Sen sijaan työajan ja -paikan järjestelyt sekä työympäristö nousivat esiin haastateltaville hyvin tärkeinä asioina. Työajan ja -paikan järjestelyt koettiin erottamattomaksi osaksi asiantuntijatyöhön kuuluvaa autonomiaa, eikä aineistosta noussut esiin sitouttavaa vaikutusta. Fyysisellä työympäristöllä taas oli merkitystä esimerkiksi haastateltavien hyvinvoinnin kannalta. Tutkimusaineiston perusteella en kuitenkaan voinut vetää johtopäätöstä sen sitouttavasta vaikutuksesta, vaikka aiemmassa tutkimuksessa sillä on osoitettu olevan sitouttava vaikutus (vrt. Janakiraman ym. 2011, 36). Työyhteisö työilmapiiriin vaikuttavana tekijänä näytti sen sijaan sitouttavan haastateltavia. Tukeutuen Hakosen ym. (2005, 20) näkemukseen siitä, etteivät hyvät työkaverit tai taitava esimies voi olla tapoja palkita hyvästä suoriutumisesta, päätin kuitenkin sivuuttaa tämän löydöksen.

Haastateltavien palkitsemista koskevien käsitysten ja kokemusten mukaan muilla Hakosen ym. (2005, 20) esittämän palkitsemisen kokonaisuuden mallin palkitsemiskeinoilla vaikutti kuitenkin olevan sitouttava vaikutus. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella organisaatiositoutumiseen vaikuttavat palkitsemiskeinot on listattu taulukkoon 7. Palkitsemiskeinojen sitouttava vaikutus vaihteli eri palkitsemiskeinojen ja haastateltavien välillä. Joidenkin palkitsemiskeinojen sitouttava vaikutus näytti tulevan esiin tilanteissa, joissa ne puuttuivat. Toisin sanoen, tiettyjen palkitsemiskeinojen poissaolo vaikutti heikentävän sitoutumista, mutta niiden olemassaolo ei varsinaisesti lisännyt haastateltavien sitoutuneisuutta. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että palkitsemisen kokonaisuus on yksittäisiä palkitsemiskeinoja tärkeämpää, kun tarkastellaan yksilön organisaatioon sitouttavia tekijöitä. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan toimiva palkitseminen sisältää sekä aineellisia, että aineettomia elementtejä (vrt. Peluso ym. 2017, 321; Thibault Landry ym. 2017, 232; Chen & Hsich 2006, 66).

TAULUKKO 7 Organisaatiositoutumiseen vaikuttavat palkitsemiskeinot

Aineelliset palkitsemiskeinot	Aineettomat palkitsemiskeinot
Peruspalkka	Ura- ja kehittymismahdollisuudet
Tulospalkka	Työn sisältö
Edut	Arvostus
Erikoispalkkiot	Vaikuttamismahdollisuudet
	Työsuhteen pysyvyys

Tässä tutkimuksessa löytyi neljä aineellista palkitsemiskeinoja, joilla oli organisaatioon sitouttava vaikutus. Ensimmäinen näistä oli peruspalkka, jolla oli aineellisista palkitsemiskeinoista selkeästi suurin organisaatioon sitouttava vai-

kutus. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa on löydetty yhteys peruspalkan ja sitoutumisen välillä (Peluso ym. 2017, 321). Hyvä peruspalkka kuului tulosten perusteella tekijöihin, jotka pitivät haastateltavia työnantajaorganisaatiossaan, mutta palkan saavuttaessa tietyn tason, ei korkeamman palkan maksaminen enää näyttänyt lisäävän sitoutumisen tasoa. Lisäksi tuloksista voitiin päätellä, että liian matalaksi koettu palkka horjutti sitoutumista, mikä näkyi kokemuksesta työsuorituksen heikkenemisestä ja haluna vaihtaa työpaikkaa.

Toinen organisaatioon sitouttava palkitsemiskeino oli tulospalkka. Sen sitouttavan vaikutuksen osalta tämän tutkimuksen tulokset olivat kuitenkin ristiriitaisia, sillä haastateltavien näkemykset jakautuivat selkeästi kahteen vastakkaiseen näkökulmaan tulospalkan sopivuudesta heille itselleen. Myös Hakosen ym. (2004, 27) mukaan tulospalkalla voi olla organisaatioon sitouttava vaikutus, mutta sitä ei tulisi pitää itsestään selvänä. Tulospalkan sitouttava vaikutus tuli tässä tutkimuksessa esiin siten, että tulospalkan koettiin vahvistavan halua ponnistella tavoitteiden eteen, mutta en voinut tehdä tulkintaa yhteydestä henkilöstön vaihtuvuuteen.

Edut ja erikoispalkkiot kuuluvat myös aineellisiin palkitsemiskeinoihin. Tulosten perusteella voidaan tehdä varovainen johtopäätös niiden organisaatioon sitouttavasta vaikutuksesta. Eduilla ja erikoispalkkioilla vaikutti olevan pieni organisaatioon sitouttava vaikutus, joka ei kuitenkaan noussut esiin työpaikan vaihtotilanteessa. Henkilöstöetujen tai erikoispalkkioiden sitouttavasta vaikutuksesta ei löytynyt viitteitä tässä tutkimuksessa esitellystä aiemmasta tutkimuksesta, joten tutkimukseni tulokset voivat mahdollisesti tuoda esiin uutta tietoa palkitsemiskeinojen merkityksestä organisaatioon sitoutumisessa.

Tässä tutkimuksessa löytyi viisi organisaatioon sitouttavaa aineetonta palkitsemistapaa. Näistä tärkeimpiä olivat työn sisältö, sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet, joilla oli suuri merkitys haastateltavien sitoutumiseen. Tulosten perusteella halu kehittää itseään asiantuntijana oli merkittävä syy tietyssä organisaatiossa työskentelylle. Peluson ym. (2017, 315) mukaan työntekijöiden kiinnostus itsensä ja osaamisensa kehittämiseen on kasvanut, ja Innocenti ym. (2013, 724) ovatkin löytäneet yhteyden työntekijöiden sitoutumisen ja henkilöstön kehittämistoimien välillä. Tältä osin tutkimukseni tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Myös tutkimukseni tulos työn sisällön sitouttavasta vaikutuksesta saa tukea aiemmasta tutkimuksesta: esimerkiksi Saaren ja Koivusen (2017, 66) mukaan työn vaihtelevuus ja kokemus sen hyödyllisyydestä sitouttavat työntekijöitä organisaatioon. Tässä tutkimuksessa työn sisällön tärkeitä elementtejä olivat työn merkityksellisyys, työn mielekkyys, työn vaihtelevuus ja yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuus.

Muita organisaatiositoutumiseen vaikuttavia aineettomia palkitsemiskeinoja olivat arvostus ja vaikuttamismahdollisuudet. Chenin ja Hsichin (2006, 66) mukaan arvostuksen osoittaminen on tehokas tapa estää työntekijöitä lähtemästä organisaatiosta, mikä kuvaa myös tämän tutkimuksen löydöksiä. Arvostuksen osoittamisen sitouttava vaikutus tuli haastateltavien kokemuksissa esiin silloin, kun he kokivat, etteivät saaneet osakseen arvostusta: kokemus arvostuksen puuttumisesta näkyi tuloksissa halukkuutena vaihtaa työpaikkaa. Vaikut-

tamismahdollisuuksien organisaatioon sitouttava vaikutus tuli myös esiin kielteisten kokemusten kautta. Tuloksissa korostui haastateltavien vahva autonomian tarve, ja tunne sen puuttumisesta tulikin esiin turhautumisena ja kokeuksena heikentyneestä työssä suoriutumisesta. Saaren ja Koivusen (2017, 66) mukaan mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin edistää organisaatiositoutumista, mutta tässä tutkimuksessa sitouttava vaikutus tuli esiin vain vaikutusmahdollisuuksien puuttuessa siitäkin huolimatta, että haastateltavat pitivät vaikutusmahdollisuuksia erittäin tärkeinä.

Viimeinen organisaatiositoutumiseen vaikuttava palkitsemiskeino oli työsuhteen pysyvyys. Sen sitouttava vaikutus tuli esiin tilanteissa, joissa määräaikaisessa työsuhteessa työskennelleen työntekijän työsuhde vakinaistettiin. Muissa tapauksissa työsuhteen pysyvyys oli haastateltaville jopa itsestään selvää, vaikka sitä pidettiin tärkeänä. Saaren ja Koivusen (2017, 66) mukaan epävarmuuden tunne työpaikan säilymisestä heikentää sitoutumista. Tässä tutkimuksessa kukaan haastateltavista ei pitänyt työpaikkaansa uhattuna, joten viitteitä Saaren ja Koivusen (2017, 66) kaltaisiin löydöksiin ei ollut.

Ensimmäinen tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksistä oli: millaiset palkitsemisen keinot Y-sukupolveen kuuluvat kokevat organisaatioon sitouttavina? Tähän tutkimukseen osallistuneet Y-sukupolveen kuuluvat nuoret kokivat tulosten perusteella sekä aineelliset että aineettomat palkitsemiskeinot organisaatioon sitouttavina. Hakosen ym. (2005, 20) esittämän palkitsemisen kokonaisuuden tekijöistä yhdeksällä näytti olevan organisaatioon sitouttava vaikutus: perus- ja tulospalkka, edut, erikoispalkkiot, ura- ja kehittymismahdollisuudet, työn sisältö, arvostus, vaikuttamismahdollisuudet ja työsuhteen pysyvyys. Vaikka näitä palkitsemiskeinoja ei ole mahdollista laittaa sitouttamisvaikutuksen mukaiseen järjestykseen, voidaan niiden keskinäisistä eroista kuitenkin tehdä joitain johtopäätöksiä. Sitoutumisen kannalta tärkeimmät palkitsemiskeinot olivat peruspalkka, ura- ja kehittymismahdollisuudet sekä työn sisältö. Niiden kohdalla sitouttava vaikutus vaikutti voimakkaamalta kuin muiden palkitsemiskeinojen kohdalla, minkä lisäksi nämä palkitsemiskeinot olivat tärkeitä kaikille haastateltaville. Muiden palkitsemiskeinojen kohdalla haastateltavien kokemuksissa ja käsityksissä nousi esiin enemmän eroavaisuuksia. Yleisesti näytti siltä, että aineettomilla palkitsemiskeinoilla oli suurempi vaikutus sitoutumiseen.

6.1.2 Organisaatiositoutumisen tyypit

Aineiston analyysissä kaikilta haastateltavilta löytyi sitoutumiseen viittaavia piirteitä. Aineistosta nousi esiin kaikkiaan seitsemän erilaista affektiivista sitoutumista kuvaavaa piirrettä ja kolme jatkuvuusitoutumista kuvaavaa piirrettä. Nämä piirteet yhdistyvät kahdeksi sitoutumisen kolmen komponentin mallin mukaiseksi organisaatiositoutumisen tyyppiä: affektiivisen sitoutumisen tyyppiä ja jatkuvuusitoutumisen tyyppiä. Meyer ja Allen (1991, 67-68) käyttävät sitoutumisen tyyppien sijaan ilmaisua sitoutumisen osatekijät korostaakseen, että työntekijä voi olla sitoutunut organisaatioonsa monella tavalla samanaikai-

sesti ja vaihtelevin voimakkuuksin. Valintani käyttää ilmaisua organisaatio-sitoutumisen tyyppi, liittyy tässä tutkimuksessa käytettyihin metodologisiin ratkaisuihin, eikä ole ristiriidassa Meyerin ja Allenin (1991, 67-68) näkemyksen kanssa monenlaisten sitoutumisen piirteiden yhtäaikaista esiintymisestä. Osalla tähän tutkimukseen osallistuneella Y-sukupolveen kuuluvalla nuorella esiintyi sekä affektiivisen että jatkuvuussitoutumisen piirteitä, ja heidän sitoutumisessaan voitiin näin ollen tunnistaa sekä affektiivisen sitoutumisen tyyppi, että jatkuvuussitoutumisen tyyppi. Tutkimuksessa löytyneet sitoutumisen tyypit, ja niitä kuvaavien sitoutumisen piirteiden esiintyminen kullakin haastateltavalla löytyvät taulukosta 8.

TAULUKKO 8 Haastateltavien sitoutumisen piirteet ja tyypit

Haastateltava	Affektiivinen sitoutuminen	Jatkuvuussitoutuminen
H1		Organisaatioon jäämisen kannattavuus Ammatillisen osaamisen kerryttäminen
H2	Organisaatioon samaistuminen Työnteon mielekkyys Halu jatkaa organisaatiossa työskentelyä Myönteinen suhtautuminen työnantajaan	
H3	Työnteon mielekkyys Halu jatkaa organisaatiossa työskentelyä Halu olla osa organisaatiota Tasapainon säilyttäminen	
H4	Työssä viihtyminen Työnteon mielekkyys Halu jatkaa organisaatiossa työskentelyä Myönteinen suhtautuminen työnantajaan	Ammatillisen osaamisen kerryttäminen
H5	Työssä viihtyminen Halu olla osa organisaatiota	Vaihtoehtojen vähäisyys Organisaatioon jäämisen kannattavuus
H6	Työssä viihtyminen Työnteon mielekkyys Halu jatkaa organisaatiossa työskentelyä Halu olla osa organisaatiota Myönteinen suhtautuminen työnantajaan	
H7	Myönteinen suhtautuminen työnantajaan	Ammatillisen osaamisen kerryttäminen
H8		Ammatillisen osaamisen kerryttäminen

Kolmen haastateltavan (H2, H3 ja H6) sitoutumista kuvasi ainoana sitoutumisen tyyppinä affektiivisen sitoutumisen tyyppi, eli heidän voidaan sanoa sitoutuneen työnantajaorganisaatioonsa affektiivisesti. Tätä sitoutumisen tyyppiä

kuvasi yksilön tuntema tunneside organisaatiota kohtaan, sekä halu työskennellä organisaatiossa. Aineistosta koostettu affektiivisen sitoutumisen tyyppi vastasi Meyerin ja Allenin (1991, 67) näkemystä affektiivisesta sitoutumisesta, joka näkee sen yksilön organisaatiota kohtaan kokemana tunnesiteenä ja samaistumisena, sekä haluna työskennellä juuri työnantajaorganisaatiossaan. Meyerin ja Allenin (1991) mallin mukaisesti affektiivinen sitoutuminen näytti tässä tutkimuksessa juontuvan yksilön myönteisistä kokemuksista organisaatiossa, mutta myös organisaation ja yksilön itsensä ominaisuuksista.

Kahdella haastateltavalla (H1 ja H8) puolestaan jatkuvuussitoutumisen tyyppi oli ainut heidän sitoutumisestaan tunnistettu sitoutumisen tyyppi. Toisen haastateltavan (H8) kohdalla on kuitenkin tärkeää huomioida, että hänen työsuhteensa oli haastatteluhetkellä kestänyt vasta noin yhden kuukauden. Saaren ja Koivusen (2017, 64) mukaan yli 20 vuotta kestänyt työsuhde vaikuttaa sitoutumiseen, mutta sitä lyhyempien työsuhteiden kestolla ei heidän mukaansa ole merkitystä sitoutumiseen. Saari ja Koivunen (2017) eivät kuitenkaan ota kantaa siihen, kuinka kauan tunneperäisen affektiivisen sitoutumisen syntyminen työnantajaorganisaatiota kohtaan syntyy. Pidän siis mahdollisena, että toisen haastateltavan (H8) jatkuvuussitoutumista ja affektiivisen sitoutumisen tyyppin poissaoloa selittää osaltaan työsuhteen lyhyt kesto.

Aineiston perusteella muodostetun jatkuvuussitoutumisen tyyppin kuvaus vastaa Meyerin ja Allenin (1991, 67) tulkintaa jatkuvuussitoutumisesta. Affektiiviseen sitoutumiseen verrattuna jatkuvuussitoutumisesta puuttui tunteisiin perustuva elementti. Jatkuvuussitoutumisen tyyppiä voitiinkin luonnehtia rationaalisenä ja laskelmoivana, ja siitä voitiin tunnistaa yksilön tietoisuus työpaikan vaihtamiseen liittyvistä seurauksista. Lisäksi jatkuvuussitoutumisen tyyppissä korostui yksilön kokema rationaalinen tarve työskennellä työnantajaorganisaatiossaan.

Kolmen haastateltavan (H4, H5 ja H7) sitoutumisesta voitiin löytää piirteitä sekä affektiivisen sitoutumisen tyyppistä, että jatkuvuussitoutumisen tyyppistä. Yhden haastateltavan (H4) sitoutumista kuvasi vahvempi affektiivisen sitoutumisen tyyppi, ja heikompi jatkuvuussitoutumisen tyyppi. Kahden muun haastateltavan (H5 ja H7) kohdalla sitoutumisen tyyppit vaikuttivat olevan enemmän tasapainossa keskenään. Useamman erilaisen sitoutumisen tyyppin yhtäaikaista, mutta mahdollisesti epätasapainoinen esiintyminen tukee Meyerin ja Allenin (1991) teoriaa. Heidän mukaansa työntekijä voi nimittäin olla sitoutunut organisaatioonsa monella tavalla samanaikaisesti ja vaihtelevin voimakkuuksin (Meyer & Allen 1991, 67-68).

Toinen tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksistä oli: millaista on Y-sukupolven sitoutuminen organisaatioon? Tässä alaluvussa yhteen vedettyjen tulosten perusteella on selvää, ettei ole yhtä Y-sukupolvelle tyypillistä tapaa sitoutua organisaatioon. Lisäksi tämän tutkimuksen perusteella Y-sukupolven liitetty olettaus sitoutumattomuudesta (vrt. Pyöriä ym. 2017, 71) on virheellinen: kaikki haastateltavat vaikuttivat olevan jollain tavalla sitoutuneita organisaatioonsa, ja suuren osan sitoutumista kuvasi joko kokonaan tai osittain affektiivisen sitoutumisen tyyppi, jota on perinteisesti pidetty tärkeimpänä sitou-

tumisen muotona (Saari & Koivunen 2017, 61). Joidenkin tähän tutkimukseen osallistuneiden Y-sukupolveen kuuluvien sitoutumisesta löytyi pelkästään affektiivisen sitoutumisen tyyppiä, toisten pelkästään jatkuvuussitoutumisen tyyppiä, ja loppujen sitoutumisessa esiintyi samanaikaisesti sekä affektiivisen että jatkuvuussitoutumisen tyyppiä vaihtelevin voimakkuuksin. Y-sukupolveen kuuluvat tulisi siis nähdä yksilöinä, joiden sitoutumisen taustalla vaihtelevat yksilöstä ja tämän tilanteesta riippuen järkiperaisat ja tunneperäiset asiat.

Tässä tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, voidaanko sitoutumista kuvata Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin mallin avulla. Aineistosta voitiin tunnistaa Meyerin ja Allenin mallin (1991) affektiivisen ja jatkuvuussitoutumisen osatekijöiden mukaiset sitoutumista kuvaavat tyypit, joten tältä osin malli vaikuttaisi sopivan sitoutumisen kuvaamiseen. Mallin kolmatta sitoutumisen osatekijää, eli normatiivista sitoutumista, ei löytynyt tähän tutkimukseen osallistuneilta. Yhden tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida päätellä kertooko yhden osatekijän puuttuminen enemmän käytetystä teoreettisesta mallista vai tutkimusaineistosta.

6.2 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja laadullisesti selittää palkitsemisen roolia Y-sukupolveen kuuluvien nuorten organisaatiositoutumisessa. Tutkimuksella haluttiin selvittää, missä määrin organisaatiot voivat sitouttaa henkilöstöä palkitsemisen keinoin. Haastatteluiden perusteella nousi esiin yhdeksän erilaista palkitsemiskeinoa, jotka haastateltavat kokivat organisaatioon sitouttavina. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siis siltä, että palkitsemisellä voi olla tärkeä rooli organisaatioon sitoutumisessa. On tärkeää huomioida, että palkitsemisellä viitataan tässä tutkimuksessa palkitsemisen kokonaisuuteen, joka sisältää sekä aineellisia että aineettomia palkitsemiskeinoja. Lisäksi on tarpeen huomioida, että vaikka palkitsemiskeinoilla voidaan vaikuttaa organisaatiositoutumiseen, näyttää myös monilla muilla tekijöillä olevan merkitystä organisaatiositoutumisen kannalta.

En pyrkinyt tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaisesti tunnistamaan sellaisia organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka eivät olleet palkitsemiskeinoja. Aineistosta nousi kuitenkin selkeästi esiin kaksi palkitsemisen kokonaisuuden ulkopuolelle jäävää tekijää, joilla vaikutti olevan suuri vaikutus sitoutumiseen: esimiestyö ja työyhteisö. On selvää, etteivät organisaatiot voi palkita hyvästä työssä suoriutumuksesta paremmalla esimiehellä tai työyhteisöllä, mutta pidän kyseenalaisena sitä, että esimiestyön voisi erottaa palkitsemisestä. Esimiestyö on nähdäkseni erottamaton osa esimerkiksi arvostuksen osoittamisesta ja palautteen antamista, mutta koen sillä olevan samankaltainen rooli myös monien muiden palkitsemiskeinojen kohdalla. Henkilöstöetuja voidaan pitää ainoana tämän tutkimuksen mukaan organisaatioon sitouttavana palkitsemiskeinona, joka ei vaadi aktiivista esimiestyötä. Suunnitellessaan sopivaa palkitsemisen kokonaisuutta, tulisi organisaatioiden siis muistaa myös esimiestyön

merkitys palkitsemisen onnistumisessa. Uskon, ettei palkitsemisen kokonaisuus voi toimia halutulla tavalla ilman hyvää esimiestyötä.

Aineistosta esiin nousseista palkitsemiskeinoista kolme vaikuttivat sitoutumisen kannalta muita palkitsemiskeinoja tärkeämmiltä. Nämä palkitsemiskeinot olivat peruspalkka, työn sisältö, sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet. Thierryn reflektioteorian mukaan syynä näiden kolmen palkitsemiskeinon erottumiseen muista voisi olla se, että haastateltavat liittivät peruspalkkaan, työn sisältöön, sekä ura- ja kehittymismahdollisuuksiin enemmän merkityksiä, kuin muihin palkitsemisen kokonaisuuden tekijöihin (vrt. Thierry 2001, 160). Thierryn (2001, 152-159) mukaan palkitsemiselle voidaan antaa neljä erilaista merkitystä: välinearvo, palaute, kontrolli ja valta, sekä kulutus. Esimerkiksi peruspalkan voidaan kuvitella täyttävän jonkun yksilön kohdalla kaikki reflektioteorian mukaiset merkitykset. Välinearvo voisi syntyä peruspalkan mahdollistaman tietyn elintason tuomasta turvallisuudentunteesta. Tässä tutkimuksessa yksi peruspalkalle annetuista merkityksistä oli toimeentulon turvaaminen. Yksilön saama palkankorotus voitaisiin kokea palautteena jatkuvasta hyvästä työsuorituksesta. Tässä tutkimuksessa palkankorotus koettiin palautteen merkityksessä esimerkiksi työnantajan osoittamana arvostuksena hyvin tehdystä työstä. Tiimin tai organisaation korkein palkka voisi kertoa yksilön valta- asemasta kyseisessä tiimissä tai organisaatiossa, mutta tämä luonnollisesti vaatisi, että yksilö tietäisi oman palkkansa suuruuden suhteessa kollegoidensa palkkoihin. Viimeinen reflektioteorian mukainen merkitys palkalle olisi kulutus: palkan avulla yksilölle voisi mahdollistua tiettyjen tavaroiden ja palveluiden hankkiminen.

Henkilöstöeduille voitaisiin puolestaan pitää peruspalkkaa vaikeampana kuvitella palautteen tai kontrollin ja vallan merkitystä. Palaute palkitsemisen merkityksenä syntyy tilanteissa, joissa yksilö saa palautetta hänelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja siitä, miten hän on suoriutunut muihin organisaatiossa työskenteleviin nähden. Kontrolli ja valta palkitsemisen merkityksenä puolestaan tarkoittaa, että palkitsemisella voidaan viestiä yksilön valta- asemasta ja tärkeydestä organisaatiossa. (Thierry 2001, 152-159.) Koen näiden kahden merkityksen kertovan jollain tavalla yksilön tai ryhmän erottumisesta muista, mitä en pidä henkilöstöetuihin sopivana piirteenä, sillä ne ovat usein samat koko organisaatiolle. Näiden kahden esimerkin perusteella vaikuttaisi siltä, että tässäkin tutkimuksessa esiin tulleet organisaatioon sitouttavat palkitsemiskeinot voitaisiin laittaa tärkeysjärjestykseen Thierryn (2001, 149-166) palkitsemisen reflektioteorian perusteella: mitä enemmän merkityksiä yksilöt antavat tietylle palkitsemiskeinolle, sitä tärkeämpi palkitsemiskeino on kyseessä (Thierry 2001, 160). Huomionarvoista on kuitenkin se, että jokainen yksilö on erilainen, joten oletettavasti kunkin yksilön eri palkitsemiskeinoihin liittämät merkitykset vaihtelisivat.

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että monilla palkitsemiskeinoilla oli hygieniatekijään viittaavia piirteitä. Tällaisia palkitsemiskeinoja pidettiin asiaankuuluvana osana palkitsemista, ja ne vaikuttivat olevan jopa itsestäänselvyyksiä, jolloin niiden olemassaolo ei välttämättä tuonut sitoutumisen kannalta varsinaista lisäarvoa. Kokemus niiden puuttumisesta kuitenkin horjutti sitou-

tumista. (vrt. de Waal & Jansen 2013, 41.) Tällaisia palkitsemiskeinoja olivat edut, arvostus, vaikuttamismahdollisuudet ja työsuhteen pysyvyys. Etujen kohdalla tulkinta hygieniatekijästä perustuu sille, että tässä tutkimuksessa esiin nousseet henkilöstöedut vaikuttivat olevan organisaatiosta riippumatta varsin samassa linjassa keskenään. Eduilla voisi kuitenkin olla merkittävämpi sitouttava vaikutus, jos organisaatiot tarjoaisivat henkilöstöetuna jotain selkeästi yleisestä linjasta poikkeavaa. Organisaatioille voi olla tärkeää pystyä tunnistamaan palkitsemiskeinot, joita henkilöstö pitää hygieniatekijöinä. Organisaatiositoutumisen kannalta tällaisten palkitsemiskeinojen sisällyttäminen organisaation palkitsemisen kokonaisuuteen on järkevää, mutta niitä lisäämällä ei välttämättä voida lisätä sitoutumista tietyn rajan jälkeen.

Myös peruspalkan kohdalla oli tunnistettavissa hygieniatekijään viittaavia piirteitä, mutta kyse ei ollut palkitsemiskeinon puuttumisesta, kuten edellä. Peruspalkan sitouttava vaikutus nousi joidenkin haastateltavien kohdalla esiin, kun palkka koettiin liian matalaksi. Kokemus palkan riittämättömyydestä horjutti sitoutumista, mutta korkeamman palkan maksaminen ei kuitenkaan tietyn tason jälkeen näyttänyt enää lisäävän sitoutumisen tasoa. Matalaksi koettuun palkkaan yhdistettiin tässä tutkimuksessa erityisesti tunne epätasa-arvosta tai arvostuksen puutteesta yksilön tekemää työtä kohtaan. Näyttääkin siltä, että esimerkiksi palkankorotuksessa arvostuksen osoitus oli tärkeämpää, kuin sen lisäkulutuksen mahdollistava vaikutus. Myös erikoispalkkioiden sitouttava vaikutus koettiin tässä tutkimuksessa nimenomaan arvostuksen kautta. Vaikuttaakin siltä, että moni aineellinen palkitsemiskeino palautui aineettomaan palkitsemiseen.

Tutkimuksen kolmannen pääluvun lopussa esittämäni teoriayhteenvedon (taulukko 5) perusteella vaikutti, että sitoutumisen kannalta tärkeitä palkitsemiskeinoja olisivat erityisesti aineettomat tavat palkita henkilöstöä. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat teoriayhteenvedon (taulukko 5) mukaista päätelmää, mutta aineettomien palkitsemiskeinojen ylivertaisuus aineellisiin palkitsemiskeinoihin nähden ei tässä tutkimuksessa osoittautunut yhtä selkeäksi. Organisaatiositoutumiseen vaikuttavia aineellisia palkitsemiskeinoja löytyi tässä tutkimuksessa lähes yhtä monta kuin aineettomia. Toisaalta, kuten edellä jo avattiin, koettiin osa aineellisista palkitsemiskeinoista myös aineettomana palkitsemisenä - arvostuksen osoituksena. Silti on selvää, että aineellista palkitsemista tarvitaan aineettoman palkitsemisen rinnalle: peruspalkka oli yksi kolmesta tärkeimmästä palkitsemiskeinosta, ja epäreiluksi koettu peruspalkka horjutti sitoutumista selkeästi.

Meyerin ja Allenin (1991) mallin mukaan affektiivisen sitoutumisen taustalla ovat yksilön myönteiset kokemukset työssä, sekä yksilön ja työnantajan ominaisuudet (Meyer & Allen 1991, 68). Tutkimuksen kolmannen pääluvun lopussa tein teoreettisen oletuksen siitä, että yksilölle voisi syntyä myönteisiä kokemuksia palkitsemisen kokonaisuuden aineettomien palkitsemiskeinojen avulla. Tulosten perusteella näyttäisi, että myönteisiä kokemuksia syntyi työn sisällön, yksilöä kohtaan osoitetun arvostuksen, työsuhteen pysyvyyden sekä vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuuksien kautta. Näiden lisäksi myös

aineellisilla palkitsemiskeinoilla oli mahdollisesti vaikutusta haastateltavien affektiivisen sitoutumisen syntymiseen, sillä tulosten mukaan aineelliset palkitsemiskeinot palautuivat kokemukseen organisaation arvostuksesta yksilöä kohtaan, jota voidaan edelleen pitää myönteisenä kokemuksena työssä.

Jatkuvuussitoutumisen taustalla puolestaan voi Meyerin ja Allenin (1991, 77) mukaan olla mikä tahansa yksilölle organisaatiosta lähtemisen kustannuksia lisäävä tekijä, eli niin sanottu piiloinvestointi. Jatkuvuussitoutumista aiheuttavien palkitsemiskeinojen osalta tein teoreettisen oletuksen, jonka mukaan piiloinvestointi voisi tarkoittaa mitä tahansa palkitsemiskeinoa, jonka yksilö kokisi lisäävän organisaatiosta poistumisen kustannuksia. Tämä teoreettinen oletus saattoi pitää paikkansa niillä haastateltavilla, joiden jatkuvuussitoutumista luonnehti organisaatioon jäämisen kannattavuuden piirre. Muiden tässä tutkimuksessa löytyneiden jatkuvuussitoutumisen piirteiden, vaihtoehtojen vähyyden ja ammatillisen osaamisen kerryttämisen, kohdalla tilanne tuskin oli sama. Jos yksilö sitoutui organisaatioon, koska koki organisaation ulkopuoliset työllistymisvaihtoehdot vähäisiksi tai olemattomiksi, ei sitoutuminen voinut syntyä organisaation toiminnan perusteella. Jos taas yksilön jatkuvuussitoutumista luonnehti ammatillisen osaamisen kerryttämisen piirre, oli sitoutumisen taustalla todennäköisesti kokemus tai käsitys organisaation tarjoamista hyvistä kehittymismahdollisuuksista tai työn sisällöstä. Ammatillisen osaamisen kerryttäminen jatkuvuussitoutumisen piirteenä perustui rationaaliseen ja laskelmoivaan päätöksentekoon. Huomionarvoista on kuitenkin se, että oman osaamisen kehittäminen saattoi olla tärkeää myös sellaisille haastateltaville, joiden sitoutumisesta ei löytynyt jatkuvuussitoutumisen piirteitä.

Saaren ja Koivusen (2017, 61) mukaan sitoutumisen eri osatekijöitä ei voida laittaa tärkeysjärjestykseen. Tässä tutkimuksessa löytyneiden sitoutumista kuvaavien piirteiden perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että affektiivinen sitoutuminen olisi organisaatioiden kannalta tavoiteltavampaa, kuin jatkuvuussitoutuminen. Tässä tutkimuksessa löytyneet jatkuvuussitoutumisen piirteet vaikuttivat määräaikaisilta, eli ne voisivat kadota yksilön saadessa riittävän houkuttelevan työtarjouksen toisesta organisaatiosta. Työpaikan vaihtamisesta tulisi yksilölle kannattavaa. Affektiivisen sitoutumisen piirteet eivät vaikuttaneet tällä tavalla haavoittuvaisilta, minkä vuoksi affektiivinen sitoutuminen voisi olla vakaampaa ja pitkäaikaisempaa. Sitoutumisen tyyppin vaikutuksesta työssä suoriutumiseen on kuitenkin vaikeampaa tehdä tulkintoja tämän tutkimuksen perusteella.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin palkitsemisen roolia organisaatioon sitoutumisessa. Tutkimusaineiston perusteella tehtiin tulkinta, jonka mukaan sekä aineellisilla että aineettomilla palkitsemiskeinoilla voidaan vaikuttaa yksilöiden organisaatiositoutumiseen. Sitoutumisen kannalta palkitsemisessä on tärkeää kokonaisuus: mikään palkitsemiskeino ei yksin riitä sitouttamaan henkilöstöä, vaan organisaatioiden on tunnistettava juuri heidän organisaatiolleen ja henkilöstölleen sopiva kokonaisuus, joka muodostuu sekä aineellisista että aineettomista palkitsemiskeinoista. Tämän tutkimuksen perusteella henkilöstön affektiivinen sitoutuminen on organisaation näkökulmasta jatkuvuussitoutu-

mista tavoiteltavampaa, sillä se vaikuttaa vakaammalta. Affektiivista sitoutumista näytti syntyvän sekä aineellisten, että aineettomien palkitsemiskeinojen perusteella, mikä voi johtua siitä, että aineelliset palkitsemiskeinot koettiin osittain arvostuksen osoituksina. Mikäli mahdollista, tulisi henkilöstö kuitenkin ottaa palkitsemisessa huomioon yksilöinä, sillä palkitsemiskeinoihin liitetyissä merkityksissä on yksilöllisiä eroja. Lisäksi on tarpeen huomioida, että vaikka palkitsemiskeinoilla voidaan vaikuttaa organisaatiositoutumiseen, näyttää myös monilla muilla tekijöillä olevan merkitystä organisaatiositoutumisen kannalta.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin Y-sukupolven kuuluvien nuorten organisaatiositoutumista. Aiheesta on tähän mennessä saatavilla ristiriitaista tutkimustietoa: osa tieteellisestä tutkimuksesta luonnehtii Y-sukupolvea sitoutumattomaksi ja työnantajaa kohtaan epälojalliseksi (esimerkiksi Lamm & Meeks 2009, 617; Tapscott 2010, 178), kun taas joissain tutkimuksissa Y-sukupolven ei ole havaittu välttelevän sitoutumista (esimerkiksi Järvensivu ym. 2014a, 255). Tämä tutkimus sijoittuu niiden tutkimusten joukkoon, joiden mukaan myös Y-sukupolven kuuluvat sitoutuvat työnantajaorganisaatioonsa. Jokaiselta tätä tutkimusta varten haastatellulta Y-sukupolven kuuluvalta nuorelta löytyi sitoutumiseen viittaavia piirteitä. Lisäksi suurimman osan sitoutumisesta löytyi affektiivisen sitoutumisen piirteitä, joita pidettiin tässä tutkimuksessa vakaina ja pitkäaikaisina sitoutumisen piirteinä.

Tämä tutkimus on esittänyt Y-sukupolven kuuluvat nuoret halukkaina sitoutumaan työnantajaorganisaatioonsa, mikäli organisaatio tarjoaa heille heidän tärkeinä pitämiään asioita. Reilu ja riittäväksi koettu palkka, mielenkiintoinen työn sisältö, sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet kuuluvat tämän tutkimuksen perusteella tärkeimpiin Y-sukupolven sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Mikäli Y-sukupolven kuuluvat eivät saa näitä asioita työnantajaorganisaatioltaan, etsivät he niitä todennäköisesti toisista organisaatioista. Lähtökohtaisesti he kuitenkin etsivät heille sopivaa työpaikkaa, johon he voisivat sitoutua pitkäaikaisesti. Laskelmoiva kaikista parhaiden etujen ja mahdollisuuksien etsiminen ei tämän tutkimuksen mukaan lähtökohtaisesti kuvaa Y-sukupolven kuuluvia. Sen sijaan Y-sukupolven voidaan tämän tutkimuksen perusteella yhdistää arvostus matalaa hierarkiaa sekä työn ja vapaa-ajan välistä joustavuutta kohtaan. Lisäksi Y-sukupolven kuuluville on tärkeää viihtyä työssään. Vastineeksi sitoutumisestaan he haluavat osakseen reilua kohtelua ja arvostusta tekemästään työstä.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on korostunut. Tämä tarkoittaa, ettei tutkijaa voida täysin erottaa oman tutkimuksensa tuloksista (Hirsjärvi ym. 2010, 161). Tutkija voidaan nähdä oman tutkimuksensa keskeisenä tutkimusvälineenä, ja esimerkiksi haastattelussa tutkija osallistuu haastateltavan rinnalla aktiivisesti aineiston tuottamiseen. Lisäksi laadullisen

tutkimuksen tekeminen vaatii tutkijaa arvioimaan omia ratkaisujaan koko tutkimusprosessin ajan, mikä tarkoittaa myös työn luotettavuuden, rajoitusten ja esimerkiksi analyysin kattavuuden tarkastelua. (Eskola & Suoranta 1998, 151-152, 156.) Olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt esittämään oman roolini tutkijana mahdollisimman läpinäkyvästi, mikä tarkoittaa, että olen kuvaillut tutkimuksen tekemiseen liittyvät valinnat ja vaiheet avoimesti ja tarkasti.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi sekä sen pohjalta vedetyt johtopäätökset nojaavat täysin minun tulkintaani tutkijana. Tämä seikka on niin ikään tärkeää ottaa huomioon arvioitaessa tutkimustani koskevia rajoituksia ja luotettavuutta. Vaikka tämän tutkimusprosessin aikana pyrkimykseni on ollut tutkimuksen eri vaiheiden kuvaaminen sekä tekemieni valintojen perusteleva mahdollisimman läpinäkyvästi, tulisi tämän tutkimuksen tuloksiin kuitenkin suhtautua kriittisesti.

Aineiston hankintaa ja analyysiä ohjasivat teoriaviitekehyksenä toimineet mallit: Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin malli ja palkitsemisen kokonaisuuden malli Hakosen ym. (2005, 20) esittämänä. Vaikka pyrin haastatteluissa antamaan haastateltavien omille kokemuksille ja käsityksille mahdollisimman paljon tilaa, sekä analyysissä aineistolle mahdollisuuden tuottaa uutta tietoa, on tätä tutkimusta ohjannut pitkälti edellä mainitut mallit. Toisia teoreettisia malleja käyttämällä olisi voitu saada myös toisenlaiset tulokset. Myös haastattelun valinta tutkimusaineiston hankintamenetelmäksi asettaa omat rajoituksensa tutkimukselle, sillä haastattelutilanteella on voinut olla vaikutusta haastatteluissa keskusteltuihin aiheisiin tai haastateltavien vastauksiin. Kaikki haastattelut tehtiin kasvotusten, jolloin haastateltavalle voi olla epämiellyttävää tuoda esiin vaikeita asioita, tai haastateltava ei välttämättä halua keskustella niistä lainkaan. Myös se, että olin haastateltaville tuttu henkilö, on voinut tehdä joidenkin aiheiden keskustelemisesta vaikeaa. Toisaalta sama syy on voinut vaikuttaa myös päinvastaisesti, ja tuttu haastattelija on tehnyt tilanteesta rennomman haastateltavalle.

Tätä tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa yksityisellä sektorilla asiantuntijatyötä tekevää Y-sukupolven kuuluvaa nuorta. Näytteen ollessa hyvin pieni, ei tämän tutkimuksen tuloksia voida sellaisenaan yleistää näytteen ulkopuolelle. Vaikka tutkimukseni tulokset kertovat lähinnä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden organisaatiositoutumisesta, voi tästä tutkimuksesta silti olla hyötyä Y-sukupolven kuuluvia asiantuntijoita työllistäville organisaatioille.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa Y-sukupolven kuuluvilta ei löytynyt lainkaan normatiivista sitoutumista kuvaavia piirteitä. Tutkimukseen osallistui kahdeksan Y-sukupolven kuuluvaa nuorta, mitä voidaan pitää niin pienenä näytteenä, ettei sen perusteella kuitenkaan voida vielä päätellä kertooko yhden sitoutumisen osatekijän puuttuminen enemmän käytetystä teoreettisesta mallista vai tutki-

musaineistosta. Asiaa voitaisiin selvittää kasvattamalla tutkimuksen näytteen kokoa. Saaren ja Koivusen (2017, 60) mukaan normatiivinen sitoutuminen voi usein liittyä niin kutsuttuihin kutsumusammatteihin. Tässä tutkimuksessa ei ollut mukana perinteisissä kutsumusammateissa työskenteleviä henkilöitä, joten heidän ottaminen mukaan laajempaan näytteeseen voisi olla kannattavaa, mikäli Meyerin ja Allenin (1991) mallia haluttaisiin testata normatiivisen sitoutumisen osalta.

Tämän tutkimuksen teoriaosassa viitattiin Meyerin ja Allenin (1991) mallin ohella myös muihin sitoutumista moniulotteisena ilmiönä käsitteleviin teorioihin. Yksi näistä oli Cohenin (2007) sitoutumisen neljän komponentin malli, jossa sitoutumista luonnehditaan joko välineellisiin tekijöihin perustuvana kiintymyksenä tai psykologisena kiintymyksenä, eikä Meyerin ja Allenin (1991) mallin normatiivisen sitoutumisen kaltaista sitoutumisen tyyppiä löydy lainkaan (Cohen 2007, 337). Koska tässä tutkimuksessa ei löytynyt lainkaan viitteitä normatiivisesta sitoutumisesta, on mahdollista, että Cohenin (2007) sitoutumisen malli voisi kuvata Y-sukupolven kuuluvien organisaatioon sitoutumista paremmin. Siksi yhtenä jatkotutkimusehdotuksena on jatkaa Y-sukupolven kuuluvien nuorten sitoutumisen tutkimista Cohenin (2007) sitoutumisen neljän komponentin malliin tukeutuen. Cohenin (2007) mallin hyödyntäminen olisi mielenkiintoista myös, koska malli erottaa toisistaan yksilön sitoutumisalttiuden, joka syntyy ennen työsuhteen alkua, sekä varsinaisen sitoutumisen organisaatioon, joka syntyy vasta työsuhteen alkamisen jälkeen (Cohen 2007, 337). Yhden tähän tutkimukseen osallistuneen henkilön työsuhde oli haastatteluhetkellä kestänyt vasta kuukauden, ja hänen organisaatiositoutumistaan kuvasti vain yksi jatkuvuussitoutumisen piirre. Koska on mahdollista, ettei sitoutumista kuvaavia affektiivisen tai jatkuvuussitoutumisen piirteitä löytynyt työsuhteen lyhyen keston vuoksi, olisi mielenkiintoista soveltaa tutkimuksessa sellaista teoreettista mallia, joka ottaa huomioon myös sitoutumisen ajoituksen ulottuvuuden.

Aineiston analyysissä peruspalkka, työn sisältö, sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet nousivat tärkeimmiksi palkitsemiskeinoiksi tähän tutkimukseen osallistuneiden näkökulmasta. Thierryn (2001, 149-166) reflektioteorian mukaan syynä näiden kolmen palkitsemiskeinon erottumiseen muista voisi olla se, että haastateltavat liittivät niihin enemmän merkityksiä, kuin muihin palkitsemisen kokonaisuuden tekijöihin. Jotta voitaisiin ymmärtää paremmin, minkä vuoksi tietyt palkitsemiskeinot erottuvat muista, voitaisiin tätä tutkimusta jatkaa selvittämällä, millaisia merkityksiä Y-sukupolven kuuluvat antavat eri palkitsemiskeinoille, ja voidaanko näitä merkityksiä kuvata palkitsemisen reflektioteorian välinearvon, palautteen, kontrollin ja vallan, sekä kulutuksen avulla (Thierry 2001, 152-159).

Lähtökohta tämän tutkimuksen tekemiselle oli Y-sukupolven oletettu eroavaisuus muista sukupolvista. Tämä tutkimus toteutettiin haastattelemalla ainoastaan Y-sukupolven kuuluvia asiantuntijoita, jolloin tuloksia voitiin verrata vain aiempaan tutkimukseen. Tätä tutkimusta voitaisiin laajentaa ottamalla mukaan myös muiden sukupolvien edustajia, jolloin voitaisiin tutkia sukupol-

vien välisiä eroja. Erityisesti työelämän nuorimmaisen Z-sukupolven ottaminen mukaan tutkimukseen olisi ajankohtaista.

Viimeinen tästä tutkimuksesta kummunnut jatkotutkimusaihe on esimiestyön ja työyhteisön merkityksen ja roolin tarkastelu Y-sukupolven kuuluvien nuorten organisaatiositoutumisessa. Tässä tutkimuksessa nousi esiin viitteitä sille, että esimiestyöllä ja työyhteisöllä on tärkeä merkitys organisaatiositoutumisessa, mutta löydöksiä ei tutkimuksen rajauksen vuoksi voitu tutkia syvemmin.

LÄHTEET

- Aguinis, H. & Kraiger, K. 2009. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organisations, and Society. *Annual Review of Psychology* 60, 451-474.
- Alanen, L. 2001. Polvesta polveen. Sukupolvi sosiologisena käsitteenä ja tutkimuskohteena. Teoksessa Sankari, A. & Jyrkämä, J. (toim.) *Lapsuudesta vanhuuteen. Iän sosiologiaa*. Tampere: Vastapaino.
- Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Allen, N. & Meyer, J. 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior* 49, 252-276.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. 2000. Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta. Teoksessa Lehto, A-M. & Järnefelt, N. (toim.) *Jaksaen ja joustaen. Artikkeleita työolotutkimuksesta*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Baksi Maiti, R. & Sanyal, S.N. 2018. Optimizing the role of organizational commitment: A qualitative study in the school education sector, *International Journal of Organizational Analysis* 26(4), 669-690.
- Blom, R., Ketola, T. & Mamia T. 2006. Tuloksellisuus ja hyvinvointi tietoyhteiskunnan työorganisaatioissa. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa?* Helsinki: Työministeriö.
- Broadbridge, A.M., Maxwell, G.A. & Ogden, S.M. 2007. 13_2_30: Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International* 12(6), 523-544.
- Bussin, M.H.R. & Brigman, N. 2019. Evaluation of remuneration preferences of knowledge workers. *SA Journal of Human Resource Management* 17(0), a1075.
- Chen, H-M. & Hsich, Y-H. 2006. Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. *Compensation and Benefits Review* 38(6), 64-71.
- Cicekli, E. & Kabasakal, H. 2017. The opportunity model of organizational commitment: Evidence from white-collar employees in Turkey. *International Journal of Manpower* 38(2), 259-273.
- Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17, 336-354.
- de Waal, A. & Jansen, P. 2013. The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* 1(1), 41-59.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Hakonen, A., Hulkko, K. & Palva, A. 2004. Tulospalkkauksen arviointimenetelmä ja sen taustat. *Työn Tuuli* 2, 27-36.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala A. 2005. Palkitse taitavasti: palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holland P., Sheehan C. & de Cieri, H. 2007. Attracting and retaining talent: exploring human resources development trends in Australia. *Human Resource Development International* 10(3), 247-262.
- Hunt, S.D., Chonko, L.B. & Wood, V.R. 1985. Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing* 49(1), 112-126.
- Janakiraman, R., Parish, J.T. & Berry, L.L. 2011. The Effect of the Work and Physical Environment on Hospital Nurses' Perceptions and Attitudes: Service Quality and Commitment. *The Quality Management Journal* 18(4), 34-49.
- Järvensivu, A. 2014a. Sukupolvet ja avainkokemukset. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) *Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Järvensivu, A. 2014b. BB-X-Y, mutta miksi? Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) *Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014a. Sukupolviprofiilit. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) *Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014b. Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Järvensivu, A. & Syrjä, S. 2014. Sukupolvialtoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) *Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Koivunen, T. 2010. Alue, organisaatio ja naistyöntekijät. Kolme näkökulmaa sitoutumiseen. *Alue ja ympäristö* 39(2), 16-26.
- Kultalahti, S. 2015. It's so nice to be at work! Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Vaasan yliopisto: *Acta Wasaensia* 339.
- Lamm, E. & Meeks, M.D. 2009. Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee Relations* 31(6), 613-631.
- Lawler, E.E. 2000. Pay Strategy: New Thinking for the New Millennium. *Compensation Benefits Review* 32(1), 7-12.

- Mannheim, K. 1952. The problem of generations. Teoksessa Kecskemeti, P. (toim.) *Essays on the sociology of knowledge*. Lontoo: Routledge & Kegan Paul.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61(1), 20-52.
- Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus - Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Morrow, P.C. 2010. Managing Organizational Commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior* 79(1), 18-35.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14(2), 224-247.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J. 1986. Organisational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavioral. *Journal of Applied Psychology* 71(3), 492-499.
- Paul, A.K. & Avantharaman, R.N. 2004. Influence of HRM practices on organizational commitment: a study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly* 15(1), 77-88.
- Peluso, A.M., Innocenti, L. & Pilati, M. 2017. Pay is not everything. Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* 5(3), 311-327.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59(5), 603-609.
- Pyöriä, P. & Ojala, S. 2016. Nuorten työasenteet puntarissa - eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? *Yhteiskuntapolitiikka* 81(1), 31-42.
- Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T. & Järvinen, K-M. 2017. Nuoret työelämässä. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työelämän myytit ja todellisuus*. Helsinki: Gaudeamus.
- Pyöriä, P., Saari, T., Ojala, S. & Sipola, K. 2013. Onko Y-sukupolvi toista maata? Nuorten työorientaatio 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla. *Hallinnon tutkimus* 32(3), 197-212.
- Ray, P. & Singh, M. 2016. HR Transformation for the New Generation in the Work Force. *The Indian Journal of Industrial Relations* 52(2), 336-349.
- Saari, T. 2014. *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Saari, T. & Koivunen, T. 2017. Työhön sitoutuminen. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työelämän myytit ja todellisuus*. Helsinki: Gaudeamus.

- Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: Menestyksen merkki vai edellytys. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Schullery, N.M. 2013. Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly* 76(2), 252–265.
- Suutarinen, M. 2011. Suomalaisten pörssiyhtiöiden johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) 2011. Y-sukupolvi työelämässä. Vantaa: Johtamistaidon opisto.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. (suom.) Hautala, M. Jyväskylä: Docendo.
- Thibault-Laundry, A., Schweyer, A. & Whillans, A. 2017. Winning the War for Talent: Modern Motivational Methods for Attracting and Retaining Employees. *Compensation & Benefits Review* 49(4), 230–246.
- Thierry H. 1998. Compensating Work. Teoksessa Drenth P., Thierry, H. & de Wolff, C.J. (toim.) *Handbook of Work and Organizational Psychology: Volume 4, Organizational Psychology*. 2nd ed. Hove: Psychology Press.
- Thierry H. 2001. The Reflection Theory on Compensation. Teoksessa Erez, M., Kleinbeck, U. & Thierry, H. (toim.) *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, K., Vanhala, S., Janhonen M. & Nykyri E. 2006. Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointin ja yrityksen kilpailukykyyn. *Työelämän tutkimus* 4(2), 109-121.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. 2008. Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology* 23(8), 878-890.

LIITE

TEEMAHAASTATTELURUNKO

TAUSTATIEDOT

Syntymävuosi ja sukupuoli

Koulutus

Ala, työnkuva ja työtehtävät

Työsuhteen kesto ja laatu

Lyhyt kuvaus urasta

SITOUTUMINEN

- Miksi työskentelet nykyisessä työpaikassasi?
- Mitä nykyisessä työpaikassasi työskentely merkitsee sinulle?
- Kenen/keiden/minkä hyväksi ponnistelet, kun teet työtä?
- Millaisena näet tulevaisuutesi nykyisessä työpaikassasi?
- Harkitsetko tai oletko harkinnut työpaikan vaihtamista? Miksi et/Miksi?
- Millaiset asiat tai tapahtumat voisivat saada sinut harkitsemaan työpaikan vaihtoa?
- Miten kuvailisit suhtautumistasi tai suhdettasi nykyiseen työnantajaasi?
- Millaiset asiat pitävät sinut nykyisessä työpaikassasi?
- Suositteletko työpaikkaasi muille? Miksi et/Miksi? Millaisia asioita kertoisit?

PALKITSEMINEN

- Mitä koet saavasi vastineeksi työpanoksestasi työpaikallasi?
- Miten ja mistä työpaikallasi on tapana palkita?
- Millä tavoin haluat tulla palkituksi työpanoksestasi/tehdystä työstä?
- Pitäisikö työssä onnistumisesta palkita erikseen?
- Pitäisikö palkitsemisen tapahtua yksilö-, tiimi- vai yksikkötasolla?
- Voiko palkitsemisesta mielestäsi olla haittaa?

Rahallinen palkitseminen

- Miten tärkeäksi koet peruspalkan suuruuden?
- Millaisia ajatuksia tulospalkka/aloite- ja erikoispalkkiot (tavallisesti kertaluonteinen aineellinen tai symbolinen palkitsemistapa. Esimerkiksi esimiehen tarjoama kakkukahvi, kannustematka ja ansiomitali) herättävät sinussa?

Edut

- Millaiset henkilöstöedut ovat sinulle tärkeitä?
- Millainen merkitys henkilöstöeduilla on sinulle?

Työn sisältö ja palkitsevuus

- Millaiset asiat tekevät työstä palkitsevaa?
- Miten kuvailisit työn sisällön merkitystä sinulle?
- Miten tärkeää sinulle on, että olet kiinnostunut työsi sisällöstä/aiheesta?
- Onko sinulle tärkeää, että työsi vastaa arvojasi? Miksi/Miksi ei?
- Mitä ajattelet työn merkityksellisyydestä?

Etenemis- ja kehittymismahdollisuudet

- Miten kuvailisit etenemis- ja kehittymismahdollisuuksiasi nykyisellä työpaikallasi?
- Millainen merkitys kuvailemillesi etenemis- ja kehittymismahdollisuuksilla on sinulle?

Arvostus ja palaute työstä

- Millä tavoin tekemääsi työtä kohtaan osoitetaan arvostusta?
- Mitä työstä saamasi arvostus ja palaute merkitsevät sinulle?

Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistuminen

- Kuvaile, millaisia vaikutusmahdollisuuksia sinulla työhösi liittyvissä asioissa (työtahti, työn organisoimisen tavat, laitehankinnat yms.)?
- Miten työpaikallasi osallistetaan työntekijöitä heitä koskevissa asioissa?

Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt

- Kuinka varmana ja pysyvänä pidät työsuhdettasi?
- Millaisia työajan ja -paikan joustoja työpaikallasi on käytössä, ja millainen merkitys niillä on sinulle?

Työympäristö

- Miten kuvailisit työympäristöäsi? Entä työilmapiiriä?
- Millainen merkitys näillä on sinulle?