



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Sanni Lehtinen

Palkitsemisen vaikutus Z-sukupolven työmotivaatioon

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Tekijä(t) Otsikko	Sanni Lehtinen Palkitsemisen vaikutus Z-sukupolven työmotivaatioon
Sivumäärä Aika	45 sivua + 2 liitettä toukokuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää palkitsemisen vaikutusta Z-sukupolven kuuluvien työssäkäyvien ammattikorkeakouluopiskelijoiden työmotivaatioon. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, minkälaiset palkitsemiskeinot motivoivat Z-sukupolven kuuluvia työntekijöitä sekä mitkä ovat motivaatiotekijöitä kyseiselle kohderyhmälle.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin internetkyselylomakkeella. Tutkimuksessa käytettiin strukturoituja kysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot olivat ennalta määritellyjä. Lomakkeen kysymykset perustuivat opinnäytetyön viitekehukseen. Kyselyyn vastasi 34 tutkimuksen kohderyhmään sopivaa liiketalouden opiskelijaa Metropolia Ammattikorkeakoulusta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui erilaisista kirjallisuuslähteistä sekä internetin artikkeleista ja tutkimuksista. Viitekehysten aihealueet keskittyivät sukupolviin, palkitsemiseen ja motivaatioon. Näiden lisäksi viitekehyksessä käsiteltiin näiden alakäsitteitä, kuten Z-sukupolvea ja muita sukupolvia, aineellista ja aineetonta palkitsemista, sisäistä ja ulkoista motivaatiota, työmotivaatiota sekä palkitsemisen yhteyttä motivaatioon.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella keskeisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että rahalliset palkitsemisen keinot palkitsevat ja motivoivat eniten Z-sukupolven kuuluvia työssäkäyviä ammattikorkeakouluopiskelijoita. Lisäksi niin palkitsevana kuin motivoivana pidetään palautteen ja kiitoksen saamista, innostavaa työyhteisöä sekä hyvää esimiestyötä. Tutkimus osoitti, että rahallisen palkitsemisen lisäksi kyseistä kohderyhmää palkitsee ja motivoi asiat, jotka organisaatioissa on helppo huomioida. Ottaen huomioon tutkimuksen pienen vastausprosentin, tutkimustuloksia ei voida kuitenkaan yleistää.</p>	
Avainsanat	sukupolvet, z-sukupolvi, palkitseminen, motivaatio

Author(s) Title	Sanni Lehtinen The Effect of Rewarding on the Work Motivation for the Generation Z
Number of Pages Date	45 pages + 2 appendices May 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisational Development
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out how rewarding affects work motivation among generation Z who are working alongside studies. The purpose of the study was to examine what kind of rewards motivate Generation Z employees and what are the factors of motivating them.</p> <p>Quantitative research was used as the research method of this thesis. The research material was collected through an online questionnaire. The questions in the survey were predefined structured questions. The questions were based on the framework of the thesis. To get answers from the target group, the survey was shared to Metropolia UAS's business students and 34 students replied the questionnaire.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of various literature sources as well as internet articles and research. The themes of the framework focus on generations, rewards, and motivation. In addition of these, the framework addresses their sub-concepts such as Generation Z and other generations, tangible and intangible reward, internal and external motivation, work motivation, and the relation between reward and motivation.</p> <p>Based on the results, the main conclusion of the thesis is that for generation Z, monetary rewarding means the most when it comes to rewarding and motivating. In addition, receiving feedback and praise, an inspiring work community and good managerial work are considered both rewarding and motivating. The results of the study show that in addition to monetary rewarding, factors that reward and motivate the target group are easy for organizations to consider. The low response rate of the study should be considered and therefore the results of the study cannot be generalized.</p>	
Keywords	generations, z-generation, rewarding, motivation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	1
1.2	Perusteet tutkimuksen ja opinnäytetyön tekemiselle	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Keskeiset käsitteet	4
2	Sukupolvet	5
2.1	Aiemmat sukupolvet	6
2.2	Z-sukupolvi	8
2.3	Z-sukupolven erot edeltäjiinsä	8
2.4	Työelämän muutokset sekä työmotivaatio	9
3	Palkitseminen	10
3.1	Kokonaispalkitseminen	11
3.1.1	Aineellinen palkitseminen	11
3.1.2	Aineeton palkitseminen	12
3.2	Kokonaispalkittamisen mallit	14
3.3	Palkittamisen haasteita	17
4	Motivaatio	18
4.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	18
4.2	Työmotivaatio	19
4.3	Motivaatioteoriat	20
4.3.1	Maslown tarvehierarkia	20
4.3.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria – motivaatio- ja hygienia tekijät	21
4.3.3	Työn imu	21
4.3.4	Itsemääräytymisen teoria	22
4.3.5	Tavoitteen asettamisen teoria	23
4.4	Motivaatio ja palkitseminen	23
5	Z-sukupolven näkemys palkittamisesta ja työmotivaatiosta	24
5.1	Tutkimuksen luominen ja toteutus	24
5.2	Internetkyselylomake	25
5.3	Tutkimuksen tulokset	26
6	Johtopäätökset	34

6.1	Tulosten analysointi: Aineellinen palkitseminen	34
6.2	Tulosten analysointi: Aineeton palkitseminen	35
6.3	Tulosten analysointi: Työmotivaatio	37
6.4	Tavoitteiden saavuttaminen	40
6.5	Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi	40
6.6	Oman työn arviointi	42
	Lähteet	44
	Liitteet	
	Liite 1. Internetkyselylomake	
	Liite 2. Internetkyselyn saate	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on palkitsemisen vaikutus Z-sukupolveen kuuluvien työssä käyvien ammattikorkeakouluopiskelijoiden työmotivaatioon. Kohderyhmän työssäkäyvät opiskelijat opiskelevat liiketaloutta Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään tarkastelemaan Z-sukupolvea ja muita sukupolvia sekä palkitsemista ja sen alakäsitteitä. Viitekehyksessä käsitellään motivaatiota, sen vaikutusta työntekoon, eli työmotivaatiota sekä palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyössä tavoitteena on selvittää palkitsemisen vaikutusta Z-sukupolveen kuuluvien työssäkäyvien ammattikorkeakouluopiskelijoiden työmotivaatioon. Janne Tienari ja Rebecca Piekkari (2011, 92) sekä Marjatta Jabe (2017, 42) huomauttavat kirjoissaan, että palkka ja rahallinen palkitseminen eivät välttämättä enää merkitse tälle sukupolvelle niin paljoa kuin edeltäville sukupolville. Tienarin ja Piekkarin (2011, 92) mukaan raha ei kannusta nuorta sukupolvea kovempiin työsuorituksiin ja Jaben (2017, 42) mukaan palkka on itsestäänselvyys, eikä se motivoi. Myös Anu Hakonen ja Minna Nylander (2015, 227) pohtivat palkan merkityksellisyyden muutosta ja vaikutusta työskentelyyn. Näiden huomioiden vuoksi yrityksissä tulee ymmärtää ja ottaa käyttöön erilaisia palkitsemiskeinoja ja palkitsemismalleja, jotta työelämään siirtyvän ja jo osittain siirtyneen Z-sukupolven työmotivaatioon, työntekoon ja työn laatuun, sekä tätä kautta yrityksen tulokseen, voidaan vaikuttaa oikeanlaisella palkitsemisella.

Opinnäytetyössä selvitetään vastausta tutkimusongelmaan:

- Miten palkitseminen vaikuttaa Z-sukupolveen kuuluvien työssäkäyvien ammattikorkeakouluopiskelijoiden työmotivaatioon?

Tutkimuksen internetkyselyn avulla selvitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin:

- Minkälaiset palkitsemiskeinot motivoivat Z-sukupolveen kuuluvia opiskelevia työntekijöitä?
- Mitkä ovat motivaatiotekijöitä tälle kyseiselle Z-sukupolveen kuuluvalla ryhmällä?

1.2 Perusteet tutkimuksen ja opinnäytetyön tekemiselle

Tästä opinnäytetyöstä toivotaan olevan hyötyä yrityksille, jotka pohtivat palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon ja sitä, miten palkitsemismalli kannattaa suunnitella ja mitä siinä tulee ottaa huomioon, jotta siinä olisi huomioitu myös nuoret, korkeakoulussa opiskelevat työntekijät. Myös kyselyyn vastaavat opiskelijat pääsevät tutustumaan aiheeseen ja pohtimaan, kuinka palkitseminen näkyy heidän työpaikoillaan ja kuinka se motivoi heitä työssään. Aihetta on tärkeää tutkia, sillä samat palkitsemiskeinot eivät välttämättä motivoi tätä sukupolvea samalla tavalla kuin mitkä ovat motivoineet esimerkiksi edeltäviä sukupolvia, joille käytössä olevat palkitsemismallit ovat mahdollisesti suunniteltu (Kauhanen 2012, 109). Aihe on myös tärkeä tulevaisuuden työelämän kannalta ja siksi aihetta on tärkeää tutkia syvemmin. Tässä opinnäytetyössä kohderyhmä vastaa kyselyyn, joka liittyy palkitsemiseen. Tämän myötä myös Z-sukupolveen kuuluvat työsikäyvät ammattikorkeakouluopiskelijat pääsevät tutustumaan aiheeseen. On mielenkiintoista selvittää, kuinka kohderyhmään kuuluvat henkilöt oikeasti kokevat palkitsemisen työelämässä ja kuinka se vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö, jossa suljetun internetkyselylomakkeen avulla selvitetään palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon. Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena sähköisellä kyselylomakkeella, Metropolian e-lomaketta hyödyntäen. Kysely on jaettu Metropolian OMA-portaalissa loka-kuun 2020 aikana ammattikorkeakoulussa opiskeleville ja samalla työskenteleville Z-sukupolveen kuuluville opiskelijoille, eli ikäluokille välillä 1996–2001. Kyseisen kohderyhmän opiskelijat opiskelevat liiketaloutta Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Kyselyyn saatuja vastauksia puretaan ja analysoidaan kyselyn päätyttyä. Tämän myötä saadaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Empiiriset tutkimukset jaetaan kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin: ”mikä”, ”mitä”, ”missä”, ”kuinka paljon”, ”kuinka usein”, ”mikä on asioiden riippuvuussuhde”. Kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusaineistot ovat usein suuria. (Holopainen & Nummenmaa & Pulkkinen 2016, 15–16.)

Kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvittavat tiedot voidaan kerätä muiden keräämistä tilastoista tai tietokannoista tai tiedot kerätään itse. Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto on kerätty itse eli opinnäytetyön aineisto on primaarinen. Oman aineiston kerääminen empiirisessä tutkimuksessa on tavallista. Kun aineisto kerätään itse, päätetään tutkimusongelman perusteella kohderyhmä sekä parhaiten soveltuva tiedonkeruumenetelmä. Kvantitatiivisella tutkimuksella on perusvaatimuksia. Tutkimus on onnistunut, jos sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen onnistumisessa on tärkeää, että se on tehty puolueettomasti, rehellisesti ja niin, ettei vastaajille aiheudu tutkimuksesta haittaa. Kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksia ovat validiteetti, reliabiliteetti, objektiivisuus, tehokkuus ja taloudellisuus, avoimuus, tietosuoja ja sopiva aikataulu. (Heikkilä 2014, 13–16, 27–30.)

Tämän opinnäytetyön kohderyhmäksi on valittu Z-sukupolveen kuuluvat työssäkäyvät ammattikorkeakouluopiskelijat, jotka opiskelevat liiketaloutta Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan kokonaistutkimuksena, jolloin populaation kohderyhmän jokainen otantayksikkö otetaan tarkasteltavaksi. Jos tutkimuksen populaatio olisi hyvin suuri, tulisi tutkimus tehdä otantatutkimuksena, jolloin populaatiosta valittaisiin tarkasteltavaksi populaation osajoukko, otos. (Holopainen ym. 2016, 25–26.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää muun muassa postikyselyä, puhelinhaastattelua tai internetin kautta tehtävää kyselyä. Internetissä tehdyt kyselyt ovat yleistyneet. Ne soveltuvat sellaisen perusjoukon tutkimukseen, joilla on mahdollisuus internetin käyttöön. Internetkyselyn onnistuminen vaatii asiantuntemusta sekä kyselyn kohdentamista oikealle kohderyhmälle. Internetkyselyssä ongelmallista voi olla kyselyn saaminen kohderyhmän tietoon, kuinka estetään otokseen kuulumattomien henkilöiden vastaaminen sekä kuinka estetään saman henkilön vastaaminen kahteen kertaan. Jokaisella tiedonkeruumenetelmällä on omat heikkoutensa ja vahvuutensa. (Heikkilä 2014, 15–17.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto kerättiin internetkyselylomakkeella sosiaalisen median välityksellä, sillä se oli nopein ja helpoin tapa saada vastauksia tutkimuksen kohderyhmältä. Internetkyselyllä on niin hyviä kuin huonoja puolia. Hyviä puolia ovat kyselyn jakamisen nopeus ja helppous, ei ole tarvetta haastattelijoiden läsnäololle, haastattelija ei pysty johdattelemaan vastaajaa vastausvaihtoehtojen kanssa sekä tutkittavien yksityisyys on hyvin suojattu. Huonoja puolia ovat suuri väärinkäytön mahdollisuus, vastausten epätarkkuus sekä vastausprosentti saattaa jäädä heikoksi. (Heikkilä 2014, 18.)

1.4 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat Z-sukupolvi, palkitseminen sekä motivaatio. Teoreettinen viitekehys koostuu pääasiassa näistä käsitteistä ja niiden alakäsitteistä. Alakäsitteet liittyvät muihin sukupolviin, eli suuriin ikäluokkiin sekä X- ja Y-sukupolviin, kokonaispalkitsemiseen, aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen sekä työmotivaatioon. Viitekehyksessä pohditaan palkitsemisen ja motivaation välistä suhdetta. Seuraavaksi käydään läpi opinnäytetyön kolme pääkäsitettä eli Z-sukupolvi, palkitseminen ja motivaatio.

Z-sukupolvi on 1900-luvulla, nettisukupolvi Y:n jälkeen syntynyt uusi aidosti diginatiivi sukupolvi. Z-sukupolvi on syntynyt maailmaan ja elänyt maailmassa, jossa internet ja älypuhelin ovat arkipäivää. Käsite Z-sukupolvi on syntynyt, kun maailmassa on tapahtunut sellainen muutos, joka muokkaa merkittävästi murrosiässä olevien nuorten ihmisten käyttäytymistä ja maailmankuvaa, ja muutokselle on ollut tarpeen löytää sana, joka kuvaa tätä ryhmää. (Johansson & Röksä 2019.)

Palkitseminen on kaikkea sitä, mitä organisaatio tarjoaa työntekijöilleen vastineeksi heidän ajastaan, osaamisestaan ja työpanoksestaan. Palkitseminen sisältää rahallisia palkitsemisen keinoja, etuja, arvostusta ja mahdollisuuksia kehittyä sekä paljon muuta, mitä työntekijä itse kokee palkitsevana. Organisaatioissa palkitsemisella tavoitellaan esimerkiksi sitoutumista, hyvää työsuoritusta, tuottavuutta sekä innostusta ja hyvää työelämän laatua. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14–15.)

Motivaatio on innostuksen mielentila ja lähtökohta ihmisen toiminnalle. Motivaatio saa ihmisen toimimaan tai haluamaan toimia. Motivaatio syntyy, kun henkilö on innostunut ja valmis tekemään kaikkensa tavoitteiden eteen. Motivaatio edesauttaa ihmisen halua toimia asetettujen tavoitteiden eteen, mutta se itsessään ei varmista tavoitteiden saavuttamista tai tuloksellista työskentelyä. (Parpei 2017, 19–26.) Työelämässä motivaatiota kutsutaan työmotivaatioksi. Hyvä työmotivaatio lisää työsuoritusta ja tuloksellisuutta, kun taas heikko työmotivaatio huonontaa työsuoritusta. (Pellinen 2017, 121–122.)

2 Sukupolvet

Sukupolvet ja niiden syntymävuodet luokitellaan eri lähteiden mukaan eri tavalla. Esimerkiksi Anu Järvensivu (2014, 35) lainaa Don Tapscottia, jonka mukaan suuret ikäluokat ovat syntyneet vuosina 1946–1964, sitä seuraava sukupolvi X on syntynyt vuosina 1965–1976, internetsukupolvi Y, toisin sanoen milleniaalit, vuosina 1977–1997 sekä Z-sukupolvi on syntynyt alkaen vuodesta 1998. Sen sijaan Mellanen ja Mellanen (2020) katsovat suurten ikäluokkien syntyneen vuosien 1945 ja 1959 välillä. Tienarin ja Piekkari (2011, 13–14) mukaan Y-sukupolvi on syntynyt 1980-luvulla ja Z-sukupolvi 1990-luvulla. Tienari ja Piekkari eivät kuitenkaan tarkemmin määrittele tiettyä vuotta, josta katsotaan Z-sukupolven alku. Humanistisen ammattikorkeakoulun artikkelin mukaan Z-sukupolveen kuuluvat henkilöt ovat syntyneet vuoden 1996 jälkeen ja Y-sukupolvi taas koostuu vuosien 1981–1996 välillä syntyneistä henkilöistä (Johansson & Röksä 2019).

Sukupolvi määritellään perinteisesti ryhmäksi yksilöitä, jotka kuuluvat samaan ikäryhmään. Samaan sukupolveen kuuluvat jakavat samanlaisen ideologian, ongelmat ja ajatukset. Erilaiset historialliset kokemukset sekä sosioekonomiset, taloudelliset ja poliittiset trendit vaikuttavat sukupolvien kokemuksiin, asenteisiin ja näkemyksiin. Kuten edellisestä kappaleesta huomataan, edellisen ja seuraavan sukupolven erottavaa vuotta ei voida täysin määritellä, vaan sukupolvet limittyvät toisiinsa. Monet tutkijat ovat myöntäneet, että on mahdotonta määrittää tarkkoja vuosilukuja, jotka erottaisivat sukupolvet toisistaan. (Mellanen & Mellanen 2020.) Kuviossa 1 on eroteltu sukupolvet siten, kuinka tässä opinnäytetyössä katsotaan jaottelun menevän. Z-sukupolveen katsotaan kuuluvaksi vuosien 1996–2001 aikana syntyneet henkilöt, sillä ainakin näiden vuosien aikana syntyneet henkilöt opiskelevat ammattikorkeakouluissa tämän opinnäytetyön tekohetkellä. Nämä vuodet ovat mainittuna muutamissa lähteissä, joten voidaan ajatella, että tieto on relevanttia ja sitä voidaan hyödyntää opinnäytetyössä.



Kuvio 1. Sukupolvet luokitellaan eri lähteiden mukaan eri tavalla (Järvensivu 2014, 35; Tienari & Piekkari 2011, 13–14; Johansson & Röksä 2019).

Sukupolvet ja niiden käsitteet ovat syntyneet yleensä silloin, kun maailmassa on tapahtunut jotain radikaalia sen ajan nuorten ollessa herkässä kehitysvaiheessa ja kyseiselle ryhmälle on tarvittu oma nimitys erottaakseen heidät muista (Lukkari 2019). Sukupolvet eroavat toisistaan ja keskeisimmiksi ominaisuuksiksi Järvenpää (2014, 36) siteeraa Smithin toteamat erot: suuret ikäluokat ovat vahvasti työelämäkeskeisiä, X-sukupolvi nauttii työstä, mutta samalla vaatii työn ja perheen tasapainottamista sekä Y-sukupolvi on vahvasti teknologiariippuvainen. Y-sukupolven elämää muokkasi internetin yleistyminen, kun taas Z-sukupolvi on joukko aitoja synnynnäisiä diginatiiveja (Lukkari 2019).

2.1 Aiemmat sukupolvet

Z-sukupolvea edeltävää sukupolvea kutsutaan Y-sukupolveksi tai milleniaaleiksi, sitä edeltävää X-sukupolveksi ja vielä aiempaa sukupolvea kutsutaan suurten ikäluokkien sukupolveksi. Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi edeltäviä sukupolvia, minkälaisia kokemuksia heillä on sekä heille ominaisia käyttäytymistapoja verrattuna Z-sukupolveen.

Suuret ikäluokat syntyivät ja kasvoivat sotien jälkeen maailmassa, jota kylmä sota oli muokannut. Suurten ikäluokkien sukupolvea pidetään sodan ja pulan sukupolvena, mutta samalla kuitenkin jälleenrakentamisen ja hyvinvoinnin sukupolvena. Heidän aikaan talous alkoi kasvamaan synnyttäen hyvinvointiyhteiskunnan. Individualismi sekä vapaampi elämä alkoivat olla osa elämää. Suuret ikäluokat ovat tällä hetkellä työelämässä vaikuttavista sukupolvista vanhin. He ovat kaikista sukupolvista lojaaleimpia työnantajilleen ja arvostavat hierarkiaa, johdonmukaisuutta sekä materialistista menestystä. Suurten ikäluokkien sukupolvi kokee saavansa helpommin arvostusta, kun on ollut pitkään onnistuneessa työsuhteessa samalla työnantajalla. Heillä on yleensä alhaisempi koulutuksen taso ja heikommat tietotekniset taidot. Nämä puutteet he pyrkivät korvaamaan verkostoitumisella, sosiaalisilla taidoilla ja korkealla työmoraalilla. (Mellanen & Mellanen 2020.)

X-sukupolvi syntyi suurten ikäluokkien muokkaamaan ja luomaan uuteen hyvinvointiyhteiskuntaan. He varttuivat yhteiskunnassa, jossa hyvinvointi ja kulutus alkoivat olemaan itsestäänselvyksiä. (Tienari & Parpei 2011, 18.) X-sukupolven nuoruutta ja alkavaa aikuisuutta varjostivat erilaiset tapahtumat, kuten Neuvostoliiton hajoaminen, globalisaation tuomat haasteet, 1990-luvun lama sekä työttömyys. Nämä tapahtumat vaikuttivat rajusti X-sukupolven pessimistisempään maailmankuvaan, skeptisyyteen sekä luottamuksen puutteeseen tulevaisuutta kohtaan. X-sukupolvi on vähemmän kiinnostava kuin

edeltäjänsä Suuret ikäluokat tai seuraajansa milleniaalit. Hyvinvointiyhteiskunnan vuoksi X-sukupolvi on korkeasti koulututtunut ja kansainvälisempi sukupolvi kuin edeltäjänsä. He ovat myös yritteliäämpiä ja valmiita raatamaan haluamiensa asioiden eteen. X-sukupolvi työskentelee pitääkseen yllä edellisen sukupolven luomaa maailmaa. Heidän aikansa myös työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitys kasvoi suuresti. X-sukupolvi arvostaa matalahierarkkisempaa organisaatiomallia sekä vapautta tehdä työt omalla tavallaan. (Mellanen & Mellanen 2020.)

Y-sukupolvi eli niin kutsutut milleniaalit ovat ensimmäinen sukupolvi ennen Z-sukupolvea, jolle teknologia on ollut arkipäivää jo pidempään (Tienari & Parpei 2011, 13). Eroavaisuudet Y-sukupolven ja aiempien sukupolvien välillä ovat suuret. Milleniaalien nuoruusvuosina kaikki muuttui parempaan suuntaan. Teknologia kehittyi ja maailma muuttui avoimemmaksi ja globaalimmaksi kansainvälisen kaupan kasvaessa. Nämä lisäsivät myös ihmisten kulutusmahdollisuuksia ja materialistista hyvinvointia. (Lukkari 2019.)

Y-sukupolven nuoruutta kuitenkin väritti epävarmuuden aikakausi laman, finanssikriisin sekä nousevien terrorismiuutisten myötä. Joukkoyhteisöromut romuttivat luottamuksen työelämään sekä terrorismiuutiset veivät turvallisuudentunteen. Y-sukupolvi on ensimmäinen digisukupolvi, joka on oppinut kommunikoidaan, ajattelemaan ja etsimään tietoa teknologian kautta. He pitävät yhteyttä muuhun maailmaan koko ajan internetin kautta. (Mellanen & Mellanen 2020.)

Milleniaaleja on työelämässä nykyään hyvin paljon. He ovat haastaneet organisaatioiden perinteiset johtamistavat. Organisaatioiden perinteisimmät tavat yllyttävät Y-sukupolvea luomaan innovatiivisia muutosideoita, joilla organisaatioiden tapoja voidaan muokata. Muutosinnostus ei välttämättä aina haasta auktoriteettista johtamista, vaan muutosten avulla halutaan luoda nykyisiin toimintamalleihin järkevyyttä. Y-sukupolvi on muita sukupolvia kouluttuneempi ja arvostaa, että työelämässä heitä ei pidetä alaisina vaan enemmänkin valmennettavina tai yhteistyökumppaneina. Milleniaalit ovat kunnianhimoisia ja valmiita tekemään kaikkensa tavoitteiden saavuttamisen eteen. (Mellanen & Mellanen 2020.)

2.2 Z-sukupolvi

Z-sukupolvi on 1900-luvun puolivälin jälkeen syntynyt aidosti diginatiivi sukupolvi. Z-sukupolvesta, heidän arvoistaan ja toimintatavoistaan tiedetään toistaiseksi vain vähän. He ovat syntyneet tietotekniikan ja digitalisuuden täyttämään ympäristöön. Z-sukupolven arjen toiminnot ovat integroituneet nettimaailmaan internetin ja älypuhelimien myötä jo syntymästä alkaen. (Hakonen & Nylander 2015, 224.) Z-sukupolvesta tiedetään, että heille on tärkeää läpinäkyvyys, tasa-arvo, ekologisuus ja aitous kaikessa toiminnassa (Lukkari 2019).

Z-sukupolven kuuluville henkilöille sosiaalinen media on iso osa arkipäiväistä elämää ja heille on yhä tärkeämpää, miltä näyttää. Sosiaalisessa mediassa muodostetaan mielikuvia niin itsestään kuin muista ihmisistä. Oma persoona muokkaantuu sen mukaan, miten muut sitä kommentoivat sosiaalisessa mediassa. Diginatiivi Z-sukupolvi haluaa ilmaista itseään, tehdä valintoja ja vaikuttaa kaikessa, mitä tekee. (Tienari & Piekkari 2011, 15–16.)

2.3 Z-sukupolven erot edeltäjiinsä

Z-sukupolvella ja muilla sukupolvilla on eroavaisuuksia. Suurin ero aiempiin sukupolviin on se, että Z-sukupolven maailmassa teknologia on ollut arkipäivää jo syntymästä saakka. Vaikka internetin yleistymisen muokkasi milleniaalien maailmaa, on Z-sukupolvi ensimmäinen aidosti diginatiivi sukupolvi. Z-sukupolvi eroaa muista siinä, että heidän nuoruuttaan ovat muokanneet valtavasti lisääntyneet terrorismiuutiset ja ääri liikkeiden nousut sekä erilaiset tulevaisuutta varjostavat uhkakuvat, kuten ilmastonmuutos. Milleniaalit olivat oikeutettuja uskomaan, että maailma on hyvä paikka elää, kun taas Z-sukupolvi saa uskoa, että tulevaisuus on epävarma. (Lukkari 2019.)

Z-sukupolvi eroaa edeltäjistään muun muassa seuraavasti: he ovat kyseenalaistajia ja innovaattoreita sekä kaipaavat yksilöllisiä ratkaisuja ja vapautta kaikessa, mitä tekevät. Z-sukupolven kuuluvat henkilöt etsivät ja vaativat yrityksiltä läpinäkyvyyttä, rehellisyyttä ja avoimuutta. He ovat suhteiden ja yhteistyön sukupolvi, eivätkä kaihda elämässään leikkimielisyyttä tai viihdettä. Z-sukupolvi vaatii muutoksia työelämässä, sillä vanhat, kankeat ja hierarkkiset johtamistyyli ja organisaatiot eivät anna heille kaipaamiaan arvoja ja toimintatapoja. Heillä on uskallusta haastaa organisaation toimintatavat ja vaatia uudistumista. (Tienari & Piekkari 2011, 14–15, 18, 22.)

2.4 Työelämän muutokset sekä työmotivaatio

Aidosti diginatiivit, eli Z-sukupolven kuuluvat henkilöt siirtyvät työelämään pääosin 2020-luvulla (Hakonen & Nylander 2015, 224). Työelämän muutokset tulevat yleistymään Z-sukupolven siirtyessä työelämään. Y-sukupolvi on jo haastanut työelämän perinteiset tavat, mutta Z-sukupolvi tulee lisäämään muutospaineita. Se tulee haastamaan esimerkiksi organisaation perinteiset käytännöt ja vanhat johtamistyyliä. Tämä sukupolvi vaatii kaikessa toiminnassa läpinäkyvyyttä ja yksilöllistä kohtelua, eivätkä siedä hierarkiaa. He haluavat toimia tasa-arvoisessa, avoimessa ja läpinäkyvässä työyhteisössä. (Tienari & Piekkari 2011, 22.)

Työelämän muutoksien myötä motivaatiotekijöitäkin tulee tarkastella. Tämän sukupolven työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat saavutettavissa olevat tavoitteet sekä ymmärrys siitä, mitä tuloksia heidän toiminnaltaan odotetaan. Tärkeää on myös, että työntekijät kokevat organisaation menettelytavat ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaiseksi. Kuitenkin Z-sukupolven kuuluvien henkilöiden motivaatioon vaikuttavat jatkossakin henkilöiden perustarpeet, omat tarpeet ja niiden tyydyttäminen, toimintaympäristöstä tulevat palkkiot sekä työolosuhteet. Tässä opinnäytetyössä luvussa 4.3. Motivaatioteoriat luetellut motivaatioteoriat voivat toimia siis edelleen myös tulevaisuudessakin. (Hakonen & Nylander 2015, 223–225.)

3 Palkitseminen

Palkitseminen on organisaatioissa merkittävä osa henkilöstövoimavarojen johtamista ja osa esimiestyötä. Palkitsemisella pyritään kannustamaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen mukaisesti ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitseminen tukee organisaation menestystä silloin, kun palkitsemiskeinot ovat valittu oikein. (Kauhanen 2012, 108.) Palkitsemisen avulla tavoitellaan positiivisia vaikutuksia niin henkilöstössä kuin organisaation strategisellakin tasolla. Palkitsemisella pyritään houkuttelemaan halutunlaisia työntekijöitä organisaatioon sekä saamaan heidät pysymään organisaatiossa ja motivoimaan heitä hyviin työsuorituksiin organisaation tavoitteet huomioiden. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 57.)

Erittäin tärkeää palkitsemisessa on, että organisaatio itse määrittelee käyttämänsä palkitsemiskeinot ja luo omanlaisensa palkitsemismallin. Palkitsemismalli tulee soveltaa organisaation omiin toimintatapoihin sekä kytkeä se organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Tulee myös ottaa selvää, mitkä palkitsemiskeinot palkitsevat juuri omia työntekijöitä. Vaikka palkitsemismallia ei voi rakentaa kyselemällä jokaiselta erikseen, mikä on palkitsevaa, ei mallia kuitenkaan voi rakentaa kuuntelematta lainkaan henkilöstöä, jolle palkitseminen on tarkoitettu. (Hakonen ym. 2014, 16, 36.)

Palkitsemiskeinoja valittaessa ja jotta palkitsemista voidaan käyttää tehokkaasti, tulee organisaation päättävällä taholla olla laaja-alaista tietämystä ja tuntemusta palkitsemiseen vaikuttavista osa-alueista. Osa-alueita, jotka vaikuttavat palkitsemiskeinojen valintaan, ovat muun muassa yksilön käyttäytyminen ja motivaatio, henkilöstön hyvinvointi, kuinka organisaation henkilöstörakenne määräytyy, muun muassa ikä, sukupuoli ja koulutustaso, sekä työlainsäädäntö ja toimialan työehtosopimus. Nämä vaikuttavat siihen, miten vapaasti ja tehokkaasti mitäkin palkitsemiskeinoa voidaan käyttää ja onko sen käyttö tarkoituksenmukaista. Organisaation palkitsemismallin tulee elää aina sen mukaan, miten esimerkiksi henkilöstörakenne muuttuu. Henkilöstörakenne muuttuu muun muassa silloin, kun vanhemmat työntekijät jäävät eläkkeelle ja tilalle palkataan nuorempia työntekijöitä. Tällöin samat vanhat palkitsemiskeinot eivät välttämättä enää palvele nuorempia työntekijöitä, vaan pitää valita käyttöön sellaiset palkitsemiskeinot, jotka palkitsevat myös uusia tulokkaita. (Kauhanen 2012, 109–110.)

3.1 Kokonaispalkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuudesta käytetään termiä kokonaispalkitseminen, joka sisältää kaiken organisaatioissa käytettävän palkitsemisen. Kokonaispalkitseminen sisältää aineellisen eli taloudellisen palkitsemisen sekä aineettoman palkitsemisen. Kokonaispalkitsemisen avulla organisaatio tarjoaa työntekijöille vastinetta esimerkiksi heidän menetetystä ajastaan, työpanoksestaan sekä osaamisestaan. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018, 11.)

Palkitsemisen kokonaisuus on tehokas väline, kun tavoitellaan hyviä työntekijöitä, heidän pysymistään organisaatiossa ja motivaatiotaan työtä kohtaan. Palkitsemisen kokonaisuus kertoo, mitä kaikkea organisaatio haluaa työntekijöilleen tarjota, ja mitkä ovat organisaation tavoitteet ja arvot. (Hakonen ym. 2018, 31.) Palkitsemistapoja ja kokonaispalkitsemisen malleja on monia erilaisia. Organisaation suunnitelmassa palkitsemista ja palkitsemiskeinoja, tulee sen itse määrittellä käyttämänsä malli ja soveltaa se omiin toimintatapoihinsa, tavoitteisiinsa ja arvoihinsa. Palkitsemista suunniteltaessa organisaation tulee selvittää, minkälaiset palkitsemiskeinot tukevat omaa toimintaa sekä miten mitkään palkitsemiskeinot vaikuttavat omien työntekijöidensä työskentelyyn ja työmotivaatioon. (Hakonen ym. 2018, 11.)

3.1.1 Aineellinen palkitseminen

Aineelliset palkitsemiskeinot ovat aina työntekijää taloudellisesti hyödyttäviä palkitsemiskeinoja. Aineellinen palkitseminen organisaatiossa palvelee useita eri tarkoituksia. Aineellisten palkitsemiskeinojen tarkoitus on lisätä tuottavuutta ja saada kilpailuetua sekä houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä organisaatioon ja pitää arvokkaat työntekijät organisaatiossa. Aineellisten palkitsemiskeinojen tarkoituksena on tukea organisaation strategisia tavoitteita. Kun palkkaus perustuu työn vaativuuteen ja arvoon, on organisaation helpompi pitää työntekijät motivoituneena ja houkuttaa uusia tekijöitä. Motivoituneen henkilökunnan avulla organisaation on helpompi saavuttaa strategiset tavoitteet. (Kauhanen 2012, 116.)

Aineellisia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi peruspalkka, tulospalkkiot, erilaiset taloudellisesti hyödyttävät edut sekä aloite- ja erikoispalkkiot. Aineelliset palkitsemiskeinot jaetaan kahteen osaan, suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoihin. Suora palkitseminen koostuu kolmesta osa-alueesta. Nämä osa-alueet ovat peruspalkka, suorituspalkka sekä

taitolisä. Peruspalkka on suoraa korvausta tehdystä työstä, joka maksetaan työntekijälle kaikissa tapauksissa. Palkitsemiskeinona palkan kannattavuus perustuu siihen, että peruspalkalla voidaan tyydyttää monia tarpeita, kuten työntekijän taloudellista turvallisuutta, perustarpeita sekä vallan ja arvostuksen tarpeita. Suorituspalkka koostuu henkilökohtaisista lisistä, tulospalkkioista sekä osakeoptioista. Taitolisään sisältyy työntekijän monitaitoisuus sekä kielitaito, josta voidaan maksaa lisäpalkkio. (Kauhanen 2012, 114–116.)

Epäsuoraa palkitsemista ovat kaikki lakisääteiset etuudet, jotka työnantaja tarjoaa työntekijälle kaikissa tapauksissa. Epäsuora palkitseminen sisältää sosiaaliturvaetuudet, kuten sairaus-, eläke-, tapaturma- sekä työttömyysvakuutukset. Epäsuoraan palkitsemiseen kuuluu myös vapaaehtoiset ja henkilökohtaiset edut, joilla on taloudellista vaikutusta työntekijälle. Tällaisia etuuksia voivat olla esimerkiksi lakisääteistä työterveyshuoltoa kattavampi työterveyshuolto, matka- ja vapaa-ajan vakuutus, vapaa-ajan harrastus- ja liikuntatoiminnan tukeminen sekä vapaa-ajanviettomahdollisuus esimerkiksi yrityksen omistamassa lomaosakkeessa. Epäsuoriksi eduiksi voidaan katsoa kaikki keinot, jotka hyödyttävät henkilöstöä taloudellisesti, kuten lounas-, puhelin-, auto- tai asuntoetu. (Kauhanen 2012, 114–119.)

3.1.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomien palkitsemiskeinojen merkitys kasvaa silloin, kun palkan määrä kasvaa ja normalisoituu. Palkan ollessa niin suuri, että se tyydyttää työntekijän perustarpeita, luo turvallisuutta sekä sillä pystytään rahoittamaan esimerkiksi omaa vapaa-ajan toimintaa, sen merkitys tippuu ja muiden tekijöiden merkitys kasvaa. (Kauhanen 2012, 116.) Vaikka aineettomat palkitsemiskeinot eivät tuo työntekijälle taloudellista hyötyä, kuten aineelliset palkitsemiskeinot tuovat, eivät ne kuitenkaan aina ole ilmaisia työnantajalle. Työnantaja-organisaatio maksaa usein aineettomasta palkitsemisesta esimerkiksi palveluntarjoajalle. Työntekijälle tästä syntyvä hyvä taas ei näy rahana vaan aineettoman palkitsemisen keinona. (Rötkin 2015, 143.)

Aineettomia palkitsemisen keinoja on monenlaisia. Palkitsemista voivat olla kaikki ne asiat, jotka työntekijä kokee palkitsevaksi ja jotka lisäävät työntekijän motivaatiota ja työsuoritusta. Yleisimmät aineettoman palkitsemisen keinot voidaan jakaa kahteen ryhmään: urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkiot voivat liittyä työhön itseensä, koulutukseen sekä itsensä kehittämiseen. Esimerkiksi työ itsessään voi olla jollekin niin

mielekästä ja unelmien työ, joten kokee sen palkitsevana. Toinen taas voi kokea palkitsevana, jos työnantaja tarjoaa mahdollisuutta kouluttautua ja kehittää itseään. Organisaatio voi tukea esimerkiksi työntekijän itseopiskelua vapaa-ajalla ja maksaa erilaisia kurssimaksuja. Työuran kehitys ja etenemismahdollisuudet organisaatiossa ja eri sektoreilla katsotaan aineettomaksi palkitsemiseksi. (Kauhanen 2012, 134–136.)

Sosiaalisia palkkioita voi olla monia erilaisia. Erilaiset statussymbolit, kuten alaisten lukumäärä, työpisteen sijainti ja koko, parkkipaikan sijainti sekä onko liukuva, kiinteä vai vapaa työaika, ovat joillekin palkitsevia tekijöitä. Myös toimennimike, sihteeri- tai assistenttipalvelut sekä erilaiset jäsenyydet voivat palkita työntekijää. Statussymbolit ja niiden määrä voivat kertoa työntekijälle, mikä hänen asemansa organisaatiossa on ja kuinka paljon esimies ja organisaation johto häntä arvostavat. Statussymboleita saatetaan joskus vähätellä, mutta joillekin henkilöille ne voivat olla todella tärkeitä, tärkeämpiä kuin palkankorotukset. (Kauhanen 2012, 137.)

Tunnustukset ja arvostukset, varsinkin julkiset, kuten lehtihaastattelut ja arvonimet ovat joillekin tärkeitä ja ne koetaan palkitsevana. Joillekin työntekijöille organisaation sisällä hyvin tiedotettava henkilölle annettava tunnustus voi olla melkein pienen palkankorotuksen vastine. Kustannustehokkain ja helpoin aineettoman palkitsemisen keino on yksinkertaisesti palautteen ja kiitoksen antaminen. Varsinkin suomalaiset arvostavat suuresti niin yksityisesti kuin julkisesti saamaansa kiitosta, joten sen tuottama palkitsemisen vaikutus on hyvin pienen vaivan takana. Joillekin työntekijöille taas verkoston kasvattaminen ja sosiaaliset kontaktit ovat palkitsevia. Monet arvostavat esimerkiksi sitä, että saavat toimia organisaationsa edustajana keskeisten sidosryhmien vierailujen aikana. Organisaation edustaminen on siis myös yksi palkitsemisen keino. Tulee kuitenkin edelleen pitää mielessä, että tämäkään keino ei palkitse kaikkia työntekijöitä. (Kauhanen 2012, 138–140.)

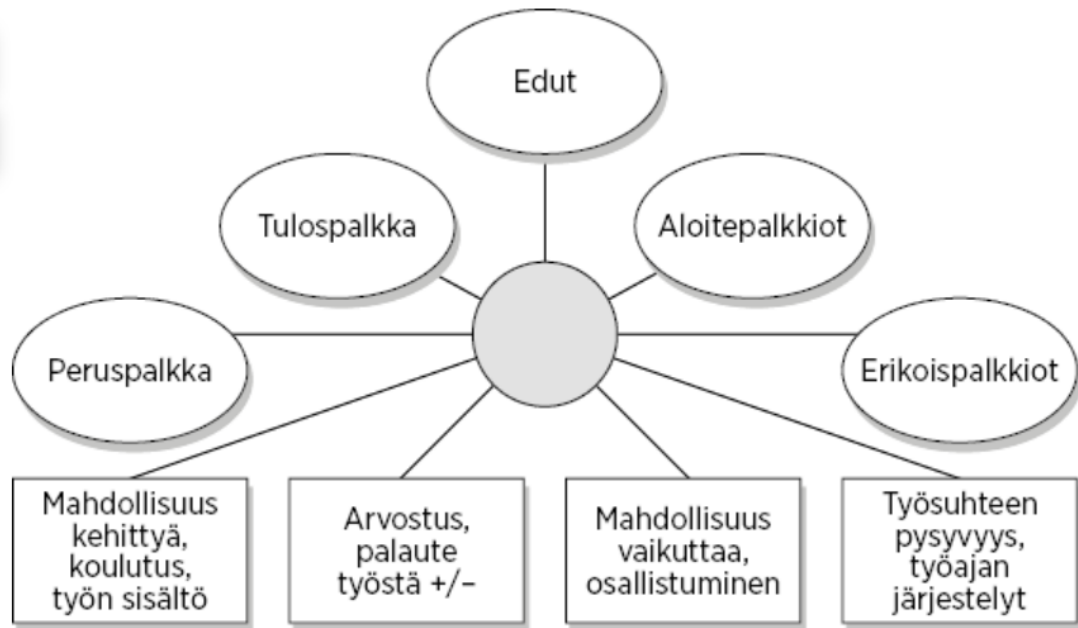
Muun muassa vaikutusmahdollisuudet, hyvät ja innostavat työkaverit, hyvä esimiestyö, joustavat työajan järjestelyt sekä lyhyt työmatka lasketaan aineettoman palkitsemisen keinoiksi. Työaikojen järjestely, etätyömahdollisuudet sekä joustavat työajat ovat tärkeä osa henkilöstön viihtyvyyttä ja ne voidaan kokea palkitsevana. Vaikka työajat ja niiden järjestelyt saattavat vaikuttaa normaaleilta asioilta, voidaan ne kokea myös palkitsevana silloin, kun esimies ottaa esimerkiksi työvuoro- tai vuoroterveiset huomioon. Monille ihmisille työn ja muun elämän yhteensovittaminen on henkilökohtaisesti tärkeää. (Hakonen ym. 2018, 29–30.)

Aineetonta palkitsemista miettiessä on hyvä pitää mielessä, että ei ole itsestään selvää, mitkä asiat ovat aineettomia palkitsemiskeinoja. Asiat, joita yksi työntekijä pitää palkitsevana, ei välttämättä palkitse toisia työntekijöitä tai esimies ei pidä asiaa palkitsevana. Ne palkitsemiskeinot, joita työntekijä pitää palkitsevana, ovat palkitsemiskeinoja. Tämän vuoksi organisaatiossa tulee koota kasaan sellainen palkitsemismalli, joka palkitsee varmasti jollain tapaa jokaista työntekijää. (Hakonen ym. 2018, 29.) Kun organisaatiossa otetaan aineeton palkitseminen osaksi palkitsemismallia, tulee esimiesten ja organisaation johdon viedä sitä määrätietoisesti eteenpäin ja konkretisoida arjessa teoksi. Jos väitetään, että hyvä esimiestyö on osa palkitsemista, silloin myös esimiestyön tulee olla hyvää ja palkitsevaa. (Rötkin 2015, 143.) Vaikkakin esimerkiksi hyvää esimiestä, lyhyttä työmatkaa sekä parkkipaikan sijaintia voidaan pitää palkitsevana, ei kuitenkaan niistä ainoastaan rakenneta palkitsemisjärjestelmiä (Hakonen ym. 2014, 35).

3.2 Kokonaispalkitsemisen mallit

Kokonaispalkitseminen sisältää siis aineellisen ja aineettoman palkitsemisen. Kokonaispalkitsemisen malleja on hyvin paljon erilaisia. Mallien lopulliset versiot muotoutuvat vasta sitten, kun organisaatio on määritellyt itselleen sopivat palkitsemiskeinot ja soveltanut ne omaan toimintaansa ja tavoitteisiinsa. Suurin osa esimerkiksi kirjoissa esiintyvistä malleista sisältää paljon samoja elementtejä toistensa kanssa. Kokonaispalkitsemisen malleja on yksinkertaisempia sekä monimutkaisempia. Yksinkertaisimmissa malleissa on lueteltu palkitsemisen keinoja aineellisesta ja aineettomasta näkökulmasta. Monimutkaisemmissa malleissa useimmiten palkitsemiseen on liitetty organisaation näkökulmasta aiheeseen liittyviä asioita, kuten strategian toimeenpano sekä työntekijän näkökulmia, esimerkiksi innostus ja sitoutuneisuus. (Hakonen ym. 2014, 36–37.)

Seuraavalla sivulla esitellään Suomessa eniten käytössä oleva palkitsemismalli. Se on Hakosen ja kumppaneiden Palkitse taitavammin -kirjasta. Tämä malli (kuvio 2) on yksinkertainen suomalainen kokonaispalkitsemisen malli ja yksi yleisimmistä organisaatioissa käytetyistä palkitsemisen malleista. Malli on helposti ymmärrettävä ilman erikoistermejä ja se on käyttökelpoinen sellaisenaan. Tähän palkitsemisen kokonaisuuteen on sisällytetty niin aineellisia kuin aineettomia palkitsemiskeinoja. (Hakonen ym. 2014, 36.)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus –malli (Hakonen ym. 2014, 36).

Palkitsemisen kokonaisuus -palkitsemismalli sisältää viisi aineellisen palkitsemisen keinoja, kuten kuvio 2 käy ilmi. Aineellisen palkitsemisen keinoja ovat peruspalkka, tulospalkka, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Nämä kaikki ovat työntekijää taloudellisesti hyödyttäviä palkitsemiskeinoja. Peruspalkka maksetaan työntekijälle aina korvauksena tehdystä työstä ja peruspalkka onkin aina palkitsemismalleissa yksi osa. Tulospalkkioita voi saada, kun yhdessä sovitut ja asetetut tavoitteet on saavutettu ja on sovittu, että siitä voi saada palkkion. Edut taas voivat sisältää erilaisia henkilöstöetuja, kuten työsuhdepuhelimien käytön, henkilökunta-alennuksia, lounasedun tai yrityksen lomaosakkeen käytön vapaa-ajalla. (Hakonen ym. 2014, 36, 68, 122, 148.)

Aloitepalkkio voidaan maksaa työntekijän tekemästä organisaatiota hyödyttävästä aloitteesta. Yleisimmin aloitteita ovat kaikki parannusehdotukset, joilla pyritään kehittämään organisaation toimintaa. Aloitteiden tarkoituksena on esimerkiksi parantaa organisaation tuottavuutta ja työmenetelmiä sekä kehittää yhteistyötä eri asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Tulee kuitenkin huomioida, että kaikki esimerkiksi tiimin sisällä lentävät ideat eivät välttämättä ole aiheellisia aloitepalkkiolle. Erikoispalkkiot ovat useimmiten spontaaneja ja ne ovat esimiehen ja johdon keino huomioida hyvät työsuoritukset pikaisesti sekä aiheeseen että henkilöön soveltuvalla tavalla. Erikoispalkkioita ovat symboliset palkkiot, kuten kiitoskortit, juhlat, tavarapalkkiot ynnä muut vastaavat. Erikoispalkkioilla pystytään siis pikaisesti huomioimaan juuri tuore suoritus, josta työntekijää halutaan palkita heti. (Hakonen ym. 2014, 179, 188.)

Tässä palkitsemisen kokonaisuudessa aineettomat palkitsemiskeinot ovat jaettu neljään osaan. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat työntekijän mahdollisuus kehittyä, koulutusmahdollisuus ja työn sisältö, arvostus ja palaute, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua sekä työsuhteen pysyvyys ja työaikojen järjestelyt. Työntekijän tarjotessa osaamistaan ja työpanostaan työnantajan käyttöön, voi työnantaja rahallisen korvauksen lisäksi tarjota työntekijälle kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksia. Kehittymismahdollisuudet ovat yleensä houkuttelevia ja tekevät työpaikasta kiinnostavamman. Monet haluavat kehittyä ja oppia uusia asioita. Työntekijöiden näkökulmasta kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet ovat tärkeä osa omaa hyvinvointia ja pitävät työntekijät yllä. (Hakonen ym. 2014, 36, 262.)

Palkitsemistavoista vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet sekä palaute ja arvostus ovat sellaisia, joihin esimies voi omilla toimillaan vaikuttaa eniten. Vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien on todistettu lisäävän lopputuloksen laatua, tuottavuutta, työntekijöiden sitoutuneisuutta sekä työtyytyväisyyttä. Työntekijät voivat osallistua ja vaikuttaa esimerkiksi edustamalla työntekijöitä johtoryhmässä, ottamalla osaa henkilöstökyselyihin sekä tekemällä aloitteita. Arvostus ja palaute on palkitsemisen ydin, ja ne ovat oleellinen osa palkitsemista. Esimiehen arvostaessa työntekijöitään, näkyy se työntekijöissä pyrkimyksenä toimia luottamuksen arvoisesti. Kun esimiehen arvostuksen tiedostaa, voivat työntekijät helpommin luottavat esimiehen harkintakykyyn ja seuraavat varmemmin esimiehen asettamia linjauksia. Palautetta on tärkeää antaa, sillä jokainen haluaa tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hän täyttää odotukset. Yksinkertaisimmillaan palaute välittää viestin siitä, kuinka työssä on onnistuttu. (Hakonen ym. 2014, 233, 236, 243, 251.)

Työsuhteen pysyvyys luo työntekijälle turvallisuuden tunnetta sekä mahdollisuuden tehdä pitkäaikaisia ratkaisuja ja hankintoja, kuten asuinpaikkakunnan valinnan sekä asuntolainan ottamisen. Työsuhteen pysyvyys on yksi palkitsevimmista asioista, työsuhtedemuodosta riippumatta. Työntekijän ollessa esimerkiksi määräaikaisessa työsuhteessa, on työsuhteen jatkaminen tai työsuhteen vakinaistaminen vahva palkitsemisen keino. (Hakonen ym. 2014, 203.)

Parhaat työaikatratkaisut sovittavat yhteen niin työnantajan kuin työntekijän työaikatarpeet ja palkitsemisen elementtinä sillä on suuri merkitys. Työaikajärjestelyissä kysymys on vapaa-ajan ja työajan pituudesta ja ajoituksesta. Osa-aikatyöt, liukuvat työajat sekä itsevalitut työajat ovat esimerkkejä työaikajärjestelyistä. Etätyöt ja mobiiliin kautta

suoritettavat työt tukevat työaikajärjestelyitä. Työaikatarkaisut ovat palkitsevia silloin, kun otetaan huomioon työntekijän henkilökohtaiset tarpeet, kuten perhe, harrastukset ja muu vapaa-aika sekä organisaation tuotannon tarpeet ja asiakastarpeet. Kun työaikatarkaisut ovat sovitettu yhteen niin työntekijän kuin työnantajan tarpeiden mukaisesti, lisää se tuottavuutta, työntekijän motivaatiota ja sitoutuneisuutta sekä työhyvinvointia. (Hakonen ym. 2014, 202, 211–212.)

3.3 Palkitsemisen haasteita

Palkitsemista tulee kehittää vähitellen, useiden kokeilujen ja oppimisen kautta, jotta palkitsemisen kokonaisuus toimii halutulla tavalla. Palkitsemisen kehittämisen matkan varrella voi tulla vastaan erilaisia esteitä ja haasteita, ja niiden tunteminen ja tunnistaminen on äärimmäisen tärkeää. Palkitsemista ja sen toimintaa voi heikentää esimerkiksi, että palkitsemista ei ole kytketty organisaation strategiaan, tavoitteisiin tai arvoihin, palkitseminen ei tue tavoiteltua toimintatapaa tai muutosta. Palkitsemista heikentää myös, jos esimiestyö ja johtaminen on puutteellista ja palkitsemisen avulla yritetään korjata näitä heikkoja kohtia. (Hakonen ym. 2014, 281.) Epäsuorassa palkitsemisessa ja aineettomassa palkitsemisessä ongelmana voi olla, että henkilöstö ei arvosta kaikkia etuja, jotka saattavat kustantaa työnantajalle kuitenkin merkittävästi. Organisaatiossa onkin tarkasteltava tarkkaan, minkälaista palkitsemista työntekijät arvostavat ja mihin palkitsemiskeinoin kannattaa panostaa. (Kauhanen 2012, 120.)

Kuten aiemmin on mainittu, tulee palkitsemista suunniteltaessa ottaa huomioon yksilön toiveet palkitsemisen suhteen. Huolellisesti rakennettu ja suunniteltu palkitsemismalli voi kaatua ja toivottuja tuloksia ei saavuteta, jos työntekijät eivät tunne tai ymmärrä palkitsemisjärjestelmää. Vaikka esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmä olisi hyvin suunniteltu ja työntekijä tuntisi sen, ei se vaikuta hänen työskentelyynsä, jos hän ei arvosta lisärahaa, vaan kaipaisi esimerkiksi lisää vapaa-aikaa tai muuta, jonka kokee itselleen arvokkaaksi. Palkitsemisessä on tärkeää, että jokainen työntekijä tietää, miten esimerkiksi palkka määräytyy ja kuinka siihen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Palkitsemisen kohteena oleva henkilön omat tulkinnat ja toiveet vaikuttavat siihen, kuinka hän toimii ja kuinka palkitseminen vaikuttaa hänen työskentelyynsä. (Hakonen & Nylander 2015, 237–239.)

4 Motivaatio

Motivaatio on innostuksen ja hyvien aikomusten mielentila sekä lähtökohta toiminnalle. Motivaatio syntyy, kun ihminen on innostunut asiasta sekä kun toiminnalle on asetettu tavoitteita, joiden saavuttamiseksi ollaan valmiita tekemään töitä. (Parppei 2018, 15–16.) Motivaatio ei ole konkreettinen ilmiö, vaan sen hahmottaakseen pitää tarkastella erilaisia motivaatioteorioita. Kun motivaatioteorioita tarkastellaan monipuolisesti, saadaan laajempi käsitys motivaatiosta ja ihmisen toimintaan vaikuttavista asioista. (Hakonen & Nylander 2015, 136.) Motivaatioteorioihin palataan tarkemmin luvussa 4.3. Motivaatioteoriat.

Motiivit eli toiminnan syyt muodostavat ihmisen motivaation (Hakonen & Nylander 2015, 135). Motiivit ovat psykologisia tarpeita, haluja ja pyrkimyksiä. Ne kertovat miksi ihminen toimii tai ajattelee tietyllä tapaa. Motivaatio ja motiivit voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Sisäiset motiivit juontuvat lähinnä geeniperimästä ja elämän aikana kertyneistä kokemuksista. Ulkoiset motiivit tulevat ulkopuolelta ja ne ovat niin itse kuin muiden meille asettamia odotuksia. Esimerkiksi työssä asetetut tavoitteet ovat ulkopuolelta tulevia. Sisäiset motiivit ovat parhaassa tilanteessa tasapainossa tavoitteiden, elämäntilanteen ja olosuhteiden kanssa. Kun ne vastaavat toisiaan, olemme motivoituneita. (Mayor & Risku 2015.)

4.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio jaetaan useimmiten kahteen eri osaan, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Nämä molemmat pitävät sisällään motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, mutta ne eroavat melkoisesti toisistaan. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, kun taas ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Sisäinen motivaatio syntyy, kun ihmisen psykologiset perustarpeet, kuten vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen tarve, ovat kunnossa. Kun perustarpeet ovat tukevalla pohjalla, on henkilöllä suurempi mahdollisuus kokea esimerkiksi työn imua ja pyrkiä kehittymään paremmaksi. Sisäisesti motivoitunut henkilö hakeutuu itse tekemään asioita, jotka kiinnostavat, innostavat ja tuntuvat arvokailta. Kun tietyn asian tekeminen vetää ihmistä puoleensa ja hän ei joudu pakottamaan itseensä tekemään sitä, kokee hän sisäistä motivaatiota ja asia on sellainen, mitä hän haluaa todella tehdä. Työntekijän sisäinen motivaatio tuottaa organisaatiolle enemmän lisäarvoa työntekijän tarttuessa luonnostaan innostuneena ja energisenä työtehtäviin. (Martela & Jarenko 2015, 17–18, 26–27.)

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa tekemisen syy ei liity itse tekemiseen, vaan esimerkiksi ulkoa tulevaan painostukseen, kuten palkkioihin tai rangaistuksen pelkoon. Kun ihmisen motivaation lähde tulee ulkoapäin, hän ei ole kiinnostunut tehtävistään, vaan joutuu työntämään itseänsä tekemään asioita. Tällöin työtehtävät ja niiden tekeminen tuntuvat pahimmillaan pakotetulta. Ulkoinen motivaatio on yleensä stressaavaa ja ahdistavaa. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat usein läsnä arkipäiväisessä elämässä sekoittuneena toisiinsa. Esimerkiksi raha turvaa ruuan saannin ja aiheuttaa näin ulkopuolelta tulevaa motivaatiota. Sisäistä motivaatiota taas luo onnistumiset ja tunne siitä, että kokee oman tekemisensä hyödylliseksi. (Martela & Jarenko 2015, 25–27.)

4.2 Työmotivaatio

Työelämässä motivaatiota kutsutaan työmotivaatioksi. Hyvä työmotivaatio vaikuttaa positiivisesti tuloksellisuuteen ja työskentelyyn aktiivisesti asetettuja tavoitteita kohti. Heikko työmotivaatio näkyy taas huonona työsuorituksena. (Pellinen 2017, 121.) Motivaatio on innostuksen mielentila ja lähtökohta ihmisen toiminnalle. Työmotivaatio on viireystila, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa. Työmotivaatio määrittää työskentelyn suunnan, voimakkuuden sekä keston. Työmotivaatioon vaikuttavat yksilön sisäiset voimat, kuten arvostukset ja tarpeet sekä ulkoiset tekijät, kuten työn luonne tai palkitsemisjärjestelmät. (Hakonen & Nylander 2015, 136.)

Useimmiten organisaatiossa työntekijät saavat motivaatiota psykologisista tuntemuksista, kuten tavoitteiden saavuttamisesta, etenemisestä, vastuusta ja mahdollisuudesta kehittyä (Pellinen 2017, 122). Organisaatio voi myös vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon. Työmotivaatiota lisää muun muassa selkeä viestintä, uudet ja käytännölliset työvälineet sekä työn uudelleen organisointi. (Kauhanen 2020, 47, 55, 179.)

Työelämässä motivaation lisäksi tarvitaan työmotivaation ylläpitoa ja jatkumista. Sisäisen motivaation kautta voidaan kokea flow-tila tai työn imua. Flow-tilan vallitessa työntekijä unohtaa ajan ja paikan. Juuri käsillä olevaan tehtävään uppoudutaan täydellisen motivoituneena, energisenä ja sitoutuneena. Työn imu tarkoittaa pidempiaikaista tarmokkuutta sekä uppoutumista ja omistautumista jollekin tietylle asialle, kuten omalle työlleen. (Mayor & Riksu 2015.) Työn imu on myös yksi motivaatioteorioista ja siihen paneudutaan tarkemmin seuraavassa luvussa 4.3. Motivaatioteoriat.

4.3 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioita tarvitaan, jotta pystytään ymmärtämään mistä ihmisen motivaatio syntyy ja mikä siihen vaikuttaa. Motivaatioteorioissa kysytään yleensä yksinkertaisesti, mikä motivoi tai miten motivoidumme. ”Mikä motivoi” kysymyksellä tarkastellaan esimerkiksi tarpeiden vaikutusta motivaatioon ja ”miten motivoidumme” kysymyksellä keskitytään tarkastelemaan mielen sisäisiä prosesseja ja yksilöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat motivoitumiseen ja käyttäytymiseen. Motivaatioteorioita on paljon erilaisia. Niitä tulee käsitellä monipuolisesti, jotta saadaan laaja käsitys ihmisen toimintaan vaikuttavista asioista. Ymmärrys motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on tärkeää suunniteltaessa organisaation palkitsemismallia. Osa motivaatioteorioista antaa näkökulmaa palkitsemisen suunnitteluun. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi muutamia motivaatioteorioita, joiden näkökulmasta palkitsemisen vaikutuksia tavallisesti analysoidaan. (Hakonen & Nylander 2015, 137–138.)

4.3.1 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkia on hyvä motivaatioteoria työmotivaation ymmärtämiseksi. Se vastaa kysymykseen ”mikä meitä motivoi?” ja vastaus on, että kaikkia meitä motivoi samojen tarpeiden tyydyttäminen. Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmistä ohjaa viisi tarvetta hierarkkisessa järjestyksessä: fyysiset tarpeet, turvallisuuden tarve, läheisyyden ja rakkauden tarve, arvostuksen tarve sekä esteettiset ja älylliset tarpeet. Vasta sitten, kun nämä viisi tarvetta on saavutettu, voidaan tavoitella muita tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen tarvetta. (Hakonen & Nylander 2015, 141.)

Maslowin tarvehierarkian mukaan rahallisella palkitsemisella voidaan motivoida silloin, kun henkilö tarvitsee sitä tyydyttääkseen esimerkiksi turvallisuuteen liittyviä tarpeita, kuten ruuan saanti. Mutta jos nämä tarpeet ovat kunnossa, ei rahalla oikeastaan pystytä motivoimaan. Tarvehierarkian mukaan aineettomalla palkitsemisella voidaan motivoida tehokkaammin. Aineettomalla palkitsemisella voidaan tukea korkeammalla tasolla olevia tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen tarvetta koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien avulla. (Hakonen & Nylander 2015, 142.)

4.3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria – motivaatio- ja hygienie tekijät

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa työhön liittyvät tekijät ovat jaettu kahteen luokkaan. Toiseen luokkaan kuuluvat asiat, jotka saavat työntekijän tyytyväiseksi ja motivoituneeksi työpaikalla. Toiseen puolestaan asiat, jotka tekevät heidät tyytymättömiksi. Tekijöitä, jotka saavat työntekijän tyytyväiseksi ja motivoituneeksi, kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Herzbergin mukaan motivaation lisäämiseksi kannattaa panostaa työn sisältöön sekä antaa työntekijälle vastuuta ja itsenäisyyttä työtehtäviensä hoitoon. Mahdollisuus kehittyä ja palaute tehdystä työstä ovat Herzbergin mukaan myös motivaatiotekijöitä. Toiseen luokkaan kuuluvia tekijöitä nimitetään hygienie tekijöiksi. Ne eivät voi lisätä työntekijän tyytyväisyyttä tai motivaatiota. Tällaisia ovat esimerkiksi palkka ja työolot sekä muut ulkoa tulevat tekijät. Kuitenkin palkka nimitetään yleensä niin motivaatio- kuin hygienie tekijäksi. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ovat sisäisiä tekijöitä ja hygienie tekijät ulkoisia. (Hakonen & Nylander 2015, 142–143.)

Herzbergin kaksifaktoriteoriaa käytetään usein rahalla palkitsemisen kritisoimiseen. Teorian mukaan palkka ja rahapalkkiot ovat usein neutraaleja tekijöitä, eikä niillä voida saavuttaa motivaation lisääntymistä. Kuten Maslowin tarvehierarkian, myös Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan aineettomat palkitsemistavat sen sijaan voivat motivoida työntekijää. Organisaatioissa siis kannattaisikin panostaa enemmän esimerkiksi koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin sekä hyvään ja aktiiviseen palautteen antamiseen. Rahalla palkitseminen ei kuitenkaan yksiselitteisesti ole vain hygienie tekijä, mutta palkkaan liittyvien asioiden hoitaminen on tärkeää tyytymättömyyden välttämiseksi. (Hakonen & Nylander 2015, 143.)

4.3.3 Työn imu

Työn imu on suhteellisen pysyväluonteinen, myötäinen tunne- ja motivaatiotila. Se koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Tarmokkuus on energisyyttä ja halua panostaa työhön. Omistautuminen on työn kokemista merkitykselliseksi ja haasteelliseksi sekä innokkuutta ja ylpeyttä omasta työstä. Uppoutuminen taas on syvä keskittyneisyyden ja syventymisen tila, jossa aika kuluu huomaamatta. Työn imulla on paljon positiivisia vaikutuksia työhön ja työstä suoriutumiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 151.) Työn imua voi kokea työntekijä, joka pystyy keskittymään ja ohjaamaan kaikki energiansa työn tekemiseen ilman, että häiriintyy täydellistä läsnäoloa heikentävistä tekijöistä, kuten tiukasta työilmapiiristä. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Työn imua voidaan lisätä aineettomalla palkitsemisella. Siihen voidaan vaikuttaa esimerkiksi muokkaamalla työntekijän työtehtäviä yksilöllisistä lähtökohdista hänelle sopiviksi, esimerkiksi tekemällä työt itselle mielekkäässä järjestyksessä ja sisustamalla työpiirensä omanlaiseseen. Näitä keinoja voidaan pitää aineettoman palkitsemisen keinoina, jos palkitsemisen kohteena oleva henkilö ajattelee näin. (Hakonen & Nylander 2015, 151–152.)

4.3.4 Itsemääräytymisen teoria

Itsemääräytymisen teoria pyrkii erottamaan erilaisia motivaation tyyppisiä ja tämän motivaatioteorian mukaan ihmisen tavoitetilana on sisäinen motivaatio. Ihminen on sisäisesti motivoitunut silloin, kun hän suorittaa tehtävää sen kiinnostavuuden vuoksi ja sen tekeminen saa aikaan tyytyväisyyttä. Sisäisen motivaatio syntyy, kun kolme ihmisen psykologista perustarvetta on tyydytetty. Ne ovat autonomia eli tarve toimia vapaaehtoisesti, kyvykkyyden tarve sekä yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden tunne. Autonomiata pidetään tärkeimpänä motivaation tyyppiä määrittelevänä asiana. Teorian mukaan näiden kolmen tarpeen tyydyttäminen on olennainen osa psyykkistä hyvinvointia. (Hakonen & Nylander 2015, 148–149.)

Itsemääräytymisen teorian mukaan motivaation eri tyypit voidaan sijoittaa jatkumolle autonomian määrän mukaan. Toisessa päässä on täysin ulkoinen motivaatio ja toisessa päässä sisäinen motivaatio. Ulkoista motivaatiota ajaa esimerkiksi palkkion saaminen tai rangaistuksen välttäminen. Ulkoisen ja sisäisen motivaation välille sijoittuvat ulkoisen motivaation eri muodot, jotka vaihtelevat autonomian mukaisesti. Sisäinen motivaatio sekä integroidun säätelyn motivaatio muodostavat autonomisen motivaation. Integroidun säätelyn motivaatio syntyy, kun ulkoista motivaatiota ohjaa autonomia ja se koetaan olennaiseksi osaksi itseä. Kun autonominen motivaatio on syntynyt, se ohjaa ihmistä tekemään esimerkiksi työtehtäviä, koska ne koetaan merkitykselliseksi. Autonomista motivaatiota kuvaa se, että henkilö toimii vapaaehtoisesti itselleen merkityksellisten tehtävien parissa. (Hakonen & Nylander 2015, 149–150.)

Itsemääräytymisen teorian mukaan suoritukseen perustuvaa palkitseminen voidaan kokea ulkopuolisena kontrollina ja näin heikentää sisäistä motivaatiota. Sisäistä ja autonomista motivaatiota voidaan tukea rahallisella palkitsemisella, jos sitä käytetään oikeudenmukaisesti ja sen avulla palautetta antaen. Autonomista motivaatiota voidaan tukea

aineettomalla palkitsemisella, esimerkiksi koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla, työajan joustoilla sekä vaikutusmahdollisuuksilla. (Hakonen & Nylander 2015, 150–151.)

4.3.5 Tavoitteen asettamisen teoria

Tavoitteen asettamisen teorian mukaan tavoitteet ja aikomukset määrittävät ihmisen motivaatiota ja toimintaa. Tämän teorian mukaan ihmisen motivaatio on korkeimmillaan silloin, kun työlle on asetettu riittävän haastavat, tarkat sekä hyväksytyt tavoitteet. Haastavat tavoitteet lisäävät tehtävässä suoriutumista vain silloin, jos työntekijällä on riittävästi osaamista tehtävän suorittamista varten. Tarkasti määrätyt tavoitteet vaikuttavat positiivisemmin työntekoon ja työn tulokseen, kuin epämääräiset tavoitteet. Itseasetetut tavoitteet ovat toimiva keino edistää tavoitteeseen sitoutumista ja siinä onnistumista. (Hakonen & Nylander 2015, 145–146.)

Tavoitteen asettamisen teorian mukaan palkitsemisella voidaan vaikuttaa myönteisesti motivaatioon ja suoriutumiseen. Palkitseminen voi edistää työssä suoriutumista, jos se on yhteydessä tavoitteen saavuttamiseen. Suoritukseen perustuva palkitseminen voi edistää vaativampienkin tavoitteiden saavuttamista, jos on mahdollista saavuttaa suurempia palkkioita. Tavoitteeseen sitoutumista edistävät bonukset ja suoritukseen liitetyt palkkiot. (Hakonen & Nylander 2015, 146.)

4.4 Motivaatio ja palkitseminen

Oikeanlainen palkitseminen tietyissä tilanteissa voi lisätä motivaatiota ja edesauttaa tavoitteisiin pääsyä sekä edistää niihin sitoutumista. Hyvästä ja onnistuneesta työsuorituksesta kannattaa palkita heti työsuorituksen jälkeen, jolloin työntekijä oppii huomaamaan, millaisia työsuorituksia toivotaan. Motivoituakseen henkilö tarvitsee tiedon siitä, mitä hyvästä työsuorituksesta seuraa. Rahallisella palkitsemisella ei välttämättä voida juurikaan vaikuttaa työmotivaatioon, mutta aineettomalla palkitsemisella voidaan. Palkitseminen voi edistää tavoitteisiin sitoutumista. (Hakonen & Nylander 2015, 152.)

Työntekijät ovat helpompi pitää motivoituneena, kun organisaation palkkaus perustuu työn vaativuuteen ja arvoon, eikä niinkään motivoimiseen. Aineettomat palkitsemiskeinot tulevat tärkeämmiksi strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, kun taloudellisten palkkioiden merkitys vähenee. Motivoituneen henkilökunnan avulla organisaation on helpompi saavuttaa strategiset tavoitteet. (Kauhanen 2012, 116.)

5 Z-sukupolven näkemys palkitsemisesta ja työmotivaatiosta

Tässä opinnäytetyössä selvitetään palkitsemisen vaikutusta Z-sukupolven työmotivaatioon. Internetlomakekyselyn avulla selvitettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin: minkälaiset palkitsemiskeinot motivoivat Z-sukupolveen kuuluvia opiskelevia työntekijöitä sekä mitkä ovat motivaatiotekijöitä tälle kyseiselle Z-sukupolveen kuuluvalla ryhmällä.

5.1 Tutkimuksen luominen ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, sillä sen avulla selvitetään eri asioiden välisiä riippuvaisuuksia. Tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää muun muassa palkitsemisen vaikutusta työntekijän motivaatioon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa otos on numeerisesti suuri ja edustava. Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla pystytään käsittelemään suurempaa otosta, jolloin tutkimukseen saadaan enemmän vastaajia ja tuloksia laajemmasta näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa otos on usein suppea ja harkinnanvarainen, ja vastauksia saa vain muutaman haastateltavan henkilön näkökulmasta. (Heikkilä 2014, 15.)

Tutkimuksen toteuttaminen aloitettiin määrittämällä tutkimusongelma, josta johdettiin tutkimuskysymykset sekä määritettiin tutkimuksen kohderyhmä. Kyselylomaketta lähdettiin rakentamaan viitekehyksen ammattikirjallisuuden sekä opinnäytetyölle määritellyn tutkimusongelman pohjalta. Lomaketta ei olisi voinut laatia aiemmin, sillä sen suunnittelu edellyttää kirjallisuuteen tutustumista sekä tutkimuksen teorian tekemistä ja sen tuntemista. Kyselylomakkeen laatiminen edellyttää myös tutkimusongelman pohtimista ja täsmentämistä, käsitteiden määrittelyä sekä tutkimusasetelman valintaa. (Heikkilä 2014, 45.)

Tutkimusaineiston keruu toteutettiin strukturoituna internetkyselytutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin ainoastaan tämän opinnäytetyön tutkimusta varten. Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin Metropolian e-lomaketta hyödyntäen lokakuun 2020 aikana. Kysely jaettiin Metropolia Ammattikorkeakoulun OMA-portaalissa. OMA-portaalin viesti sisälsi saatekirjeen (Liite 2.), jossa kerrottiin kyselyn tarkoitus ja tavoite. Saatekirje sisälsi myös linkin, josta pääsi kyselylomakkeelle. Internetkysely päätettiin jakaa internetin kautta, sillä Z-sukupolvelle on yleistä esimerkiksi puhelimen ja internetin päivittäinen käyttö (Johansson & Röksä 2019). Tämän vuoksi OMA-portaalin katsottiin olevan paras kanava, jossa tavoitetaan kohderyhmä riittävän laajasti ja tuloksia saataisiin riittävästi.

Internetkyselyssä eroteltiin erikseen opiskelevat, mutta samalla työelämässä olevat sekä opintojen ohella työharjoittelua suorittavat henkilöt. Kyselyssä rajattiin Z-sukupolven syntymävuodet, jolloin vain tämän sukupolven edustajat voivat vastata siihen. Vastaukseksi ei hyväksytty työttömien tai toisen asteen opiskelijoiden vastauksia, sillä tässä opinnäytetyössä haluttiin kerätä mahdollisimman relevanttia tietoa siitä, mikä motivoi, minkälaiset palkitsemiskeinot motivoivat ja kuinka palkitseminen motivoi ammattikorkeakoulussa opiskelevia nuoria työntekijöitä. Internetkyselyssä on tärkeää saada kohdennettua kysely haluamalleen kohderyhmälle. Tämän opinnäytetyön internetkyselyssä luotettiin siihen, että vastaajat antavat oikeat tiedot itsestään. (Heikkilä 2014, 17.)

Internetkyselyn vastauksista saatu tutkimusaineisto kerättiin SPSS-ohjelmaan sekä Microsoft Excel-tiedostoon. Tutkimusaineiston vastaukset käytiin läpi ja tarkastettiin mahdollisilta virheiltiltä SPSS-ohjelman avulla, jotta välttyttiin virhetulkinnoilta. Tutkimustulosten analysointiin käytettiin Exceliä, sillä sen avulla vastauksista saatiin muodostettua selkeitä, visuaalisia kuvioita, jotka sisältävät tarkat prosenttiluvut. Tutkimusaineistosta tuotettuja kuvioita hyödynnettiin tutkimustulosten esittämisessä ja analysoinnissa. (Heikkilä 2014, 127.)

5.2 Internetkyselylomake

Internetkyselyn (Liite 1.) alussa vastaajan tuli valita kyllä tai ei vastausvaihtoehdoista, antaako suostumuksensa GDPR:n mukaiseen tietojen käsittelyyn. Tämän jälkeen ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin vastaajan taustatietoja. Selvitettävät taustatiedot olivat vastaajan sukupuoli, syntymävuosi sekä työtilanne. Sukupuolella vastausvaihtoehtoina oli "Nainen", "Mies", "Muu" ja "En halua vastata". Syntymävuosiksi oli rajattu tässä opinnäytetyössä Z-sukupolven syntymävuosiksi katsotut syntymävuodet, 1996–2001. Työtilanteen vastausvaihtoehdot olivat "Suoritan opintoihin liittyvää työharjoittelua" sekä "Työskentelen opintojen ohella". Syntymävuosia tässä opinnäytetyössä kysyttiin sen vuoksi, että Z-sukupolven kuulumattomat henkilöt eivät vastaisi kyselyyn. Muuten syntymävuoden kysyminen ei ole relevanttia tässä opinnäytetyössä, sillä tuloksia ei aiota verrata syntymävuoteen, niiden ollessa samankaltaisia.

Ensimmäisessä aiheeseen liittyvässä osassa selvitettiin palkitsemisen vaikutusta vastaajan työmotivaatioon. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka motivoivana vastaaja pitää lueteltuja aineellisen palkitsemisen keinoja asteikolla 1–5. Toisessa kysymyksessä selvitettiin aineettoman palkitsemisen vaikutusta motivaatioon asteikolla 1–5.

Seuraavassa osassa selvitettiin vastaajan työmotivaatiota sekä sitä lisääviä ja heikentäviä tekijöitä. Vastaajaa pyydettiin vastaamaan kysymyksiin miettien työskentelyä tämänhetkisessä työpaikassa. Kysymyksessä esitettiin väittämiä ja vastaajaa pyydettiin valitsemaan, mikä kuvaa parhaiten väittämän kohdalla asteikolla 1–5. Seuraavassa kysymyksessä vastaajaa pyydettiin valitsemaan viisi (5) tärkeintä asiaa, jotka parantavat työmotivaatiota. Viimeisessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin valitsemaan viisi (5) asiaa, jotka heikentävät työmotivaatiota. Näiden kysymysten avulla päästiin hyvin selvittämään, mitkä asiat vaikuttavat vastaajien työmotivaatioon positiivisesti ja mitkä negatiivisesti.

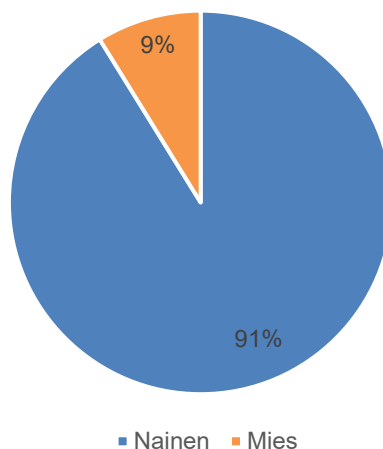
Jokaisen kysymyksen kohdalle tehtiin selvitys, mitä kysytyt asiat tarkoittavat, jotta vastaaja osasi vastata mahdollisimman totuudenmukaisesti ja ymmärtäisi aiheet, joihin on vastaamassa. Jos kysymyksiin olisi vastattu ilman, että ymmärtää mihin on vastaamassa, olisivat tutkimustulokset voineet vääristyä huomattavasti tai olisi hän voinut pahimmassa tapauksessa jättää vastaamatta kyselyyn. Tämän vuoksi nähtiin parhaaksi selvittää kyselyssä, mitä kysytyt asiat tarkoittavat. Näin vastaajat pystyivät ottamaan mutkattomasti osaa tutkimukseen eivätkä tutkimukset tulokset vääristy tämän vuoksi.

5.3 Tutkimuksen tulokset

Internetkysely jaettiin Metropolia Ammattikorkeakoulun OMA-portaalissa lokakuun 2020 aikana 497 opiskelijalle, jotka opiskelevat liiketaloutta Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Tässä otannassa olivat mukana niin päivätoteutuksessa kuin monimuotototeutuksessa opiskelevat opiskelijat. Kyselyyn saatiin yhteensä 34 vastausta. Vastausprosentti koko otannasta oli 6,48 prosenttia. OMA-portaalissa kyselyn oli nähnyt 53 opiskelijaa, jolloin niin sanottujen aktiivisten opiskelijoiden määrä 497 opiskelijasta oli vajaa kymmenen prosenttia. Näistä 53 opiskelijasta kyselyyn vastasi 34, jolloin vastausprosentti oli 64,15 prosenttia.

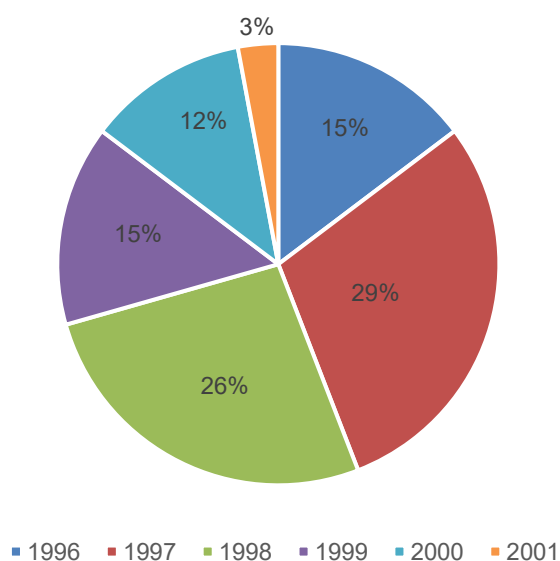
Tutkimustulosten esittelyssä on pyritty tuomaan esiin tutkimusongelman kannalta olennaiset tulokset. Tutkimuskyselyn kaikki kysymykset on käsitelty tutkimustuloksissa. Keskeisiä tuloksia on havainnollistettu kuvioin. Kokonaistulosten lisäksi tutkimustuloksia olisi haluttu vertailla taustatekijöiden avulla, jotta olisi voitu löytää eroavaisuuksia esimerkiksi sukupuolen sekä opintojen ohella työskentelevien ja työharjoittelua suorittavien vastaajien välillä, mutta näissä vastusten eroavaisuudet jäivät liian pieneksi, eikä niiden avulla olisi saatu luotettavia tutkimustuloksia.

Taustatiedot



Kuvio 3. Vastaajien sukupuolijakauma.

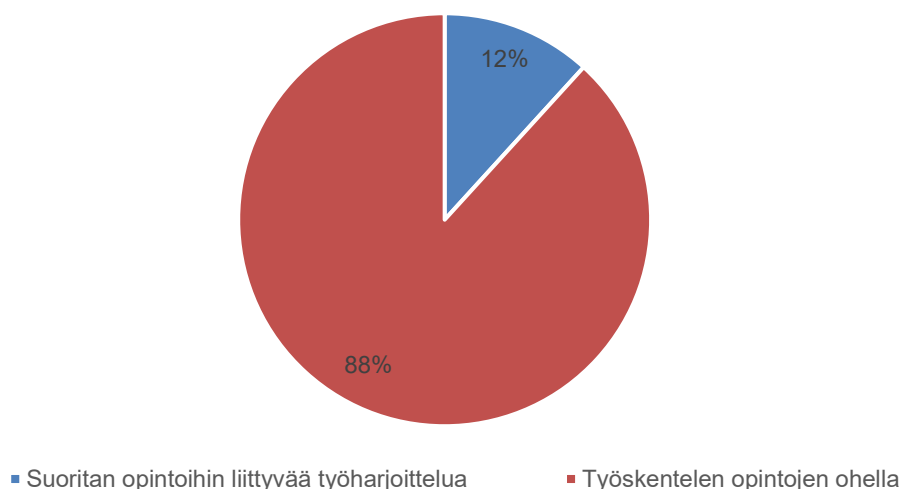
Vastaajien sukupuoli jakautuu yllä olevan kuvion (kuvio 3) mukaisesti. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli naisia, eli 31 kappaletta ja 91 prosenttia kaikista vastanneista. Miehiä vastaajana oli huomattavasti vähemmän, vain kolme, joka on 9 prosenttia kaikista vastanneista. Vastausvaihtoehtoina oli myös ”Muu” ja ”En halua vastata”, mutta kumpaakaan ei valittu. Sukupuolijakaumaa koko perusjoukosta ei ollut tarpeellista selvittää, sillä sukupuolten välisiä eroja ei voitu tulkita luotettavasti suurimman osan vastaajista ollessa naisia.



Kuvio 4. Vastaajien syntymävuodet.

Vastaajien ikä selvitettiin jakamalla vastausvaihtoehdot kuuteen eri luokkaan, kuten edellisellä sivulla olevasta kuviosta (kuvio 4) nähdään. Tämän jaon avulla pyrittiin välttämään sitä, ettei kyselyyn vastaa muut kuin Z-sukupolveen kuuluvat henkilöt. Syntymävuosivaihtoehdot, joista vastaaja pystyi valitsemaan, olivat vuodet 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 ja 2001.

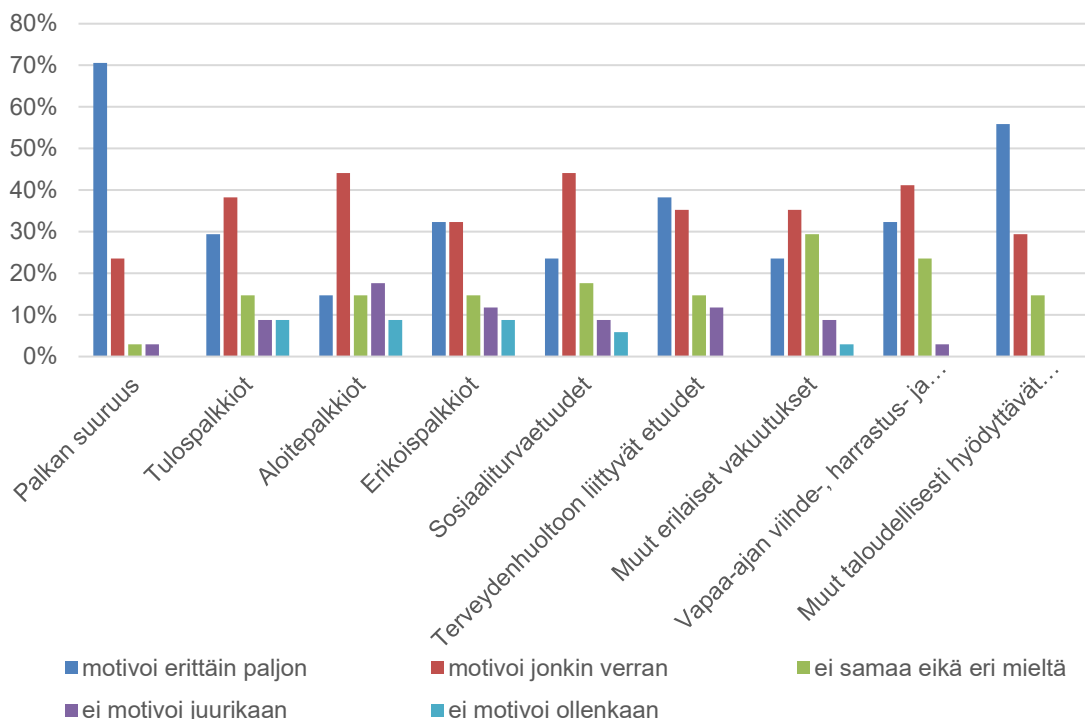
Kuviosta 4 nähdään, että kymmenen vastaajista oli syntynyt vuonna 1997, eli heitä oli eniten, 29 prosenttia kaikista vastaajista. Toiseksi eniten vastaajia, yhdeksän kappaletta, oli syntynyt vuonna 1998, joka on 26 prosenttia kaikista vastanneista. Kolmanneksi eniten vastaajia oli vuosilta 1996 (5) ja 1999 (5), molempia 15 prosenttia. Neljänneksi eniten vastaajia, neljä kappaletta, oli syntynyt vuonna 2000, joka on 12 prosenttia kaikista vastanneista ja vain yksi henkilö oli syntynyt vuonna 2001, joka on 3 prosenttia vastanneista. Ikäjakaumaa koko perusjoukosta ei ollut tulosten kannalta tarpeellista selvittää, sillä ikähaarukka oli niin suppea ja mikään syntymävuosi ei ollut paljoakaan aktiivisempi vastaamaan kuin toiset. Syntymävuotta muutenkin kysyttiin vain sen vuoksi, ettei kohderyhmään kuulumattomat henkilöt vastaa kyselyyn.



Kuvio 5. Vastaajien työtilanne.

Yllä olevasta kuviosta (kuvio 5) nähdään, että kyselyyn vastaamisen aikana suurin osa, 88 prosenttia vastanneista työskentelee opintojen ohella. Vastaajista 12 prosenttia suorittaa opintoihin liittyvää työharjoittelua. Lukuina tämä tarkoittaa, että kaikista vastaajista 30 työskentelee opintojen ohella ja neljä suorittaa opintoihin liittyvää työharjoittelua. Vastaajien työtilannetta koko perusjoukosta ei ollut tarpeellista selvittää, sillä työtilanteen eroja ei voitu tulkita luotettavasti suurimman osan työskennellessä opintojen ohessa.

Aineellinen palkitseminen

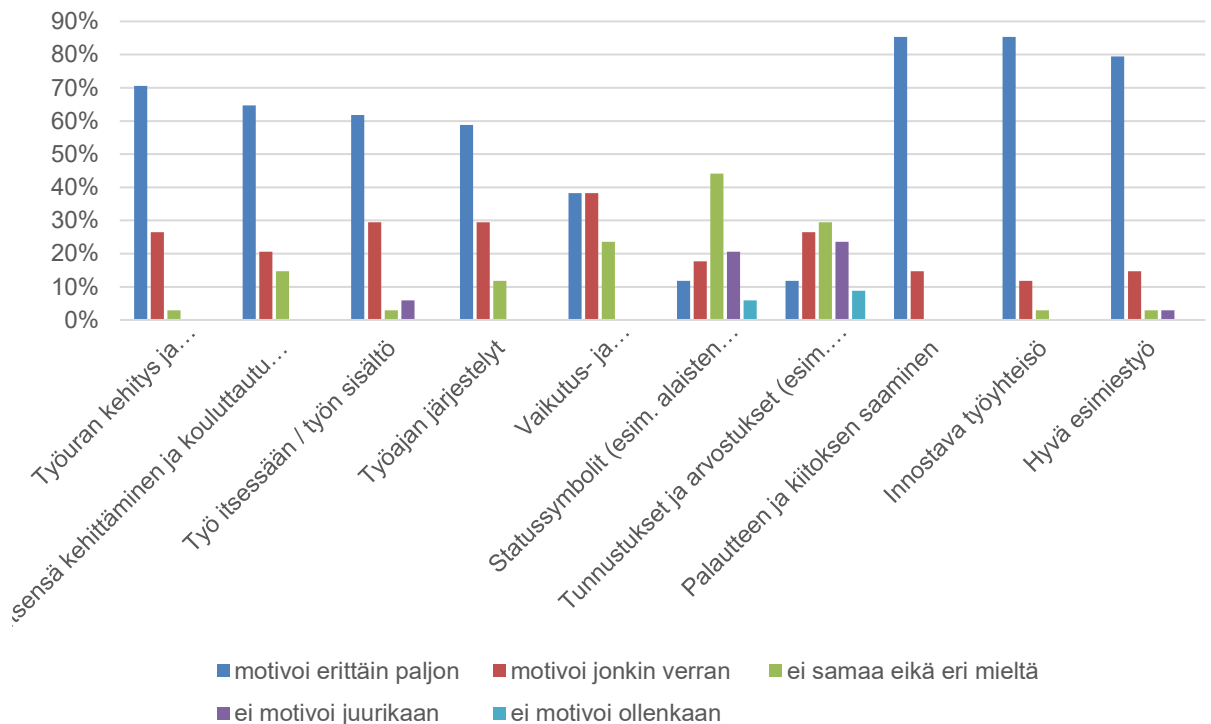


Kuvio 6. Aineellisen palkitsemisen motivointi asteikolla 1–5.

Internetkyselyn ensimmäisessä osassa selvitettiin, kuinka motivoivana vastaaja pitää lueteltuja aineellisen palkitsemisen keinoja asteikolla 1–5 (1 = ei motivoi ollenkaan – 5 = motivoi erittäin paljon). Kuvio 6 huomataan, että erittäin motivoivaksi tekijäksi aineellisen palkitsemisen keinoista nousi palkan suuruus, sillä 71 prosenttia vastaajista valitsi tämän vaihtoehdon. Toiseksi motivoivin tekijä on muut taloudellisesti hyödyttävät etuudet, kuten lounas-, puhelin-, auto- tai asuntoetu, sillä 56 prosenttia vastaajista valitsi tämän. Palkan suuruus motivoi jonkin verran 24 prosenttia vastaajista, kolme prosenttia vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kolme prosenttia vastaajista palkan suuruus ei juurikaan motivoi.

Selkeästi kuvio 6 nousee esiin tekijät, jotka motivoivat vastaajia jonkin verran. Tulospalkkiot (38 %), aloitepalkkiot (44 %), sosiaaliturvaetuudet (44 %) sekä vapaa-ajan viihde-, harrastus- ja liikuntatoiminnan tukeminen (41 %) motivoivat vastaajia jonkin verran. Terveysturvaan liittyvät etuudet motivoivat erittäin paljon 38 prosenttia vastaajista ja 35 prosenttia vastaajista jonkin verran. Kuvio 6 huomataan, että jotkin tekijöistä ei motivoi ollenkaan osaa vastaajista. Nämä tekijät ovat tulospalkkiot (9 %), aloitepalkkiot (9 %), erikoispalkkiot (9 %), sosiaaliturvaetuudet (6 %) ja muut erilaiset vakuutukset (3 %), jotka eivät motivoi ollenkaan osaa vastaajista.

Aineeton palkitseminen

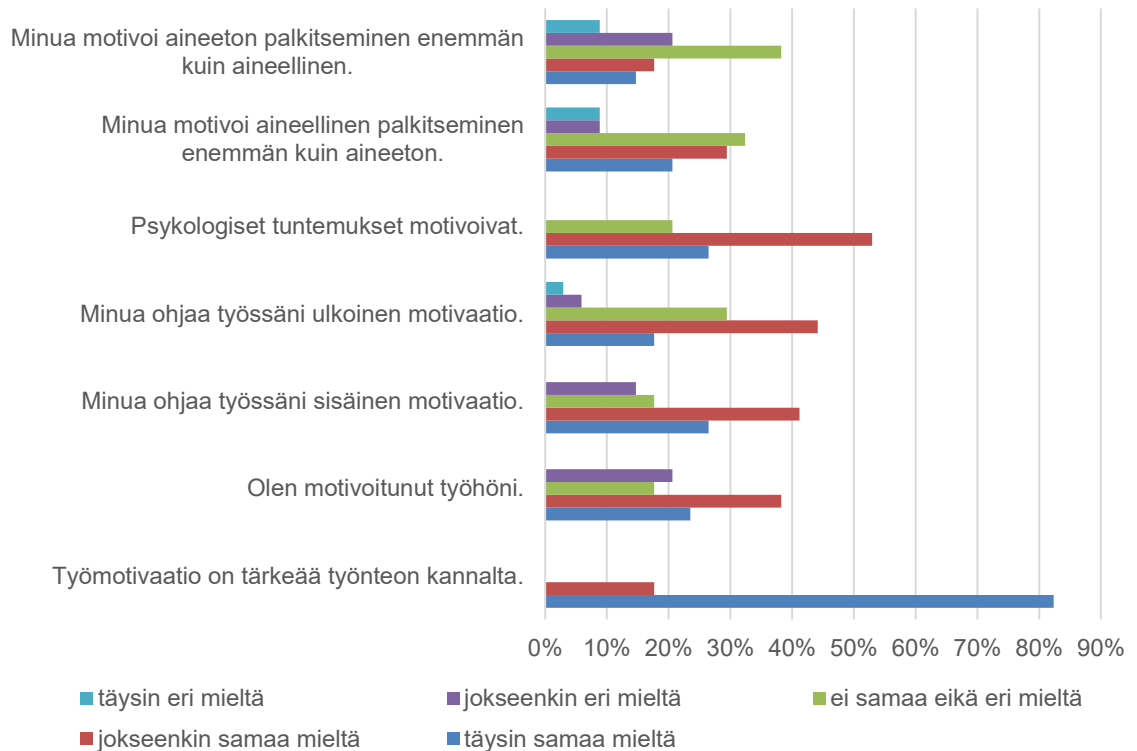


Kuvio 7. Aineettoman palkitsemisen motivointi asteikolla 1–5.

Kyselyn toisessa osassa selvitettiin, kuinka motivoivana vastaaja pitää lueteltuja aineettoman palkitsemisen keinoja asteikolla 1–5 (1 = ei motivoi ollenkaan – 5 = motivoi erittäin paljon). Kuviosta 7 huomataan, että jotkin aineettoman palkitsemisen keinot nousevat selkeästi esiin. Vastaajia motivoi erittäin paljon palautteen ja kiitoksen saaminen (85 %), innostava työyhteisö (85 %), hyvä esimiestyö (79 %) sekä työuran kehitys (71 %). Erittäin motivoivana pidetään myös itsensä kehittämistä ja kouluttautumista (65 %), työtä itsessään / työn sisältöä (62 %) sekä työajan järjestelymahdollisuutta (59 %).

Vastausten hajonta statussymboleissa sekä tunnustuksissa ja arvostuksissa on hyvin pientä. Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet molemmat motivoivat erittäin paljon ja jokseenkin 38 prosenttia vastanneista. Kuviosta voidaan huomata, että esimerkiksi työ itsessään / työn sisältö sekä hyvä esimiestyö ei kuitenkaan motivoi kaikkia vastaajia. Kuusi prosenttia on vastannut, että työ itsessään / työn sisältö ei motivoi juurikaan ja kolme prosenttia on vastannut, että hyvä esimiestyö ei motivoi juurikaan. Statussymbolit (6 %) ja tunnustukset ja arvostukset (9 %) eivät motivoi ollenkaan osaa vastaajista.

Työmotivaatio

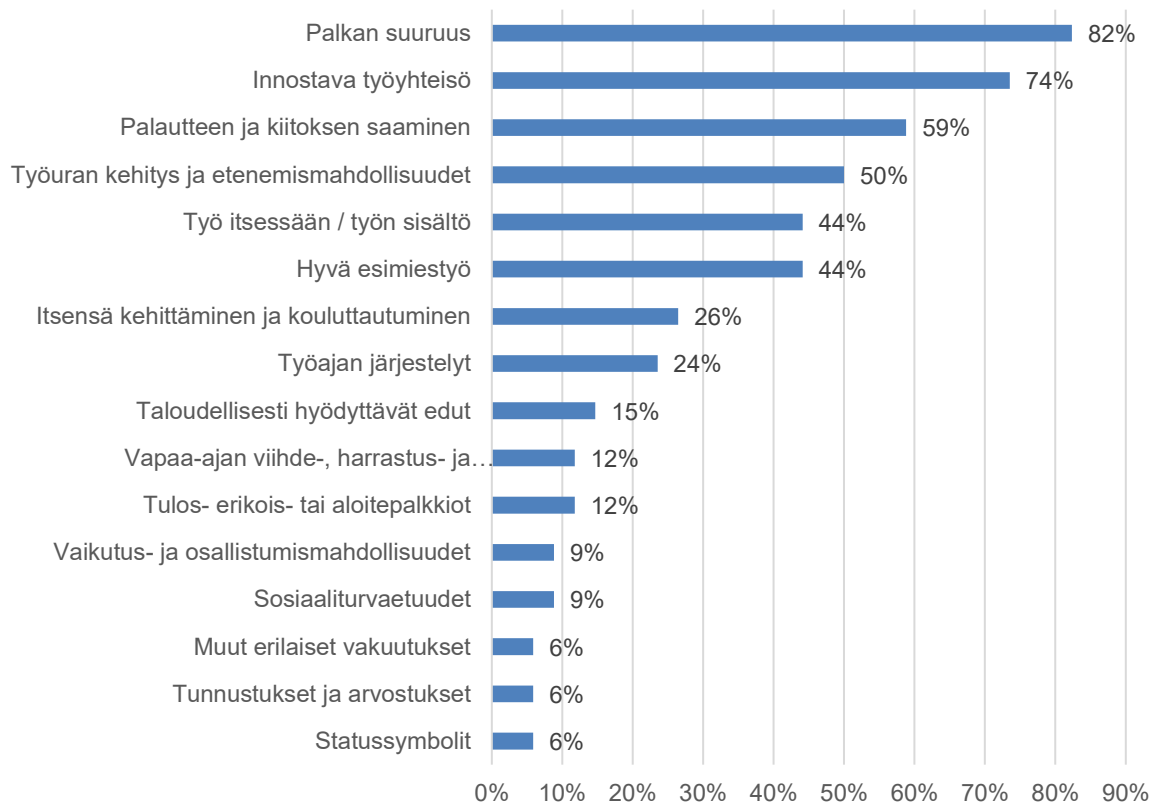


Kuvio 8. Väittämiä työmotivaatiosta.

Internetkyselyn kolmannessa osassa selvitettiin vastaajan työmotivaatiota ja sitä lisääviä ja heikentäviä tekijöitä. Osion ensimmäisessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin valitsemaan, mikä kuvaa parhaiten väittämän kohdalla asteikolla 1–5 (1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä).

Yllä olevasta kuviosta (kuvio 8) nähdään selkeästi, että työmotivaatio on tärkeää työnteon kannalta, sillä 82 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja loput 18 prosenttia vastanneista on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 53 prosenttia olivat jokseenkin samaa mieltä ”Psykologiset tuntemukset motivoivat”-väittämän kanssa, kun taas 26 prosenttia vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 44 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Minua ohjaa työssäni ulkoinen motivaatio” ja 18 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 29 prosenttia ei ole samaa eikä eri mieltä, kuusi prosenttia on jokseenkin eri mieltä ja kolme prosenttia on täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 41 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Minua ohjaa työssäni sisäinen motivaatio” kanssa, 26 prosenttia vastanneista on täysin samaa mieltä väittämän kanssa,

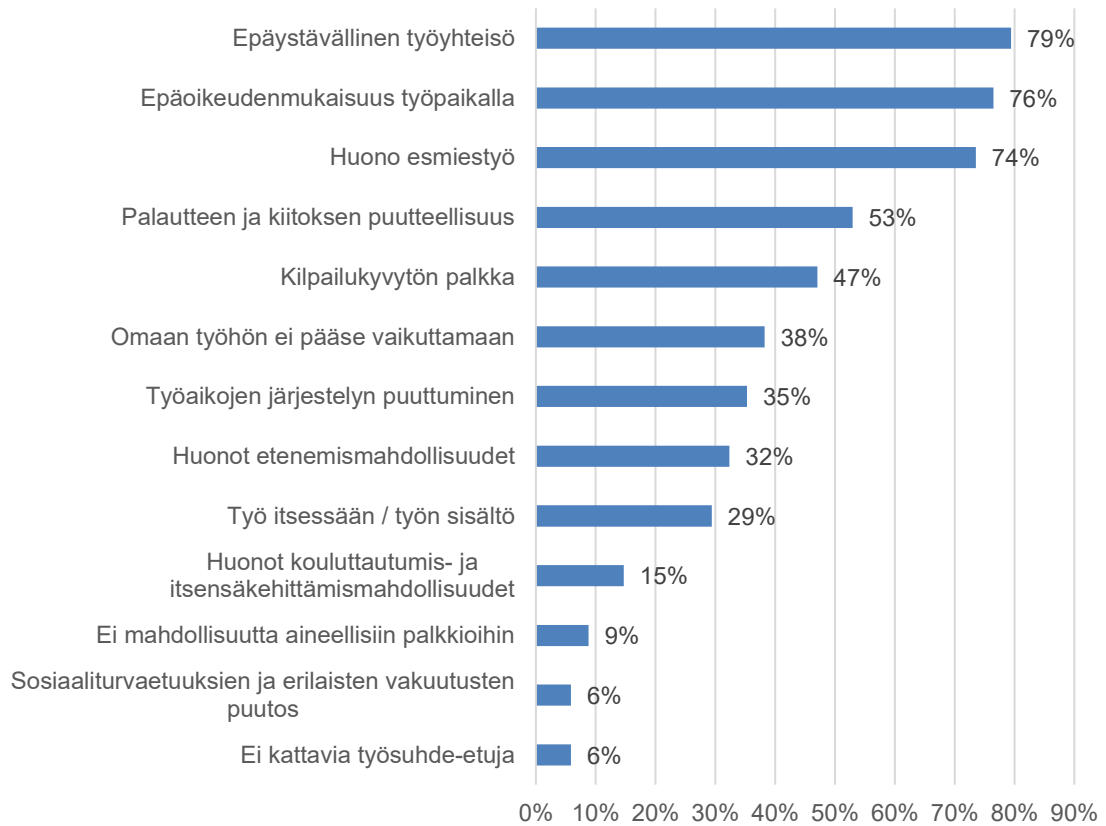
18 prosenttia ei ole samaa eikä eri meiltä ja 15 prosenttia on jokseenkin eri mieltä. Väittämässä ”Olen motivoitunut työhöni” 38 prosenttia vastanneista on täysin samaa meiltä, 38 prosenttia jokseenkin samaa meiltä, 18 prosenttia ei ole samaa eikä eri mieltä ja 21 prosenttia on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Väittämässä ”Minua motivoi enemmän aineeton palkitseminen kuin aineellinen” 38 prosenttia ei ole samaa eikä eri mieltä ja 9 prosenttia vastanneista on täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastanneista 18 prosenttia on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. ”Minua motivoi enemmän aineellinen kuin aineeton palkitseminen” -väittämässä 32 prosenttia ei ole samaa eikä eri mieltä, vastanneista 9 prosenttia on jokseenkin eri mieltä ja 9 prosenttia täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastanneista 21 prosenttia on samaa mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 9. Työmotivaatiota parantavia tekijöitä.

Vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi (5) asiaa, jotka parantavat työmotivaatiota. Kuvio 9 huomataan, että palkan suuruus (82 %), innostava työyhteisö (74 %), palautteen ja kiitoksen saaminen (59 %) sekä työuran kehitys ja etenemismahdollisuudet (50 %) parantavat vastaajien työmotivaatiota, sillä näissä on korkeimmat vastausprosentit. Myös työ itsessään / työn sisältö (44 %) sekä hyvä esimiestyö (44 %) ovat saaneet korkeat vastausprosentit. Itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen parantaa 26 prosentin

ja työajan järjestelyt 24 prosentin työmotivaatiota. Vähiten työmotivaatiota parantavia tekijöitä on muut erilaiset vakuutukset (6 %), tunnustukset ja arvostukset (6 %) sekä statussymbolit (6 %).



Kuvio 10. Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä.

Viimeisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi (5) työmotivaatiota heikentävää tekijää. Kuvioista 10 huomataan, että suurimmat työmotivaatiota heikentävät tekijät ovat epäystävällinen työyhteisö (79 %), epäoikeudenmukaisuus työpaikalla (76 %) sekä huono esmiestyö (74 %). Kuvioista voidaan todeta, että myös palautteen ja kiitoksen puutteellisuus (53 %) ja kilpailukyvytön palkka (47 %) heikentävät työmotivaatiota. Vastaajista 38 prosentin työmotivaatiota heikentää, kun omaan työhön ei pääse vaikuttamaan, 35 prosenttia on valinnut työaikojen järjestelyn puuttumisen heikentäväksi tekijäksi, 32 prosenttia huonot etenemismahdollisuudet ja 29 prosenttia vastaajista työ itsessään / työn sisältö heikentää työmotivaatiota. Vähiten työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä on sosiaaliturvaetudet ja erilaisten vakuutusten puutos (6 %) sekä kattavien työsuhde-etujen puutteellisuus (6 %).

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palkitsemisen vaikutusta korkeakoulussa opiskelevien Z-sukupolveen kuuluvien työntekijöiden työmotivaatioon. Tavoitteeseen pääsemiseksi opinnäytetyön viitekehyksen pohjalta luotiin kvantitatiivinen eli määrällinen kyselytutkimus selvittämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset olivat: minkälaiset palkitsemiskeinot motivoivat Z-sukupolveen kuuluvia työntekijöitä sekä mitkä ovat motivaatiotekijöitä Z-sukupolvelle. Internetkyselytutkimuksen aiheena olivat aineellisen ja aineettoman palkitsemisen keinot sekä työmotivaatio. Vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikoilla, kuinka tärkeänä pitää lueteltuja aineellisen palkitsemisen keinoja sekä aineettoman palkitsemisen keinoja. Vastaajia pyydettiin vastaamaan asteikolla, onko samaa vai eri mieltä vai jotain siltä väliltä, lueteltujen työmotivaatioon liittyvien väittämien kanssa. Lisäksi vastaajaa pyydettiin valitsemaan viisi (5) työmotivaatiota edistävää tekijää sekä viisi (5) työmotivaatiota heikentävää tekijää.

Vastaajien syntymävuotta, sukupuolta tai työtilannetta ei ollut tarpeellista selvittää tulosten kannalta, sillä missään näistä ei ollut selkeää vaihtelevuutta. Vastaajien ikää opinnäytetyössä kysyttiin ainoastaan sen vuoksi, että Z-sukupolveen kuulumattomat henkilöt eivät vastaa opinnäytetyön kyselytutkimukseen. Vastanneiden ikähaarukka oli myös suppea, eikä mikään syntymävuosi ollut paljoa aktiivisempi kuin toiset, joten tämänkään puolesta ikäjakaumaa ei ollut luotettavaa käyttää taustamuuttujana. Sukupuolten välisiä eroja ei juurikaan syntynyt, sillä vastaajista 91 prosenttia oli naisia, joten sukupuoltakaan ei ollut luotettavaa käyttää tutkimuksessa taustamuuttujana. Vastaajien työtilannetta ei myöskään ollut luotettavaa käyttää tutkimuksessa taustamuuttujana, sillä 88 prosenttia vastaajista työskentelee opintojen ohella ja loput 12 prosenttia suorittaa opintoihin liittyvää työharjoittelua.

6.1 Tulosten analysointi: Aineellinen palkitseminen

Aineellista palkitsemista ja sen motivointia selvittäessä (kuvio 6) huomattiin, että aineellisen palkitsemisen keinoista selkeästi eniten motivoi palkan suuruus ja tämän jälkeen muut taloudellisesti hyödyttävät edut, kuten lounas-, puhelin-, auto- tai asuntoetu. Opinnäytetyön johdannossa kerrotaan, että palkka ja rahallinen palkitseminen eivät välttämättä enää merkitse Z-sukupolvelle niin paljoa kuin edellisille sukupolville (Tienari & Piekkari 2011, 92; Jabe 2017, 42). Tämän tutkimuksen vastausten perusteella palkka määrittelee vastaajien motivaatiota erittäin paljon. Tätä teorian ja tutkimustulosten

ristiriitaisuutta voidaan selittää Maslowin tarvehierarkialla, jonka mukaan rahallisella palkitsemisella voidaan motivoida silloin, kun henkilö tarvitsee sitä tyydyttääkseen turvallisuuteen liittyviä tarpeita, kuten ruuan saanti. Kaikki tämän opinnäytetyön tutkimukseen vastanneet ovat opiskelijoita, jotka tarvitsevat rahaa maksaakseen elämiseen liittyviä kuluja, kuten ruoka, opintojen ohella. (Hakonen & Nylander 2015, 142.)

Jos tuloksia vertaillaan ilman palkan suuruutta ja muita taloudellisesti hyödyttäviä etuja, esimerkiksi tulospalkkiot, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot ovat saaneet tasaisesti vastauksia. Nämä motivoivat jonkin verran osaa vastanneista, ja osaa ne eivät motivoi ollenkaan. Tulosten perusteella nämä palkitsemiskeinot ovat käytössä joillakin vastaajista. Muiden vastausvaihtoehtojen valintojen perusteella voidaan kuitenkin pohtia, onko näitä palkitsemiskeinoja ollenkaan käytettävissä organisaatioissa tai kuinka hyvin niitä käytetään palkitsemaan työntekijöitä. Aineellisten palkitsemiskeinojen tarkoituksena on tukea organisaation strategisia tavoitteita sekä pitää työntekijät motivoituneena ja houkutellessa uusia tekijöitä, joten tällaisetkin palkitsemisen keinot tulisi ottaa huomioon palkitsemista rakentaessa. (Kauhanen 2012, 116.)

Epäsuorien palkitsemiskeinojen vastauksissa ei ole suurta hajontaa. Epäsuoria palkitsemisen keinoja ovat sosiaaliturvaetuudet, terveydenhuoltoon liittyvät etuudet, muut erilaiset vakuutukset sekä vapaa-ajan viihde-, harrastus- ja liikuntatoiminnan tukeminen. Näistä muut erilaiset vakuutukset sekä vapaa-ajan viihde-, harrastus- ja liikuntatoiminnan tukeminen -kohtiin on vastattu tasaisesti jokaiseen vastausvaihtoehtoon, eikä vastausten välillä ole suurta hajontaa. Terveysturvaetuudet liittyvät etuudet sekä sosiaaliturvaetuudet nousevat hieman korkeammalle prosentuaalisesti vastausvaihtoehdoissa ”motivoi erittäin paljon” ja ”motivoi jonkin verran”. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan pohtia, onko organisaatioissa nämä aineellisen palkitsemisen keinot laajasti käytössä vai eivät, tai sitten vastaajat eivät osaa juurikaan arvostaa näitä etuja, kuten epäsuorassa palkitsemisessä voi olla ongelmana. (Kauhanen 2012, 120.)

6.2 Tulosten analysointi: Aineeton palkitseminen

Kun tutkittiin, kuinka motivoivana vastaajat pitävät aineettoman palkitsemisen keinoja (kuvio 7), muutama keino nousi selkeästi esiin. Korkeimmat vastausprosentit olivat saaneet palautteen ja kiitoksen saaminen, innostava työyhteisö, hyvä esimiestyö sekä työuran kehitys ja etenemismahdollisuudet. Kauhasen (2012, 138–140) mukaan varsinkin suomalaiset arvostavat saamaansa kiitosta ja se onkin kustannustehokkain, helpoin ja

vaivattomin aineettoman palkitsemisen keino. Tämän palkitsemiskeinon arvostus voidaan huomata myös tämän tutkimuksen tuloksista, sillä jopa 85 prosenttia vastanneista valitsi tämän erittäin motivoivaksi. Innostava työyhteisö ja hyvä esimiestyö olivat myös erittäin motivoivia tekijöitä tutkimukseen vastanneille opiskelijoille. Näiden motivoivien aineettomien palkitsemiskeinojen suuri vastausprosentti voidaan selittää sillä, että Z-sukupolvi on suhteiden ja yhteistyön sukupolvi, jotka haluavat toimia tasa-arvoisessa, avoimessa ja läpinäkyvässä työyhteisössä (Tienari & Piekkari 2011, 22).

Näiden lisäksi työuran kehitys ja etenemismahdollisuudet, itsensä kehittäminen ja kouluttautumismahdollisuudet sekä työ itsessään / työn sisältö motivoivat erittäin paljon tai jokseenkin. Kehittymis-, kouluttautumis- ja etenemismahdollisuudet ovat useimmiten houkuttelevia ja tekevät työpaikasta kiinnostavamman. Monet haluavat kehittyä ja oppia uusia asioita. Yleensä opiskelijat saattavat olla ensimmäisessä oman alan työpaikassaan, jolloin janoavat oppeja ja osaamista sekä haluavat kehittää itseään alan ammattilaiseksi. Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet ovat myös osa omaa hyvinvointia ja pitävät työntekijä yllä. (Hakonen ym. 2014, 262.) Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan organisaatioissa kannattaa panostaa työn sisältöön, jotta työntekijöiden motivaatiota saadaan lisättyä. Jos työntekijä ei tee mieleistään työtä, on siitä vaikea motivoitua. Tässäkin tutkimuksessa huomataan, että työn sisältö / työ itsessään motivoi opiskelijoita huomattavasti. (Hakonen & Nylander 2015, 142–143.)

Työajan järjestely motivoi vastaajia myös erittäin paljon tai jokseenkin. Parhaat työaikatarkaisut soveltuvat yhteen niin työnantajan kuin työntekijän työaikatarpeet. Tässä tutkimuksessa ei tullut yllätyksenä, että työajan järjestely motivoi niin suurta osaa vastaajista, sillä yleensä opiskelijoilla on tarpeen saada sovitettua yhteen työ, opiskelu sekä vapaa-aika. Kun työaikatarkaisut on sovitettu yhteen niin kiireisen opiskelijaelämän kuin työnantajan tarpeiden mukaisesti, lisää se työntekijän motivaatiota, sitoutuneisuutta ja työhyvinvointia sekä organisaation tuottavuutta. (Hakonen ym. 2014, 202, 211–212.)

Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, statussymbolit sekä tunnustukset ja arvostukset eivät aiheuttaneet juurikaan hajontaa vastauksien välillä. Näissä oli korkeimmat vastausprosentit ei samaa eikä eri mieltä -vastausvaihtoehdossa. Voi olla, että tutkimukseen vastanneet eivät pidä näitä palkitsemiskeinoja kovin motivoivana, sillä joko organisaatiossa ei käytetä näitä, heidän kohdallaan nämä palkitsemiskeinot eivät ole ajankohtaisia tai vastaajilla ei ole tietoa, että tällaisetkin keinot ovat palkitsemista. Esimerkiksi vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet ovat kuitenkin palkitsemiskeinoja, joihin esimies voi omalla

toiminnallaan vaikuttaa eniten ja onkin esimiehen tehtävä tuoda esille, että tällaisetkin keinot ovat palkitsemista. Näiden aineettoman palkitsemisen keinojen on todettu lisäävän lopputuloksen laatua sekä työntekijöiden sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä. (Hakonen ym. 2014, 233–236, 243, 251.)

6.3 Tulosten analysointi: Työmotivaatio

Työmotivaatiota tutkittaessa vastaajille esitettiin erilaisia väittämiä motivaatiosta. Väittämissä (kuvio 8) nousi selkeästi esiin yksi väittämä yli muiden. Yli 80 prosenttia vastanneista on täysin sitä mieltä, että työmotivaatio on tärkeää työnteon kannalta. Parppein (2018, 15–16) mukaan motivaatio on lähtökohta ihmisen toiminnalle. Se syntyy, kun ihminen on innostunut asiasta. Motivaation syntymistä varten toiminnalle on asetettava tavoitteita, joiden saavuttamiseksi ollaan valmiita tekemään töitä. (Parpei, 2018, 15–16). Tämän opinnäytetyön tutkimukseen vastanneiden opiskelijoiden mielestä työmotivaatio on selkeästi tärkeää työnteon kannalta.

Vastanneista suurin osa oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä, että ovat motivoituneita tämänhetkiseen työhönsä. Osa ei ollut samaa eikä eri mieltä ja jotkut olivat jopa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Voi olla, että osalla työtä ja työmotivaatiota ohjaa enemmän ulkoinen motivaatio, kuin sisäinen. Tämä tarkoittaa sitä, että tekemisen syy ei liity itse tekemiseen, vaan esimerkiksi ulkoa tulevaan painostukseen, kuten palkkioihin. (Martela & Jarenko 2015, 25–27.) Tutkimuksen vastaajat ovat kuitenkin sitä mieltä, että työmotivaatio on tärkeää työnteon kannalta, mutta kaikki eivät kuitenkaan ole motivoituneita tämänhetkiseen työhönsä. Työnantaja voi vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon monellakin tapaa, esimerkiksi palkitsemalla joko aineellisesti tai aineettomasti, kuten tässäkin opinnäytetyössä on moneen kertaan todettu.

Sisäinen motivaatio ohjaa suurinta osaa vastanneista, sillä väittämän ”minua ohjaa työnsäni sisäinen motivaatio” kanssa vastaajat ovat olleet täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on organisaatiolle hyvin arvokas, sillä tällainen työntekijä hakeutuu itse tekemään asioita, jotka kiinnostavat ja innostavat, eikä hän joudu pakottamaan itseään työskentelemään (Martela & Jarenko 2015, 17–18, 26–27). Kun työntekijä kokee riittävästi sisäistä motivaatiota työtänsä kohtaan, on mahdollisuus, että hän kokee myötäisen tunne- ja motivaatiotilan, työn imun. Työn imulla on paljon vaikutusta työhön ja työstä suoriutumiseen, mutta sitä ei voida kokea ilman sisäistä motivaatiota. Sisäistä motivaatiota ja työn imua voi pyrkiä edesauttamaan aineettomalla

palkitsemisella. Työn imun syntymiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi muokkaamalla työntekijän työtehtäviä hänelle sopivaan, yksioellisempään suuntaan. (Hakonen & Nylander 2015, 151–152.)

Minua ohjaa työssäni ulkoinen motivaatio -väittämän kanssa moni on ollut jokseenkin samaa mieltä ja tässä väittämässä vastausvaihtoehto ”ei samaa eikä eri mieltä” on valittu useasti. Kuten jo aiemmin on todettu, tämän tutkimuksen vastaajia motivoivat rahallisen palkitsemisen keinot hyvin paljon. Sen vuoksi myös tässä väittämässä vastaajat ovat valinneet jokseenkin samaa mieltä -vastausvaihtoehdon. Itsemääräytymisen teorian mukaan ulkoista motivaatiota ajaa esimerkiksi palkkion saaminen tai rangaistuksen välttäminen. Ulkoista motivaatiota ei kuitenkaan pitäisi pyrkiä palkitsemaan, sillä se voi pahimmassa tapauksessa heikentää sisäistä motivaatiota. Palkitsemisen tavoitteena on saada työntekijä sisäisesti motivoituneeksi. (Hakonen & Nylander 2015, 149–150.)

Jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastaajat ovat olleet väittämän ”psykologiset tuntemukset motivoivat” kanssa. Psykologisia tuntemuksia on esimerkiksi tavoitteiden saavuttaminen, eteneminen, vastuu ja mahdollisuus kehittyä. Tavoitteen asettamisen teorian mukaan tavoitteet ja aikomukset määrittävät ihmisen motivaatiota ja toimintaa. Kuten tästä väittämästä selviää, vastaajia motivoivat psykologiset tuntemukset, eli esimerkiksi tavoitteet. Tarkasti määritetyt tavoitteet vaikuttavat positiivisesti työntekoon ja työn tulokseen. Tavoitteen asettamisen teorian mukaan palkitsemisella voidaan vaikuttaa myönteisesti työntekijän motivaatioon ja sillä voidaan edistää työssä suoriutumista, jos palkitseminen on yhteydessä tavoitteen saavuttamiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 145–146.)

Tarkastellessa väittämiä ”minua motivoi aineeton palkitseminen enemmän kuin aineellinen” ja ”minua motivoi aineellinen palkitseminen enemmän kuin aineeton” huomataan, että aineellinen palkitseminen motivoi enemmän, kuin aineeton. Ensimmäiseen väittämään on valittu ”täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” -vaihtoehtoja, kun taas toiseen väittämään on valittu enemmän ”täysin samaa mieltä” sekä ”jokseenkin samaa mieltä” vastausvaihtoehtoja. Vastaukset ovat hieman ristiriidassa viitekehysten teorian kanssa, sillä teoriassa mainitaan, että raha ei välttämättä kannusta tätä sukupolvea kovempiin työsuorituksiin (Tienari & Piekkari 2011, 92). Kuitenkin nämä tulokset ovat linjassa kyselytutkimuksen ensimmäisen kysymyksen kanssa (kuvio 6), jossa selvitettiin aineellisen palkitsemisen keinoja. Tässä kysymyksessä palkan suuruus ja muut taloudellisesti hyödyttävät edut olivat selkeästi kärkisijoilla. Näiden perusteella voidaan

todeta, että rahallinen palkitseminen ja muut taloudellisesti hyödyttävät etuudet motivoivat tämän opinnäytetyön kohderyhmää. Väittämissä ”minua motivoi aineeton palkitseminen enemmän kuin aineellinen” ja ”minua motivoi aineellinen palkitseminen enemmän kuin aineeton” ei samaa eikä eri mieltä -vastausvaihtoehto kuitenkin on valittu eniten. Tämän perusteella voidaan pohtia, ovatko vastanneet ymmärtäneet aineettoman ja aineellisen palkitsemisen erot ja tarkoitukset, vai eivätkö he vain osaa päättää kumpi on palkitsevampaa, rahallinen palkitseminen vai esimerkiksi palautteen ja kiitoksen saaminen. Palkitsemisessa haasteena onkin, että henkilön omat tulkinnat ja toiveet vaikuttavat siihen, kuinka hän toimii ja kuinka palkitseminen vaikuttaa hänen työskentelyynsä. (Hakonen & Nylander 2015, 237–239.)

Tarkastellessa työmotivaatiota parantavia tekijöitä huomataan, että palkan suuruus on kärjessä. Seuraavana tulevat innostava työyhteisö, palautteen ja kiitoksen saaminen, työuran kehitys ja etenemismahdollisuudet, työ itsessään / työn sisältö sekä hyvä esimiestyö. Vähiten motivaatiota parantavia tekijöitä ovat statussymbolit, tunnustukset ja arvostukset, muut erilaiset vakuutukset, sosiaaliturvaetuudet sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet. Edellä luetellut tekijät eivät siis juurikaan vaikuta vastaajien työmotivaatioon. Itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen, työajan järjestelyt, taloudellisesti hyödyttävät edut, vapaa-ajan viihde-, harrastus- ja liikuntatoiminnan tukeminen sekä tulos-, erikois- tai aloitepalkkiot parantavat keskimäärin 18 prosentin työmotivaatiota.

Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä taas ovat epäyhteinen työyhteisö, epäoikeudenmukaisuus työpaikalla, huono esimiestyö sekä palautteen ja kiitoksen puutteellisuus. Vasta viidentenä heikentävänä tekijänä on kilpailukyvytön palkka, joka oli yllättävää, sillä palkan suuruus on muissa kysymyksissä kärkisijalla. Vähiten työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä ovat kattavien työsuhde-etujen puutteellisuus, sosiaaliturvaetuuksien ja erilaisten vakuutusten puutos, aineellisten palkkioiden puutos sekä huonot kouluttautumis- ja itsensä kehittämismahdollisuudet. Nämä asiat eivät siis juurikaan vaikuta vastaajien työmotivaatioon. Omaan työhön ei pääse vaikuttamaan, työaikojen järjestelyn puuttuminen, huonot etenemismahdollisuudet sekä työ itsessään / työn sisältö heikentävät keskimäärin 34 prosentin työmotivaatiota. Työmotivaatiota parantavia tekijöitä ja työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä vertaillen huomataan, että työmotivaatiota parantavat tekijät ovat samoja, kuin sitä heikentävät tekijät.

6.4 Tavoitteiden saavuttaminen

Tämän opinnäytetyön kyselyn tavoitteena oli selvittää vastaukset tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tutkimusongelma oli: miten palkitseminen vaikuttaa Z-sukupolveen kuuluvien työssäkäyvien ammattikorkeakouluopiskelijoiden työmotivaatioon. Tutkimuskysymykset olivat: minkälaiset palkitsemiskeinot motivoivat Z-sukupolveen kuuluvia työntekijöitä sekä mitkä ovat motivaatiotekijöitä Z-sukupolvelle. Kyselytutkimuksen avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta tutkimusongelmaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksista voidaan todeta, että Z-sukupolveen kuuluvia, työssäkäyviä korkeakoulussa opiskelevia opiskelijoita palkitsee eniten rahallisen palkitsemisen keinot. Palkan suuruus nousi jokaisessa kysymyksessä, jossa sitä kysyttiin, ensimmäiselle sijalle. Seuraavaksi eniten vastaajia palkitsevat aineettoman palkitsemisen keinot, kuten palautteen ja kiitoksen saaminen, innostava työyhteisö, hyvä esimiestyö, työuran kehitys ja etenemismahdollisuudet, itsensä kehittäminen ja kouluttautumismahdollisuudet, työ itsessään / työn sisältö sekä työajan järjestelyt.

Tutkimustuloksista kävi nopeasti ilmi, että motivaatiotekijät, joiden koettiin lisäävän työmotivaatiota, vastaavasti näiden tekijöiden puute vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon. Esimerkiksi innostava työyhteisö ja hyvä esimiestyö koettiin työmotivaatiota parantavana tekijänä ja vastaavasti epäystävällinen työyhteisö ja huono esimiestyö taas koettiin työmotivaatiota heikentävänä tekijänä. Motivaatiotekijöitä tälle kohderyhmälle ovat innostavan työyhteisön ja hyvän esimiestyön lisäksi palkan suuruus, palautteen ja kiitoksen saaminen, työuran kehitys ja etenemismahdollisuudet sekä itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen. Näiden tekijöiden puutteellisuus taas heikentää vastaajien työmotivaatiota. Tuloksista huomataan, että se mikä kohderyhmää palkitsee, ovat ne myös motivaatiotekijöitä. Tutkimus osoitti, että rahallisen palkitsemisen lisäksi kyseistä kohderyhmää palkitsee ja motivoi asiat, jotka organisaatioissa on helppo huomioida hyvin pienellä panostuksella.

6.5 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ja jos vastaukset ovat mahdollisimman luotettavia, on tutkimus onnistunut. Tutkimuksen luotettavuutta mitataan kahdella käsitteellä, validiteetilla sekä

reliabiliteetilla. Tutkimuksen validius ja reliabelius muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita, joiden avulla saadaan vastaus tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014, 27–28, 178.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli vastaavatko tulokset käytettyä aineistoa. Validin tutkimuksen toteuttamista edesauttavat perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen sekä korkea vastausprosentti. Validiteetti on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkalla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. (Heikkilä 2014, 27.) Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten tarkkuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa, että tulokset ovat toistuvia, eivätkä sattumanvaraisia. Reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä. Se on tarkka, kun toistetussa mittauksessa saadaan sama lopputulos. Tutkimuksen tulokset ovat sattumanvaraisia silloin, jos otoskoko on kovin pieni. Kyselytutkimuksissa tulee huomioida suureksikin nouseva poistuma, eli kato, jolla tarkoitetaan lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrää. (Heikkilä 2014, 28.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma määriteltiin tarkasti ja perusjoukko valittiin perustellusti. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, sillä tutkimus haluttiin toteuttaa Z-sukupolven kuuluville korkeakouluopiskelijoille, jotka opiskelevat Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin internetkyselylomaketta. Tämän opinnäytetyön tulokset saattavat olla sattumanvaraisia, sillä otoskoko on todella pieni. Opinnäytetyön kysely jaettiin 497 Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden päivä- sekä monimuotototeutuksen opiskelijalle. Tutkimuksen vastausprosentti koko otannasta oli 6,48 prosenttia. 93,52 prosenttia ei siis vastannut kyselyyn.

Opinnäytetyön tutkimuksen vastausprosentti oli siis hyvin alhainen. Syitä vastaamattomuuteen voi olla, että kaikkia tutkimukseen valittuja ei tavoitettu tai he eivät halunneet vastata kyselyyn. On myös mahdollista, että käynnissä oleva koronapandemia on vaikuttanut vastausprosenttiin, sillä opiskelijoilla ei ole välttämättä ollut aikaa tai intoa ottaa osaa ylimääräisiin kouluun liittyviin asioihin. Tämä aiheuttaa katoa vastauksissa, jotka vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen vastausprosentin jäädessä liian alhaiseksi. Vastausprosentin perusteella ei siis voida taata, että tutkimuksen tulokset olisivat samat, jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen samalle kohderyhmälle. (Heikkilä 2014, 178.)

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa tutkimuksen validiteetti varmistettiin lomakkeella niin, että oikea kohderyhmä vastaa kyselyyn. Kohderyhmänä olivat Z-sukupolveen kuuluvat opiskelijat, jotka opiskelevat Metropolia Ammattikorkeakoulussa liiketaloutta. Kyselylomakkeen validiteetti varmistettiin sellaisilla kysymyksillä, joiden vastauksilla on mahdollista arvioida tutkittavaa aihetta validisti sekä kyselylomakkeen kysymykset johdettiin tämän opinnäytetyön viitekehuksesta. Ennen kyselyn julkaisemista ja toteuttamista lomake testattiin, siitä pyydettiin palautetta ja kysymyksiä paranneltiin, sillä sitä ei olisi voinut tehdä enää tiedonkeruun jälkeen. (Heikkilä 2014, 46.) Näiden seikkojen myötä tämän opinnäytetyön validiteetti voidaan arvioida hyväksi.

Tutkimuksen reliabiliteetti varmistettiin luomalla kysymyksiä, joiden avulla voidaan tutkia tutkittavissa olevaa aihetta. Lomakkeesta tehtiin helposti ja nopeasti täytettävä sekä kysymyksistä ymmärrettäviä. Lomakkeella tuotiin selkeästi esiin mitä kysyttävät asiat tarkoittavat, jotta vastaajat osaisivat vastata kysymyksiin totuudenmukaisesti. Reliabiliteettiin vaikuttaa myös, vastataanko kysymyksiin rehellisesti. Tämän varmistamiseksi kyselyyn vastattiin täysin anonyymisti ilman, että kenenkään henkilöllisyyttä voidaan saada selville. Tämän myötä voidaan sanoa, että tutkimuksen reliabiliteetti oli melko hyvä. Melko hyvä sen vuoksi, että tulosten sattumanvaraisuus vaikuttaa reliabiliteettiin jokseenkin negatiivisesti.

Jotta tässä opinnäytetyössä olisi pystytty tutkimaan enemmän vaihtelua vastausten välillä, olisi taustatietoihin pitänyt lisätä tarkentavia kysymyksiä. Kuitenkaan tarkentavat taustakysymykset eivät olisi tuoneet lisäarvoa, jos vastausmäärä olisi pysynyt samana. Kyselylomakkeen tulosten perusteella pystyttiin kuitenkin vastaamaan johdannossa esitettyyn tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin. Vaikka tutkimuksen vastausprosentti oli pieni, olivat tutkimuksen tulokset kuitenkin suuntaa antavia ja tuloksista saadun datan perusteella voidaan todeta, että tulokset olivat toistuvia. Vastauksia ei voida kuitenkaan yleistää. Tulokset totesivat viitekehyksessä määritellyn teorian todeksi, mutta tuloksista löytyi myös kohtia, jotka olivat ristiriidassa teorian kanssa. Tämän tutkimuksen tulokset ovat siis suuntaa antavia, eikä niitä voida yleistää.

6.6 Oman työn arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli antoisaa ja monella tapaa opettavaa. Samalla kuitenkin haastavaa. Haastavaksi opinnäytetyön tekemisen teki omat aikatauluni sekä koronapandemian tuomat yllättävätkin muuttujat, joihin ei olisi voinut millään varautua etukäteen.

En suunnitellut opinnäytetyön aikataulua tarpeeksi tiukaksi ja pitäväksi, vaan aina tilanteiden tullen joustin siitä. Koronapandemia vaikutti opinnäytetyön tekemiseen monellakin tapaa. Se sekoitti opinnäytetyön aikataulut, sillä pandemian alettua opinnäytetyö jäi muutamaksi kuukaudeksi sivuun. Itse tutkimukseen koronapandemia vaikutti luultavasti myös jonkin verran. Opinnäytetyötä tehdessä pohdin useaan otteeseen, että jos koronaa ei olisi tullut, olisiko tutkimuksen kysely saanut enemmän vastauksia. Vaikuttiko koronan verran vastaajien aktiivisuuteen, että intoa niin sanottuihin ylimääräisiin koulujuttuihin, kuten muiden opinnäytetyökyselyiden vastaamiseen, ei löytynyt riittävästi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ratkaisu tutkimusongelmaan: miten palkitseminen vaikuttaa Z-sukupolven työmotivaatioon. Tutkimusongelman määrittämisen jälkeen lähdettiin pohtimaan opinnäytetyön viitekehyksen runkoa ja alusta alkaen oli selkeää, mitä viitekehys tulee pitämään sisällään, mitä aiheita siinä käsitellään ja kuinka laajasti niitä käsitellään. Teoriasta johdettujen internetkyselylomakkeen kysymysten avulla saatiin ratkaisu opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Tutkimusta olisi voinut syventää laajentamalla tutkimuksen kohderyhmää esimerkiksi niin, että tutkimuskyselyyn olisi voinut vastata ihan missä tahansa korkeakoulussa opiskelevat Z-sukupolveen kuuluvat opiskelijat ohella työskentelevät henkilöt. Suuremman vastausprosentin myötä taustatietoja olisi voinut käyttää vastausten taustamuuttujina. Tämän myötä vastauksiin olisi saatu enemmän hajontaa, tutkimus olisi ollut monipuolisempi sekä sen luotettavuus ja toistettavuus olisi ollut parempia. Mielenkiintoista olisi teettää samainen kysely jo valmistuneilla Z-sukupolveen kuuluvilla työntekijöillä ja selvittää, muuttuisivatko motivoivat palkitsemiskeinot johonkin suuntaan.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon uutta palkitsemisesta sekä motivaatiosta. Palkitseminen ja motivaatio molemmat ovat terminä hyvin laajat ja niiden vaikutukset työntekijöiden työskentelyyn ovat moninaiset. Organisaatioissa tulisi selvittää työntekijöiden motivaatiolähteet sekä ottaa selvää, mitkä palkitsemiskeinot palkitsevat ja motivoivat juuri omia työntekijöitä. Organisaatioiden tulisi myös selkeästi määrittää palkitsemiskeinot sekä kertoa avoimesti työntekijöille, mitkä asiat palkitsemiseen ja sen saamiseen vaikuttavat. Perehdyin opinnäytetyöni aihealueeseen kattavasti ja opin paljon uutta. Prosessin aikana opittua tietoa voin hyödyntää tulevaisuudessa työelämässä. Olen tyytyväinen opinnäytetyöni kokonaisuuteen, vaikka parantamisen varaa esimerkiksi kohderyhmän valitsemisessa sekä aikataulujen suunnittelussa ja niistä kiinnipitämisessä olisi ollut. Saavutin kuitenkin opinnäytetyölleni asettamat tavoitteet ja opin, että asiat eivät tule valmiiksi muuta kuin tekemällä ne.

Lähteet

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä.

Hakonen, Anu, Hakonen, Niilo, Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai antaudu. Alma Talent. Alma Talent Pro Verkkokirjalyhy -verkkopalvelu. [https://verkkokirjalyhy-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAHBBXXUBGAJ#kohta:KOKONAIISPALKITSEMISEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Ohjaa\(\(20\)tai\(\(20\)ajaudu\(\(20\)](https://verkkokirjalyhy-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAHBBXXUBGAJ#kohta:KOKONAIISPALKITSEMISEN((20)JOHTAMINEN((20)((2013)((20)Ohjaa((20)tai((20)ajaudu((20).). Luettu 12.2.2020.

Hakonen, Anu, Hakonen, Niilo, Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. uud. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos. Edita, Helsinki.

Holopainen, Martti & Nummenmaa, Lauri & Pulkkinen, Pekka 2016. Tilastollisten menetelmien perusteet. 1.–2. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Jabe, Marjatta 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Helsingin kamari, Helsinki.

Jarenko, Karoliina & Martela Frank 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? [https://verkkokirjalyhy-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAIBHXGUG#/kohta:DRAIVI\(\(20\)-\(\(20\)Voiko\(\(20\)sis\(\(e4\)ist\(\(e4\)\(\(20\)motivaatiota\(\(20\)johtaa?\(\(20\)/piste:b413](https://verkkokirjalyhy-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAIBHXGUG#/kohta:DRAIVI((20)-((20)Voiko((20)sis((e4)ist((e4)((20)motivaatiota((20)johtaa?((20)/piste:b413). Luettu 12.5.2020.

Johansson, Tuula & Röksä, Jarmo 2019. Y:n jälkeen tulee Z*. Humanistinen ammattikorkeakoulu. <https://www.humak.fi/blogit/z-sukupolvi-on-diginatiivi/>. Luettu 16.4.2021.

Järvensivu, Anu & Nikkanen, Risto & Syrjä, Sannu 2014. Työelämän sukupolvet. <https://repo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 27.3.2020.

Lukkari, Salla 2019. Milleniaalien jälkeen aikuistuu Z-sukupolvi. Joko tunnet tulevaisuuden kuluttajat? Dagmar. <https://www.dagmar.fi/trendit/milleniaalien-jalkeen-aikuistuu-z-sukupolvi-joko-tunnet-tulevaisuuden-kuluttajat/>. Luettu 16.4.2021.

Mayor, Päivi & Riksu, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:OPAS\(\(20\)YKSILOLLISEEN\(\(20\)MOTIVOINTIIN\(\(20\)/piste:b441](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:OPAS((20)YKSILOLLISEEN((20)MOTIVOINTIIN((20)/piste:b441). Luettu 28.4.2020.

Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523006379>. Luettu 28.4.2020.

Nurmi, Jari-Erik & Salmela-Aro, Kristiina 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517966>. Luettu 12.5.2020.

Parppei, Ria 2017. Tee, Toimi, Saa aikaan. Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAJ-BCXDTEB#kohta:TEE,\(\(20\)TOIMI,\(\(20\)SAA\(\(20\)AIKAAN!\(\(20\)/piste:b248](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAJ-BCXDTEB#kohta:TEE,((20)TOIMI,((20)SAA((20)AIKAAN!((20)/piste:b248). Luettu 23.3.2020.

Pellinen, Jukka 2017. Talousjohtaminen. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUCGCJ#kohta:7.\(\(20\)\(\(a0\)\(\(20\)PALKITSEMINEN\(\(20\):7.1\(\(20\)Tavoitteiden\(\(20\)ja\(\(20\)arviinnin\(\(20\)motivaatiovaikutukset\(\(20\):Ty\(\(f6\)motivaatio\(\(20\)/piste:b7055](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUCGCJ#kohta:7.((20)((a0)((20)PALKITSEMINEN((20):7.1((20)Tavoitteiden((20)ja((20)arviinnin((20)motivaatiovaikutukset((20):Ty((f6)motivaatio((20)/piste:b7055). Luettu 12.5.2020

Puttonen, Mikko 2012. Z luo uudet arvot. https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot. Luettu 16.4.2021.

Tienari, Janne & Piekkari, Rebecca 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum, Helsinki.

Internetkyselylomake

Palkitsemisen vaikutus Z-sukupolven työmotivaatioon

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti, eikä lopullisia vastauksia voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Kaikki vastaukset käsitellään GDPR:n mukaisesti. Tiedot kerätään vain tätä opinnäytetyötä varten ja ne käsitellään luottamuksellisesti sekä hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Annathan suostumuksen kirjaamiesi tietojen käyttöön tässä opinnäytetyössä.

GDPR

Annan luvan käyttää antamiani tietoja ja vastauksia opinnäytetyön tekoa varten *

Kyllä

1. Taustatiedot

Tässä osiossa selvitetään vastaajan taustatietoja.

1.1 Sukupuoli * --Valitse tästä--

1.2 Syntymävuosi * --Valitse tästä--

1.3 Työtilanne ? * --Valitse tästä--

2. Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on osa kokonaispalkitsemista. Aineellinen palkitseminen on aina työntekijää taloudellisesti hyödyttävää. Aineellisia palkitsemiskeinoja on mm. palkka, työsuhde-edut sekä tulospalkkiot.

Palkitsemiskeinojen alta löydät selitykset, mitä mikäkin palkitsemiskeino käytännössä tarkoittaa.

2.1 Kuinka motivoivana pidät seuraavia aineellisen palkitsemisen keinoja (1=ei motivoi ollenkaan, 2=ei motivoi juurikaan, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=motivoi jonkin verran, 5=motivoi erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
* Palkan suuruus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tulospalkkiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Aloitepalkkiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Erikoispalkkiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Sosiaaliturvaedut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Terveysturvaan liittyvät edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Muut erilaiset vakuutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Vapaa-ajan viihde-, harrastus- ja liikuntatoiminnan tukeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Muut taloudellisesti hyödyttävät edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tulospalkkiot = voidaan antaa esim., kun yhdessä asetetut tavoitteet on saavutettu

Aloitepalkkiot = voidaan antaa esim. organisaatiota hyödyttävää ideasta

Erikoispalkkiot, joilla huomioidaan hyvä suoritus heti = esim. kiitoskortit, tavarapalkkiot

Sosiaaliturvaedut = esim. sairaus-, eläke-, tapaturma- ja työttömyysvakuutukset

Työterveyshuoltoon liittyvät edut = esim. lakisääteistä työterveyshuoltoa kattavampi työterveyshuolto

Muut erilaiset vakuutukset = esim. matka- ja vapaa-ajan vakuutus

Vapaa-ajan viihde-, harrastus- ja liikuntatoiminnan tukeminen = esim. vapaa-ajanviettomahdollisuus yrityksen omistamassa lomaosakkeessa, kulttuuri- tai virikeselit

Muut taloudellisesti hyödyttävät edut = esim. lounas-, puhelin-, auto- tai asuntoetu

3. Aineeton palkitseminen

Aineettomat palkitsemiskeinot eivät ole taloudellisesti hyödyttäviä. Niiden merkitys lisääntyy, kun palkan määrä kasvaa ja normalisoituu.

3.1 Valitse, kuinka paljon seuraavat asiat motivoivat sinua työssäsi (1=ei motivoi ollenkaan, 2=ei motivoi juurikaan, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=motivoi jonkin verran, 5=motivoi erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
* Työuran kehitys ja etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työ itsessään / työn sisältö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työajan järjestelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Statussymbolit (esim. alaisten määrä, toimennimike)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tunnustukset ja arvostukset (esim. julkiset lehtihaastattelut, arvonimet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Palautteen ja kiitoksen saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Innostava työyhteisö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Hyvä esimiestyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Työmotivaatio

Tässä osiossa selvitetään työmotivaatiota ja sitä lisääviä ja heikentäviä tekijöitä. Vastaa kysymyksiin miettien työskentelyä nykyisessä työpaikassasi.

Väittämien alta löydät selitykset, mitä sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio sekä psykologiset tuntemukset tarkoittavat.

4.1 Valitse, mikä kuvaa parhaiten väittämän kohdalla (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
* Työmotivaatio on tärkeää työnteon kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Olen motivoitunut työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Minua ohjaa työssäni sisäinen motivaatio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Minua ohjaa työssäni ulkoinen motivaatio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Psykologiset tuntemukset motivoivat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Minua motivoi aineellinen palkitseminen enemmän kuin aineeton.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Minua motivoi aineeton palkitseminen enemmän kuin aineellinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minua ohjaa työssäni sisäinen motivaatio = motivaatio työhöni lähtee omista haluistani, eikä minua tarvitse pakottaa työskentelemään tavoitteiden eteen

Minua ohjaa työssäni ulkoinen motivaatio = työskentelen ulkoa tulevia painostuksia, kuten palkitsemista tai rangaistuksen pelkoa, varten

Psykologiset tuntemukset motivoivat minua = esim. tavoitteiden saavuttaminen, eteneminen, vastuu, mahdollisuus kehittyä.

4.2 Valitse viisi (5) tärkeintä asiaa, jotka parantavat työmotivaatiasi *

- Työuran kehitys ja etenemismahdollisuudet
- Itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen
- Työ itsessään / työn sisältö
- Työajan järjestelyt
- Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet
- Statussymbolit
- Tunnustukset ja arvostukset
- Palautteen ja kiitoksen saaminen
- Innostava työyhteisö
- Hyvä esimiestyö
- Palkan suuruus
- Tulos-, erikois- tai aloitepalkkiot
- Sosiaaliturvaedut
- Muut erilaiset vakuutukset
- Vapaa-ajan viihde-, harrastus- ja liikuntatoiminnan tukeminen
- Taloudellisesti hyödyttävät edut

4.3 Valitse viisi (5) asiaa, jotka heikentävät työmotivaatiotasi *

- Huonot etenemismahdollisuudet
- Huonot kouluttautumis- ja itsensä kehittämismahdollisuudet
- Työ itsessään / työn sisältö
- Työaikojen järjestelyjen puuttuminen
- Omaan työhön ei pääse vaikuttamaan
- Epäoikeudenmukaisuus työpaikalla
- Palautteen ja kiitoksen puutteellisuus
- Epäystävällinen työyhteisö
- Huono esimiestyö
- Kilpailukyvytön palkka
- Ei mahdollisuutta aineellisiin palkkioihin
- Ei kattavia työsuhde-etuja
- Sosiaaliturvaetuuksien ja erilaisten vakuutusten puutos

Tietojen lähetyks

Tallenna

Esitäyttö URL

Internetkyselyn saate

Hyvä opiskelija!

Olen tekemässä Metropolia Ammattikorkeakoulun tradenomipintoihini liittyvää opinnäytetyötä. Opinnäytetyössä tutkitaan palkitsemisen vaikutusta Z-sukupolveen kuuluvien työssäkäyvien opiskelijoiden työmotivaatioon. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat motivaatiotekijöitä tälle kyseiselle Z-sukupolveen kuuluvalla ryhmällä sekä minkälaiset palkitsemiskeinot motivoivat Z-sukupolveen kuuluvia opiskelevia työntekijöitä.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja siihen vastaaminen vie noin viisi (5) minuuttia. Vastaamalla kyselyyn, saan arvokasta tietoa opinnäytetyötäni varten. Kyselyyn voit vastata 18.10.2020 klo 23:59 saakka.

Tästä pääset kyselylomakkeelle: <https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/28576/lomakkeet.html>

Kaikki vastaukset käsitellään anonymisti, eikä lopullisia vastauksia voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Kaikki vastaukset käsitellään GDPR:n mukaisesti. Tiedot kerätään vain tätä opinnäytetyötä varten ja ne käsitellään luottamuksellisesti sekä hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Tässä opinnäytetyössä Z-sukupolveen katsotaan kuuluvaksi vuosien 1996 ja 2001 välillä syntyneet henkilöt. Huomioithan, että voit vastata vain, jos opiskelet Metropolia Ammattikorkeakoulussa ja samanaikaisesti käyt töissä tai suoritat opintoihin kuuluvaa työharjoittelua.

Jos sinulla on jotain kysyttävää, voit laittaa viestiä minulle suoraan: sanni.lehtinen@metropolia.fi

Kiitos ajastasi ja vastauksestasi!

Syysterveisin
Sanni Lehtinen