



## **Aineettoman palkitsemisen merkitys erään kasvuyrityksen henkilöstön sitouttamisessa**

Laura Ikonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Laura Ikonen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Aineettoman palkitsemisen merkitys erään kasvuyrityksen henkilöstön sitouttamisessa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 45 + 1
<p>Suomalaisissa yrityksissä on ollut viime vuosien aikana pulaa osaavista työntekijöistä. Henkilöstön palkitseminen ja sitouttaminen on ajankohtainen aihe, kun yritykset kilpailevat osaavista työntekijöistä. Aineettoman palkitsemisen keinoja on tunnistettu ja hyödynnetty yrityksissä vaihtelevasti. Tutkimusten mukaan nuoremmat sukupolvet arvostavat työpaikalla ja palkitsemisessa eri asioita, kuin vanhemmat sukupolvet.</p> <p>Opinnäyte tehtiin toimeksiantona eräälle suomalaiselle teknologia-alan kasvuyritykselle. Tutkimuksen tavoite oli löytää toimeksiantajan nykyistä henkilöstöä sitouttavia aineettoman palkitsemisen keinoja. Tutkimuksessa selvitettiin, miten hyvin aineetonta palkitsemista tunnistettiin, ja oliko aineettoman palkitsemisen arvostamisessa eroja ikäpolvien välillä.</p> <p>Tutkimuksen viitekehyksessä käsiteltiin erilaisia motivaatioon vaikuttavia teorioita, palkitsemisen ja aineettoman palkitsemisen keinoja sekä sitouttamista ilmiönä. Tutkimus toteutettiin laadullisena. Tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöllisillä teemahaastatteluilla. Tutkimusta varten haasteltiin seitsemää yrityksen edustajaa ja työntekijää. Haastattelut toteutettiin keväällä 2023.</p> <p>Haastatteluissa ilmeni, että aineetonta palkitsemista ei, toisin kuin rahapalkkaa ja palkkioita, aina välittömästi mielletty palkitsemiseksi. Aineeton palkitseminen koettiin tärkeänä osana työssä viihtymistä. Haastateltavia parhaiten motivoivat asiat olivat pääsääntöisesti aineetonta palkitsemista. Eri ikäryhmiin kuuluvien haastateltavien välillä ei havaittu selkeitä eroja suhtautumisessa palkitsemiseen.</p> <p>Toimeksiantajayrityksen aineeton palkitseminen oli haastateltavien mukaan pääosin sitouttavaa ja henkilöstö oli motivoitunutta. Työn ja vapaa-ajan välinen suhde sekä palautekulttuuri koettiin kehityskohteiksi. Palautteen antamisen ja koko yrityksen yhteisen sisäisen viestinnän kehittämisen nähtiin parantavan yrityskulttuuria ja selventävän yrityksen visiota. Näillä nähtiin olevan yhteys työntekijöiden työssä kehittymisen ja viihtymisen kautta myös yrityksen kasvuun ja menestykseen.</p>
<b>Asiasanat</b> Palkitseminen, aineeton palkitseminen, sitouttaminen, motivaatio

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaus .....	2
1.2	Keskeiset käsitteet opinnäytetyössä .....	3
2	Motivaatio ja sitouttaminen .....	6
2.1	Motivaatioteoriat .....	6
2.1.1	Herzbergin kaksifaktoriteoria .....	7
2.1.2	Maslow'n tarvehierarkia .....	8
2.2	Itsemääräytymisteoria .....	9
2.2.1	Ulkoinen motivaatio .....	9
2.2.2	Sisäinen motivaatio .....	10
2.3	Työmotivaatio .....	10
2.4	Henkilöstön sitouttaminen .....	11
2.4.1	Henkilöstön sitouttaminen ajankohtaisena ilmiönä .....	12
2.4.2	Motivaation merkitys sitouttamisessa .....	14
3	Palkitseminen .....	15
3.1	Aineeton palkitseminen .....	16
3.2	Aineellinen palkitseminen .....	17
3.3	Palkitseminen sitouttamisen keinona .....	18
3.4	Palkitsemisesta viestiminen .....	19
4	Tutkimuksen toteutus .....	21
4.1	Toimeksiantajayrityksen ja toimintaympäristön esittely .....	21
4.2	Kvalitatiivinen tutkimus .....	22
4.3	Aineistonkeruumenetelmä .....	23
4.4	Toteutus .....	24
4.5	Aineiston analyysimenetelmä .....	25
5	Tutkimuksen tulokset .....	27
5.1	Vastaajien taustatiedot .....	27
5.2	Aineettoman palkitsemisen tunnistaminen ja arvostus .....	27
5.3	Motivaatio ja aineeton palkitseminen .....	29
5.4	Aineettoman palkitsemisen merkitys sitouttamisessa .....	31
6	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	34
6.1	Opinnäytetyön keskeiset tulokset .....	34
6.2	Luotettavuus .....	35
6.2.1	Reliabiliteetti .....	36
6.2.2	Validiteetti .....	36

6.3	Eettinen pohdinta .....	37
6.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	38
6.5	Opinnäytetyön hyöty toimeksiantajalle ja jatkotutkimusehdotukset .....	39
6.6	Opinnäytetyön prosessin ja oman oppimisen arviointi .....	39
Lähteet	.....	42
Liitteet	.....	46
Liite 1. Teemahaastattelujen runko	.....	46

## 1 Johdanto

Suomessa vallitsee monella toimialalla osaajapula. Sekä perinteiset yritykset, että kasvuyritykset kilpailevat samoista osaajista. Suomen lisäksi osaajapulaa on tuoreen tutkimuksen mukaan globaalisti ympäri maailmaa. (ManpowerGroup 2023.) Osaajapulan lisäksi työnantajien on huomioitava työntekijöiden muuttunut suhtautuminen työntekoon. Nuoremmat ikäpolvet eivät motivoitu samoista asioista, kuin vanhemmat ikäpolvet. Nuorempia ikäpolvia ei tutkimusten mukaan motivoi ensisijaisesti rahapalkka, vaan työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino, ja osaamis- ja kehittymismahdollisuuksien kaltaiset aineettomat palkitsemismallit. Pitkän uran luominen saman työnantajan palveluksessa ei houkuttele nuoria, vaan työpaikan vaihtaminen nähdään parempana vaihtoehtona urakehitykselle. (Deloitte 2022, 4; 13.)

Työnantajille muuttuvat trendit työvoiman käytöksessä tuottavat päänvaivaa – miten kilpailla osaajista, ja kuinka saada nykyiset työntekijät pidettyä yrityksen palkkalistoilla? Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona eräälle suomalaiselle teknologia-alan kasvuyritykselle, jossa on haluttu kiinnittää huomiota henkilöstön sitouttamiseen aineettoman palkitsemisen keinoin. Aineeton palkitseminen on ajankohtainen aihe sekä toimeksiantajalle, että yleisesti työelämän ilmiönä.

Palkitseminen on laaja kokonaisuus, johon liittyy sekä aineellista, että aineetonta palkitsemista. Toimivassa palkitsemisjärjestelmässä on otettu huomioon molemmat palkitsemistavat, ja on rakennettu kokonaisuus, joka on kustannustehokas, toimiva, ja työntekijöiden arvostama. (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1.) Palkitseminen liittyy myös työmotivaatioon – mikä saa työntekijät tekemään töitä päivä toisensa jälkeen? Aineeton palkitseminen lisää tutkimusten mukaan työmotivaatiota. (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Työn imu – tarmokkuutta, työlle omistautumista ja uppoutumista.) Tutkin opinnäytetyössä, miten työntekijöiden ikä ja työssäolovuodet vaikuttavat henkilöstön odotuksiin palkitsemisesta, ja miten tämä voidaan ottaa huomioon aineettomassa palkitsemisessa.

Jotta voidaan ymmärtää palkitsemista ja sen työntekijöille tuomaa arvoa, on ymmärrettävä myös, mikä yksilöitä motivoi. Kun tiedetään, millaisilla asioilla työntekijöiden työmotivaatioon voidaan vaikuttaa, ja millaisia vaikutuksia esimerkiksi työstä annettavilla palkkioilla on, voidaan suunnitella palkitsemisjärjestelmä, joka tukee haluttuja tavoitteita. (Hakonen & Nylander 2015, 2.2; 3.2.) Palkitsemisella voidaan ohjata työntekijöitä yrityksen strategiassa määriteltyä päämäärää kohti (Hakonen & Nylander 2015, 2.2).

## **1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaus**

Tavoitteeni on löytää ne aineettoman palkitsemisen keinot, jotka parhaiten sitouttavat toimeksiantajayrityksen työntekijöitä. Yrityksen käyttämien palkitsemiskeinojen tulisi olla sitouttavia sekä pitkäaikaisille työntekijöille, että uusille työntekijöille. Toimeksiantajayritys haluaa palkita ja sitouttaa henkilöstöä, mutta rajallisten resurssien vuoksi yritys toivoo, että opinnäytetyössä etsitään aineettoman palkitsemisen keinoja.

Tutkimuksen empiirisen osion toteutin laadullisena tutkimuksena, jossa haastattelin seitsemää yrityksen palveluksessa olevaa henkilöä. Haastateltavat edustivat kaikkia organisaatiotasoja, johtotasosta rivityöntekijöihin. Tein haastattelut teemahaastatteluina. Kävin kaikkien haastateltavien kanssa keskusteluja samoista teemoista.

Tutkimuksessa on yksi pääkysymys, johon haluan löytää vastauksen:

### **Millainen aineeton palkitseminen sitouttaa kasvuyrityksen henkilöstöä?**

Pääkysymyksen lisäksi olen hahmotellut tutkimukselle kolme alaongelmaa. Alaongelmia ovat:

### **Tunnistavatko ja arvostavatko toimeksiantajayrityksen työntekijät aineetonta palkitsemista?**

### **Miten motivoivana eri henkilöstöryhmät pitävät aineetonta palkitsemisesta, ja vaihteleeko se iän tai työssäolovuosien perusteella?**

### **Miten sitouttavana yrityksen nykyistä aineetonta palkitsemista pidetään?**

Olen rajannut tutkimuksen ulkopuolelle muut, kuin aineettoman palkitsemisen keinot. En tutki empiirisessä osiossa aineellisia palkitsemismalleja, mutta opinnäytetyön viitekehyksessä käsittelen aineellisen palkitsemisen teoriaa. Lisäksi olen rajannut tutkimuksen ulkopuolelle ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan ja rekrytoinnin. Olen pyrkinyt saamaan opinnäytetyölle riittävän tarkan, kapean ja selkeän rajauksen.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelma	Teoreettinen viitekehys	Haastattelun kysymys	Tulokset
Tunnistavatko ja arvostavatko toimeksiantajayrityksen työntekijät aineetonta palkitsemista?	2.1, 2.2, 2.3, 3.1	5–13	5.2
Miten motivoivana eri henkilöstöryhmät pitävät aineetonta palkitsemisesta, ja vaihtelee se iän tai työsääolovuosien perusteella?	2.4.1, 3.2, 3.4	1–4, 26	5.3, 5.4
Miten sitouttavana yrityksen nykyistä aineetonta palkitsemista pidetään?	2.4, 3.1, 3.3, 3.4	14–24	5.4

Olen laatinut tutkimustavoitteita selventävän peittomatriisin (taulukko 1). Peittomatriisissa olen esittänyt tutkimuksen alaongelmat, niiden teoreettisen viitekehysten, ja niitä käsittelevän tulosluvun kappaleet. Peittomatriisi osoittaa yhteyden empiirisen osion ja teoreettisen viitekehysten välillä.

## 1.2 Keskeiset käsitteet opinnäytetyössä

**Palkitseminen:** Palkitseminen on kokonaisuus, joka perinteisesti sisältää aineetonta ja aineellista palkitsemista. Mikäli palkitsemisjärjestelmä on hyvin laadittu, voidaan sen avulla parantaa yrityksen kilpailukykyä ja kohentaa esimerkiksi työnantajakuva. Palkitsemisen avulla henkilöstö saadaan toteuttamaan yrityksen strategiaa ja työskentelemään asetettuja tavoitteita kohti. (Hyppänen 2013, alaluku Palkitsemisjärjestelmän mahdollisuudet.)

**Aineeton palkitseminen:** Muut, kuin rahanarvoiset palkkiot tai tavarat, jotka työntekijä saa palkkioksi työstä (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 317). Aineeton palkitseminen jaetaan perinteisesti ura- ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioilla tarkoitetaan itse työhön liittyviä asioita, jotka yksilö voi kokea palkitsevina. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen tarjoamat kasvupolut ja itsensä kehittämisen mahdollisuudet, sekä mielenkiintoiset työtehtävät. (Kauhanen 2015, 137.) Sosiaalisia palkkioita ovat puolestaan esimerkiksi työstä saatu palaute ja työyhteisön edustaminen

(Kauhanen 2015, 138). Aineetonta palkitsemista on myös hyvä työyhteisö (Viitala & Jylhä 2013, alaluku Palkitseminen).

**Aineellinen palkitseminen:** Aineellista palkitsemista ovat työntekijän saamat rahanarvoiset palkkiot, tavarat ja edut (Hakonen ym. 2014, 317). Rahapalkka ja erilaiset tulospalkkiot ovat perinteisesti tärkeä osa aineellista palkitsemista, ja myös tärkeässä osassa henkilöstön motivointia (Viitala & Jylhä 2013, alaluku Palkitseminen).

**Sitouttaminen:** Henkilöstön sitouttamisella tarkoitetaan yrityksen tekemiä toimenpiteitä nykyisen henkilöstön pitämiseksi (Hyppänen 2013, alaluku Sitoutumisen edistäminen). Sitoutunut henkilöstö suoriutuu töissään vähemmän sitoutuneita työntekijöitä paremmin, ja myös pysyy pidempään työnantajan palveluksessa (Stein, Hobson, Jachimowicz & Whillans 2021).

**Motivaatio:** Ihmisen sisäinen mielentila, joka saa aikaan toimintaa ja joka myös määrittelee, missä järjestyksessä ja miten kauan tiettyjä toimintoja suoritetaan (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Motivaatiotekijät ratkaisevat esimerkiksi sen, kokeeko työntekijä työnsä mekaanisena ja rutiinina, vai innostavana ja kannustavana (Hyppänen 2013, alaluku Vanhat teoriat nykypäivän silmin esimiestyössä).

**Sisäinen motivaatio:** Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen omia, sisäisiä tarpeita ja haluja, joiden palkitsevuus tulee siitä, että ihminen saa toteuttaa itseään. Tästä syystä sisäinen motivaatio on myös erittäin voimakasta. (Guillén 2020, 17.) Decin ja Ryanin motivaatioteorian mukaan yksilöllä on ulkoisia ja sisäisiä motivaatiotarpeita (Deci & Ryan 2000, 68). Sisäinen motivaatio on toimintaa, joka lähtee yksilöstä itsestään, ja joka palkitsee tekijäänsä (Hyppänen 2013, alaluku Vanhat teoriat nykypäivän silmin esimiestyössä). Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työssä koettu vapaus, kehittymismahdollisuudet ja työn merkityksellisyys (Hyppänen 2013, alaluku Yhteenveto).

**Ulkoinen motivaatio:** Yksilöön ulkopuolelta tulevaa vaikutusta, joka motivoi tiettyyn toimintaan (Guillén 2020, 4–5). Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi raha, kuten palkka, lisät ja erilaiset tulospalkkiot (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 49–50). Ulkoisiin motivaatiotekijöihin lasketaan Hyppäsen (2013, luku 5) mukaan myös työsuhte-edut, joilla on rahallinen arvo, kuten lounas- tai liikuntaetu ja laaja työterveydenhuolto. Ulkoinen motivaatio on eräiden motivaatioteorioiden mukaan yksilön tyytyväisyyttä kohentavaa, mutta ei sisäisen palkitsemisen tavoin motivoivaa (Guillén 2020, 4–5).

**Työmotivaatio:** Ihmisen sisäinen tila, johon vaikuttavat sekä sisäiset, että ulkoiset tekijät. Työmotivaatio säätelee ihmisen työntekoon liittyviä asioita, kuten sitä, millä tavoin ja kuinka kauan työsuoritusta tehdään. Työmotivaatioon voidaan vaikuttaa myös palkitsemisen kaltaisilla ulkoisilla toimilla. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2.)

**Kasvuyritys:** Tilastokeskuksen aiemman määritelmän mukaan kasvuyritys ”työllistää kasvukauden alussa vähintään 10 henkilöä ja seuraavan kolmen vuoden aikana henkilöstön keskimääräinen kasvu ylittää 20 prosenttia vuositasolla” (Tilastokeskus s.a.). Kasvuyrityksessä on tärkeää tunnistaa henkilöstön kehittämistarpeet ja henkilöstön valmiudet muutokseen. Kasvu tuo yritykselle mukanaan riskejä ja haasteita muun muassa uusien työntekijöiden rekrytoinnin ja näiden perehdyttämiseen vievän ajan myötä. (Viitala & Jylhä 2013, alaluku Yrityksen kasvukriisit.)

## 2 Motivaatio ja sitouttaminen

Henkilöstön sitouttaminen on yrityksille tärkeää. Suomessa ja maailmalla on vallinnut jo jonkin aikaa osaaajapula, joka on näkynyt muun muassa rekrytointivaikeuksina ja henkilöstön suurena vaihtuvuutena. (Business Finland 2023, 10; Stein ym. 2021.) Henkilöstön vaihtuvuudesta syntyvät kustannukset, ja uusien työntekijöiden löytämisen vaikeus aiheuttavat ylimääräisiä kuluja yrityksille (Viitala 2013, alaluku Rekrytointi).

Motivaatio on tärkeä osa-alue työntekijän sitoutumisessa. Motivaatiota on tutkittu 1900-luvulta lähtien, ja tutkijoiden käsitys yksilöitä palkitsevista tekijöistä on sittemmin kehittynyt nykyiseen muotoon, jossa ymmärretään, että yksilö voi motivoitua muustakin, kuin rahapalkasta. Nykypäivän lukuosat motivaatioteoriat on jaettu erilaisiin koulukuntiin sen mukaan, mikä yksilöitä motivoi, ja miksi yksilöt motivoituvat asioista. (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Motivaatioteoriat.) Decin ja Ryanin (2000, 69) mukaan motivaatio on tärkeää, sillä se saa asioita tapahtumaan. Tässä luvussa käsitellään erilaisia motivaatioteorioita, työmotivaatiota ja sen merkitystä henkilöstön sitouttamisessa.

### 2.1 Motivaatioteoriat

Osassa motivaatioteorioita yksilö nähdään itseohjautuvana, aktiivisena toimijana, ja osassa taas ajatellaan, että yksilö ohjautuu ulkoapäin. Yhteistä kaikille motivaatioteorioille on ihmisen toiminnan syiden tutkiminen. (Hakonen & Nylander 2015, alaluku 3.2.) Motivaatio sanana tarkoittaa suomen etymologisen sanakirjan mukaan ”johonkin toimintaan johtavien motiivien kokonaisuutta” (Kotimaisten kielten keskus 2022). Guillén (2021, 4) kuvailee motivaatiota ihmisten sisäiseksi ajatusmalliksi, joka ajaa meitä tietynlaiseen toimintaan. Vaikka Guillénin mukaan nämä ihmisen toimintaan ajavat sisäiset syyt vaihtelevat yksilöittäin, on niistä silti löydettävissä yleisiä malleja, joiden avulla motivaatiota voi havainnollistaa. Guillén (2021, 4) kertoo kirjassaan, että yksinkertaisesti ajateltuna, ulkoinen motivaatio tulee ulkopuolelta, kun taas sisäinen motivaatio tulee ihmisen itsensä sisältä.

Hakonen ja Nylander (2015, alaluku Motivaatioteoriat) ovat kirjassaan jakaneet motivaatiot neljään eri luokkaan:

1. Vahvistamisen teoria, jonka mukaan ihmiset ehdollistuvat ja heitä voidaan ohjata tietynlaiseen toimintaan palkitsemalla toivottua käytöstä, ja rankaisemalla ei-halutunlaisesta käytöksestä. Tämä motivaatioteoria käsittelee ainoastaan yksilön toiminnan seurauksia, mutta teoriassa ei käsitellä toimintaan johtaneita syitä. (Hakonen & Nylander 2015, alaluku

Motivaatioteoriat.)

2. Sisältöteoriat, jotka tutkivat yksilöä motivoivia asioita. Sisältöteoriat ovat universaaleja, ja niissä kaikkien ihmisten tulkitaan motivoituvan samankaltaisista asioista. Tunnetuimpia sisältöteorioita ovat Maslow'n tarvehierarkia sekä Herzbergin kaksifaktoriteoria. (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Sisältöteoriat – mikä motivoi?.)
3. Prosessiteoriat, jotka kehittyivät 1960- ja 1970-luvuilla, tutkivat motivaatiota yksilölliset erot huomioon ottaen. Prosessiteorioissa ajatellaan, että yksilö valitsee itselleen mieluisimman toimintamallin pohjaten omiin tietoihinsa ja mieltymyksiinsä. (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Motivaatioteoriat.)
4. Positiivinen psykologia, jossa tutkitaan, millaisin keinoin esimerkiksi työyhteisön kaltaisen ryhmän tehokasta toimintaa voidaan tukea (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Positiivisen psykologian näkökulma motivaatioon – tunteet, sisäinen motivaatio ja työn imu). Positiivinen psykologia keskittyy Seligmanin ja Csikszentmihalyin (2000, 5) American Psychologist-lehdessä julkaistun artikkelin mukaan ihmisen omiin kokemuksiin esimerkiksi hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä. Yksilöiden kohdalla positiivinen psykologia keskittyy siis yksilön omiin, subjektiivisiin kokemuksiin, kun taas ryhmien kohdalla positiivinen psykologia tarkoittaa yleisten hyveiden mukaisen toiminnan edistämistä, kuten epäitsekkyuden ja työetiikan kasvattamista (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 5). Positiivinen psykologia auttaa tutkijoita ymmärtämään ihmisten sisäisiä vahvuuksia, ja pyrkii löytämään keinoja näiden vahvuuksien edistämiseksi (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 7–8).

### 2.1.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzberg esitteli vuonna 1968 motivaatioteorian hygieniatekijä- ja motivaatiotekijöistä. Herzberg jakoi ihmisiä motivoivat tekijät kahteen eri luokkaan, ulkoisiin hygieniatekijöihin, ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijät ovat tämän Herzbergin teorian mukaan jotain, minkä tavoittelemiseksi ihminen suorittaa tietyn asian. (Guillén 2021, 4–5.) Esimerkkejä Herzbergin hygieniatekijöistä on palkka ja työympäristö (Sinokki 2016, alaluku Herzbergin kaksifaktoriteoria). Herzbergin havainto oli, että hygieniatekijät eivät itsessään motivoi yksilöitä, mutta mikäli nämä hygieniatekijät puuttuvat kokonaan, yksilön motivaatiotaso laskee. Herzbergin teorian mukaan motivaatiotekijät nostavat yksilön motivaatiota, mutta toisaalta niiden puuttuminen ei hygieniatekijöiden tavoin laske yksilön motivaatiotasoa. (Guillén 2021, 4–5.) Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisöltä saatu tunnustus ja yksilön kehittyminen työssä (Sinokki 2016, alaluku Herzbergin kaksifaktoriteoria). Herzbergin teoria kannustaa yrityksiä keskittymään henkilöstön motivoinnissa ja sitouttamisessa erityisesti

aineettoman palkitsemisen keinoihin (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Sisältöteoriat – mikä motivoi?).

### 2.1.2 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia on tunnettu motivaatioteoria (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Sisältöteoriat – mikä motivoi?). Abraham Maslow esitti teoriassaan, että ihmisillä on universaalisti tiettyjä tarpeita, ja niiden täyttämisen järjestys on kaikilla ihmisillä sama. Teorian mukaisesti alempien tarpeiden tulee olla täytetty, ennen kuin yksilö voi siirtyä tarvehierarkiassa ylempien tasojen tavoitteeseen. Maslow'n hierarkian mukaan aineellinen palkitseminen voidaan kokea motivoivana vain tiettyyn tasoon asti. (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Sisältöteoriat – mikä motivoi?.)



Kuva 1. Maslow'n tarvehierarkia (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, alaluku Sisältöteoriat – mikä motivoi?)

Kuvassa 1 on mukaelma Hakosen ja Nylanderin esittämästä Maslow'n tarvehierarkiasta. Hierarkia on esitetty pyramidina. Alimpana hierarkiatasona on yksilön fysiologiset tarpeet. Nämä alimman tason tarpeet ovat elämän edellytyksiä ihmisille, ja jotta yksilö voi tavoitella seuraavaa tasoa, on näiden perusasioiden, kuten riittävän ruuan ja unen kaltaisten asioiden oltava täytetty (Guillén 2021, 7–8). Hyppänen (2013, alaluku Vanhat teoriat nykypäivän silmin esimiestyössä) mukaan pyramidin kolme alinta tasoa esittävät Maslow'n mukaan puutemotiveja. Kaksi ylintä tasoa puolestaan ovat ihmisen kasvutarpeita (Hyppänen 2013, alaluku Vanhat teoriat nykypäivän silmin esimiestyössä).

## 2.2 Itsemääräytymisteoria

Itsemääräytymisteoria on yksi positiivisen psykologian motivaatioteorioista (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Positiivisen psykologian näkökulma motivaatioon – tunteet, sisäinen motivaatio ja työn imu). Decin ja Ryanin (2000, 68) mukaan ihmisten toiminta riippuu siitä sosiaalisesta ympäristöstä, jossa yksilöt kasvavat ja joissa he päivittäin toimivat. Decin ja Ryanin vuonna 2000 *American Psychology*-julkaisussa olleen tutkimuksen mukaan ihmisillä on kolme psykologista tarvetta, jotka täyttyessään parantavat sekä sisäistä motivaatiota, että yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Toisaalta Deci ja Ryan (2000, 68) huomauttavat tutkimuksessaan, että näiden tarpeiden laiminlyöminen heikentää yksilön kokemaan motivaatiota. Nämä kolme tutkimuksessa esitettyä tarvetta ovat kyvykkyys, vapauden tunne eli autonomia ja yksilön suhde muihin ihmisiin ja yhteisöihin (Deci & Ryan 2000, 68).

### 2.2.1 Ulkoinen motivaatio

Decin ja Ryanin itsemääräytymisteorian mukaisesti yksilöiden motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Deci & Ryan 2000, 68–69). Ulkoisessa motivaatiossa ihmiset toimivat jonkin välineellisen tavoitteen vuoksi, kuten saavuttaakseen jonkin palkinnon tai välttääkseen rangaistuksen. Ulkoisen motivaation palkkio yksilölle tulee siis ulkoa, ei yksilöstä itsestään. (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Motivaatioteoriat.) Ulkoisesti motivoituneet yksilöt ovat vähemmän innostuneita, eikä heidän toimintansa ei ole yhtä pitkäkestoista ja luovaa, kuin sisäisesti motivoituneilla ihmisillä (Deci & Ryan 2000, 69).

Decin ja Ryanin (2000, 71–72) tutkimuksessa esitetään ulkoisen motivaation eri tasoja. Ajatuksena teoriassa on, että ulkoisesti motivoituneilla ihmisillä toiminta voi vaihdella täysin ulkoa tulevasta, ohjatusta ja säädetystä toiminnasta jossain määrin itseohjautuvaan ulkoisen motivaation toimintaan. Ulkoisesti motivoituneen toiminnan ulkopuolella on amotivaatio, eli tilanne, jossa esimerkiksi omasta kyvyttömyydestään vakuuttuneet yksilöt jättävät toimimasta kokonaan, tai suorittavat toimintaa robottimaisesti. Ulkoisesti motivoitunut, mutta edelleen heikkoa sisäistä motivaatiota tunteva yksilö saattaa toimia täysin ulkoisten palkkioiden tai rangaistusten motivoimana. Tästä seuraava ulkoisen motivaation taso on esimerkiksi velvollisuudentunnosta toimiva yksilö, joka toimii säilyttääkseen esimerkiksi tietyn ulkoisen mielikuvan itsestään. Kolmannessa ulkoisen motivaation tasossa yksilö motivoituu, koska toiminnasta saatava palkkio koetaan tärkeänä ja arvokkaana. (Deci & Ryan 2000, 72.) Viimeinen, lähimpänä sisäistä motivaatiota oleva ulkoisen motivaation taso on kyseessä silloin, kun ihminen toimii täysin vapaasta tahdostaan, mutta erona sisäiseen motivaatioon ei saa nautintoa toiminnasta (Deci & Ryan 2000, 73).

Decin ja Ryanin itsemääräytymisteorian mukaisesti nämä ulkoisen motivaation toiminnot johtuvat

ihmisten kolmesta psykologisesta perustarpeesta. Esimerkkinä tutkimuksessa on käytetty tilannetta, jossa ihminen suorittaa ulkoisesti motivoituneena toimintaa, jonka tietää yhteisön arvostamaksi ja tärkeäksi. Tässä tapauksessa ihminen toteuttaa myös perustarvettaan yhteisöllisyyden tuntemiseksi. (Deci & Ryan 2000, 73.) Näiden itsemääräytymisteoriassa määriteltyjen tarpeiden täyttämisen on tutkimuksessa todettu nostavan ulkoisen motivaation toimintaa lähemmäs sisäistä motivaatiota. Toisin sanoen, ihmisen ei tarvitse olla ainoastaan sisäisesti motivoitunut, jotta hän voi täyttää psykologisia perustarpeitaan. (Deci & Ryan 2000, 74.)

### 2.2.2 Sisäinen motivaatio

Sisäisesti motivoitunut yksilö on aktiivinen, ja omasta halustaan toimiva. Hän ei koe toimintaansa yhtä helposti kuormittavana, kuin ulkoisesti motivoitunut. Toiminta itsessään motivoi, ei ainoastaan toiminnan tuloksena saatava palkkio. (Martela & Jarenko 2014, 14.) Sisäisessä motivaatiossa toiminta itsessään lisää tyytyväisyyttä (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Motivaatioteoriat). Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio kasvattaa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia ja nostaa myös yksilön luovuutta ja tehokkuutta (Martela & Jarenko 2014, 31).

Yksi itsemääräytymisteorian psykologisia perustarpeita on autonomia, joka tarkoittaa yksilön vapautta päättää itse omasta toiminnastaan. Tärkeä osa autonomiaa on omaehtoisuus, joka tarkoittaa yksilön kokemusta vapaudesta. Autonomia lisää yksilön tuottavuutta ja tyytyväisyyttä. Työpaikoilla tulisi tästä syystä kiinnittää huomiota esimerkiksi johtamistyyliin. Mikäli työntekijää kontrolloidaan liikaa, ja hän menettää kokemuksen toiminnan vapaudesta, ei hän ole enää autonomisesti motivoitunut. (Martela & Jarenko 2014, 29.) Myös epäselvät tavoitteet tai epäoleelliset työtehtävät saattavat laskea yksilön motivaatiota (Martela & Jarenko 2014, 44–45). Decin ja Ryanin tutkimuksen mukaan (2000, 70) ulkoinen palkitseminen heikentää sisäistä motivaatiota. Ulkoisen palkitsemisen lisäksi tutkimuksessa mainitaan, että sama vaikutus on myös esimerkiksi työympäristössä määrärajoilla sekä toimintaohjeilla, sillä niiden myötä toimintaan tulee ulkoista vaikutusta. Tämän takia Martela ja Jarenko (2014, 49–50) suosittavat yrityksiä palkitsemaan ainoastaan työn tuloksista.

### 2.3 Työmotivaatio

Työmotivaatio määrittää, millä tavoin työntekijä suorittaa työtään, esimerkiksi kuinka kauan hän jaksaa työskennellä, tai miten hyvin työsuoritus tehdään (Hakonen & Nylander 2015, alaluku 3.2). Työmotivaatioon vaikuttavat Decin ja Ryanin itsemääräytymisteorian mukaisesti sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Ulkoisia, työmotivaatioon vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi rahapalkitseminen, ja sisäisiä taas esimerkiksi työntekijän kokemus arvostuksesta. (Hakonen & Nylander 2015, alaluku 3.2.) Työtä voi pitää motivoivana muun muassa silloin, kun se tarjoaa riittävästi haasteita ja työstä

saatava palkkio koetaan saavutettavaksi. Myös työyhteisöllä on erittäin iso merkitys työntekijän työmotivaation kannalta. (Sinokki 2016, alaluku Työmotivaation määritelmä.) Työmotivaatioon vaikuttavat kielteisesti esimerkiksi tulehtuneet välit työyhteisössä tai epäoikeudenmukaisena koetut toimintatavat (Sinokki 2016, alaluku Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät).

Työn imu on tutkija Jari Hakasen (Hakanen 2011, 38) mukaan ”tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista”. Työntekijät, jotka kokevat työn imua, haluavat Hakasen (2011, 39) mukaan nähdä vaivaa työnsä eteen, kokevat ylpeyttä ja ovat innokkaita, ja myös saavat nautintoa siitä, kun he voivat uppoutua työhönsä. Työntekijöiden kokema työmotivaatio heijastuu positiivisesti myös muuhun työympäristöön, ja sitä kautta mahdollisesti jopa yrityksen toimintaan (Hakanen 2011, 42). Työmotivaatiota ja työn imua on mahdollista edistää työpaikoilla esimerkiksi panostamalla työyhteisön hyvinvointiin sekä taitavalla johtamisella. Työntekijöille tulisi mahdollistaa autonominen toiminta, ja tarjota oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia. (Hakanen 2011, 46.) Hakanen toteaa, että työn imua voi kokea myös haastavissa tilanteissa, joissa onnistuminen lisää yksilön motivaatiota ja hyvinvointia. Näin ollen työn imua ei tule ainoastaan välitöntä mielihyvää tuottavien työtehtävien kautta. (Hakanen 2011, 19.)

Jossain määrin myös työntekijöiden omat voimavarat, kuten resilienssi tai myönteiset ajatukset omasta ammatillisesta kyvykkyydestä määrittävät, miten työntekijät menestyvät työelämässä, ja millaiseksi he kokevat työpaikan. Yksilöiden omia voimavaroja voidaan vahvistaa ja tukea työstä löytyvillä voimavaroilla. (Hakanen 2011, 71–72.) Hakanen (2011, 49) kuvailee työn voimavaroja fyysisiksi, psykologisiksi, sosiaalisiksi ja organisatorisiksi piirteiksi, jotka motivoivat työntekijöitä, ja auttavat heitä päivittäisessä työssä. Työn voimavaroista osa on aineetonta palkitsemista, kuten työntekijöille annettu palaute ja työyhteisön osoittama arvostus, ja osa toisaalta aineellista palkitsemista, kuten rahapalkka (Hakanen 2011, 59–65). Aineeton palkitseminen on tutkimusten mukaan työn imua lisäävä tekijä (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Positiivisen psykologian näkökulma motivaatioon – tunteet, sisäinen motivaatio ja työn imu).

## 2.4 Henkilöstön sitouttaminen

Yrityksen henkilöstö on tärkeä osa yrityksen menestystä. Monella yrityksellä merkittävä osa yrityksen toiminnasta on sidoksissa henkilöstöön, ja tämän kautta siihen henkiseen pääomaan, joka koostuu yrityksen työntekijöiden osaamisesta, hyvinvoinnista ja sosiaalisesta pääomasta. Yrityksen kulttuuriin ja johtamiseen panostamalla voidaan muokata yrityksen työnantajakuva. Hyvämaineisessa yrityksessä on vähemmän vaihtuvuutta. Kehittämällä yrityskulttuuria, voidaan siis sitouttaa olemassa olevaa henkilöstöä. (Hyppänen 2013, alaluku Työnantajakuvan merkitys työmarkkinoilla.) Toimiva palkitsemisjärjestelmä on yksi sitouttamistapa (Hyppänen 2013, alaluku

Palkitsemisjärjestelmän mahdollisuudet). Yritykseen sitoutunut työntekijä tekee oma-aloitteisesti töitä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja pysyy yrityksen palveluksessa pidempään, kuin tavoitteisiin sitoutumaton työntekijä (Hyppänen 2013, alaluku Sitoutumisen edistäminen). Hyvä vuorovaikutus yrityksen johdon ja henkilöstön välillä edistää työntekijöiden sitoutumista. Jokainen työntekijä tekee kuitenkin itsenäisesti päätöksen sitoutumisestaan, ja yrityksen johto voi ainoastaan luoda mahdollisimman hyvät edellytykset sitoutuspäätökselle. (Hyppänen 2013, alaluku Yhteenveto.)

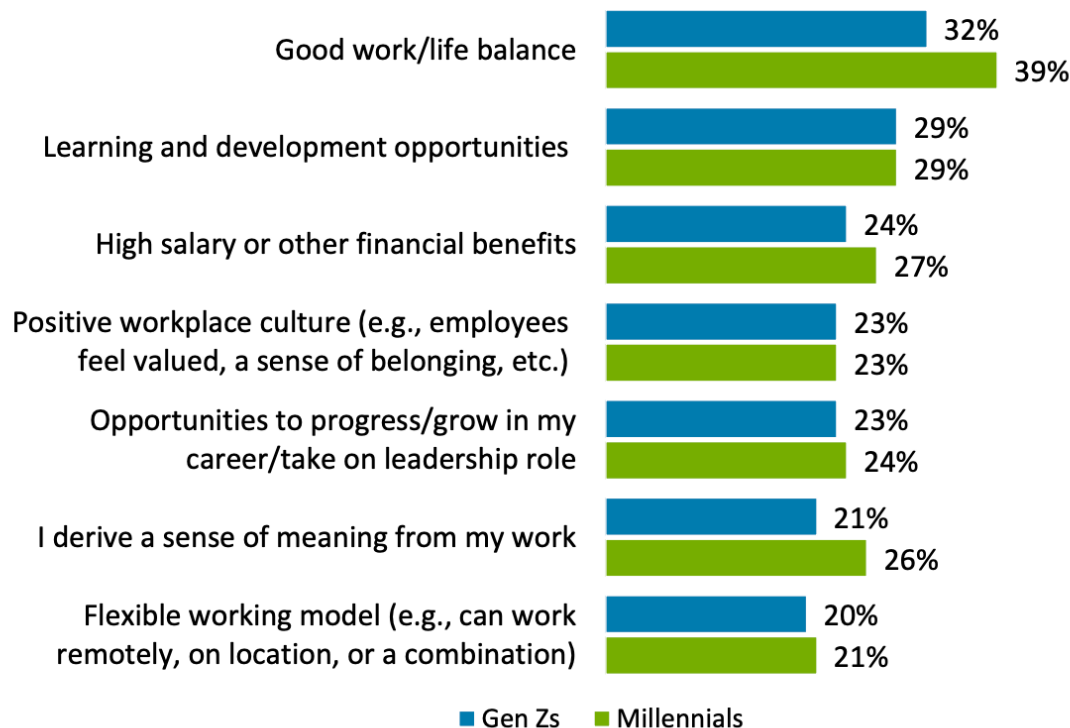
Tärkeä osa henkilöstön sitouttamista on yrityksen johtaminen ja palkanmaksu, sekä turvallisten työolosuhteiden kaltaisista perusasioista huolehtiminen. Yrityksen johto voi edistää henkilöstön sitoutumista kehittämällä henkilöstöhallintoa ja -prosesseja. Yksilön sitoutumiseen ja motivoitumiseen tarvitaan kuitenkin sekä työnantajaa, että työntekijää. (Hyppänen 2013, alaluku Sitoutumisen edistäminen.) Myös työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys henkilöstön sitouttamisessa. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijöiden terveydentilan ja henkilökohtaisten voimavarojen tukemisen lisäksi työn kuormittavuuteen, osaamisen kehittämiseen, työyhteisön hyvinvointiin ja johtamiseen liittyviä asioita. (Hyppänen 2013, alaluku Työhyvinvoinnista huolehtiminen.)

#### **2.4.1 Henkilöstön sitouttaminen ajankohtaisena ilmiönä**

Vuonna 2013 teetetyt London Business Schoolin ja University of South Carolinan tutkimuksen mukaan milleniaalit, eli vuosien 1981–1996 välillä syntyneet arvostavat työpaikoillaan erityisesti työn ja vapaa-ajan välistä suhdetta, hyvää työyhteisöä, urakehitystä ja läpinäkyvää palkitsemista. Tutkimukseen osallistuneet milleniaalit arvostivat etenkin työnantajan joustavuutta ja työnantajan osoittamaa arvostusta. Milleniaaleja edeltävän sukupolven, eli X-sukupolven (1966–1980) vastaajat kokivat etenkin huonon palkkatason ja heikot urakehitysnäkymät sitoutumista heikentävänä tekijänä. (PwC 2013, 13.) Tutkimuksessa on huomionarvoista, että molemmat sukupolvet olivat yhtä sitoutuneita työnantajaansa kohtaan (PwC 2013, 6).

Vajaa vuosikymmen myöhemmin, Deloitteen vuoden 2022 ”Millennial and Gen Z” -tutkimuksessa, liki neljännes tutkimuksen vastaajista arvioi irtisanoutuvansa nykyisen työnantajansa palveluksesta seuraavan kahden vuoden sisällä. Tutkimuksen mukaan yleisin syy irtisanoutumiselle milleniaalien ja Z-sukupolven (1996–2004 syntyneet) edustajille oli palkka. Työnantajaa valitessaan vastaajat kuitenkin arvostivat etenkin työn ja vapaa-ajan suhdetta, ja työpaikan tarjoamia kehitymis- ja oppimismahdollisuuksia. Etätömahdollisuutta arvostettiin. (Deloitte 2022, 4.)

### Top reasons respondents chose to work for their current organization:



Kuva 2. Deloitten tutkimuksen vastaajien työpaikan valintaa määrittäneet tekijät (Deloitte 2022, 13)

Työntekijöiden sitouttamisen näkökulmasta Deloitten tutkimus osoittaa, että työnantajien olisi tärkeää kiinnittää huomiota etenkin hyvän työn ja vapaa-ajan välisen suhteen mahdollistamiseen. Tutkimuksen vastanneet milleniaalit ja z-sukupolvi arvostivat tätä osa-aluetta eniten, ja se oli ollut yli 30 % vastaajien nykyisen työnantajan valinnassa merkittävin syy. Kuvassa 2 voidaan nähdä, että molempien sukupolvien toiseksi eniten arvostama osa-alue oli oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työpaikalla. Milleniaaleilla muita valintapäätöstä ohjanneita syitä olivat työpaikan palkkataso ja työsuhte-edut, sekä merkityksellisyyden tunteminen omaa työtään kohtaan. Kummankin sukupolven kesken vastausvaihtoehdot jakautuvat tasaisesti. (Deloitte 2022, 13.)

Deloitten tutkimuksen mukaan työntekijät, joilla on kokemus siitä, että he voivat toiminnallaan vaikuttaa työympäristöön, arvelevat pysyvänsä todennäköisemmin työnantajan palveluksessa seuraavat viisi vuotta, kuin henkilöt, jotka eivät koe tulleen kuulluiksi työpaikallaan. Luvut ovat tutkimuksessa hyvin samankaltaisia milleniaalien ja z-sukupolven kesken. Jopa 66 % z-sukupolven edustajista, joilla oli positiivinen kokemus työnantajan inklusiivisuudesta, arveli pysyvänsä työnantajansa palveluksessa yli viiden vuoden ajan, kun taas työpaikkaansa tässä suhteessa tyytymättömästi vastaajista näin arveli ainoastaan 24 %. (Deloitte 2022, 15.)

Näiden kahden tutkimuksen tulokset osoittavat, että maailman ja työelämän muutoksista huolimatta, tärkeä osa työpaikkaan sitoutumista on yksilöiden tarve tulla kuulluksi ja kokea olevansa arvostettuja työyhteisön jäseniä. Työntekijät sukupolvesta riippumatta arvostivat myös vapaa-aikaa. Oman kehittämisen ja oppimisen tarpeet olivat tutkimuksissa arvostettu rahaa tärkeämpinä, etenkin mitä nuoremman sukupolven vastaajista oli kyse. Toisaalta urakehitys oli tärkeää myös vanhempien sukupolvien vastaajille, ja pahimmillaan sen puuttuminen saattaisi ajaa ihmisiä irtisanoutumaan. (Deloitte 2022, 13, 15; PwC 2013, 13.)

#### **2.4.2 Motivaation merkitys sitouttamisessa**

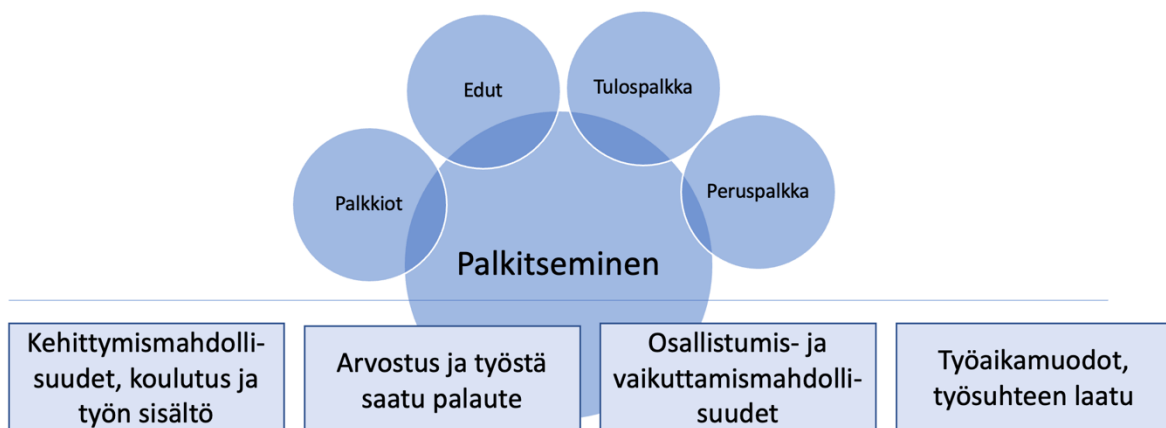
Työyhteisö, jonka henkilöstö on sisäisesti motivoitunut, voi hyvin. Työntekijät ovat tuottavampia, ja myös todennäköisemmin pysyvät yrityksen palveluksessa, kuin henkilöstö, joka ei koe työn imua. (Martela & Jarenko 2014, 22–24.) Tärkeä osa sisäistä motivaatiota ja työssä viihtymistä on työpaikalla vallitseva työilmapiiri. Työilmapiiri ja työkavereiden väliset hyvät suhteet auttavat yksilöitä myös hankalissa tilanteissa. Toimivaa työyhteisöä ja henkilöstön välisiä ihmissuhteita voidaan edistää ja kehittää esimerkiksi yrityksen johtamisella. (Martela & Jarenko 2014, 30–31.) Tutkimusten mukaan hyvät sosiaaliset suhteet esihenkilöiden ja henkilöstön välillä nostavat työtyytyväisyyttä ja kasvattavat työntekijöiden sitoutuneisuutta (Robbins 2017, 32).

Harvard Business Review'n artikkelin mukaan (Stein ym. 13.10.2021) yritysten tulisi sitouttaa henkilöstöä työntekijöiden sisäisen motivaation edistämisen kautta. Työntekijät arvostavat työnantajia, joilla on selkeä missio, sillä selkeästi asetetut, koko yritystä koskevat tavoitteet auttavat myös yksilöitä näkemään oman työnsä vaikutuksen koko yrityksen toimintaan. Yksi sisäistä motivaatiota kasvattavista tekijöistä on työntekijöiden autonomian edistäminen. Työpaikalla autonomiaa voidaan kasvattaa esimerkiksi vähentämällä päätöksenteon byrokraattisuutta ja kannustamalla työntekijöitä tekemään itse omaa työtään koskevia päätöksiä. Tärkeintä artikkelin mukaan on, että työnantajat tuntevat oman organisaationsa, ja pystyvät motivoimaan omaa henkilöstöään juuri heidän tarpeidensa mukaisesti, mahdollisimman tehokkaan ja toimivan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Stein ym. 13.10.2021.)

### 3 Palkitseminen

”Palkitsemalla tavoitellaan halutunlaista henkilöstöä, innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, tarvittavan osaamisen kehittämistä, yhteistyötä, rehellisyyttä, toiminnan kehittymistä, tuottavuutta, kannattavaa investointia ja työelämän laatua” (Hakonen ym. 2014, 15).

Palkitseminen koskee koko työyhteisöä. Palkitsemista on kaikki, mitä työntekijä saa vastineeksi työnantajalleen antamastaan ajasta ja työpanoksesta, ja se voi olla luonteeltaan niin aineellista, kuin aineetonta. (Hakonen ym. 2014, 14–15.) Palkitsemismallit vaihtelevat yrityskohtaisesti. Tässä opinnäytetyössä tutkin palkitsemista pohjautuen perinteisesti Suomessa käytettyyn malliin, joka on Hakosen ym. (2014, 35–36) mukaan laadittu aikanaan palkitsemistutkimukseen.



Kuva 3. Kokonaispalkitseminen (mukaillen Hakonen ym. 2014, 36)

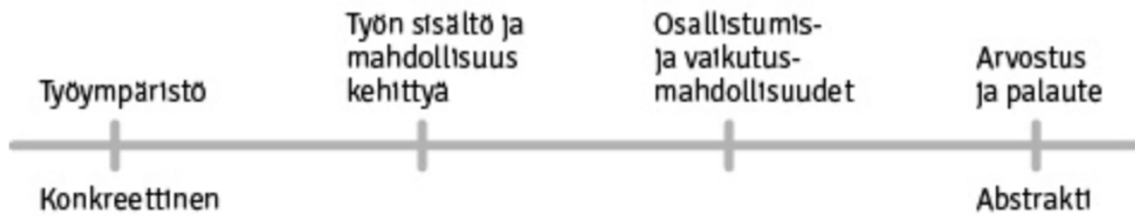
Kuvassa 3 palkitseminen on jaettu aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Viivan yläpuolella on aineellisen palkitsemisen malleja, jotka sisältävät esimerkiksi rahapalkan, tulospalkkiot sekä työsuhde-edut. Alapuolella on puolestaan aineettoman palkitsemisen keinoja, kuten työpaikan tarjoamat kehitys- ja kouluttautumismahdollisuudet henkilöstölle ja yksilön mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan asioihin. (Hakonen ym. 2014, 38–39; Viitala & Jylhä 2013, alaluku Palkitseminen.)

### 3.1 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on Hakosen ja Nylanderin (2015, alaluku Aineettomat palkitsemistavat ja niiden tavoitteet) mukaan tärkeä ja joskus huonosti tunnistettu osa palkitsemisen kokonaisuutta. Aineeton palkitseminen tarkoittaa niitä palkitsemisen keinoja, jotka eivät ole rahaa, tavaroita tai suoraan rahanarvoisia etuja (Hakonen ym. 2014, 317). Aineeton palkitseminen on Hakosen ja Nylanderin (2015, alaluku Aineettomat palkitsemistavat ja niiden tavoitteet) mukaan työnantajalle kustannustehokasta. Lisäksi Ylikorkala, Hakonen, Hakonen ja Hulkko-Nyman (2018, 11; 48) mainitsevat että aineettomat palkitsemistavat ovat työntekijöille mahdollisesti hyvin merkittäviä, ja aineeton palkitseminen sitouttaa.

Aineeton palkitseminen on suomalaisessa yritys kentässä jaettu perinteisesti urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin (Kauhanen 2015, 137). Kauhasen (2015, 137) mukaan urapalkkiot koostuvat työstä, työntekijän itsensä kehittämisestä sekä työntekijän kasvupoluista. Työllä tarkoitetaan ihmisten tarvetta tehdä mielekästä ja haasteita tarjoavaa työtä, jonka kautta työntekijällä on myös mahdollisuus kehittää itseään (Kauhanen 2015, 137–138). Työntekijän kasvupoluista esimerkkinä on niin sanottu ”talent management”, eli työnantajan tunnistamien, erittäin hyvien, taitavien tai osaa-vien työntekijöiden sitouttaminen yritykseen esimerkiksi palkankorotuksilla, sekä mielenkiintoisten työprojektien ja haastavampien toimenkuvien avulla. Harvard Business Review’n artikkelin mukaan, näiden tunnistettujen osaa-jien sitouttamisessa erittäin tärkeää on kasvupolkujen mahdollistamisen lisäksi myös kiitosten kaltaisten sosiaalisten palkkioiden muistaminen. (Martin 2022.)

Sosiaaliset palkkiot on jaettu Kauhasen ym. (2015, 138) mukaan neljään eri kategoriaan. Näitä ovat statussymbolit, palaute, työyhteisön edustaminen ja julkinen arvostus. Statussymboleita ovat ulospäin näkyvät merkit työntekijän asemasta organisaatiossa, esimerkiksi tehtävänimike tai työhuoneen koko. Palaute pitää sisällään työntekijälle annettavat kiitokset ja tunnustukset. (Kauhanen 2015, 138.) Palautteen antaminen on tärkeää, sillä se luo työntekijälle arvostuksen tunnetta. Positiivisella palautteella työntekijöitä voidaan myös sitouttaa. (Sinokki 2016, alaluku Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.) Työyhteisön edustuksella Kauhanen (2015, 138) tarkoittaa mahdollisuutta päästä edustamaan työnantajaa erilaisissa tapahtumissa tai yhteisöissä. Neljäs sosiaalinen palkkio on esimerkiksi johdolle sekä asiantuntijoille haettavat ja jaetut arvonimet sekä kunniamerkit, jotka ovat niin sanottua julkista arvostusta, jota työnantaja osoittaa työntekijää kohtaan (Kauhanen 2015, 138).



Kuva 4. Aineeton palkitseminen (Hakonen & Nylander 2015, luku Aineettomat palkitsemistavat ja niiden tavoitteet)

Kuvassa 4 on Hakosen ja Nylanderin janalle kuvaamana aineettoman palkitsemisen kokonaisuus. Janan toisessa päässä on konkreettinen, eli fyysisesti koettavissa oleva palkitseminen, ja toisessa päässä taas abstrakti palkitseminen. Abstraktia palkitsemista ei voida kokea fyysisesti (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Aineettomat palkitsemistavat ja niiden tavoitteet). Kuvaan 4 voidaan Kauhasen jaon mukaisesti sijoittaa urapalkkiot janan keskivaiheille. Sosiaaliset palkkiot puolestaan jakautuvat janan eri päihin – statussymbolit ovat konkreettisia, ja kunniamerkit tai annettu kiitos puolestaan abstrakteja esimerkkejä aineettomasta palkitsemisesta.

Eräs tärkeä motivaatiotekijä työympäristössä on ne olosuhteet, joissa työntekijät työtään suorittavat (Sinokki 2016, alaluku Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät). Näihin voidaan laskea kuvan 4 janalla mainitun työympäristön lisäksi myös työvälitteet, sekä esimerkiksi työturvallisuuden huomioiminen. Työilmapiirin huomioimisella ja kehittämisellä voidaan parantaa työyhteisön kokemaa motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja toisaalta myös vaikuttaa näin ollen yrityksen tuottavuuteen (Sinokki 2016, alaluku Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät).

### 3.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on työntekijälle annettavaa, rahanarvoista palkitsemista. Aineellista palkitsemista voi olla esimerkiksi tehdystä työstä korvauksena maksettava rahapalkka sekä muut, rahanarvoiset työsuhte-edut tai palkkiot. (Hakonen & Nylander 2015, luku Palkitsemisen kokonaisuus.) Rahapalkka on Viitalan ja Jylhän (2013, alaluku Palkitseminen) mukaan tärkein osa yritysten palkitsemisjärjestelmää. Myös Ylikorkala ym. (2018, 53) toteavat tutkimustulosten osoittavan samaa, työntekijöille raha on tärkeää. Rahapalkka koostuu työtehtävistä ja yrityksestä riippuen peruspalkasta sekä mahdollisista lisäosista, kuten esimerkiksi tulospalkkioista. Näiden lisäksi rahapalkaksi on luettavissa myös työstä mahdollisesti maksettavat lakisääteiset korvaukset. (Viitala & Jylhä 2013, alaluku Palkitseminen.)

Rahapalkan lisäksi aineellista palkitsemista ovat työsuhde-edut. Suomalaisissa yrityksissä henkilöstö ei aina tunnista työsuhde-etuja rahanarvoisiksi eduiksi. Yritykselle työsuhde-edut saattavat olla merkittävä kuluerä, jonka takia niistä viestiminen oikealla tavalla on tärkeää. Mikäli henkilöstö kokee työsuhde-edut ns. saavutettuina etuina, voi yritykselle olla vaikeaa tuoda esille niiden rahanarvoisuutta. (Hakonen ym. 2014, 151.) Yritysten näkökulmasta työsuhde-edut ovat houkutteleva tapa palkita henkilöstöä, sillä osa henkilöstöeduista on yrityksille kokonaan tai osittain verovapaata. Myös työntekijälle työsuhde-etu on rahapalkkaa edullisempi, sillä tietyistä työsuhde-eduista ei tarvitse maksaa veroa. (Hakonen ym. 2014, 153; Verohallinto 2022.)

Työsuhde-etujen lisäksi muita aineellisen palkitsemisen keinoja ovat erilaiset palkkiot. Palkkioita ovat esimerkiksi aloite-, erikois- ja tulospalkkiot. Aloitepalkkio voidaan maksaa yrityksen työntekijälle, silloin kun työntekijä on tehnyt aloitteen jostain asiasta, joka päätetään toteuttaa. (Hakonen ym. 2014, 176–177.) Tulospalkkioita maksetaan silloin, kun yrityksessä, tai jossain sen yksikössä on päästy ennalta asetettuun tavoitteeseen. Nämä tavoitteet vaihtelevat yrityskohtaisesti, ja voivat olla esimerkiksi yrityksen tulokseen sidottuja. (Hakonen ym. 2014, 124–125.)

Erikoispalkkiot ovat joko aineellisia tai aineettomia. Niitä käytetään, kun halutaan huomioida henkilöstön työsuorituksia nopeasti ja näkyvästi. Erona tulospalkkioihin, erikoispalkkio voidaan toteuttaa nopealla aikataululla ja hyvin vapaamuotoisesti, juuri yrityksen kulttuuriin sopivalla tavalla. Erikoispalkkiot, kuten työyhteisön yhteinen kevätmatka, sitouttavat ja motivoivat työyhteisöä. (Hakonen ym. 2014, 188–189.) Erikoispalkkiot voivat olla myös raha-arvoltaan vähäistä työyhteisön huomioimista (Hakonen ym. 2014, 194).

### **3.3 Palkitseminen sitouttamisen keinona**

Palkitsemisella on suuri merkitys yrityksen henkilöstön sitouttamisessa, ja tästä syystä palkitsemisen tulisi olla osa yrityksen henkilöstöstrategiaa (Hakonen ym. 2014, 62). Palkitsemisella on merkitystä yrityksen toimintaan sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. Palkitseminen on onnistuessaan henkilöstöä sitouttavaa ja motivoivaa. Huonosti toteutettu palkitseminen saattaa sen sijaan vaikuttaa negatiivisesti yritykseen ja sen henkilöstöön, ja se voi näkyä esimerkiksi lisääntyneinä irtisanoutumisina tai epätoivottuna yrityskulttuurina. (Hakonen ym. 2014, 57; Ylikorkala ym. 2018, 14.) Tutkimusten mukaan oikeudenmukaiset palkkiot kasvattavat työntekijöiden sisäistä motivaatiota, kun taas esimerkiksi palkkiot, jotka koetaan epäoikeudenmukaisina, voivat jopa vähentää sitoutuneisuutta (Martela & Jarenko 2014, 48). On huomioitava, että onnistunut palkitseminen ei tarkoita välttämättä kilpailijoita korkeampaa palkkatasoa, vaan myös aineettomia palkitsemisen keinoja, kuten kehittymismahdollisuuksia ja hyvää työilmapiiriä (Hakonen ym. 2014, 61–62).

Palkitsemisen avulla yritykset voivat sitouttaa ja motivoida yrityksessä tunnistettuja avainhenkilöitä sekä yrityksen johtoa esimerkiksi pitkän aikavälin osakepohjaisina kannustinjärjestelminä (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Palkitseminen; Ylikorkala ym. 2018, 44). Onnistuakseen palkitsemisen tavoitteissa, on tärkeää, että palkitsemisjärjestelmä tukee organisaatiossa asetettuja tavoitteita, ja että siinä otetaan huomioon myös muuttuva toimintaympäristö. Palkitsemiselle asetetuilla tavoitteilla voidaan ohjata yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. (Armstrong 2007, 5.; Ylikorkala ym. 2018, 21.) Palkitsemisen avulla yritys voi huolehtia siitä, että työntekijöitä saadaan sitoutettua (Ylikorkala ym. 2018, 15). Tärkeä osa työntekijöiden sitouttamista on palkitsemisen kokonaisuus. Toimivassa palkitsemisjärjestelmässä otetaan huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet ja se on yrityksen kulttuurin mukainen. Yrityksessä on muistettava viestiä palkitsemisesta myös työntekijöiden suuntaan, ja palkitsemisjärjestelmää on kehitettävä ja päivitettävä säännöllisesti. (Ylikorkala ym. 2018, 31.)

Toimivan palkitsemismallin laatiminen vaatii yritykseltä oman henkilöstön tuntemista. Yrityksessä tulee ymmärtää, millaista palkitsemista nykyiset työntekijät arvostavat, ja toisaalta on tunnistettava myös uusien työntekijöiden arvostamia asioita. Tärkeä osa tätä kehitystyötä on työntekijöiden osallistaminen. Perehtymällä tutkimustietoihin esimerkiksi eri sukupolvien arvostamista palkitsemisen keinoista, voidaan saada tärkeää tietoa työntekijöitä sitouttavan järjestelmän luomiseksi. (Ylikorkala ym. 2018, 41–42.) Etenkin aineettomien palkitsemismallien, kuten yrityksen kulttuurin ja työilmapiirin, sekä työpaikan tarjoamien kehittymismahdollisuuksien merkitys työntekijöiden sitoutumisessa on suuri (Ylikorkala ym. 2018, 43). Kuitenkin Deloitteen vuoden 2022 tutkimuksen mukaan yksi tyypillisimpiä syitä irtisanoutumiselle on ollut tutkimuksen vastaajien mukaan palkka (Deloitte 2022, 13). Hakonen tutkimusryhmineen (2014, 62) huomauttaa, että vaikka palkka voi olla viime kädessä ratkaiseva tekijä työpaikan vaihtamiseen, saattavat lähtöajatuksot syntyä kuitenkin esimerkiksi huonon työilmapiirin tai riittämättömien kehittymismahdollisuuksien takia.

### **3.4 Palkitsemisesta viestiminen**

Yrityksen palkitsemisesta on tärkeää viestiä työntekijöille. Yrityksen on ymmärrettävä palkitsemisen vaikutukset työntekijöiden motivaatioon. Työntekijöiden on saatava yritykseltä riittävästi tietoa siitä, millaista palkitsemista yrityksellä on käytössä. Yrityksen on viestittävä läpinäkyvästi työntekijöille palkitsemisen määräytymisestä, jotta työntekijät voivat kokea pystyvänsä itse vaikuttamaan palkitsemiseen, joiden kohteena he ovat. (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Palkitsemistietämyksen keskeinen rooli motivaation, oikeudenmukaisuuden ja tyytyväisyyden luojana.)

Hakonen ja Nylander (2015, alaluku Palkitsemistietämyksen keskeinen rooli motivaation, oikeudenmukaisuuden ja tyytyväisyyden luojana) nostavat kirjassaan esille erilaisia motivaatioteorioita ja

niiden merkitystä palkitsemiseen. Työntekijät ovat tutkimusten mukaan lähtökohtaisesti sitä tyytyväisempiä palkkaansa, mitä enemmän tietoa heillä on. Lisäksi tieto palkoista lisää myös työntekijän sitoutumista yritykseen. (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Palkitsemistietämyksen keskeinen rooli motivaation, oikeudenmukaisuuden ja tyytyväisyyden luojana.) Palkitsemisesta tulisi viestiä yrityksen sisällä mahdollisimman paljon, hyödyntämällä useita eri kanavia. Mitä enemmän yrityksen työntekijät tietävät yrityksessä käytössä olevista palkitsemismalleista, ja mitä läpinäkyvämpää palkitseminen on, sitä enemmän palkitsemisella voidaan motivoida ja sitouttaa työntekijöitä. (Hakonen & Nylander 2015, alaluku Miten palkitsemistietämystä voidaan edistää?.)

Hakonen tutkimusryhmineen (2014, 27) huomauttaa, että työntekijöiden palkitsemistietämys ei kuitenkaan tarkoita, että työntekijöiden tulisi saada tietoonsa kaikkien rahapalkkoja, vaan pikemminkin niitä perusteita, joita yrityksellä on palkitsemiselle. Lisäksi on hyvä huomata, että maaliskuun lopussa 2023 Euroopan Unionin parlamentti hyväksyi uuden palkka-avoimuusdirektiivin, joka edellyttää, että vuoteen 2026 mennessä jäsenvaltioiden yritysten on edistettävä palkka-avoimuutta työpaikoilla. Yritysten on muun muassa huolehdittava siitä, että sukupuolten väliset palkkaerot samankaltaisissa työtehtävissä eivät ylitä viittä prosenttia. (Euroopan parlamentti 30.3.2023.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Toimeksiantajayrityksen ja toimintaympäristön esittely

Toimeksiantajayritys on 2010-luvun alussa perustettu teknologia-alan yritys. Se kehittää, myy ja markkinoi erästä urheiluun liittyvää sovellusta. Yrityksen liiketoimintamalli on muuttunut jonkin verran vuosien varrella, ja uusin liiketoimintamallin uudistus on tehty viimeisen vuoden aikana.

Toimeksiantajayritys on saanut viimeisen viiden vuoden aikana merkittävää rahoitusta ja uusia sijoittajia yritystoiminnan mahdollistamiseksi. Rahoituskierrosten avulla yritys on voinut rekrytoida lisää henkilöstöä, ja henkilöstömäärä on kasvanut voimakkaasti viime vuosien aikana. Tällä hetkellä yrityksessä on 21 täysiaikaista työntekijää. Yrityksessä on viimeisimpiä rekrytointeja tehtäessä todettu teknologia-alalla vallitseva osaajapula, jonka takia nykyisen henkilöstön sitouttaminen koetaan erityisen tärkeänä. Toimeksiantajayritys toimii vielä toistaiseksi pääosin sijoitusvaroilla, mistä syystä toimeksiantaja toivoo, että tutkin tässä opinnäytetyössä erityisesti aineettomia palkitsemiskeinoja.

Yrityksen työntekijöillä on tällä hetkellä jonkin verran henkilöstöetuja, joista esimerkkeinä laaja työterveyshuolto ja kuntosalietu. Lisäksi muutamia avainhenkilöitä on sitoutettu optio-ohjelman avulla. Toimeksiantajan mielestä yrityksellä on hyvä valikoima etenkin aineellista palkitsemista käytössä työsuhde-etujen muodossa, mutta niistä oikeanlainen ja avoin viestiminen on tunnistettu heikkoudeksi. Aineettoman palkitsemisen merkitys on tiedostettu, mutta sen kehittäminen on ollut toimeksiantajan mukaan kuluneiden vuosien aikana maltillista, ja on jäänyt liiketoiminnan varjoon. Yrityksessä ei ole ollut aiemmin käytössä esimerkiksi säännöllisiä kehityskeskusteluita tai koulutussuunnitelmia työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi, mutta niitä on tuotu yritykseen viimeisen puolen vuoden aikana.

Teknologia-alalla on ollut vaikea löytää osaavia työntekijöitä jo vuosia, niin Suomessa kuin ulkomailla (Censorii 31.8.2021; Kettunen 18.10.2021). Teknologiateollisuuden arvion mukaan IT-alalla on tarvetta vuosittain yli 3000 uudelle työntekijälle (Teknologiateollisuus 2023). Suomessa on ollut ongelma löytää osaavaa työvoimaa, ja tuoreiden tutkimustulosten mukaan tilanne on sama myös muilla aloilla (Business Finland 2023, 12–13). Tutkimustulokset ovat olleet samankaltaisia kaikissa Business Finlandin teettämään kyselyyn vastanneissa yrityksissä, yrityksen koosta riippumatta (Business Finland 2023, 25).

## 4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Toteutin tämän opinnäytetyön empiirisen osion laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, alaluku 1.1.1) kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeässä osassa on tutkimuksen viitekehys, joka luodaan opinnäytetyössä tutustumalla aihepiirin teoriaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavat henkilöt muodostavat usein harkinnanvaraisen näytteen. Näytteen avulla ”pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin”. (Hirsjärvi & Hurme 2022, alaluku 5.2.) Tutkittavien lukumäärän voi määrittellä saturaation avulla, jolloin tutkimusaineistoa on syytä kerätä siihen asti, että haastattelut eivät tuota aineistolle enää uutta tietoa, joka ei olisi selvinnyt jo aiemmista haastatteluista (Hirsjärvi & Hurme 2022, alaluku 5.2).

Kvantitatiivinen tutkimus on tutkimustyyppi, jossa tutkimustietoa kerätään esimerkiksi kyselylomakkeiden ja tilastojen avulla. Kyselylomakkeissa kaikilla vastaajilla on samat kysymykset, ja vastaukset ovat tutkijalle anonyymeja. Kyselylomakkeiden vastausprosentit ovat usein alhaisia, jolloin tutkimusaineistoon tulee katoa. Mikäli kvantitatiivisen tutkimuksen kysely toteutetaan kasvokkain, on huomioitava tutkimuksen eettisyys, ja vastaajien anonymiteetin takaaminen. Mikäli tiedonkeruussa käytetään tilastoja, on käytettävä hyvää lähdekritiikkiä. (Vilka 2021b, alaluku Tutkimusaineiston keräämisen tavat.) Tutkimuksen aineiston koko määrittyy kvantitatiivisessa tutkimuksessa vasta valitun aineiston keräämistavan mukaan. Perusjoukon koon perusteella valitaan, tehdäänkö esimerkiksi kokonaistutkimus vai otanta. (Vilka 2021b, alaluku Otannan suunnittelu) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tekemään yleistyksiä, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa aihetta haastateltavien näkökulmasta katsottuna (Hirsjärvi & Hurme 2022, alaluku 2.4.1).

Koin laadullisen tutkimuksen parhaaksi valinnaksi tälle opinnäytetyölle, sillä toimeksiantajayrityksen henkilöstön kokonaislukumäärä on varsin pieni, alle 30 henkilöä. Koko henkilöstölle lähetetyn kyselyn vastausmäärät olisivat jääneet tutkimuksessani liian pieneksi, eikä perusjoukon perusteella olisi voinut tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Jotta ymmärtäisin, mitä haastateltavat pitivät sitouttavana, ja miten he ymmärsivät aineettoman palkitsemisen, toteutin tutkimuksen laadullisena tutkimuksena, teemahaastattelujen avulla.

Hirsjärvi ja Hurme (2022, alaluku 5.2) viittaavat kirjassaan laadullisen tutkimuksen kirjoihin, joissa käsitellään laadullisen tutkimuksen etenemistä. Tutkimuksen alkuvaiheen suunnitelma tarkentuu haastatteluissa, ja tutkija ohjautuu tekemään aiheesta lisätutkimusta. Lisätutkimuksessa saatujen lisätietojen ja oman ymmärryksen lisäämisen myötä tutkija voi tehdä uusia haastatteluja ja vertailla

niistä saatavia tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, alaluku 5.2.) Puusan ja Juutin (2020, alaluku Hermeneuttinen kehä ja esiyymmärrys) mukaan ”laadullinen tutkimusprosessi etenee hermeneuttisesti”. Hermeneuttinen kehä tarkoittaa, että tutkimuksessa tutkitaan osittain samanaikaisesti aiheeseen liittyvää teoretietoa, sekä tutkimuksen kohteena olevista henkilöistä saatuja tuloksia, ja käydään näiden kahden välillä vuoropuhelua. Aiheesta teoriaperustan kautta saatu lisätieto auttaa korjaamaan työhypoteeseja, ja aineiston kanssa käyty dialogi parantaa tutkimuksen laatua ja ymmärrettävyyttä. (Puusa & Juuti 2020, alaluku Hermeneuttinen kehä ja esiyymmärrys.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että työstettävät hypoteesit eivät pohjaudu teoretietoon, vaan ne tulevat esille vasta tutkimuksen edetessä, kun tutkittavan empiirisen aineiston määrä kasvaa (Puusa & Juuti 2020, alaluku Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet). Ennen empiirisen tutkimuksen aloittamista, on tärkeää pohjata tutkimuksen viitekehys teoriaperustaan, jotta tutkimuksessa voidaan käydä dialogia teorian kanssa. Ilman tätä vuoropuhelua tutkimusta ei voida pitää tieteellisenä. (Puusa & Juuti 2020, alaluku Miten työlle rakennetaan teoreettinen viitekehys, ja mikä on teorian osa laadullisessa tutkimuksessa.) Luin paljon aiheeseen liittyvää teoretietoa, johon pohjautuvaan viitekehukseen perustuvat sekä haastattelujen teemat, että niiden analyysi.

### **4.3 Aineistonkeruumenetelmä**

Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, luku 3) laadullisessa tutkimuksessa kerätään aineistoa esimerkiksi haastattelujen ja kyselyiden avulla. Haastattelu on toimiva tutkimusmenetelmä silloin, kun halutaan tietää ihmisten ajatuksia tai toimintatapoja. Haastattelussa tutkija on läsnä haastattelutilanteessa. Kysymykset esitetään suullisesti, jolloin myös esimerkiksi mahdolliset väärinkäsitykset tai kysymyksenasettelusta johtuneet epäselvyydet voidaan oikaista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 3.1.) Hirsjärven ja Hurmeen (2022, alaluku 4.1.2) mukaan ”haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa”.

Toteutin tämän tutkimuksen laadullisena tutkimuksena. Halusin tietää yrityksen työntekijöiden ajatuksia palkitsemisesta, sekä tietää, mikä heitä motivoi ja sitouttaa toimeksiantajayritykseen. Päädyin valitsemaan aineistonkeruumenetelmäksi haastattelut. Toteutin haastattelut puolistrukturoituina, eli teemahaastatteluina. Teemahaastatteluissa ennen haastattelujen aloitusta valitaan tiettyjä aihepiirejä, joihin haastattelut ja sen kysymykset keskittyvät (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 3.1.1). Haastatteluissa voi käyttää puoliavoimia kysymyksiä, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei ole tarpeen käyttää samoja kysymyksiä. Haastattelussa voi tarpeen mukaan kysyä tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelun kysymykset ja käsiteltävät aihealueet valitaan tutkimuksen viitekehysten mukaan. Kysymyksiä ja valittuja teemoja ei tarvitse kysyä vastaajilta samassa järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 3.1.1; Hirsjärvi & Hurme 2022, alaluku 4.2.3.)

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun, enkä esimerkiksi kyselyä, sillä arvioin, että aineiston palkitseminen ja motivaatio ovat termejä, jotka voidaan helposti ymmärtää väärin. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä antoi mahdollisuuden vastata haastateltavien mahdollisiin kysymyksiin. Minulla oli tutkijana tilaisuus lisäkysymysten avulla tarkentaa saamiani vastauksia. Tätä mahdollisuutta ei olisi ollut kyselyssä. Lisäksi Hirsjärven ja Hurmeen (2022, alaluku 3.2) kirjassa mainitaan haastattelun etuina haastateltavien alhainen kieltäytymisprosentti verrattuna kyselytutkimusten vastausprosentteihin. Haastattelulla voidaan myös saada lisätietoa tutkitusta aiheesta, jonka myötä tutkija voi luoda uusia hypoteeseja sekä löytää uusia yhteyksiä tutkittavien ilmiöiden välillä (Hirsjärvi & Hurme 2022, alaluku 3.2). Toisaalta Hirsjärvi ja Hurme (2022, alaluku 3.2) mainitsevat, että haastattelu on kyselyä kalliimpi tutkimusmenetelmä, eivätkä vastaajat ole tutkijaan nähden anonyymeja.

#### **4.4 Toteutus**

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, alaluku 5.2) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien määrää ei voida yleistää, vaan heidän määränsä on riippuvainen tutkimuksella tavoiteltavasta lopputuloksesta. Haastattelin tutkimusta varten seitsemää yrityksen työntekijää. Tutkimuksen aikana yritys työllisti yhteensä 21 henkilöä, joten tutkittavien osuus on noin 33 % yrityksen työntekijöistä. Haastateltavista kaksi edusti yrityksen johtoa, ja kaksi toimi esihenkilöasemassa vähintään kahdelle tai useammalle henkilölle. Loput kolme haastateltavaa edustivat muita työntekijöitä. Tutkimuksen haastateltavat oli valittu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Haastateltavien valinnalla pyrittiin saamaan mahdollisimman erilaisia näkökulmia yrityksen nykytilaan, sekä työntekijöiden odotuksiin palkitsemisesta. Kaikki haastatteluun pyydetty työntekijät suostuivat haastatteluihin.

Huomioin haastateltavien valinnassa tasaisesti kaikki organisaatiotasot, jonka lisäksi tutkittavissa oli edustajia toimeksiantajayrityksen jokaisesta liiketoiminnosta, kuten teknologiakehitys, myynti ja markkinointi sekä asiakaspalvelu. Toteutin haastattelut kahdenkeskeisinä yksilöhaastatteluina 22.4–2.5.2023. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli noin 30 minuuttia. Haastateltavat osallistuivat haastatteluihin työpäivien aikana, ja kovien työkiireitten takia haastattelut jouduttiin pitämään lyhyinä. Haastattelut sovittiin kaikkien haastateltavien kanssa etukäteen huhtikuussa.

Haastattelut toteutettiin joko työhuoneessani, haastateltavan työhuoneessa tai neuvotteluhuoneessa. Kaikki haastattelutilat olivat äänieristettyjä, eivätkä luottamukselliset keskustelut voineet näin kantautua muille. Äänitin kaikki haastattelut, ja sain äänitteen tallentamiseen suullisen luvan kaikilta haastateltavilta. Kerroin kaikille haastateltaville etukäteen, mitä teemoja haastattelussa tulaa käsittelemään, mutta tarkkoja aihealueita ei kerrottu, jotta en vahingossa johdattelisi

haastateltavia. Kerroin haastateltaville myös haastattelukutsun yhteydessä syyn henkilön valikoitumiselle, esimerkiksi esihenkilöasema tai työssäoloaika.

#### 4.5 Aineiston analyysimenetelmä

Teorialähtöinen sisällönanalyysi on analysointimenetelmä, joka edellyttää, että tutkimuksen viitekehys on luotu ennen aineiston keräämistä. Aineisto analysoidaan deduktiivisesti, jolloin mennään yleisestä päätelmästä yksityiskohtaiseen päätelmään. (Vilkka 2021a, alaluku Pragmaattinen analyysi.) Sisällönanalyysissä litteroituja tekstejä analysoidaan esimerkiksi tekemällä koodauksen avulla luokitteluja haastatteluissa nousseista sanoista ja käsitteistä (Vuori s.a. B). Luokiteltujen sanojen analysoinnissa voi käyttää havainnollistamisen apuna esimerkiksi sanapilviä (Haaga-Helia 2022, 4). Hirsjärvi ja Hurme (2022, alaluku 7.1) esittelevät kolme tutkijoiden luomaa tapaa laadullisen tutkimuksen aineiston analysointiin.

1. Aineiston käsitteleminen ja analysointi mahdollisimman pian käsittelyn jälkeen.
2. Aineiston purkaminen, koodaaminen ja analyysi.
3. Aineiston purkaminen ja koodaaminen yhtäaikaaisesti ja analyysi vasta tämän jälkeen.

Olen tehnyt tutkimukseni teorialähtöisenä sisällönanalyysinä. Päädyin itse Hirsjärven ja Hurmeen esittelemistä toimintatavoista vaihtoehtoon 2, jossa litteroin ensin haastattelujen äänitteet heti haastattelujen jälkeen. Litteroin kaikki haastattelut sanatarkasti. Käsittelin litteroituja tekstejä tulostamalla ne, ja alleviivaamalla avainsanoja ja tiettyjen teemojen alle määrittelemiäni termejä saman sävyisillä väreillä. Tämä auttoi minua hahmottamaan, minkä aihealueen ja teeman vastauksia haastatteluissa nousi. Värien avulla järjestäminen ja luokittelu auttoi myös analysoinnissa, sillä saman sävyiset tekstit oli helppo löytää aineistoa selatessa. Tein lisäksi Excelin avulla avainsanoista taulukoita, jossa luokittelin sanoja tiettyihin luokkiin ja siirsin ne sanapilviksi. Näitä sanapilviä olen myös käyttänyt tämän tutkimuksen tulosten esittelyssä. Sanapilvien avulla löysin kunkin teeman tärkeitä ja toistuvia sanoja, ja sain tehtyjä sen avulla johtopäätöksiä haastatteluista, ja löysin vastauksia tutkimusongelmaani ja sen alaongelmiin.

Luokat, joihin tutkimukseni tulokset luokittelin, olivat:

- Motivaatiotekijät
- Palkitseminen
- Sitouttaminen (sisältäen työn ja vapaa-ajan suhteen)
- Aineeton palkitseminen

Pyrin luokittelussa tekemään riittävän karkean luokittelun, jotta luokat olisivat keskenään samanarvoisia ja tutkimuksen kannalta yhtä oleellisia. Olen myös huomionut jatkuvan oppimisen analysoinnissani. Analysointimenetelmäni on edennyt teorianohjaaman analyysin kaltaisesti, jossa olen käynyt vuoropuhelua teorian kanssa. Analysoinneista tekemäni johtopäätökset ovat ohjanneet syventämään ymmärrystäni. Tältä osin tutkimukseni on siis edennyt hermeneuttisen kehän mukaisesti, vaikka muuten pidänkin analysointimenetelmäni ensisijaisesti teorialähtöisenä sisällönanalyysinä.

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimuksen toteutushetkellä toimeksiantajayrityksen palveluksessa oli 21 kokoaikaista työntekijää. Yritys X:n työntekijöiden keskiarvoikä oli 36,4 vuotta, ja työntekijöistä 76 % oli miehiä. Suurin osa työntekijöistä oli Y-sukupolvea eli milleniaaleja. Milleniaalit ovat syntyneet vuosien 1981–1996 välillä. Lisäksi yrityksessä oli muutama X-sukupolven, eli vuosien 1964–1980 välillä syntynyt työntekijä. Haastateltavat olivat iältään noin 25–50-vuotiaita, mutta luku on pyöristetty viiden vuoden tarkkuudella, jotta pienen yrityksen työntekijät eivät olisi ikänsä perusteella tunnistettavissa. Valitsin mahdollisimman eri-ikäisiä haastateltavia, jotta saisin myös eri sukupolvien näkemystä tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa kaikki X-sukupolven kuuluvat haastateltavat edustivat joko yrityksen johtoryhmää, tai esihenkilöitä. Haastatellut rivityöntekijät olivat kaikki Y-sukupolvea. Yrityksen Z-sukupolven työntekijät olivat olleet yrityksen palveluksessa hyvin vähän aikaa, ja heitä on ollut aiemmin pääosin kesätyöntekijöinä nuoren iän takia. Tässä tutkimuksessa en haastatellut yrityksen palveluksessa olleita Z-sukupolven edustajia.

Haastateltavien työssäoloaika yrityksen palveluksessa vaihteli alle vuoden mittaisesta työsuhteesta yli 10 vuoden työsuhteeseen. Haastateltavien joukossa oli naisia ja miehiä, mutta koska yrityksen työntekijöistä naisia oli alle neljäsosa, ei tuloksissa ole kerrottu vastaajien sukupuolta, jotta haastateltavat eivät olisi henkilöitävissä vastaustensa perusteella. Yrityksen työntekijöiden koulutustaustat vaihtelivat opistotasosta yliopistotutkintoon.

Tätä tutkimusta varten haastatellut henkilöt edustivat kaikkia toimeksiantajayrityksen organisaatio-  
tasoja, ylimmästä johdosta rivityöntekijöihin. Näin ollen sain tutkimukseen mukaan triangulaatiota. Triangulaatio tarkoittaa Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 6.5) määritelmän mukaisesti ”erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa”. Triangulaation avulla voidaan lisätä tutkimuksen validiteettia (Tuomi ja Sarajärvi 2018, luku 6.5). Useamman henkilöstöryhmän edustajien haastattelu parantaa tutkimuksen luotettavuutta, kun haastateltavat eivät edusta vain yksipuolisesti yhtä työntekijäryhmää (Tuomi ja Sarajärvi 2018, luku 6.5). Haastateltavista kaksi henkilöä toimi yrityksen johdossa. Kaksi haastateltavaa oli ylempiä toimihenkilöitä, ja he toimivat myös esihenkilöasemassa. Kolme haastateltavaa edusti muita työntekijöitä.

### 5.2 Aineettoman palkitsemisen tunnistaminen ja arvostus

Tutkimuksessani selvisi, että yrityksen työntekijät arvostavat erityisesti työyhteisöä ja kokevat sen työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Kysyessäni työntekijöiltä ja johdolta heidän havaitsemiaan kehityskohteita yrityksen aineettomassa palkitsemisessa ja yrityskulttuurin parantamisessa, saamani



kokemus hyvästä yhteishengestä, yhdessä tekemisestä ja saavutuksista, joissa korostuu etenkin yhteisö, ei niinkään yksilöt.

”Tulee mieleen julkiset huomionosoitukset, että porukka kiittelee. Mua lämmittää enemmän se, että joku sanoo, että oon tehnyt hyvää työtä jossain asiassa. Koen, että se on tärkeämpää kuin materiaalilla tai rahalla palkitseminen. Totta kai pitää olla kyl rahaakin.” (Haastateltava 3)

”Koen että yleensä aineeton palkitseminen on semmoinen, mitä sä voit jakaa muiden kanssa. Se on kivempaa kuin se, että saat jotkut kengännauhat tai vastaavat.” (Haastateltava 2)

Kun yrityksen johtoryhmältä kysyttiin, minkälaisia asioita heillä tulee mieleen aineettomasta palkitsemisesta, olivat vastaukset hyvin erilaisia, kuin työntekijöillä. Johdon vastauksissa korostui autonomia, erikoispalkkiot, vaikutus, välittäminen ja ylpeys. Haastatellut johtoryhmän jäsenet eivät nostaneet palautteenannonkulttuuria tai kiitoksia esille, vaan he korostivat etenkin työntekijöille annettua tekemisen vapautta. He arvelivat työntekijöiden kokevan ylpeyttä saadessaan työskennellä yrityksessä. Johtoryhmän jäsenten mukaan kehityskohteita yrityksen palkitsemisessa oli erityisesti palkitsemisesta viestiminen. Johtoryhmän jäsenet kokivat, että etenkin aineetonta palkitsemista on ollut yrityksessä laajalti käytössä etenkin työsuhde-etujen muodossa. He kokivat, että eduista on kuitenkin viestitty tähän asti puutteellisesti. Viestinnän lisäksi aineettoman palkitsemisen ja koko palkitsemisjärjestelmän kehittäminen nähtiin tärkeänä kehityskohteena tulevaisuudessa. Työntekijöiden palkkatasoa pidettiin johdon kesken tällä hetkellä riittävänä ja kilpailukykyisenä. Haastatellut johdon jäsenet näkivät oman roolinsa yrityksessä etenkin kulttuurinluojana ja strategisten linjojen vetäjänä. He eivät tunnistaneet tarvetta esimerkiksi selkeämmälle tavoitteenasettelulle tai palautekulttuurin parantamiseen. Puhuttaessa työntekijöiden sitouttamisesta, haastatellut johtoryhmän jäsenet pitivät yrityksen etuina etenkin yrityksen mielenkiintoista kasvuvaihetta, trendikkyyttä ja ajan-kohtaisuutta, sekä myös yrityksen toimialaa.

”...toivon että tästä kun mennään eteenpäin, niin yhä enemmän kuuluis se, että meillä on mahtava porukka, hieno kulttuuri, tosi hyvin asiat, pidetään ihmisistä huolta, meidän palkat ja meillä on etuja. Mutta aina siellä on meidän se, mikä meidän yritys on, ja se tuote on tosi tärkeää. Mutta kun siihen pystytään tuomaan rinnalle nämä muut asiat, niin se on niin vahva se kombinaatio siinä, sen takia täällä ollaan.” (Haastateltava 6)

### 5.3 Motivaatio ja aineeton palkitseminen

Haastatteluissa kysyin, mikä työntekijöitä motivoi. Saamissani vastauksissa korostui neljä teemaa. Tavoitteet, raha, työilmapiiriin ja työyhteisöön liittyvät asiat, sekä yksilön ja yrityksen kehittyminen. Tutkittavat pitivät tavoitteiden asettamista ja tavoitteisiin pääsemistä motivoivana tekijänä. Monet vastaajat yhdistivät tavoitteet omaan kehitykseen. Nämä olivat esillä melkein jokaisen haastateltavan vastauksissa. Haastateltavista suurin osa kuvaili omassa työssä kehittymistä ja työn tarjoamia



”Pitäis saada jotenkin se kulttuuri siihen, että asioista keskustellaan, ja kun mietitään mitä tullaan tekemään, niin pitäis olla avoimempaa keskustelua työntekijöiden kanssa, että asiat suunnitellaan yhdessä. Ja siitä tulee se fiilis ihmisille, että tehdään yhdessä näitä asioita. Selkeämpi visio ja tavoitteet että mihin me pyritään, mihin me mennään ja kuka me ollaan. Iso duuni mutta pitäis lähteä perusasioiden tasolta.” (Haastateltava 5)

Toimeksiantajayrityksessä motivoivimpana pidettiin yleisesti työilmapiiriä ja työkavereita. Näiden lisäksi vastaajat arvostivat mahdollisuutta kehittyä työssä, sekä myös yrityksen sovelluksen kehittämistä. Erittäin tärkeä motivaatiotekijä oli kokemus autonomiasta, ja vapaus itse päättää työskentelytavoista ja -ajoista. Selkeästi asetettuja tavoitteita pidettiin tärkeänä, mutta moni vastaaja koki, että tässä yrityksessä ei ole toimittu riittävän selkeästi.

#### **5.4 Aineettoman palkitsemisen merkitys sitouttamisessa**

Johtoryhmän ja ylempien toimihenkilöiden haastatteluissa kysyin, minkä asioiden he arvelevat sitouttavan henkilöstöä toimeksiantajayritykseen nykytilanteessa. Vastauksissa nousi esille yrityksen tuote ja toimiala, digitalisaatio ja yrityksen murrosvaihe ja kasvu. Työympäristöä pidettiin nuorekkaana, inspiroivana ja positiivisena. Kaikki johdon ja ylempien toimihenkilöiden haastateltavat pitivät työyhteisöä hyvänä. Johtoryhmä näki oman roolinsa tärkeänä osana työntekijöiden kehittämisessä ja kehityksen tukemisessa. Myös henkilöstön kanssa käyty vuorovaikutus ja oikeiden ihmisten löytäminen rekrytointien kautta olivat johdon mielestä tärkeitä osa-alueita työpaikan kulttuurin luomisessa. Ylemmät toimihenkilöt, jotka toimivat lähiesihenkilöinä, nostivat esille etenkin palautteenannon, keskustelut ja kiitokset. Johtoryhmän vastaukset olivat enemmän strategisen tason asioita, kun taas lähiesihenkilöiden vastauksissa korostui päivittäisen esihenkilötyöskentelyn työkalut.

Kysyin johdolta ja esihenkilöiltä, ovatko he huomanneet eroja työntekijöiden suhtautumisessa palkitsemiseen tai sitoutuneisuudessa yritykseen, riippuen työntekijän sukupolvesta tai työssäolovuodesta. Vastausten perusteella haastateltavat olivat sitä mieltä, että nuoret ja uudet työntekijät ovat erittäin innostuneita, ja motivoitavissa myös tavaroilla ja työsuhte-educilla, kun taas vanhemmat työntekijät arvostavat keskusteluyhteyttä ja tiettyä työpaikan vakautta sekä turvallisuutta.

”Mä uskon, että ne ketkä tässä on, niinku ihan avainasemassa, niin ne on hyvinkin sitoutuneita. Uudet on enemmänkin innostuneita.” (Haastateltava 7)

”Huomaa, että kun ihmisillä on asuntolainaa ja lapsia, niin se mindset muuttuu. Ja silloin siellä vaakakupissa alkaa painaa myös kaikki tämmönen turvallisuuteen liittyvät asiat. Se, että sä koet työpaikan turvalliseksi [...] nuorilla kaikki tämmönen ylimääräinen sälä on tärkeämpää.. varmasti palkkakin, mutta eri tavalla just.” (Haastateltava 6)

Vastausten perusteella osa työntekijöiden eroista ei ollut haastateltujen johtoryhmän jäsenten mielestä niinkään sidoksissa työntekijän ikään, vaan pikemminkin aikaan, jonka työntekijä oli ollut yrityksen palveluksessa. He kokivat, että työntekijöitä sitouttaa yritykseen etenkin yrityksen



”Kun ei ole mitään kovin selkeitä henkilökohtaisia tavoitteita asetettu, niinku siihen omaan rooliin. Mä en oikein pysty mittaamaan sitä mun omaa, että kuinka mä onnistun mun työssä. Mä tiedän, mitä multa vaaditaan, mutta mä en toisaalta tiedä, koska mä pääsen niihin tavoitteisiin.” (Haastateltava 4)

Yrityksen toimintatavoissa etenkin aineettoman palkitsemisen osalta oli tapahtunut haastateltavien mukaan kuitenkin positiivista muutosta etenkin viimeisen vuoden sisällä. Haastatteluissa nostettiin esille esimerkiksi yrityksessä keväällä käydyt kehityskeskustelut. Uudet työntekijät, jotka olivat olleet yrityksen palveluksessa vuoden tai vähemmän, olivat pääsääntöisesti innostuneempia ja motivoituneempia, kuin kauemmin toimeksiantajayrityksessä työskennelleet. Uudet työntekijät kokivat motivoivana etenkin kasvumahdollisuudet, joita he näkivät yrityksellä, sekä toimialan. Kauemmin työskennelleet arvostivat etenkin yrityksen tuotetta. Sukupolvien välillä ei ollut haastattelujen perusteella havaittavissa eroja.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

### 6.1 Opinnäytetyön keskeiset tulokset

Haastatteluissa käsiteltäviä teemoja olivat motivaatiotekijät, palkitseminen, aineettoman palkitsemisen tunnistaminen, yrityksen nykyinen aineeton palkitseminen, ja työpaikan sitouttavat tekijät. Kysyin haastateltavilta myös työn ja vapaa-ajan välisestä suhteesta. Kysyin myös kehityskohteista, joita haastateltavat olivat tunnistaneeet, ja jotka haastateltavien mukaan olisivat sitouttavia.

Motivaatiosta ja motivaatiotekijöistä puhuttaessa raha nousi esille kaikissa haastatteluissa. Kaikki tutkittavat korostivat, että se on heille tärkeää vain tiettyyn pisteeseen asti, eikä kukaan haastateltavista pitänyt motivoivimpana tekijänä. Tämä tutkimustulos heijastelee myös hyvin Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, jonka mukaan rahapalkka on ns. hygieniatekijä, jonka on oltava kunnossa, mutta joka ei tietyn tason jälkeen enää motivoi tai kasvata yksilön onnellisuutta (Guillén 2021, 4–5). Myös Maslow'n tarvehierarkiassa voidaan nähdä rahan tuovan tietyn turvallisuustason ja vakauden, mutta se on yksilön tarpeista yksilön kehittämisen alla (kuva 3).

Tärkeitä motivaatiota kasvattavia asioita olivat kokemus autonomiasta ja mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön. Decin ja Ryanin itsemääräytymisteoriassa on tunnistettu yksilön kolme psykologista perustarvetta, joita ovat kyvykkyys, autonomia ja suhde muihin ihmisiin. Nämä kolme teemaa nousivat myös tekemissäni haastatteluissa esille (Deci & Ryan 2000, 68). Toimeksiantajayrityksessä motivoivimpana pidettiin yleisesti työilmapiiriä ja työkavereita. Näiden lisäksi vastaajat arvosivat mahdollisuutta kehittyä työssä, sekä myös mahdollisuutta kehittää yrityksen sovellusta. Selkeästi asetettuja tavoitteita pidettiin tärkeänä, mutta moni vastaaja koki, että niiden suhteen yrityksessä ei ole toimittu riittävän selkeästi.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli, millainen aineeton palkitseminen sitouttaa kasvuyrityksen henkilöstöä. Tutkimukseni perusteella kasvuyrityksen henkilöstöä sitouttaa yrityksen mielenkiintoinen tuote, jota työntekijät pääsevät kehittämään. Myös yrityksen menestysmahdollisuudet ja kasvu mainittiin sitoutumista lisäävinä tekijöinä. Aineettoman palkitsemisen urapalkkiot, joita henkilöstö tunnisti ja joita tutkittavien mukaan oli toimeksiantajayrityksessä, olivat kehityskeskustelut ja mahdollisuus kouluttautumiseen. Sosiaalisista palkkioista haastateltavat mainitsivat työyhteisön, työilmapiirin, kollegoiden keskeisen palaute- ja kiitoskulttuurin.

Johdolta ja esihenkilöiltä saatua palautetta tai kiitoksia ei haastateltavien mukaan ollut, tai sen määrä oli vähäistä. Johtoryhmän haastateltavat pitivät yrityksen kulttuuria hyvänä, ja arvelivat työntekijöiden kokevan ylpeyttä ja viihtyvän toimeksiantoyrityksessä. Vastauksena

tutkimuskysymykseen voi siis sanoa, että kasvuyrityksen henkilöstöä sitouttaa aineeton palkitseminen, jota työntekijät itse pitävät tärkeänä. Näitä ovat tässä toimeksiantoyrityksessä työkuulttuuri, työyhteisö, ja kehittämis- ja kouluttautumismahdollisuuksien tukeminen. Aineettomia palkitsemiskeinoja, joita työntekijät kaipaisivat, ja joiden he kokivat lisäävän heidän sitoutumistaan yritykseen, olivat etenkin tavoitteenasettelu ja avoin kiitos- ja palautekulttuuri, sekä työtehtävien suhteen riittävän autonomian mahdollistaminen. Pidän tärkeänä, että yrityksissä käydään riittävää vuoropuhelua henkilöstön kanssa, jotta henkilöstön toiveet ja ajatukset palkitsemisesta tulevat riittävällä tavalla huomioituksi. Aineeton palkitseminen koettiin tärkeänä osana työntekijöiden kokemaa motivaatiota, ja sen keinot olivat myös henkilöstöä sitouttavia.

## 6.2 Luotettavuus

Tutkimustyyppinen opinnäytetyö voidaan tehdä laadullisena tai määrällisenä. Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta. Tärkeä osa tutkimusta on riittävän selkeä kuvaus aineiston keräys- ja analysointitavoista. Tutkimuksen lukijan on pystyttävä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta, eli validiteettia ja reliabiliteettia (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 1.1.2; alaluku 6.2.) Tuomen ja Sarajärven (2018, alaluku 6.3) mukaan oleellista arvioinnissa on kokonaisuuden tarkastelu.

Jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida, on tutkimuksen kohde ja syy tutkimuksen toteutukselle kerrottava, jonka lisäksi aineistonkeruun prosessia on avattava. Tutkimuksen tiedonantajien, eli tässä tapauksessa haastateltavien valintaperusteet, ja heidän lukumääränsä on tärkeä tuoda lukijan tietoon. Mikäli haastateltavat ovat saaneet lukea tutkimuksen tulokset ennen sen julkaisua, pitää tämä kertoa tutkimuksessa, sillä tällä on mahdollista vaikutusta tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Muita luotettavuutta lisääviä asioita ovat toteutusaikataulun kertominen, analysointiprosessin avaaminen ja myös tutkijan oma arvio tutkimuksen luotettavuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 6.3.)

Triangulaatio, eli useampien tietojen tai tiedonantajien yhdistely tutkimuksen toteutuksessa, on eräs laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisäävä menetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 6.5). Kuten luvussa 5.1 mainittiin, olen käyttänyt tutkimusaineistoon liittyvää triangulaatiota, jossa olen haastatellut useita eri henkilöstöryhmiin kuuluvia työntekijöitä, saavuttaakseni mahdollisimman laajan ymmärryksen työntekijöiden ajatuksista. Vastaajista on kerrottu taustatietoina muun muassa heidän lukumääränsä, ikänsä ja tieto siitä, että haastateltavien joukossa on sekä naisia, että miehiä. Tietosuojasyyistä vastaajien tarkkaa tunnistamista on pyritty estämään sillä, että haastateltavien nimeä, sukupuolta tai tarkkaa työnimikettä ei ole kerrottu. Tuomi ja Sarajärvi (2018,

alaluku 6.3) mainitsevat kirjassaan, että tutkimuksen tekijän vastuulla on haastateltavien henkilöllisyyden salassapidosta huolehtiminen.

### 6.2.1 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa Tuomen ja Sarajärven (2018, alaluku 6.2) mukaan sitä, pystytäänkö saatu tutkimustulos toistaa. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, alaluku 8.2.1) mukaan ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa on otettava huomioon muutokset, joita yksilöt kokevat ja jotka saattavat näin vaikuttaa tutkimustuloksiin. Heidän mukaansa reliabiliteettia voidaan määritellä myös sillä, jos kaksi tutkimusta arvioivaa henkilöä päätyvät samaan tulokseen. Hirsjärvi ja Hurme (2022, alaluku 8.2.1) esittävät esimerkkinä tutkimuksen arvioijien saavuttamaa yhteisymmärrystä tutkittavasta aiheesta.

Olen valinnut tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, sillä sen avulla koin saavani parhaan käsityksen siitä, millaisena aineeton palkitseminen koetaan toimeksiantoyrityksessä. Teemahaastattelun avulla sain mahdollisuuden esittää samoja kysymyksiä ja teemoja vastaajille, mutta pystyin tarkentamaan kysymyksiä, jotta ne ymmärrettiin kaikkien vastaajien kesken samalla tavalla. Äänitin tutkimukseni haastattelut, jotta pystyin litterointivaiheessa varmistumaan siitä, että litteroin tutkimuksen sillä tavalla, kuin haastateltava oli sen haastattelutilanteessa kertonut. Vastaajien lukumäärä oli päätetty toimeksiantajan kanssa ennalta, enkä käyttänyt tässä tutkimuksessa saturatiota. Mikäli olisin tehnyt useampia haastatteluja, olisi aineistossa saattanut esiintyä saturatiota. Nyt tutkimuksesta saadut tulokset eivät ole yleistettävissä, vaan koskevat vain tämän harkinnanvaraisen näytteen tutkimusjoukkoa.

### 6.2.2 Validiteetti

Validiteetti voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2022, alaluku 8.2.1) mukaan jakaa erilaisiin alaluokkiin. Validiteettia voi tutkia esimerkiksi rakennevalidiuden kautta, eli koskeeko tutkimus sitä, mitä sen voi olettaa koskevan. Opinnäytetyössä käytettyjen käsitteiden tulisi vastata sitä käsitystä, mikä tutkittavilla ja toisaalta myös tutkimusyhteisöllä yleisesti niistä on. (Hirsjärvi & Hurme 2022, alaluku 8.2.1.) Vilkan (2021a, alaluku Yleistettävyys ja pätevyys) mukaan tutkimuksen validiteetin lisäämiseksi olisi tärkeä huomioida, miten kirjoittaja on ymmärtänyt tutkimuksen termit, ja toisaalta miten haastateltavat ovat ne ymmärtäneet. Myös näiden ymmärrysten tulkinta tulisi Vilkan mukaan sisällyttää tutkimukseen.

Olen esitellyt tämän tutkimuksen käsitteet tutkimuksen alussa, ja käsitteiden määrittelyssä olen hyödyntänyt oppikirjoja ja alan tutkimuksia. Tutkimukselleni luoma viitekehys perustuu vertaisarvioituille tutkimuksille ja alalla yleisesti luotettavaksi koettuihin, esimerkiksi ammattikorkeakouluissa oppikirjoina käytettyihin materiaaleihin. Pyysin haastatteluissa tutkittavia kertomaan, miten he

ymmärtävät termit motivaatio, palkitseminen, aineeton palkitseminen ja sitouttaminen. Näin pystyin varmistumaan siitä, että kaikki vastaajat puhuivat samoista asioista ja ymmärsivät termit samalla tavalla, kuin olin ne tutkimuksessa tarkoittanut.

### 6.3 Eettinen pohdinta

Tutkimusta tehdessä on toimittava eettisesti oikein, ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Eetikalla tarkoitetaan esimerkiksi oikean ja väärän välisten käsitysten tutkimista. (Vuori s.a.) Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 5) mukaan tutkijan on otettava huomioon oma erityisasemansa suhteessa haastateltaviin, mutta kirjoittajat mainitsevat, että avoimia tiedonkeruumenetelmiä käytettäessä tutkimuksen eettisyyttä voi olla vaikea arvioida. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, 13) vuoden 2023 päivitettyjen ohjeiden mukaan tieteellisessä tutkimuksessa on huolehdittava muun muassa siitä, että haastateltavia kohtaan ollaan arvostavia, ja heiltä esimerkiksi pyydetään suostumus haastatteluun. Haastateltavilla tulee olla tiedossa, mihin haastattelun tuloksia käytetään, ja myös lupa tulla äänitetyksi. Hirsjärvi ja Hurme (2022, alaluku 2.3) mainitsevat, että tutkimuksissa, joissa tutkitaan ihmisiä, on tärkeä muistaa eettisinä periaatteina muun muassa haastateltava suostumus, jota edeltää haastateltavan riittävä tiedottaminen tutkimuksesta, ja luottamuksellisuus tutkijan ja haastateltavien välillä. Haastateltavien tulee olla riittävässä määrin tietoisia siitä, mitä ollaan tutkimaan, ja millä tavoin tutkimus aiotaan toteuttaa (Hirsjärvi & Hurme 2022, alaluku 2.3).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023, 13) huomauttaa ohjeissaan, että esimerkiksi tutkijan sitoutuneisuus tulee ilmoittaa tutkimuksessa. Olen itse töissä toimeksiantoyrityksessä henkilöstöhallinnon tehtävissä. Koen, että työroolillani saattoi olla merkitystä haastateltavilta saamiini vastauksiin. Toisaalta uskon, että haastateltavat luottivat minuun, sillä olen tehnyt heidän kanssaan aiemmin töitä ja minulla on haastateltaviin kollegiaalinen suhde, mutta toisaalta vastauksia on saatettu kaunistella, mikäli haastateltava on kokenut, että voisin esimerkiksi loukkaantua vastauksista, joissa minun työnkuvaani kuuluvia asioita, kuten aineellista palkitsemista ja työsuhte-etuja arvostellaan. Pidän omaa sitoutuneisuuttani toimeksiantajaan tärkeänä tietona tutkimuksen eettisyyden arvioinnissa.

Yleisen tietosuojasetuksen, eli GDPR:n mukaan henkilötietoja ovat esimerkiksi haastateltavien nimet. Tutkittavilla on oltava tiedossa, kuka heidän henkilötietojaan käsittelee, ja miksi. Henkilötietojen keräämiselle on oltava suostumus, jonka lisäksi tietojen käsittelystä on kerrottava pyydettyessä. (Euroopan Unioni 2022.) Suomessa yksilöiden tietosuojasta on säädetty tietosuojalaissa (1050/2018) ja työntekijöiden tietojen käsittelystä laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759). Olen huomionnut työssäni GDPR:n. Kaikille haastateltaville on kerrottu, että heidän nimiään, työnimikkeitään tai muita tunnistetietoja ei kerrota tutkimuksessa. Olen kertonut

haastateltaville, että ainoastaan minä pääsen käsittelemään äänitteitä, eikä niitä julkaista missään, mutta mahdollisia pätkiä haastatteluista saatetaan liittää tutkimukseen, kuten myös haastattelujen tuloksia. Näissä yhteyksissä haastateltavista ei ole kerrottu nimiä tai muita tietoja, joiden perusteella he olisivat tunnistettavissa.

Tämän tutkimuksen haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelujen tallentamiseen ja äänittämiseen haastattelukutsun yhteydessä, sekä uudestaan haastattelutilanteessa, ennen äänityksen käynnistämistä. Kaikilta haastateltavilta saatiin lupa haastattelun tallentamiseksi. Toimeksiantajayrityksen työntekijöille oli etukäteen kerrottu, että tulen kevään aikana kirjoittamaan opinnäytetyön palkitsemiseen ja sitouttamiseen liittyen. Haastateltaville työntekijöille oli kerrottu opinnäytetyön aihe ja tutkimuksen toteutustapa laadullisina haastatteluina. Haastattelutilanteissa ohjasin keskustelua esittämällä kysymyksiä etukäteen hahmottelemistani aiheista. Tutkittavat saivat puhua vapaasti, ja vastasin heidän mahdollisiin tarkentaviin kysymyksiinsä. Toisaalta esitin myös itse haastatteluissa tarkentavia kysymyksiä, jotta ymmärtäisin oikein, mitä haastateltavat vastauksellaan tarkoittivat. Pyrin välttämään kysymystenasettelussa johdattelevia kysymyksiä, jotka olisivat johdatelleet haastateltavia vastaamaan tietyllä tavalla.

#### **6.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset**

Aineeton palkitseminen on tärkeä osa palkitsemista, mutta sitä ei tunnisteta yhtä hyvin palkitsemisena, kuin rahapalkka, palkkiot ja rahanarvoiset edut. Aineettoman palkitsemisen keinot ovat kuitenkin työntekijöille motivoivampia, ja työntekijät itse pitävät niitä sitouttavampina, kuin aineellista palkitsemista. Aineellista palkitsemista pidetään tärkeänä, mutta päätökset sitoutumisesta työnantajayritykseen tai motivoituminen työtehtäviin tulee lähtökohtaisesti aineettoman palkitsemisen keinojen kautta. Aineellinen palkitseminen on tärkeä olla riittävällä ja hyvällä tasolla. Näin kokevat niin työntekijät, kuin yrityksen johto. Riittävä rahapalkka on tärkeä työntekijöiden sitouttamisen ja motivaation mahdollistamiseksi, mutta se ei itsessään ole riittävä, vaan lisänä tarvitaan myös aineetonta palkitsemista.

Tutkimuksessani haastatellut työntekijät nostivat hyvin samankaltaisia ajatuksia esiin aineettomasta palkitsemista. Työntekijät tunnistivat, että aineetonta palkitsemista on ollut jonkin verran käytössä. Kaikki haastateltavat kokivat aineettoman palkitsemisen itselleen merkityksellisenä niin motivaation, kuin sitoutumisenkin osalta. Aineettomassa palkitsemisessä koettiin olevan myös kehitettävää. Tietyiltä osin työntekijöiden ja ylempien toimihenkilöt vastaukset olivat keskenään hyvin samankaltaisia. Tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden ja yrityksen vision selkeyttäminen ja palautteenanto nousivat useimmiten esille, kun kysyin haastatteluissa tunnistetuista kehityskohteista. Yrityksen johto nosti kehityskohteiksi yrityskulttuurin kehittämisen, palkitsemisen kehittämisen ja brändin sekä yrityskuvan säilyttämisen halutunlaisena.

Kehitysehdotuksiani tämän tutkimuksen myötä on yrityksen yhteiset keskustelutilaisuudet, joissa yrityksen johto voi esitellä visiota ja omia ajatuksiaan yrityksen tulevaisuudesta, ja jossa on läpinäkyvää keskustelua ja mahdollisuus vuoropuheluun yhdessä koko henkilöstön kanssa. Lisäksi yrityskulttuuria olisi mielestäni hyvä parantaa etenkin keskittymällä palautteenantoon ja julkisten kiitosten antamiseen. Työntekijät arvostavat saamaansa palautetta ja julkisesti annettuja kiitoksia, joten näitä aineettoman palkitsemisen keinoja olisi tärkeä hyödyntää myös johdon ja henkilöstön välisessä kommunikaatiossa. Tärkeimpänä kehityskohteena näen tavoitteiden asettamisen selkeyttämisen. Kaikille työtiimeille ja työtehtäville tulisi asettaa selkeitä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita. Esihenkilöiden tulisi käydä työntekijöiden kanssa säännöllisesti keskustelua tavoitteiden saavuttamisesta. Yrityksen johdossa olisi tärkeää linjata, millä tavoin yrityksessä palkitaan tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteiden saavuttamisesta annettavista palkkioista on viestittävä yrityksen työntekijöille läpinäkyvästi ja avoimesti.

## **6.5 Opinnäytetyön hyöty toimeksiantajalle ja jatkotutkimusehdotukset**

Tavoitteena minulla oli saada tämän opinnäytetyön myötä tutkittua, millaista aineetonta palkitsemista yrityksen työntekijät arvostavat. Yrityksessä ei ole ollut käytössä henkilöstökyselyitä, eikä henkilöstön ajatuksia ole päästy hyödyntämään palkitsemisjärjestelmien luomisessa. Tutkimuksen haastattelujen perusteella pystyin tekemään kehitysehdotuksia aineettoman palkitsemisen kehittämiseksi. Uskon, että kehitysehdotusten ja nykyisten, hyvänä koettujen aineettoman palkitsemisen keinojen jatkamisella yrityksen henkilöstö pysyy yrityksen palveluksessa myös tulevaisuudessa.

Toimeksiantajayrityksellä on ollut käytössä varsin vaihtelevasti aineetonta palkitsemista. Aineellista palkitsemista on ollut käytössä etenkin työsuhde-etujen muodossa, mutta yrityksen johto ja työntekijät ovat kokeneet ne erilaisina. Tutkimuksessani olin rajannut pois aineellisten palkitsemismallien merkityksen tutkimisen, mutta ne nousivat tästä huolimatta kaikissa haastatteluisissa esiin. Esitänkin jatkotutkimusehdotuksena yrityksen aineellisten palkitsemismallien ja toimivan palkitsemisjärjestelmän kehittämistä. Yrityksellä on voimakkaan kasvun myötä mahdollisuuksia taloudelliseen menestykseen, ja esimerkiksi tulospalkkioiden tai optio-ohjelmien järjestelmän tutkiminen olisi mielestäni myös ajankohtainen ja tärkeä aihe. Tässä opinnäytetyössä ei käsitelty lainkaan yrityksen ulkoista työnantajakuva, mutta mikäli toimeksiantaja pyrkii kasvamaan voimakkaasti lähitulevaisuudessa, olisi mielestäni hyvä tutkia, millaisena työnantajakuva nähdään nyt, ja miten siihen voidaan vaikuttaa esimerkiksi rekrytointiprosessien ja ulkoisen viestinnän keinoin.

## **6.6 Opinnäytetyön prosessin ja oman oppimisen arviointi**

Aloitin tämän opinnäytetyön prosessin virallisesti keväällä 2023. Aloitin toimeksiantajayrityksessä kokoaikaisena työntekijänä tammikuussa 2023, ja keväällä hahmottelimme yhdessä

toimeksiantajan kanssa mahdollisia aiheita. Päädyimme palkitsemista ja henkilöstön sitouttamista tutkivaan opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön aihe oli toimeksiantajalle erittäin ajankohtainen, jonka lisäksi olin itse käynyt kyseiseen aiheeseen liittyviä kursseja syventävien opintojeni yhteydessä.

Aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen maaliskuussa 2023, tavoitteena valmistua jo kesäkuussa 2023. Tämä tarkoitti erittäin tiivistä ja haastavaa aikataulua opinnäytetyön prosessille. Tein itselleni aikataulun, ja pyrin huomioimaan aikataulutuksessa mahdolliset sairastumiset tai äkilliset työkiireet, jotka saattaisivat venyttää prosessia arvaamattomasti. Olin aloittanut teoriaan tutustumisen jo ennen maaliskuuta, ja minulla oli jonkinlainen ennakkokäsitys siitä, millaisia asioita lopullinen raportti tulisi pitämään sisällään.

Opinnäytetyön haastavimpana osana pidän tutkimuksen rajauksen tekemistä. Olin keksinyt toimeksiantajan kanssa mielestäni erinomaisen aiheen palkitsemisjärjestelmän kehittamisestä, mutta keskusteluani aiheesta ohjaajani kanssa, selvisi minulle, että aihealue oli opinnäytetyöksi aivan liian laaja. Sopivan kapean, ajankohtaisen ja itselleni mielenkiintoisen rajauksen löytäminen vei enemmän aikaa, kuin olisin etukäteen osannut arvata. Rajauksen ja opinnäytetyön suunnitelman kirjoittamisen jälkeen itse opinnäytetyötä oli kuitenkin mielekästä lähteä kirjoittamaan. Teoriaperustaan tutustuminen vei paljon aikaa, sillä aihealue kiinnosti minua paljon, ja halusin käyttää lähteinä alkuperäisiä tutkimuksia, esimerkiksi motivaatioteorioita tutkiessani.

Teoriaperustan rajaaminen oli vaikeaa. Etenkin motivaatioteorioita on tutkittu paljon, ja koin tiedon lisäävän tuskaa – mitä enemmän luin teorioita, sitä enemmän halusin hyödyntää niitä tutkimuksessani. Pyrin kuitenkin tekemään rajauksen muutamaa tärkeimpään ja tunnetuimpaan motivaatioteoriaan, joiden koin sopivan palkitsemisen ja sitouttamisen tutkimiseen. Ensimmäisiä haastatteluja tehdessäni, haastateltavien vastauksissa nousi esiin tiettyjä aiheita, kuten työn imu, jonka myötä päädyin laajentamaan viitekehystäni vielä hieman alkuperäisestä, sillä koin sen tuovan lisäarvoa tutkimukselleni. Nyt kun olen kirjoittanut työn valmiiksi, olisin kenties lisännyt kokonaisuuteen vielä odotusarvojen teoriaa, sillä analysoidessani haastatteluja huomasin, että olisin saanut linkitettyä vastauksia hyvin siihen, miten odotukset vaikuttavat yksilön motivaatioon.

Itse haastattelujen tekeminen ja litterointi oli aikaa vievää, mutta sain tehdä niitä työajalla, joka helpotti tiukassa aikataulussa pysymistä. Koin haastattelutulosten analysoinnin alkuun vaikeana, mutta sain hyödynnettyä ohjaajani tietotaitoa oikeiden analysointimenetelmien löytämisessä. En ole aikaisemmin tehnyt opinnäytetyötä tai haastatteluja, ja huomasin kehittyväni haastattelijana prosessin edetessä. Huomasin tuloksia analysoidessani, että olen unohtanut kysyä tutkittavilta työn ja vapaa-ajan välisestä suhteesta. Koska se oli merkittävässä osassa tutkimuksissa, joita

minulla oli viitekehyksessäni, tein rivityöntekijöille ja ylemmille toimihenkilöille vielä uudet haastattelut kyseisestä aiheesta. Koin tulosten analysoinnin ja kirjoittamisen mielenkiintoiseksi ja motivoivaksi.

Analysoidessani tutkimustuloksia huomasin, että en ollut kysynyt tutkittavilta lainkaan työn ja vapaa-ajan suhteesta, eikä kukaan nostanut näitä haastatteluissa esiin. Haastattelun teemat käsittelivät aineetonta palkitsemista, työpaikan kulttuuria, sitouttamista ja muita aihealueita, joihin työn ja vapaa-ajan suhteen voisi mielestäni laskea mukaan, mutta jostain syystä tämä aihe ei noussut lainkaan haastatteluissa esiin. Tästä syystä koin tärkeänä tehdä ylemmille toimihenkilöille ja muille työntekijöille uudet, lyhyet haastattelut, joissa kysyin heidän kokemuksiaan työn ja vapaa-ajan yhdistämisestä. Äänitin ja litteroin nämä haastattelut ensimmäisten haastattelujen tapaan.

Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyön prosessi oli erittäin mielenkiintoinen ja positiivisella tavalla haastava. Haasteita minulle toi etenkin turhan tiivis aikataulu. Noin kymmenen viikkoa oli mielestäni liian lyhyt aika opinnäytetyön kirjoittamiselle kokopäivätyön ohella, ja jos kirjoittaisin nyt uudelleen opinnäytetyötä, jättäisin prosessille muutaman kuukauden enemmän aikaa. Tämä olisi vähentänyt kokemaani stressiä aikatauluissa pysymisestä. Koen, että sain aikatauluhaasteista huolimatta kuitenkin luotua erittäin laadukkaan ja toimeksiantajalle arvokkaan tutkimuksen, jonka tuloksia toivottavasti pystytään hyödyntämään toimeksiantajayrityksen palkitsemisen ja henkilöstön sitouttamisessa jo lähitulevaisuudessa. Pääsin hyödyntämään opintojeni aikana käymiäni syventäviä HR:n ja johtamisen kursseja, jonka lisäksi opiskelujen alkupuolella käyty ICT-kurssit, sekä viestinnän kurssit olivat erinomainen apu kirjoittamisprosessissa. Opin tätä tutkimusta tehdessäni erittäin paljon etenkin motivaatioteorioista, ja erilaisten palkitsemismallien vaikutuksesta yksilöiden sitoutumiseen ja motivointiin. Uskon, että pystyn hyödyntämään näitä oppeja erinomaisesti myös päivittäisessä työssäni henkilöstöhallinnossa.

## Lähteet

Armstrong, M. & Murlis, H. 2007. Reward Management – A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. 5. uudistettu painos. Kogan Page. Lontoo.

Business Finland 2023. Finland as a Business Location. Amcham Finland & Business Finland. Helsinki. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/48ee1c/globalassets/finnish-customers/news/news/2023/fdi-barometer-2023.pdf>. Luettu 20.4.2023.

Censorii, E. 31.8.2021. ICT specialists: the skills gap hinders growth in the EU countries. Luettavissa: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/latest/news/ict-specialists-skills-gap-hinders-growth-eu-countries>. Luettu 26.4.2023.

Deloitte 2022. The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Lontoo. Luettavissa: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey.html>. Luettu 16.4.2023.

Euroopan Unioni 2022. Yleinen tietosuoja-asetus. Luettavissa: [https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index\\_fi.htm](https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm). Luettu 6.5.2023.

Euroopan parlamentti 30.3.2023. Sukupuolten väliset palkkaerot: parlamentti hyväksyi avoimuussäännöt. Luettavissa: <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20230327IPR78545/sukupuolten-valiset-palkkaerot-parlamentti-hyvaksyi-avoimuussaannot>. Luettu 30.4.2023.

Deci, E. & Ryan, R. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 1, s. 68–78.

Guillén, M. 2021. Motivation in organisations: searching for a meaningful work-life balance. Routledge. Oxfordshire. E-kirja. Luettu 17.4.2023.

Haaga-Helia 2022. Ohje tutkimustyyppiselle opinnäytetyölle. Haaga-Helia. Helsinki. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-02/tutkimustyyppinen-ont-ohje.pdf>. Luettu 11.5.2023.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. E-kirja. Luettu 5.5.2023.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 16.4.2023.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 6.5.2023.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu 28.4.2023.

Kauhanen, J. 2015. Palkkaus ja palkitseminen – Markkoja, euroja ja etuja. Teoksessa Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015: ihmistä on kysymys. s. 132–139. Aalto-yliopisto. Espoo. Luettavissa: <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 29.4.2023.

Kettunen, S. 18.10.2021. Kisa it-osaajista on jo armotonta – tällaisia ovat seuraukset. Viivan alla. Blogi. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kisa-it-osaajista-on-jo-armotonta-tallaisia-ovat-seuraukset/ee8e146c-f57d-4f2d-8416-7096e0be0df1>. Luettu 26.4.2023.

Kotimaisten kielten keskus 2022. Motivaatio. Luettavissa: [https://kaino.kotus.fi/suomenetymologi-nensanakirja/?p=qs-article&etym\\_id=ETYM\\_77501f9206d560ac3a6ff26707096d2e&word=motivaatio&list\\_id=1&keyword=motivaatio](https://kaino.kotus.fi/suomenetymologi-nensanakirja/?p=qs-article&etym_id=ETYM_77501f9206d560ac3a6ff26707096d2e&word=motivaatio&list_id=1&keyword=motivaatio). Luettu 22.4.2023.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

ManpowerGroup 2023. Osaajapulatutkimus. Manpower Finland. Espoo. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00167/b01dfb0d-eba3-4261-a74c-927e64dd5336.pdf>. Luettu 11.5.2023.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj\\_3+2014.pdf?TSPD\\_101\\_R0=08d2c9383aab20007ab4e03411034d70e1b7e9f73212cae a7a5b3820aac161f12e0051a00ac62875082946e6891430001477ec7c34e32e311a94c3dafd21e1e2a83561624a0bd28b79624d34c59f176](https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf?TSPD_101_R0=08d2c9383aab20007ab4e03411034d70e1b7e9f73212cae a7a5b3820aac161f12e0051a00ac62875082946e6891430001477ec7c34e32e311a94c3dafd21e1e2a83561624a0bd28b79624d34c59f176). Luettu 7.4.2023.

Martin, R. 2022. The Real Secret to Retaining Talent. Luettavissa: <https://hbr.org/2022/03/the-real-secret-to-retaining-talent>. Luettu 29.4.2023.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 13.4.2023.

PwC 2013. PwC's NextGen: A global generational study. PwC. Lontoo. Luettavissa: <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>. Luettu 18.4.2023.

Robbins, S. 2017. Essentials of Organizational Behavior. Pearson Education. Lontoo. E-kirja. Luettu 13.4.2023.

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive Psychology – An introduction. American Psychologist, 55, 1, s. 5–14.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki. E-kirja. Luettu 8.5.2023.

Stein, D., Hobson, N., Jachimowicz, J. & Whillans, A. 13.10.2021. How Companies Can Improve Employee Engagement Right Now. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2021/10/how-companies-can-improve-employee-engagement-right-now>. Luettu 20.4.2023.

Teknolohiateollisuus 2023. Tietotekniikka. Luettavissa: <https://osaamispulssi.fi/toimiala/tietotekniikka/>. Luettu 2.5.2023.

Tietosuojalaki 1050/2018.

Tilastokeskus s.a. Kasvuyritykset. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tup/yritystietopalvelu/kasvuyritystilastot>. Luettu 7.4.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu 29.4.2023.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 02/2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki. Luettavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). Luettu 3.5.2023.

Verohallinto 2022. Luontoisedut verotuksessa. Luettavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa12/>. Luettu 16.4.2023.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 20.4.2023.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 22.3.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 22.3.2023.

Vilkkä, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä – Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 8.5.2023.

Vilkkä, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 11.5.2023.

Vuori, J. s.a. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>. Luettu 6.5.2023.

Vuori, J. s.a. B. Laadullinen sisällönanalyysi. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi>. Luettu 6.5.2023.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Alma Talent. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Teemahaastattelujen runko**

#### **Motivaatio**

1. Millaiset asiat motivoivat sinua yleisesti?
2. Millaiset asiat koet työssäsi motivoivana?
3. Millaisia asioita arvostat työssäsi?
4. Mikä on työsi kannalta tärkein asia, jonka tulee olla kunnossa?

#### **Palkitseminen**

5. Mitä sinulla tulee ensimmäisenä mieleen termistä palkitseminen?
6. Millaisia asioita pidät palkitsevana?
7. Entä työelämässä?
8. Millaisena koet palkitsemisen toimeksiantoyrityksessä?
9. Mitkä ovat tärkeimpiä asioita palkitsemisessa?

#### **Aineeton palkitseminen**

10. Miten kuvailisit aineetonta palkitsemista?
11. Onko toimeksiantoyrityksessä mielestäsi aineetonta palkitsemista?
12. Termin selittämisen jälkeen: oletko kokenut näitä aineettoman palkitsemisen keinoja yrityksessä?
13. Millaisena pidät yrityksen aineetonta palkitsemista?

#### **4. Sitouttaminen**

14. Millaisia ajatuksia sana sitouttaminen herättää?
15. Miten sitoutuneeksi koet itsesi?
16. Millaisia odotuksia sinulla oli, kun hait töihin toimeksiantoyritykseen?
17. Miten odotukset ovat toteutuneet?
18. Millaisia asioita haluaisit kehittää?

#### **5. Työn ja vapaa-ajan sovittaminen (Work-life balance)**

19. Millaisena koet työn ja vapaa-ajan suhteen?
20. Saatko työt tehtyä työajalla?
21. Reagoitko työviesteihin työajan ulkopuolella?
22. Mikä on tärkein työpaikan valintaa määrittävä tekijä?

#### **6. Esihenkilöille ja johdolle esitettyjä kysymyksiä**

23. Miten sitoutuneeksi arvioisit nykyisen henkilöstön?
24. Millaisena pidät yrityksen nykyistä palkitsemista?
25. Miten koet sen vertautuvan esimerkiksi kilpailijoihin?
26. Oletko havainnut eroja työntekijöiden suhtautumisessa työhön tai palkitsemiseen riippuen heidän iästään tai työssäolovuosistaan?
27. Miten motivoit tiimiäsi, tai minkä asioiden arvelet heitä motivoivan?