



**Nuorten 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden näkemykset
palkkaehtojen vaikutuksesta työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen**

Annika Virtanen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Opinnäytetyö
2025

Tiivistelmä

Tekijä Annika Virtanen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Nuorten 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden näkemykset palkkaehtojen vaikutuksesta työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen
Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 1
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden näkemyksiä palkkaehtojen vaikutuksesta työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. Aihe on ajankohtainen, sillä se keskittyy työelämän nuorimman sukupolven kokemuksiin ja käsityksiin palkkaehtojen merkityksestä. Opinnäytetyön tutkimuksessa kohderyhmänä ovat 20–25-vuotiaat palvelualan työntekijät, joille motivaatioon ja palkkaukseen liittyvät kysymykset voivat olla hyvin merkittäviä. Tämän ikäryhmän näkemykset palkkaehdoista voivat poiketa merkittävästi aiempien sukupolvien käsityksistä. Lisäksi heidän työmotivaatioonsa sekä tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät saattavat erota muiden ikäryhmien ja toimialojen työntekijöistä.</p> <p>Tutkimuksessa etsitään vastausta pääongelmaan: mitkä ovat nuorten 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden näkemykset palkkaehtojen vaikutuksista työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen? Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten palkkaehdot vaikuttavat 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen sekä miten palkkaehtoja tulisi kehittää työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on edistää monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta. Lisäksi tutkimus tarkastelee sen yhteiskunnallisia vaikutuksia, taloudellista näkökulmaa, sosiaalisia tavoitteita ja henkilökohtaisia päämääriä.</p> <p>Tutkimuksen tietoperusta käsittelee nuorten palkitsemiseen liittyvää kontekstia, palkitsemisjärjestelmää ja palkkaehtoja palvelualoilla sekä lisäksi tarkastellaan palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa hyödynnetään ensisijaisesti motivaatio- teorioita, mutta analyysia tukemaan käytetään myös muuta aiheeseen liittyvää teoriaa.</p> <p>Tähän tutkimukseen kerättiin aineistoa teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelut toteutettiin vuoden 2024 marras-joulukuussa, ja niihin osallistui yhdeksän 20–25-vuotiasta työntekijää useammalta palvelualan toimialalta. Teemahaastattelut toteutettiin kasvotusten ja sähköpostitse. Tulokset osoittivat, että haastateltavat kokivat työmotivaation ja työn tuloksellisuuden parantuvan erityisesti lisien ja työsuhte-etujen myötä. Peruspalkka koettiin matalana ja bonusjärjestelmät epäoikeudenmukaisina. Haastateltavat toivoivat parempaa palkkakehitystä, henkilökohtaisia bonuksia ja selkeämpää palkkajärjestelmää.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan esittää, että palkkaehdot, erityisesti lisät ja työsuhte-edut vaikuttavat merkittävästi 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. Peruspalkka koettiin matalana, eikä sen koettu olevan merkittävä motivaatiotekijä. Haastateltavat toivoivat realistisempia bonuksia, selkeämpiä palkkaperusteita ja enemmän joustavuutta. Oikeudenmukaisuus, palkitseminen ja avoin viestintä olivat keskeisiä tekijöitä sitoutumisessa. Koulutusmahdollisuudet sekä urakehitys olivat myös tärkeitä kehitysehdotuksia.</p>
Asiasanat Palkkaehdot, työmotivaatio, tuloksellisuus, nuoret työntekijät, palveluala

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	2
1.2	Tutkimuksen ja tutkimuskohteen esittely	3
2	Nuorten palkitsemisen konteksti	5
2.1	Työllisyys ja palkkaus palvelualoilla.....	5
2.2	Z-sukupolvi työelämän nuorimpana sukupolvena	7
2.3	Psykologinen näkökulma palkitsemiseen	8
2.4	Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen	10
2.5	Työehtosopimusten palkkamalli.....	12
3	Palkitsemisjärjestelmä ja palkkaehdot palvelualoilla	14
3.1	Palkitsemisjärjestelmän muodostuminen ja kokonaisuus.....	14
3.2	Palkitsemisjärjestelmän tarkoitus.....	16
3.3	Peruspalkkaustapojen merkitys osana palkitsemista	17
3.4	Aineettomat palkitsemistavat ja niiden rooli palkitsemisessä	21
3.5	Työn sisältö ja kehittymismahdollisuus palkitsemiskeinona	23
3.6	Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja esihenkilötyön merkitys sen toimivuudessa.....	23
4	Palkitsemisen vaikutus työmotivaation ja työn tuloksellisuuteen	25
4.1	Motivaatio ja työmotivaatio	25
4.2	Palkitsemiseen liittyvät motivaatioteoriat	26
4.3	Vahvistamisen teorian yhteys palkitsemiseen.....	27
4.4	Sisältöteorioiden yhteys palkitsemiseen	28
4.5	Prosessiteorioiden yhteys palkitsemiseen	29
4.6	Positiivisen psykologian teorioita ja niiden yhteys palkitsemiseen	30
4.7	Yhteenveto palkitsemiseen liittyvistä motivaatioteorioista	33
5	Empiirinen tutkimus	34
5.1	Tutkimusotteen ja -menetelmän kuvaus	34
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu.....	35
5.3	Haastattelurunko	35
5.4	Tutkimuksen toteutus	36
5.5	Aineiston analysointimenetelmät	37
6	Tutkimustulosten esittely	39
6.1	Haastateltavien toimialat, palkkaehdot ja palkitseminen	39
6.2	Työntekijöiden motivoiminen	40
6.3	Palkkaehtojes vaikutus työn tuloksellisuuteen.....	41
6.4	Palkkaehtojes kehittäminen.....	41

7	Pohdinta.....	43
7.1	Tutkimuksen johtopäätökset.....	43
7.2	Kehitysehdotukset.....	46
7.3	Tutkimuksen tavoitteissa onnistuminen	47
7.4	Luotettavuuspohdinnat ja jatkotutkimusehdotukset.....	48
	Lähteet.....	50
	Liitteet	54
	Liite 1. Teemahaastattelukysymykset	54

1 Johdanto

Palkitseminen on pitkään ollut keskeinen tekijä työmotivaation ja työn tuloksellisuuden kannalta. Perinteisesti rahallinen palkitseminen, kuten palkkataso, bonukset ja muut taloudelliset edut, on nähty tärkeimpinä motivaatiotekijöinä. Viime vuosina keskusteluissa on kuitenkin noussut esiin myös muita työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, kuten työn merkityksellisyys, työyhteisön toimivuus ja henkilökohtainen urakehitys. Tästä huolimatta palkkaehdot ovat edelleen merkittävässä roolissa erityisesti nuorille, uransa alkuvaiheessa oleville työntekijöille työmotivaation ja työssä viihtymisen kannalta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten palkkaehdot vaikuttavat nuorten 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. Lisäksi tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan, millaisia kehitysehdotuksia nuorilla työntekijöillä on palvelualan palkkaehtojen suhteen. Palveluala on monille nuorille ensimmäinen kosketus työelämään, ja siksi on tärkeää ymmärtää, miten palkkaus vaikuttaa heidän sitoutumiseensa ja työhyvinvointiinsa palvelualan toimialoilla.

Palvelualalla työskentelevät nuoret saattavat olla erityisen vastaanottavaisia palkkaukseen liittyville tekijöille, sillä heidän työelämässään palkkaus voi toimia paitsi toimeentulon turvaajana myös motivaation ja työtyytyväisyyden lähteenä. Kysymys siitä, kuinka palkkaehtoihin liittyvät tekijät vaikuttavat nuorten työntekijöiden työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen, on tärkeä paitsi nuorten hyvinvoinnin, myös organisaatioiden ja koko työmarkkinan näkökulmasta.

Palvelualan merkitys Suomen työmarkkinoilla on kasvanut ja ala on yksi suurimmista työllistäjistä. Viime vuosien taloudelliset muutokset, kuten koronapandemian vaikutukset työllisyyteen, ovat entistään korostaneet työehtojen ja palkitsemisen merkitystä. Lisäksi palkka-avoimuuden ja oikeudenmukaisen palkitsemisen kysymykset ovat nousseet esiin työelämän kehityskohteina.

Nuorten työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä palkkaehtojen vaikutuksesta motivaatioon ja työn tuloksellisuuteen tarkastellaan tässä tutkimuksessa teemahaastatteluiden avulla. Lisäksi selvitetään haastateltavan kohderyhmän kehitysehdotuksia palvelualan palkkaehtojen parantamiseksi, jotta ne tukisivat paremmin työmotivaatiota ja työn tuloksellisuutta. Tutkimustulokset tuovat esiin palkkaehtojen vaikutuksen nuorten palvelualan työntekijöiden työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen sekä niiden kehittämismahdollisuudet.

Tämä opinnäytetyö liittyy työelämän rakenteisiin sekä nuorten aikuisten asemaan työmarkkinoilla. Aiheesta tarkastellaan palkkaehtojen vaikutusta työmotivaation ja työn tuloksellisuuden väliseen suhteeseen sekä nuorten palvelualan työntekijöiden palkkaehtojen, motivaation ja tuloksellisuuden

kehittämistä. Lisäksi työssä käsitellään työelämän ja henkilöstöjohtamisen välisiä muutoksia. Opinnäytetyön vastuullisuus ilmenee siinä, että se käsittelee oikeudenmukaista ja kannustavaa palkitsemista, joka tukee työhyvinvointia, edistää työssä jaksamista ja pitkäaikaista sitoutumista työelämään.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten palkkaehdot vaikuttavat nuorten 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen sekä miten palkkaehtoja tulisi kehittää työntekijöiden näkökulmasta.

Tavoitteet opinnäytetyön toteutukselle on pitää tutkimus monimuotoisena ja inklusiivisena, jotta tutkimukseen osallistuvat kokevat itsensä kuulluksi sekä tuntevat heidän jakamansa tiedon arvokkaaksi. Tutkimuksen eri toimenpiteissä noudatetaan eettisiä ohjeistuksia ja tutkimussääntöjä, jotka takaavat tutkimukseen osallistujien anonymiteetin ja luottamuksellisuuden varmistamisen. Tutkimuksen tiedonkeruun tavoitteena on löytää luotettavaa ja laadukasta tutkimustietoa.

Opinnäytetyön yhteiskunnallisia tavoitteita on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää palvelualan palkkaehtoja siten, että ne tukisivat nuorten palvelualojen työntekijöiden työn laatua sekä hyvinvointia. Tämä voi lisätä nuorten työntekijöiden motivaatiota työskentelyyn sekä tuoda parempia työtuloksia. Tällä voidaan lisätä nuorten työntekijöiden integroitumista työelämään, joka auttaa nuoria kehittymään työurallaan, mikä voi vaikuttaa positiivisesti yhteiskunnan työttömyysasteeseen. Lisäksi palkkaehtojen kehittäminen sekä nuorten tarpeiden huomioiminen tukee yhdenvertaisuutta sekä tasa-arvoisempaa työelämää.

Taloudellisesta näkökulmasta opinnäytetyö tavoittelee palkkajärjestelmien kehittämistä palvelualoilla. Tällä voidaan tukea työntekijöiden sitoutumista ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta työpaikoilla. Työntekijöitä tukevat palkkaehdot voivat lisätä työntekijöiden työn tuloksellisuutta, joka hyödyttää työnantajaa sekä yhteiskuntaa. Parempi palkkaus voi auttaa nuorten työntekijöiden ostovoimaan, joka voi parantaa paikallistaloutta ja nuorten mahdollisuuksia osallistua tukemaan yhteiskuntaa taloudellisesti. Tutkimuksen taloudellisena tavoitteena on myös tuoda esille, kuinka palkkaehdot tukevat nuorten työntekijöiden taloudellista turvallisuutta, sillä palvelualalla nuorten työntekijöiden työsuhteet voivat olla osa-aikaisia ja epävarmoja.

Opinnäytetyön sosiaalisia tavoitteita on lisätä tietoisuutta nuorten palvelualan työntekijöiden palkkaehdoista. Tutkimuksen avulla saatava tieto voi lisätä ymmärrystä, mitkä asiat palkkaehdoissa vaikuttavat nuorten työn mielekkyyteen. Työn mielekkyys voi vähentää työntekijöiden stressiä ja uupumusta.

Henkilökohtaiset tavoitteet tälle opinnäytetyölle on kasvattaa ymmärrystä palvelualan palkkaehdoista ja siitä, kuinka ne vaikuttavat nuorten työntekijöiden työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. Tutkimuksen avulla pyrin myös kehittämään projektinhallintaa, tutkimusosaamista ja analyysitaitoja, jotka voivat kehittää ammatillista osaamistani.

1.2 Tutkimuksen ja tutkimuskohteen esittely

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, johon on kerätty empiiristä aineistoa teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksessa tarkastellaan aiheeseen liittyvää aineistoa ja motivaatio- teorioita, jotka muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja toimivat kerätyn aineiston analyysin perustana.

Tutkimuksen pääongelmana on: mitkä ovat nuorten 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden näkemykset palkkaehtojen vaikutuksista työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen? Jotta tutkimuksen ongelmaan olisi helpompi löytää vastaus, niin pääongelman tueksi on kehitetty kolme alaongelmaa. Alaongelmat ovat: kuinka palkkaehdot motivoivat työntekijöitä? Kuinka työntekijät kokevat palkkaehtojen vaikuttavan työn tuloksellisuuteen? Miten palkkaehtoja tulisi työntekijöiden mielestä kehittää, jotta ne motivoisivat heitä työn tuloksellisuuteen?

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietope- rusta (luku)	Tulokset (luku)	Teemahaastattelukysy- mykset
1. Kuinka palkkaehdot motivoivat työntekijöitä?	3.–3.6	6.2	5–8
2. Kuinka työntekijät kokevat palkkaehtojen vaikuttavan työn tuloksellisuuteen?	4.–4.7	6.3	9–10
3. Miten palkkaehtoja tulisi työntekijöiden mielestä kehittää, jotta ne motivoisivat heitä työn tuloksellisuuteen?	3.–4.7	6.4	12–14

Tutkimuksen kohderyhmä on rajattu nuoriin 20–25-vuotiaisiin palvelualan työntekijöihin, joille palkkaehtojen ja motivaation kysymykset voivat olla merkityksellisiä työuran alkuvaiheessa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten he kokevat palkkaehtojen vaikuttavan työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen sekä millaisia kehitystoiveita heillä on palkkaehtojen suhteen. Lisäksi tutkimus tuo esiin työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten työnantajat voisivat parantaa palkkaehtoja.

Tutkimus rajautuu palveluun, jonka palkkaehdot ja motivaatiotekijät voivat poiketa merkittävästi muista toimialoista, kuten teollisuudesta ja rakennusalasta. Palveluun kuuluu useita eri toimialoja, mutta yhteistä niille on asiakaspalvelun tarjoaminen kuluttajille tai yrityksille.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta keskeisestä osasta: nuorten palkitsemisen konteksti, palkitsemisjärjestelmä ja palkkaehdot palvelualalla sekä palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. Ensimmäinen osa käsittelee palvelualan työllisyyttä ja palkkausta, Z-sukupolven työelämäkäyttäytymistä sekä työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutusta palkkaehtoihin. Toisessa osassa tarkastellaan palkitsemisjärjestelmän ja palkkaehtojen tarkoitusta, toimivuutta ja kehittämistä, mukaan lukien aineelliset ja aineettomat palkkaehdot. Palkitsemisjärjestelmä ja palkkaehdot liittyvät toisiinsa, joten siksi ne käsitellään yhtenä teemana. Kolmas osa selittää palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen motivaatioteorioiden avulla, keskittyen palkitsemiseen liittyviin motivaatiotekijöihin. Koska työmotivaatio ja työn tuloksellisuus koetaan liittyvän toisiinsa, niin siksi ne käsitellään yhtenä teemana.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa esitellään tutkimusotteen kuvaus, tutkimuksen kohderyhmä, aineiston keruumenetelmä, tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointimenetelmät. Esittelyn lisäksi perustellaan valintoja. Tutkimuksen empiirisen osion jälkeen on tutkimustuloksien esittely. Tutkimustulosten esittelyssä käydään läpi teemahaastatteluiden tuloksia sekä selvitetään tutkimustulosten sekä teoreettisen viitekehityksen avulla tutkimuksen pääongelmaa tutkimuksen alaongelmien kanssa. Tutkimuksen pohdinnassa käsitellään tutkimustulosten johtopäätöksiä, kehitysehdotuksia, tavoitteissa onnistumista sekä tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tuloksista suurimman hyödyn voi saada 20–25-vuotiaat palvelualan työntekijät, sillä tutkimus voi auttaa heitä ymmärtämään palkkaehtojen vaikutusta työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. Lisäksi nuoret työntekijät voivat saada uutta tietoa muista työhön liittyvistä motivaatiotekijöistä, joita esiintyy tutkimuksen tuloksissa. Nämä tulokset voivat auttaa nuoria työntekijöitä valitsemaan työpaikkoja, joissa työtehtävät vastaavat heidän motivaatiotekijöitään. Tämä tutkimus voi myös auttaa työnantajia kehittämään palvelualan työntekijöiden palkkaehtoja siten, että ne kohentaisivat työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta työtehtäviin. Lisäksi tutkimuksesta voivat hyötyä palvelualalla toimivien yritysten palkkauksesta päättävät työnantajat, koulutus- ja oppilaitoksista valmistuvat nuoret sekä työelämään astuvat nuoret opiskelijat. Tutkimustuloksia voivat hyödyntää myös nuorten työntekijöiden kokemuksia käsittelevät tutkijat.

2 Nuorten palkitsemisen konteksti

Jokaisella organisaation jäsenellä on omat arvostuksen kohteensa ja toiveensa, joten työnantajan voi olla haastava miellyttää kaikkia työntekijöitä. Siksi tavoiteltujen vaikutusten saavuttaminen ei tapahdu automaattisesti tai helposti, vaan se vaatii viisaita palkitsemiskäytänteitä jokapäiväisessä työskentelyssä. On tutustuttava taustalla vaikuttaviin oletuksiin palkitsemisen perusteiden, rakenteiden ja vaikutusten ymmärtämiseen. Nämä ovat tyypillisesti lähtöisin erilaisista tieteellisistä teorioista sekä malleista. (Nylander & Hakonen 2015, Johdanto.)

Palkitsemisesta käydään keskustelua medioissa, sosiaalisessa mediassa ja yritysten välillä. Työntekijät vertailevat saamansa informaation perusteella eri palkitsemisen käytänteitä yritysten välillä. Koska yritykset ovat erilaisia, niin onkin luonnollista, että palkitsemiskäytännöt vaihtelevat paljon. Jokainen yritys tekee päätökset omista palkitsemiskeinoistaan taloudellisen tilanteensa ja mahdollisuuksien mukaan. Kannustavat palkitsemiskäytännöt, jotka pohjautuvat yksilön ja yrityksen arvoihin, lisäävät työmotivaatiota. Parhaat palkitsemishjelmat edistävät yrityksen tulosta ja työntekijöiden tuottavuutta, kasvattavat työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista, vähentävät poissaoloja sekä houkuttelevat ja säilyttävät lahjakkuuksia yrityksessä. (Posti 22.2.2022.)

2.1 Työllisyys ja palkkaus palvelualoilla

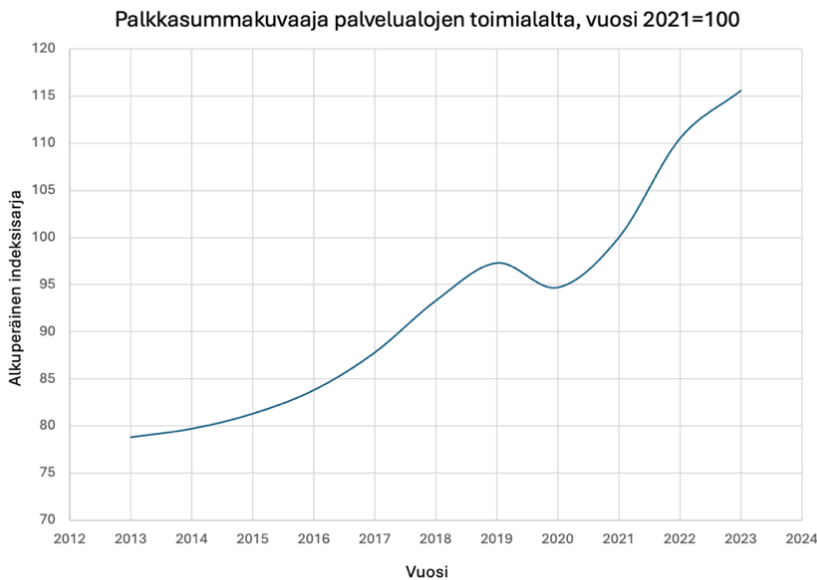
Palvelut syntyvät toiminnasta, joka parantaa ihmisten tai yritysten olosuhteita tai helpottavat tuotteiden tai rahojen liikkumista. Palvelut eivät ole konkreettisia asioita, joita voisi omistaa, ja usein palvelun tuottaminen ja sen käyttäminen tapahtuvat samanaikaisesti. (Tilastokeskus 2025.) Palveluita ovat muun muassa tekniset palvelut, digitaaliset palvelut, liikenne- ja logistiikkapalvelut, viihdepalvelut, vartiointipalvelut, konsultointi, kulttuuri ja urheilu. Palveluita käyttävät yksilöt ja yritykset. (Palta 2025.) Palvelua tarjoavia aloja ovat myös esimerkiksi julkisyhteisöjen tuottamat tavarat ja tarjoamat palvelut (Tilastokeskus 2025).

Suomessa palveluala on merkittävä työllistäjä, sillä yksityiset palvelut muodostavat suurimman osan työllisyydestä. Lukuun ottamatta kaupan toimialaa, yksityiset palvelualat työllistävät Suomessa yli miljoona ihmistä, mikä on yli puolet koko yksityisestä sektorista. Työllisyyden kasvu on ollut pitkälti sidoksissa palvelualoihin ja näin arvioidaan olevan jatkossakin. 2000-luvulla yksityiset palvelut ovat luoneet Suomeen yli 420 000 uutta työpaikkaa. Koronapandemian myötä työllisyys kuitenkin laski rajusti myös palvelualoilla. Työllisyys lähti vuodesta 2020 vähitellen kasvuun vuoteen 2024 asti. (Palta 2024.)

Työtehtävien ja ammattien kirjo on palvelualalla suuri. Palvelualojen piirteisiin kuuluu päivätyön lisäksi ilta- ja yötyö sekä lyhyet vuorovälit. Palvelualoilla työ kuormittaa fyysistä, psykososiaalista ja

kognitiivisia voimavaroja. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa jokaisen työn tärkeimmät kuormitus-tekijät, löytää keinot niiden hallintaa ja toteuttaa sen jälkeen toimenpiteitä, jotka tukevat työkykyä. (Varma 2022.)

Palvelualan töissä on useita voimavaroja, jotka auttavat tukemaan työntekijöiden työkykyä. Moni kokee työnsä monipuoliseksi, haastavaksi ja merkitykselliseksi. Lisäksi asiakaspalvelutyö ja kehittymismahdollisuudet ovat monille merkittäviä työn voimavaroja. Haasteita kohdatessa työntekijöitä tukevat myös hyvä esihenkilötyö ja toimivat työntekijöiden väliset suhteet. Palvelualan työntekijät kokevat tutkitusti työhyvinvointinsa varsin hyväksi. Valtaosa palvelualan työntekijöistä arvioi työkykynsä hyväksi ja työn imun kokemuksen olevan yleistä. (Varma 2022.)



Kuva 1. Palkkasummakuvaaja palvelualojen toimialoilla, vuosi 2021 = 100 (mukaillen Tilastokeskus 2025)

Kuva 1 kertoo palkkakehityksestä palvelualoilla palkkasummakuvaajalla indeksisarjana. Indeksi on suhdeluku, joka kuvaa jonkin muuttujan, tässä tapauksessa palkan suhteellista muutosta perusjakson suhteen (Tilastokeskus 2025). Tässä tilastossa perusjakso on yksi vuosi. Kunkin ajankohdan indeksipisteluku ilmoittaa, kuinka monta prosenttia kyseisen ajankohdan muuttuja on perusjakson palkan määrästä. Perusjakson indeksipistelukujen keskiarvo on 100 ja se on tässä taulukossa vuosi 2021. (Kuva 1.)

Kuvaajasta näemme, että palkan määrä on kasvanut tasaisesti palvelualoilla viime vuosikymmenen aikana. Viimeisen kymmenen vuoden aikana palkkakehitys on noussut yli kolmanneksella prosenttiyksiköissä. Tasaisesta noususta poikkeava liike on vuosina 2019–2020, jolloin palkkojen kehitys on kääntynyt laskusuuntaan. Poikkeama voidaan todennäköisesti selittää

koronapandemian puhkeamisella ja sen vaikutuksesta työmäärän vähenemiseen, joka näkyy palkan määrää kuvaavassa tilastossa negatiivisena piikkinä. (Kuva 1.)

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK kertoo, että palkansaajien ostovoima on romahtanut inflaation myötä. Siksi SAK:n ammattiliitot tavoittelevat 10 prosentin palkankorotusta vuosien 2025 ja 2026 aikana. SAK palkankorotustavoitus perustuu muun muassa siihen, että vertailukohtana näin syvälle ostovoimakuopalle pitää hakea 1970-luvulta. Edes 90-luvulla olleen laman aikana ostovoima ei laskenut niin paljon kuin se teki 2020-luvulla inflaatiopiikin aikana. Korkean inflaation myötä palveluiden ja tuotteiden hinnat ovat nousseet kuluvalle vuosikymmenellä selkeästi palkkoja enemmän. Palkan ostovoima on pudonnut pahimmillaan kahdeksalla prosentilla. Tämä tarkoittaa sitä, että palkalla saa tänä päivänä selvästi vähemmän kuin 2020-luvun alussa. (SAK 2024.)

Ammattiliitot ovat mitoittaneet palkankorotustavoitteensa siten, että sillä kahden seuraavan vuoden aikana palautettaisiin työntekijöiden ostovoima inflaatiopiikkiä edeltävälle tasolle, jolloin rahalla sai saman verran tavaroita ja palveluita kuin ennen inflaation nousua. Ostovoima on lähtenyt maltilliseen kasvuun inflaation hidastumisen myötä, mutta se laahaa edelleen yli viisi prosenttia perässä verrattuna vuoteen 2021. (SAK 2024.) Valtiovarainministeriö kertoo, että reaali-palkat kääntyivät nousuun vuonna 2024 inflaation hidastumisen myötä. Vuonna 2025 ostovoiman kasvu kuitenkin hidastuu sosiaalietuuksien leikkausten ja arvalisäveron noston vuoksi. Vuonna 2026 ostovoiman ennustetaan paranevan, kun työllisyys ja palkkasumma kasvavat. (Valtiovarainministeriö 2024.)

2.2 Z-sukupolvi työelämän nuorimpana sukupolvena

Hyvä työnantaja näkee työntekijän yksilönä eikä pelkästään sukupolvensa edustajana. Sukupolvi-jaottelu voi kuitenkin tarjota suuntaviivoja eri sukupolvien arvojen ja odotusten ymmärtämiseen. Tutkimuksen kohderyhmän 20–25-vuotiaat palvelualan nuoret ovat Z-sukupolvea, johon kuuluvat noin vuoden 1997 jälkeen ja aina 2010-luvun alkuvuosiin asti syntyneet. (Kivelä 8.2.2024.) Z-sukupolvi edustaa työelämässä nuorinta sukupolvea ja heistä puhutaan myös, että he ovat syntyneet elektronisten laitteiden keskelle. Z-sukupolvi onkin tottunut nopeaan tiedonkulkuun, monipuolisiin tapoihin kommunikoida sekä jatkuvasti kehittyviin teknologioihin. (Hurme-Rintala 2023.) Nykyajan työelämässä on siis nähtävillä digiaikaan syntyviä ja niin kutsuttuja vanhemman sukupolven sähköpostien printtaajia (Manka & Manka 2023, luku 1.1).

Z-sukupolvi on saanut kasvaa melko vakaiden olojen keskellä, jolloin heille on kehittynyt luottamusta perusasioihin, kuten turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Heillä on myös uskallusta kyseenalais-taa asioita ja toimia, mikäli arvot ja ajatusmaailma eivät työnantajan kanssa kohtaa. He arvostavat työssä läpinäkyvyyttä, yhdenvertaisuutta, joustavuutta ja erilaisuuden vaalimista mutta he kykenevät myös hyväksymään päätöksiä, mikäli ne eivät vastaisikaan täysin heidän mielipiteitään. (Visma

2023.) Yritysvalmentaja Pieta Kivelä väittää, että verrattuna aiempiin sukupolviin Z-sukupolvi on tottunut etsimään tietoa nopeasti ja keskittyä sen hyödyntämiseen enemmän kuin itse tietoon. Heidä pidetään myös ennakkoluulottomampina ja heidän sanotaan omaksuvan uutta nopeasti. (Kivelä 8.2.2024.)

Vaikka työn ja erityisesti työn sisältö on Z-sukupolvelle tärkeää, niin arvostavat he silti näitäkin enemmän vapaa aikaa (Manka & Manka 2023, luku 1.1). Tämä eroaa aiempien sukupolvien suoriutuskeskeisestä ajattelutavasta. Kyselyn tuloksissa näkyy, että nuoret mainitsivat suurimmaksi työelämäpelokseen kovan stressin ja uupumisen. He myös pelkäävät, että työ vie liikaa aikaa ja heijastuu kielteisesti heidän henkilökohtaiseen elämäänsä. (Hurme-Rintala 2023.)

Vuonna 1946–1964 syntynyt boomer-sukupolvi arvostaa perinteistä johtajuutta ja auktoriteetteja, kun taas Z-sukupolvi haluaa toimia työyhteisössä tasaveroisena jäsenenä ja ilmaista itseään vapaasti. Hyvä johtaminen on Z-sukupolvelle tärkeä motivaatiotekijä, kun taas 1965–1980 syntynyt X-sukupolvi motivoituu perinteisesti enemmän palkasta. Kivelä väittää, että Z-sukupolvi on valmis tekemään mielekästä työtä matalammalla palkalla, vaikka he pitävät palkkaa silti tärkeänä välinearvona. (Kivelä 8.2.2024.)

Verrattuna vuonna 1980–1996 syntyneeseen Y-sukupolveen eli milleniaaleihin, Z-sukupolvi suhtautuu hierarkioihin vielä kriittisemmin ja suosii yhteistyötä johtamisen sijaan. Z-sukupolvi on tietoinen oikeuksistaan ja vaatii päätöksille selkeät perustelut. Lisäksi heille on erityisen tärkeää työn eettisyys sekä oikeudenmukaisuus niin sosiaalisesta kuin ympäristöllisestä näkökulmasta. (Kivelä 8.2.2024.) Nuoren sukupolven epävarmuuden ja etätyön keskellä näkyy toive turvallisuudesta ja vakaudesta. NYT Nuorten tulevaisuusraportin 2024 mukaan tärkeimpiä työelämän arvoja nuorten mielestä ovat kohtuulliset työajat, turvallinen ympäristö, hyvät työkaverit ja johtajat, hyvä palkkaus, mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista sekä kiinnostavat työtehtävät. (NYT 2024.) Samat arvot nousivat esiin myös TATin vuoden 2022 Nuorten tulevaisuusraportissa, jossa korostettiin vapaaajan merkitystä työelämän kuormittavuuden takia (TAT 2022).

2.3 Psykologinen näkökulma palkitsemiseen

Jokaisen organisaation ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö luo paineita ja perustan palkitsemisen kehittäjien, järjestelmiä soveltavien esihenkilöiden ja muiden esihenkilöiden valinnoille. Ymmärrys organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä auttaa luomaan hyviä toimivia palkitsemistapoja. Johtamisen eetos sekä vallitseva taloustilanne vaikuttaa siihen millaisia palkitsemistapoja organisaatiossa halutaan käyttää. Työehtosopimukset ja lait säätelevät myös työpaikkojen palkitsemiskäytäntöjä. Näillä on myös vaikutusta henkilöstön odotuksiin palkitsemisesta. (Nylander & Hakonen 2015, Johdanto.)

Jotta organisaation palkitseminen olisi toimiva, on palkitsemisjärjestelmällä oltava tarkat perusteet. Tällöin tulisi siis tietää, miksi kyseisiä järjestelmiä halutaan käyttää sekä mitä halutaan saavuttaa. Toimintatavan tulisi vastata kysymykseen: miksi tämä palkitsemistapa on käytössä? Hyvä palkitsemistapa on yhteydessä organisaation strategioiden ja tavoitteiden kanssa. Palkitsemistapa tulisi olla myös yhteydessä henkilöstön odotusten ja arvojen kanssa. Toimivan palkitsemisjärjestelmän rakenne on huolellisesti mietitty ja kirjattu selkeästi. Palkitsemisrakenne kattaa organisaation yksittäiset palkitsemistavat ja palkitsemisen kokonaisuuden. Riittävän yksinkertainen rakenne jää hyvin organisaatio henkilöstön mieleen ja siten ohjaa myös heidän toimintaansa. (Nylander & Hakonen 2015, Johdanto.)

Yrityksen strategiset tavoitteet, kuten yrityksen kansainvälistymishankkeet tai yritystoiminnan laajentuminen uusille toimialueille, muovaavat palkitsemiskäytäntöjä ja suuntaavat henkilöstön toimintaa haluttuun suuntaan. Yrityksessä yleisimmin käytetty palkitsemisen arviointimittaristo koostuu strategisista päätavoitteista ja ennalta määritellyistä numeerisista arvoista, jotka ohjaavat palkitsemista. (Posti 22.2.2022.)

Työpaikan strategioita ei kannata tehdä vain ylimmän johdon kesken, vaan henkilöstön tulisi myös olla mukana jo mahdollisimman laajasti tavoitteiden luomisesta asti. Mitä enemmän työntekijät pääsevät mukaan kehittämään työpaikan strategioita ja tavoitteita niin sitä kiinnostuneempia he ovat toimimaan arjessa tavoitteiden mukaisesti. (Manka & Manka 2023, luku 4,1.)

Henkilökunnan palkitsemisella halutaan motivoida ja sitouttaa henkilökuntaa sekä samalla tuetaan yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamista. Yrityksen strategian toteutuminen, sovitun toimintamallin vahvistaminen ja tuloshakuisuuden edistäminen tapahtuvat oikeilla henkilövalinnoilla ja palkkakokonaisuuden avulla. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät on oltava yrityksen kannalta suunniteltuja ja selkeitä sekä kokonaisuutena jäsenneiltyjä, kannustavia ja yhdenmukaisia. Peruspalkan ja tulospalkkioiden lisäksi on olennaista huomioida myös muut henkilöstöedut, kuten työssä viihtyvyyttä, hyvinvointia ja motivaatiota lisäävät kannustimet. Palkitsemisen kaikissa muodoissa on olennaista tiedottaa henkilöstölle tavoitteista, jotka tulee saavuttaa palkitsemisen toteutumiseksi. (Posti 22.2.2022.)

Palkitsemisen perusteiden ymmärrys on lähtökohta motivaation ja tavoitteiden mukaiselle toiminnalle. Työpaikalla työskentelevien henkilöiden toimesta syntyy lopulta vaikutukset palkitsemisjärjestelmiin. Työntekijöiden tulkinnat palkitsemisen kannustavuudesta ja oikeudenmukaisuudesta määräävät millaisia vaikutuksia palkitseminen saa aikaan. Jatkuva palkitsemisen ylläpito ja kehittäminen varmistavat palkitsemisen toimivuutta. Esihenkilöt hyödyntävät palkitsemisjärjestelmiä osana omaa johtamistyötään. Nylanderin ja Hakosen mukaan, palkitsemisjärjestelmän lopulliset

vaikutukset riippuvat palkitsemisjärjestelmän tarkoituksesta, rakenteesta, soveltamisen tavoista ja yksilöllisestä tulkinnasta. (Nylander & Hakonen 2015, Johdanto.)

Palkitseminen ei vaikuta ainoastaan myönteisesti, vaan siihen voi liittyä myös ei-toivottuja seurauksia. Yleisesti sen kuitenkin katsotaan ohjaavan työntekijöiden toimintaa ja edistävän työtyytyväisyyttä. Tilanne nähdään hyväksi, jos palkitsemisella pystytään saavuttamaan palkitsemisjärjestelmällä toivottuja vaikutuksia. (Nylander & Hakonen 2015, Johdanto.)

2.4 Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen

Suomessa edunvalvonta on vaikuttanut palkkaukseen ja palkitsemiseen 1940-luvulta saakka, jolloin on pyritty kanavoimaan työmarkkinajärjestöjen välisiin neuvotteluihin. Näiden neuvotteluiden päätöksistä on tullut työehtosopimukset. Työmarkkinajärjestelyt on myös vaikuttanut merkittävästi sosiaalilainsäädäntöön, verotukseen ja työlainsäädäntöön, jotka kaikki asettavat omat ehtonsa ja raaminsa palkitsemiselle. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.2.)

Työehtosopimus kertoo palvelusuhteen noudatettavista ehdoista työsopimussuhteessa. Työehtosopimuksia tehdään paikallisesti, esimerkiksi työpaikka- tai yrityskohtaisesti sekä alakohtaisesti liittotasolla. Tyypillinen työehtosopimus pitää sisällään luvut työajoista, palkkauksesta, luottamushenkilötoiminnasta, vuosilomista sekä muista mahdollisista lomista. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.2.) Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman tutkimuksen mukaan vuonna 2021 ja keväällä 2022 solmittujen työehtosopimusten perusteella noin 89 prosenttia palkansaajista kuuluu työehtosopimusten piiriin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024).

Työehtosopimusten kattavuus Suomessa pohjautuu normaalisivuuteen ja yleissivuuteen. Normaalisivuus tarkoittaa, että työehtosopimus sitoo niitä työnantajia ja tekijöitä, jotka kuluvat sopimuksen tehneisiin liittoihin tai järjestöihin. Yleissivu työehtosopimus velvoittaa kaikkia alan työnantajia, millä halutaan turvata työsuhteen vähimmäisehdot myös järjestäytymättömien työnantajien työntekijöille. Yleissivuus edellyttää alalla edustavaa ja valtakunnallista työehtosopimusta. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.2.) Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan työehtosopimuksen yleissivu määräytyy sen mukaan, kuinka suuri osuus järjestäytyneiden työnantajien palveluksessa olevista palkansaajista on kaikista sopimuslain palkansaajista. Yleissivu toteutuu, jos tämä osuus on vähintään noin puolet. Työehtosopimukset ovat tärkeä osa Suomen markkinoita, sillä niissä sovitaan keskeisistä työehdoista, kuten palkoista ja työajoista. Suomessa käydään tällä hetkellä vielä enimmäkseen liittokohtaisia neuvotteluja, mutta osa työnantajajärjestöistä haluaisi viedä sopimukset yritys- ja paikallisen sopimuksen tasolle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.)

Työlainsäädäntö jakautuu yksilölliseen työoikeuteen, joka säätelee työnantajan ja työntekijän välistä työsuhdetta, sekä kollektiiviseen työsuhteeseen, joka kattaa työntekijöiden yhteisesti sovitut

työehdot, kuten työehtosopimukset. Työsopimuslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki ovat tärkeimpiä yksittäisen työntekijän työsuhteessa sovellettavia lakeja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.) Työsopimuslain mukaan, työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua (Työsopimuslaki 2014, luku 2, 2§, mom. 1). Työaikalaisissa on määritelty muun muassa säännöllisen työajan enimmäistyöaika, lisä- ja ylityöhön liittyvät pelisäännöt, työvuorojen väliset lepoajat ja työaikakirjapitovelvoite (Työaikalaki 2019, luvut 2–5). Vuosilomalaki määrittää sekä yksityisen, että julkisen sektorin työ- ja virkasuhteessa olevien työntekijöiden vuosiloman ansaitsemisesta, palkan maksusta vuosiloman ajalta, lomakorvauksesta sekä vuosiloman ajankohdasta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019).

Kollektiivista työoikeutta säätelevät tarkemmat lait ovat työehtosopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Työehtosopimuslain mukaan työehtosopimus on sopimus, joka tehdään yhden tai useamman työnantajan tai rekisteröidyn työnantajayhdistyksen ja yhden tai useamman rekisteröidyn työntekijäyhdistyksen välillä. Sopimuksen tarkoituksiin kuuluu työnantajan ja työntekijän etujen valvominen työsuhteissa. (Työehtosopimuslaki 1946, 1§.) Esimerkiksi palvelualojen ammattiliitto PAM ry on yksityisillä palvelualoilla työskentelevien ammattiliitto, joka neuvottelee palvelualoille työehtosopimukset. PAM kertoo edistävänsä heidän jäsenalojen työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työhön, työyhteisöön ja työn turvallisuuteen sekä liiketoiminnan kehittämiseen. Lisäksi PAM kertoo edistävänsä kansallisesti ja kansainvälisesti demokratiaa, tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta, sekä sosiaalista turvallisuutta. (PAM 2025.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä tarkoituksena on puolestaan edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyitä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena tällä lailla on muun muassa yhteisymmärryksenä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, 1§.)

Palkitsemiseen vaikuttavat myös esimerkiksi tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.2). Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 1986, 1§.) Tasa-arvolaki pyrkii takaamaan samapalkkaisuuden naisten ja miesten välillä (SAK 2024). Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa (Yhdenvertaisuuslaki, 2014, 1§).

SAK:n mukaan palkkatasa-arvon edistämisessä tärkeitä välineitä ovat muun muassa tasa-arvosuunnitelmat, palkkakartoitukset, työn vaativuuden arviointi ja palkka-avoimuus. Työtehtävät ovat

samanarvoisia, jos niiden vaativuustekijät, kuten vastuu, osaaminen, kuormitus ja työolot, ovat samat. Vaikka työtehtävät voivat olla hyvin erilaisia, ne voivat silti olla saman palkan arvoisia. Palkkasyrjintää esiintyy edelleen, vaikka se on huomioitu lainsäädännössä. Palkkaerojen tulee perustua suoraan työtehtäviin, suoritukseen tai pätevyYTEEN, ja vaativammasta työstä on maksettava korkeampaa palkkaa. Työntekijöille tulee myös kertoa, mihin palkkaerot perustuvat. (SAK 2024.)

Työlainsäädännön valvonnasta vastaa pääosin aluehallintavirastojen (AVI) työsuojelun vastuualueella toimivat sosiaali- ja terveysministeriön alaiset työsuojeluviranomaiset (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024). Aineeton palkitseminen on myös melko tarkasti säädeltyä. Esimerkiksi työajan järjestyksen ja työsuhteen pysyvyyden osalta on lakisääteisiä velvoitteita. Aineettomaan palkitsemiseen työnantajat voivat tästä huolimatta itse vaikuttaa. Esimerkiksi työnantajat voivat kiinnittää huomioita heidän tapoihinsa, joilla annetaan tunnustusta ja palautetta työpaikoilla. Lisäksi organisaatioiden itsensä päätettäväksi jää se, kuinka he arvostavat työntekijöitä sekä kuinka innostavasti he johtavat. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.2.)

2.5 Työehtosopimusten palkkamalli

Palkkamalli kertoo, miten palkat nousevat porrastetusti työpaikoilla. Työnantajien tulee olla varmoja siitä, mitä asioita heidän tulee noudattaa virka- tai työehtosopimusten palkan määräyksessä ja mitä he voivat itse soveltaa. Yritykset ja organisaatiot voivat itse päättää täydentävistä palkitsemisavoista, kuten työehtosopimuksen palkkatason ylittävistä markkinapalkoista ja henkilökohtaisista palkankorotuksista, jotka ylittävät työehtosopimuksen määrittelemät korotukset. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.2.)



Kuva 2. Palkkojen taso ja porrastus (mukaiillen Nylander & Hakonen 2015, luku 1.2)

Kuvasta 2 ilmenee palkkojen tasot, jotka ovat alkupalkat, peruspalkkaustavat, palkkatason tarkistukset ja täydentävät palkkaustavat, sekä niiden porrastus ja tarkistuksen elementit. Yritysten ja organisaatioiden päätösvallassa ovat työsopimuksen palkankorotukset ylittävät henkilökohtaiset palkankorotukset, erilaiset täydentävät palkkaustavat ja työehtosopimuksen palkkatason ylittävät markkinapalkat. Joillain organisaatiolla ylimääräinen tulos jää kovin vähäiseksi, jolloin tulospalkkioita ei juurikaan käytetä. Tällöin palkkausjärjestelmä ei ole kovin kannustava tai sen merkitys jää kovin vähäiseksi. Organisaatiot voivat osittaisena pelastuksena käyttää tällöin erilaisia aineettomia palkitsemistapoja tai erikoispalkkioita. Tärkeää on kuitenkin miettiä, millä määrin näillä voidaan korvata palkkausjärjestelmän puutteita. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.2.)

Palkkaa täytyy maksaa yrityksissä, mutta muita palkitsemisen tapoja voidaan pääsääntöisesti ottaa käyttöön yrityksen oman mielikuvituksen ja harkinnan mukaan. Kaikista palkitsemistavoista yrityksen tulee laatia yhdenmukaiset ja selkeästi kirjatut säännöt. Voidaan sanoa, että mitä suurempi yritys on niin sitä suurempi merkitys ja tarve on myös dokumentoida palkitsemisen kokonaisuus. Nykyisin henkilöstö vertailee työnantajien palkitsemistapoja, joista selvittää potentiaalisimmat työnantajat. Palkitsemisessa on tärkeää kuunnella henkilöstöä ja ymmärtää heidän tarpeitaan, jotta voidaan tarjota heille arvostamiaan sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.2.)

Oikeudenmukaisuutta voidaan edistää organisaatiossa luomalla selkeä perusta, jossa määritellään, mitkä tekijät vaikuttavat palkitsemiseen ja palkan tasoon sekä perustellaan, miksi nämä tekijät ovat tärkeitä. Työelämässä koetaan usein oikeudenmukaiseksi palkitseminen, jossa palkka ja palkkioiden suuruus vaihtuu työn sisällön ja yksilösuoriutumisen mukana. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.) SAK:n mukaan, oikeudenmukainen palkitseminen lisää työniloa, tehostaa tuottavuutta ja edistää yhteishenkeä, eli yhdessä tekemisen kulttuuria (SAK 2024). Palkan muutokset huomioidaan joko peruspalkassa tai tulospalkkioiden muutoksissa. On tärkeää viestiä henkilöstölle käytössä olevat palkitsemistavat ja niiden perusteet sekä ylläpitää hyvää vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän välillä. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

3 Palkitsemisjärjestelmä ja palkkaehdot palvelualoilla

Jokaisella työpaikalla palkitseminen on välttämättömyys. Palkitsemisen tavoitteena on kannustaa työntekijöitä ja saada heitä motivoitumaan työtehtävistä, jotka edistävät esimerkiksi strategiasuuntaiseen työskentelyyn tai työhyvinvoinnin edistämiseen. Palkitseminen auttaa sitouttamaan nykyisiä työntekijöitä sekä houkuttelemaan uusia. (Nylander & Hakonen 2015, Johdanto.)

Yksi suomalaisten työelämän tabuista on edelleen raha. Monet kokevat, että työpaikoilla ei voida puhua avoimesti palkan suuruudesta tai palkkaeroista. Tämä saattaa aiheuttaa monesti harmia ja epäluuloisuutta työntekijöissä sekä työntää palkka-avoimuuden ajatusta vain kauemmaksi. Tutkimuksen mukaan avoimella keskustelulla ja palkka-asioiden normalisoinnilla voidaan saada paljon positiivisia vaikutuksia työyhteisöön, joka heijastuisi myös työntekijöiden palkitsemiseen. (Toivola 2020.)

Työ liitetään yleensä vaihdantaan ja arvon tuottamiseen. Työntekijä sitoutuu antamaan työnantajalle aikaansa ja työpanostaan, josta työnantaja on sitoutunut maksamaan työpanoksesta sovitun hinnan. (Sinokki 2016, luku 1.) Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välistä kaksisuuntaista prosessia, josta molemmat hyötyvät. Tässä vaihtosuhteessa työnantaja kompensoi työntekijälle hänen työaikansa, osaamisensa ja panoksensa, jonka työnantaja saa käyttöönsä. (Nylander & Hakonen 2015, Johdanto.)

3.1 Palkitsemisjärjestelmän muodostuminen ja kokonaisuus

Kukin organisaatio määrittää oman palkitsemisen kokonaisuuden. Näihin palkitsemisratkaisuihin vaikuttaa ulkoinen toiminta kuten työehtosopimukset, lait, johtamisen eetokset ja historia. Vaikka jokainen organisaatio luo omat palkitsemisjärjestelmänsä, kaikilla organisaatioilla on kuitenkin samanlainen tapa ryhmitellä erilaiset palkitsemistavat osaksi kokonaisuutta. Palvelualalla sovelletaan laajasti työehtosopimuksia, jotka määräävät työntekijöiden peruspalkkauksen. Työehtosopimuksen peruspalkkaus vaikuttaa myös muiden palkitsemistapojen taustalla ja on näin keskeisessä roolissa organisaatioiden palkitsemisjärjestelmän kokonaisuudessa. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

Palkitseminen koostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi rahalliset tai rahan arvoiset palkitsemistavat. Aineettomia palkitsemistapoja ovat työn sisältöön, työssä kehittymiseen, työympäristöön ja palautteeseen liittyviä asioita. Organisaation itsensä määrittämä sekä rajaama kokonaisuus aineellisen ja aineettoman palkitsemistavasta vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Työntekijöiden panostus ja määrättyt vastuut vaihtelevat ja siksi tarvitaan palkitsemisjärjestelmä, jonka avulla voidaan

palkitseminen hoitaa mahdollisimman oikeudenmukaisesti. Tällainen palkitsemisjärjestelmä on myös kannustava ja kustannustehokas työnantajan kannalta. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

WorldatWork määrittelee palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueiksi palkan, edut, suoriutumisen ja huomioimisen keinot, ura- ja kehittymismahdollisuudet sekä työ- ja perhe-elämän yhteensopivuuden. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu myös työympäristö, kehittymismahdollisuudet, työn sisältö, arvot, palaute sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Lisäksi lakisääteiset ja muut edut sekä lyhyen ja pitkänaikavälin rahalliset palkkiot kuuluvat palkitsemisen kokonaisuuteen. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

Palkitsemiseen liittyviä päätöksiä yrityksen ja organisaation johto tekee myös taloudellisesta näkökulmasta. Erityisesti palvelualoilla palkkakulut voivat muodostaa merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta. Työehtosopimukset ja niihin sovitut palkan yleiskorotukset asettavat taloudellisia reuna-ehtoja palkkaukselle. Näiden palkkausten minimitasojen lisäksi yrityksissä tyypillisesti toteutetaan myös omaa palkkapolitiikkaa. (Nylander & Hakonen 2015, luku 4.1.)

Mandatumin palkitsemisen asiantuntijan Roosa Kohvakan mukaan vuosittaisiin kehityskeskusteluihin perustuva johtamismalli ei ainakaan puhuttele nuoria työntekijöitä. Kohvakan mukaan nuoret kaipaavat jatkuvaa ja nopeaa palautetta, ja he odottavat yritykseltä läpinäkyvyyttä. Koska palkoista puhuminen ja erilaisten etujen vertaaminen eivät enää ole tabuja, yrityksen palkitsemisjärjestelmä kannattaa rakentaa niin, että se kestää päivänvalon. Palkitsemisen vaatimukset kasvavat sen mukaan, mitä arvokkaammasta osaajasta puhutaan. Jos työntekijä ei jostain syystä koe palkintoa motivoivaksi, sen tarjoaminen ei välttämättä tuota toivottua tulosta. (Mandatum 2018.)



Kuva 3. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaiillen Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1)

Kuvasta 3 nähdään palkitsemisen kokonaisuus, joka rakentuu seitsemästä osakokonaisuudesta. Palkitsemisen kokonaisuuden ulkokehällä yrityskulttuuri, liiketoiminta ja henkilöstöstrategia vaikuttavat palkitsemisen toteutustapoihin. Palkitsemisen kokonaisuuden tarkoituksena on tukea organisaation strategiaa, motivoida sekä sitouttaa organisaation menestyneet työntekijät. Palkitsemisen kokonaisuuteen liittyy palkan lisäksi lakisääteisiä etuja ja muita palkkioita. Lisäksi palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu myös työympäristöön, työn sisältöön ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyviä tekijöitä. (Kuva 3.)

Henkilöstörahaso on hyvä esimerkki palkitsemisjärjestelmästä, joka on suhteellisen yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä sekä yleensä toimiva. Toimiva palkitsemisjärjestelmä auttaa pitämään työntekijöitä yrityksissä sekä samalla se houkuttelee uutta työvoimaa. Toimiva palkitseminen ohjaa henkilöstön huomion yrityksen strategisesti tärkeisiin asioihin ja motivoi tiimejä huippusuorituksiin. Palkitsemisjärjestelmällä on mahdollista tukea toimintoja, joilla työn tuottavuus ja työntekijöiden hyvinvointi paranevat. (SAK 2024.)

3.2 Palkitsemisjärjestelmän tarkoitus

Palkitsemisen kokonaisuuden tarkoituksena on tukea organisaation etenemistä sen asettamiin strategisiin päämääriin. Aineellisten palkitsemistavoitteiden tarkoitus on antaa korvausta työntekijän tehdystä työstä. Korvaus tulisi mennä työvaatimuksen mukaan, eli mitä vaativampi työtehtävä niin sitä suurempi palkka. Palkan suuruuteen vaikuttavat myös työntekijän kokemus työ- ja

toimintaympäristöön sekä henkilökohtainen suoriutuminen. Palkkakehitykseen ja palkkatasoihin vaikuttavat organisaation menestyminen ja työvoiman saatavuus. Mitä paremmin organisaatio kehittyy, sitä paremmat mahdollisuudet ovat organisaatiolla henkilöstön palkitsemiseen ja sitouttamiseen. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

Aineelliseen palkitsemiseen kuuluu täydentäviä palkitsemistapoja. Näitä on esimerkiksi yrityksen tulokseen liittyvät palkkiot, kuten tulos- ja voittopalkkiot, osakepohjaiset kannustimet sekä henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvat tulospalkkiot. Täydentävien palkitsemistapojen tarkoituksena on lyhyellä ja pitkällä aikavälillä palkita työntekijöitä hyvistä työ tuloksista ja erinomaisista työsuorituksista. Lisäksi on palkitsemisjärjestelmiä, joiden tarkoituksena on palkita työntekijöitä kertaluontoisista suorituksista, kuten kertapalkkioilla, keksintöpalkkioilla tai idea- ja innovaatiopalkkioilla. Tavallisimmin tulospalkkio maksetaan 1–4 kertaa vuodessa ja kertapalkkio voidaan maksaa työntekijälle heti. Kannustinpalkkioiden tarkoitus pidemmällä aikavälillä on sitouttaa avainhenkilöitä yrityksen palvelukseen. Näin ollen kannustinpalkkiot maksetaan usein 3–5 vuoden seurantajakson päätyttyä. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

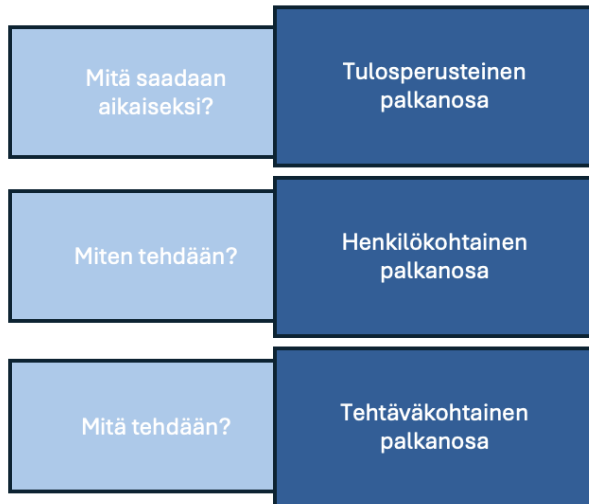
Tehtävään sitoutumista voi edistää palkitseminen, kun se on yhteydessä suoriutumiseen. Tällöin palkitsemisen tarkoituksena on motivoida työntekijöitä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Suorituksen perustuva palkitseminen voi myös innostaa työntekijöitä asettamaan itselleen haastavampia tavoitteita. Rahapalkkiot tukevat työntekijöiden sitoutumista silloin, kun rahapalkkiot ovat melko suuria eikä tavoitteita koeta mahdottomiksi saavuttaa. Tutkimuksissa on havaittu, että bonukset ja suorituspalkkiot perustuvat palkkiot edistävät enemmän tavoitteeseen sitoutumista kuin kiinteä tuntipalkka. (Wright 1990, 237–258; Wright 1992, 677–693.)

3.3 Peruspalkkaustapojen merkitys osana palkitsemista

Palkkaus voi perustua aika-, urakka- tai palkkiopalkkaan. Toimihenkilö-, asiantuntija- ja johtotehtävissä käytetään yleisimmin aikapalkkaa. Aikapalkat voidaan jakaa henkilökohtaiseen ja tehtäväkohtaiseen palkanosaan. Tämän kaltainen aikapalkkojen jako tuli tunnetuksi erityisesti valtiolla palkkausjärjestelmän uudistuksessa 1990-luvulla. Henkilökohtaiset palkanosat tulivat mekaanisten työvuosilisten tilalle. Henkilökohtaisten palkanosien perusteena oli, että palkkakehitystä voitaisiin edistää virkaiästä riippumatta. Työtehtävissä, joissa suoritteiden määrää voidaan mitata, käytetään lähinnä urakka- ja palkkiopalkkausta. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

Nykyaikainen palkkausjärjestelmä ottaa huomioon työntekijän tehtävien vaativuuden sekä henkilökohtaisen suoriutumisen työssä. Oikeudenmukaisena pidetään sitä, että paremmasta suoriutumisesta sekä vaativammasta työstä maksetaan enemmän palkkaa. Tehtäväkohtaisen ja henkilökohtaisen palkan osan erottelu ei kuitenkaan ole monissa yrityksissä käytössä, vaikka

henkilökohtainen suoriutuminen vaikuttaisi kuukausipalkkaan tehtävän vaativuuden lisäksi. Henkilökohtaista suoriutumista voidaan huomioida joko täydentävänä palkkiona tai peruspalkassa. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)



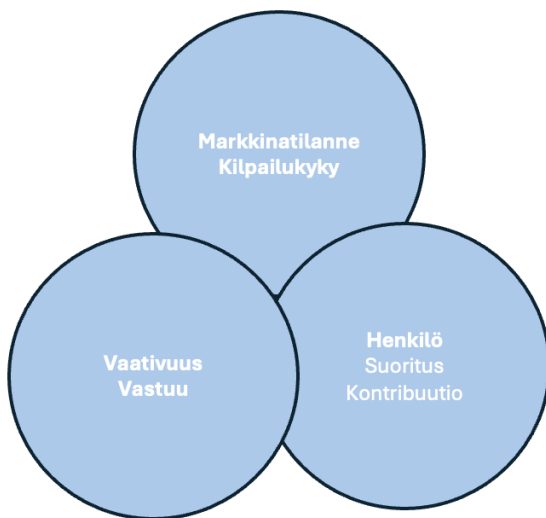
Kuva 4. Palkanosat ja niiden määräytymisperusteet (mukaillen Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1)

Kuvasta 4 käy ilmi palkanosat ja niiden määräytymisen perusteet. Tulosperusteinen palkanosa määräytyy sen mukaan, mitä työntekijä saa aikaan, kun taas henkilökohtainen palkanosa maksetaan työn suorittamistavan perusteella. Tehtäväkohtainen palkanosa puolestaan määräytyy tehtävän vaatimusten mukaisesti. (Kuva 4.) Suurin osa rahallisesta korvauksesta muodostuu tehtävän mukaisesta palkasta, jota täydentävät mahdollisesti henkilökohtainen ja tulosperusteinen palkanosa (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1).

Työntekijän koulutustaso vaikuttaa edelleen saatavan palkan suuruuteen. Koulutustaso ei kuitenkaan pääätä palkan suuruutta kokonaan vaan koulutustaso on enemmänkin edellytys tehtävän pääsulle. Henkilön pätevyys, työn vaativuus ja työn tulokset ovat palkkaperusteina vaativia, sillä näitä täytyy jollain tavoin arvioida sekä mitata. Tyypillisesti tehtävän vaativuuden arviointikriteerit liittyvät osaamiseen, taitoihin, vastuuseen, tehtävän hoitamisen edellyttämiin tietoihin ja vuorovaikutusympäristöön. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

On suositeltavaa, että nykyisin henkilökohtaisen palkan määräytymistä varten laaditaan tarkat arviointikriteerit, jotka viestivät yrityksen arvoja ja tavoiteltua toimintaa. Ammatinhallinta, vuorovaikutustaidot ja aikaansaataavuus ovat usein tärkeänä pidettyjä arviointitekijöitä. Työntekijän palkkakehitystä usein ohjaa esihenkilön tekemä arvio, johon käytetään ennalta sovittuja arviointitekijöitä. Joillakin työehtosopimuksilla voi olla omia määrittelemiä työn vaativuuden arviointitekijöistä. Työn vaativuuden arvioinnin tavoitteena on tunnistaa työtehtävien yhtä vaativat tehtäväkokonaisuudet ja

tehtävien väliset vaativuserot. Lisäksi arvioinnilla voidaan tehdä urapolut ja kehittymismahdollisuudet näkyvämmiksi. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)



Kuva 5. Kuukausipalkan suuruuteen vaikuttavat tekijät (mukaillen Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1)

Nykyisin työntekijän henkilökohtaiseen palkkaan vaikuttavat paitsi työn vaativuus ja vastuu, myös suoriutuminen, kokemus, markkina-arvo sekä työntekijän henkilökohtainen kehittymispotentiaali (Kuva 5). Ne työntekijät, joiden suoriutuminen on korkea nykyiseen palkkatasoon verrattuna, saavat mahdollisuuden hyvään palkankehitykseen yksilöllisistä palkankorotuksista (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1). Palkitsemispäätöksiin vaikuttavat myös yrityksen koko, toiminnan kehittyminen ja tuloksetekokyky. Elinkaarenvaiheista riippumatta yritykselle on löydettävissä keinoja palkita henkilöstöä ja sitouttaa heitä yrityksen tavoitteisiin. (Posti 22.2.2022.)

Työntekijöitä voidaan palkita lyhyellä aikavälillä erilaisin keinoin, jotka voivat olla sekä rahallisia että aineellisia, kuten lomapäivillä, elokuvalipuilla tai illalliskorteilla (Posti 22.2.2022). Lyhyen aikavälin palkitsemistapoja ovat myös esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiojärjestelmä, joiden käyttö yrityksissä on vapaaehtoista. Näiden tavoitteena on kannustaa ja motivoida yrityksen työntekijöitä parempiin työsuorituksiin ja tuloksiin. Tavoitteena voi olla myös, että yritys jakaisi tehdystä työtuloksesta sen saavuttamiseen osallistuneille henkilöille osan. Tällöin työnantajalla on myös päätösvalta järjestelmän käyttöönottamisesta, tavoitteista ja lakkauttamisesta. Tulospalkkio on hyvä ja joustava tapa, kun halutaan nostaa kokonaispalkkatasoa, kun organisaatiolla menee hyvin. Vastaavasti, kun yritys elää taloudellisesti haastavampia aikoja, voidaan palkkakustannukset pitää kurissa. Tulospalkkion keino on siis kannustaa tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Tämänkaltaisen palkitseminen ei nosta palkkatasoa pysyvästi, vaan se täytyy ansaita joka vuosi. Tulospalkkiosta puhuttaessa

voidaan käyttää myös muuta nimeä, kuten bonus, suoritepalkkio, kannustepalkkio, tavoitepalkkio, tuloksellisuuspalkkio tai kehittämispalkkio. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

Palkitseminen ei aina edellytä tuloksen parantamista, vaan työntekijöitä voidaan palkita myös saavutetuista osasaavutuksista, joiden uskotaan vaikuttavan pidemmällä aikavälillä positiivisesti yrityksen menestymiseen. Tällaisen palkitsemistavan uskotaan myös pienentävän palkankorotuspaineita. Kun yksilöiden toimintaa havainnoivat mittarit kertovat aidosti yksilöiden toiminnasta, niin voidaan varmistaa, että yksilöiden työpanos ja palkkion saaminen on yhteydessä keskenään. Tulospalkkio voi perustua erilaisille saavutuksille, joita voidaan mitata esimerkiksi yrityksen talouden sekä ryhmän tai yksilön toiminnan onnistumista kuvaavilla mittareilla. Liiketaloudellinen tulos, kehitystavoite, tuottavuus ja asiakaspalvelun laatu ovat tavallisimpia tulospalkkioiden määrätymisperusteita. Taloudellista mittaria pidetään usein tärkeimpänä mittarina, sillä sen kautta pääosin maksetaan rahallinen palkkio. Taloudellista mittaria pidetään usein tärkeimpänä, sillä sen perusteella maksetaan pääosin rahallinen palkkio. Palkitsemisen kriteereinä voivat kuitenkin olla myös palvelun laatu, vaikuttavuus, kustannustehokkuus ja kehityshankkeiden läpivienti. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

Kertapalkkiot ovat esihenkilön ja johdon nopea tapa huomioida merkittävät tapahtumat, kuten hyvin hoidettu asiakastilanne ja erinomaiset työsuoritukset. Kertapalkkio voidaan jakaa yksilölle tai ryhmälle ja se on usein yllätyksellinen. Kertapalkkio voi olla rahallinen palkkio, tavarapalkkio, kannusteohjelma, kunniamaininta, diplomi, kannustematkoja tai vapaa-aikaa. Yrityksellä voi olla myös kertapalkkiona idea-, innovaatio- tai keksintöpalkkioita, joiden avulla voidaan edistää aloitetoimintaa ja innovatiivisuutta. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

Palkitsemiseen kuuluu myös pidemmän aikavälin palkitsemiskeinoja, kuten optiojärjestelmät tai sairauskuluvakuutukset (Posti 22.2.2022). Nylander ja Hakonen mainitsevat pitkän aikavälin palkkioksi myös osakepohjaisen palkitsemisen ja henkilöstörahaston. Pitkän aikavälin palkitsemisella pyritään usein sitouttamaan työntekijää, vaikka pidemmän aikavälin sitoutumiseen liittyy myös työyhteisöön kuuluvia tekijöitä, kuten mielekäs työ, oikeudenmukainen ja kannustava johtaminen sekä työtoverit. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

Työntekijöitä voidaan palkita myös erilaisin eduin. Suomessa edut ovat usein työehtosopimusten ja lakien säätelemää palkitsemista. Työ- ja virkaehtosopimukset voivat määritellä myös osan eduista. Terveyshuolto ja vuosilomat tiettyyn tasoon asti ovat lakisääteisiä etuja. Osa työntekijän eduista voi olla luontoisetuja, jotka ovat suoraan palkkaan verrattavia. Näille luontoiseduille Verohallinto määrittelee vuosittain verotusarvion. Ateria-, puhelin-, asunto- ja autoetu ovat tyypillisiä luontoisetuja. Työpaikat tarjoavat nykyisin erilaisia etuja, jotta ne voivat tehdä työpaikoista houkuttelevia, edistää työnantajakuvaa, helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä edistää turvallisuutta ja

terveyttä. Lisäksi edut tuovat taloudellisia hyötyjä ja säästöjä sekä työntekijöille että työnantajalle. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

Yrityksillä voi olla myös muita vaihtelevia täydentäviä työ- ja henkilökohtaisia etuja. Työnantaja voi tarjota esimerkiksi työvaatteita, alennuksia omista tuotteista, työmatkakuljetuksen tai erilaisia vakuutuksia. Voidaan siis sanoa, että täydentävät edut pitävät sisällään kaiken ylimääräisen, minkä työnantaja työntekijöille tarjoaa. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.) Nylanderin ja Hakosen mukaan (2015, luku 1.1) täydentävät edut voidaan karkeasti jakaa seuraaviin kokonaisuuksiin:

1. talous (esimerkiksi alennukset omista tuotteista, eläkevakuutukset)
2. hyvinvointi (esimerkiksi aamupala, hieronta, liikuntasetelit)
3. turvallisuus ja vapaa-aika (esimerkiksi vapaa-ajan tapaturmavakuutus).

3.4 Aineettomat palkitsemistavat ja niiden rooli palkitsemisessa

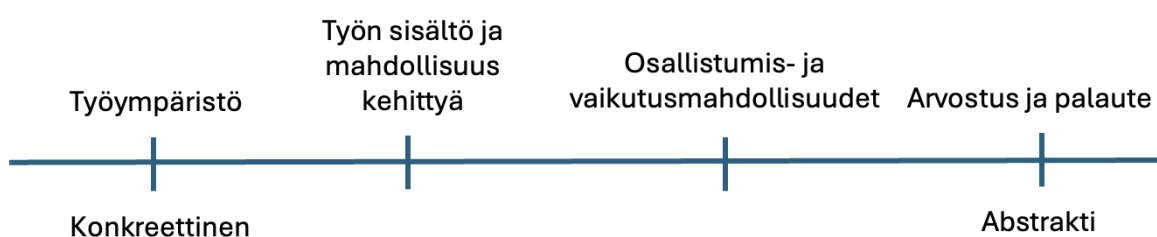
Työpaikkaa valittaessa rahallisen palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa usein merkittävästi siksi, että se on usein etukäteen parhaiten selvillä. Työpaikan valintaa liittyy myös muita merkittäviä tekijöitä kuten työn sisältöön ja työympäristöön liittyvät asiat. Työntekijän ja työnantajan välinen vuorovaikutus, kuten palautteen saaminen ja keskinäinen arvostus, on oleellista työpaikassa viihtymiselle, motivaatiolle ja työhyvinvoinnille. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.) StaffPointin markkinointi- ja viestintäjohtaja Teea Hurme-Rintala kertoo, että vuoden 2023 StaffPointin tutkimuksen mukaan Z-sukupolvi kaipaa erityisesti ohjausta ja aktiivista palautetta työuran alkuvaiheessa. Tällöin perehdytys ja varhaiset työelämäkokemukset korostuvat merkittävästi. (Hurme-Rintala 2025.)

Työpaikoilla aineettomia palkitsemistapoja voidaan määritellä eri tavoin. Aineettomista palkitsemistavoista voidaan puhua rahan arvoisista, ei rahan arvoisista tai psykologisista palkkioista. Työpaikoilla aineeton palkitseminen on usein jäänyt kirjaamatta selkeästi. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.) Rekrytointikonsultti Pauliina Posti (22.2.2022) toteaa, että palkitsemisen tavoista tulisi kommunikoida yrityksessä, sillä kommunikoimattomat palkitsemisen keinot ovat sama kuin ei palkittaisi lainkaan tai niitä ei välttämättä nähdä työntekijöiden keskuudessa palkitsemisen muotoina tai motivaatiota lisäävinä.

Joihinkin aineettomiin palkitsemistapoihin työpaikalla ei välttämättä suhtauduta palkitsemisena, vaikka ne ovat erittäin tärkeitä työssä viihtymisen ja sitoutumisen kannalta. Posti mainitsee, että vakioituneet palkitsemiskäytännöt voivat ajan myötä muuttua henkilöstölle normaaleiksi eduiksi, vaikka ne olisivat olleet osana palkitsemisjärjestelmää ja motivaatiokeinoja. Tällöin palkitsemisen keinot voivat jäädä hyödyntämättä vaikka niihin olisi investoitu merkittävä summa rahaa. Palkitsemis- ja motivaatiokeinojen viestintä jääkin usein yrityksissä vähäiseksi ja palkitsemisesta saatetaan mainita vain osa, kuten vuosittaiset rahalliset palkkiot. (Posti 22.2.2022.) Aineeton palkitseminen

on myös työnantajalle ilmaista, joka vaatii vain esihenkilöltä asian tärkeyden oivaltamista ja viitsei-
läisyyttä (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1).

Yrityksen palkitsemisstrategiaan olisi hyvä kirjata myös aineettomat palkitsemistavat, sillä se antaa selkeyttä niiden käyttämiselle ja toimii osana esimerkiksi rekrytointiprosessia. Kirjaaminen tekee myös palkitsemisen kokonaisuudesta ymmärrettävämmän kaikille osapuolille. Toimivat työvälineet, ergonomiset kalusteet ja viihtyisät tilat työpaikalla on myös tärkeä osa aineetonta palkitsemista, sillä ne vaikuttavat merkittävästi työn sujumiseen ja siinä viihtymiseen. Aineettomia palkitsemisen tapoja on myös työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)



Kuva 6. Aineettomat palkitsemistavat jatkumolla niiden konkreettisuuden tai abstraktisuuden mukaan (mukaiillen Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1)

Kuvasta 6 ilmenee, että fyysiset olosuhteet ja työsuhteen ehdot ovat työympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka ovat konkreettisia asioita ja ne on helppo kuvata myös ulkopuoliselle työnhakijalle. Jatkumon toisessa päässä ovat arvostus ja palaute, jotka ovat abstrakteja ja siksi vaikeasti kuvattavissa ulkopuolisille, kuten työnhakijoille (Kuva 6). Arvostus ja palaute työntekijän ja työnantajan välillä ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1). Myös vuoden 2023 StaffPointin kyselytutkimus osoittaa, että nuoret arvostavat erityisesti hyvää työilmapiiriä ja toisiaan tukevia työkavereita. Työhyvinvointia tukee lisäksi hyvä työhenki, johon kuuluu avoin keskustelu esimerkiksi yrityksen strategiasta ja työntekijöiden vastuualueista. (Hurme-Rintala 2025.)

Henkilöstön työhyvinvointia tukee myös työaikojen joustaminen, työvuorojen vaihtaminen, liukuva työaika ja mahdollisuus osa-aikaisuuteen. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin ja vapaa-aikaan on merkityksellinen palkitsemiskeino, joka huomio kunkin työntekijän yksilölliset toiveet ja elämäntilanteen. Nuoret työntekijät ovatkin sitä mieltä, että työltä on jäätävä aikaa perheelle, ystäville ja harrastuksille. Palkan pitää heidän mielestään riittää kattamaan huoletonta elämää ja vapaa-ajan aktiviteetteja. (Manka & Manka 2023, luku 1.1.) Työnantajan suhtautuminen myönteisesti työntekijöiden yksilöllisiin työajan järjestelyihin lisää huomioivaa ilmapiiriä ja

luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä. Tämä saattaa parantaa työntekijän sitoutumista työhön ja halua työskennellä työnantajan hyväksi. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

3.5 Työn sisältö ja kehittymismahdollisuus palkitsemiskeinona

Työn sisältöä voidaan pitää keskeisenä motivaatioon ja työpaikan valintaan vaikuttavana asiana. Työn sisältö vaikuttaa erityisesti työntekijän sisäiseen motivaatioon ja tehtävästä saatavaan innostukseen. Siksi innostavat ja työntekijän osaamista tukevat työtehtävät ovat usein työpaikan hakijoiden ykköstoiveita. Mahdollisuus kehittyä omassa työroolissa motivoi työnhakijoita usein. Työntekijät pitävät myös urakehitysmahdollisuuksia tärkeinä palkitsemistapoina. Kaikilla työpaikoilla ei kuitenkaan ole mahdollisuutta tarjota urapolkua hyvin suoriutuneille työntekijöille, jolloin on hyvä muistaa, että tyypillisesti henkilö palkataan tiettyä työtehtävää varten. Työnantajan on kuitenkin hyvä tietää työntekijän haluista kehittyä työtehtävissään ja uralla sekä pyrkiä mahdollisuuksien mukaan tarjoamaan uusia ja haastavampia työtehtäviä. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.) Hyvästä suorituksesta seuraava urapolku, uusien projektien haltuunotto tai esihenkilöroolit voivat olla työntekijälle merkittäviä motivaatiotekijöitä. Työntekijät usein pitävät tärkeinä tämän kaltaisia luottamuksen osoituksia esihenkilöltä ja arvostavat urapolkumahdollisuuksia. (Posti 22.2.2022.)

Työsuhteen ehdot ovat tärkeässä roolissa työpaikkaa valittaessa. Kirjallisessa työsopimuksessa määritellään, onko työsuhde toistaiseksi voimassa oleva vai määräaikainen. Työsuhteen muoto on keskeinen palkitsemisen keino, jonka avulla yritys voi houkutella ja sitouttaa työntekijöitä. Määräaikaisessa työsuhteessa olevat työskentelevät usein ahkerammin saadakseen jatkoa sopimukselleen, toisin kuin vakituksessa työsuhteessa olevat. Toisaalta epävarma työsuhde voi heikentää työntekijän sitoutumista. Useimmille työntekijöille työsuhteen pysyvyys onkin yksi tärkeimmistä palkitsemiskeinoista. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

Kouluttautuminen on usein tapa kehittää työntekijää. Koulutusmahdollisuudet ovat myös tehokas keino sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja lisätä heidän motivaatiotaan työn tekemiseen. Työnantajan kannattaakin viestiä selkeästi erilaisista urapoluista ja koulutusmahdollisuuksista sekä nykyiselle henkilöstölle että tuleville työnhakijoille. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

3.6 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja esihenkilötyön merkitys sen toimivuudessa

Esihenkilötyöskentely on kiinteästi yhteydessä palkitsemiseen. Aineellinen ja aineeton palkitseminen on sidoksissa hyviin työtuloksiin usein joko virallisesti tai epävirallisesti. Esihenkilön keskeinen työtehtävä on mahdollistaa työntekijöiden hyvä työsuoriutuminen. Esihenkilö soveltaa palkitsemisjärjestelmää jatkuvasti arjen toiminnassa, esimerkiksi ohjatessaan työyhteisöä ja yksilöitä kohti tavoitteita, arvioidessaan toimintaa suhteessa sovittuihin tavoitteisiin sekä palkitessaan tavoitteiden saavuttamisesta. Esihenkilötyöskentely ja palkitseminen liittyvät toisiinsa myös siitä syystä, että

hyvä ja onnistunut esihenkilötyöskentely sekä tapa johtaa koetaan jo itsessään hyvin palkitsevana. (Nylander & Hakonen 2015, luku 4.2.)

Palkitsemisen kehittämisprosessiin liittyviä asioita voi pohtia seuraavien kysymysten avulla: Miksi palkitsemista halutaan kehittää organisaatiossa? Kuka kehittää palkitsemisjärjestelmää? Mitä palkitsemisjärjestelmässä kehitetään? Miten palkitsemisjärjestelmää kehitetään?

Nämä kysymykset auttavat arvioimaan aiotun kehittämiskohteen ajankohtaisuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja oikea-aikaisuutta. Erilaiset sisäiset ja ulkoiset syyt sekä tavoitteet voivat olla usein palkitsemisen kehittämisen taustalla. Ulkoisia kehittämisen syitä voivat olla esimerkiksi työehtosopimusten tai lakien muutokset sekä muiden organisaatioiden tai yhteiskunnan merkitykselliset kehityssuunnat. Sisäiset syyt puolestaan voivat liittyä henkilöstön kokemuksiin epäoikeudenmukaisuudesta tai epätasa-arvosta. (Nylander & Hakonen 2015, luku 4.2.)

On tärkeää käydä keskustelua suoriutumisesta yksilötason lisäksi myös tiimitasolla. Yksilön oikeudenmukaiseksi kokema palkitseminen vaikuttaa myönteisesti työnantajaan, sillä se parantaa myös työntekijöiden, tiimien ja organisaation suorituskykyä ja tuottavuutta. Hyvässä tiimissä on mukavaa tehdä töitä, ja työ on erityisen palkitsevaa silloin, kun tiimin jäsenet kokevat saavansa tukea työhönsä toisiltaan. Palkitsemista voidaan toteuttaa myös tiimitasolla, kun tavoitteet ja palkitsemisen kriteerit on selkeästi sovittu sekä kaikki tiimin jäsenet osallistuvat niiden saavuttamiseen omalla panoksellaan. Palkitsemisesta on hyvä keskustella säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa, jotta voidaan arvioida suoritusten suuntaa ja korostaa välitavoitteiden merkitystä kokonaistavoitteen saavuttamisessa. (Posti 22.2.2022.)

4 Palkitsemisen vaikutus työmotivaation ja työn tuloksellisuuteen

Työmotivaatiolla on vaikutusta työpaikan henkilöstön hyvinvointiin, työn ja palvelun laatuun sekä työn tuottavuuteen. Työntekijä, joka on vahvasti motivoitunut, yrittää usein enemmän ja sitoutuu yleensä toimintaan sekä työyhteisöön lujemmin. Erittäin motivoitunut työntekijä keskittyy myös paremmin ja suoriutuu tehtävistään keskimäärin laadukkaammin. (Sinokki 2016, luku 4.)

Olenaisia vaikuttimia motivaation kannalta ovat oman työn merkityksen tiedostaminen, pätevyyden tunne omassa tehtävässä, tietoisuus omasta suoriutumisesta sekä mahdollisuus valita työn tekemisen tavat. Motivaatiota on hyvä tarkastella myös suhteessa työtehtävän kokonaisuuden laajuuteen ja käytettävään aikaan. Työntekijän motivoituminen työssään on todennäköisempää, jos hän kokee olevansa oikealla alalla. Motivaation löytäminen on usein haastavampaa, mikäli ammatilliset unelmat ovat romuttuneet ja työntekijä on ajautunut mielestään väärälle alalle. (Sinokki 2026, luku 1.)

Oman kutsumuksen löytäminen työmarkkinoilta saattaa olla haastavaa. Ammatinvalintaan voivat vaikuttaa esimerkiksi seuraavat tekijät: halu auttaa muita, mielenkiintoiset työtehtävät, mahdollisuus saada hyvä elintaso tai hyvä työllisyystilanne alalla. Joillekin uran valinta on itsestäänselvyys ja jotkut taas haluavat vaihtaa alaa useamman kerran elämässään. (Sinokki 2026, luku 1.) Ihmisten toimintaa ohjailevatkin eri tekijät, joilla on huomattavan erilaisia vaikutuksia ja seurauksia. Jotkut voivat motivoitua, koska he arvostavat toimintaa, kun taas toiset tekevät sen ulkoisten paineiden vuoksi. Toiset taas motivoituvat syvästä kiinnostuksesta tai palkkion saamisesta, kun taas jotkut saavat motivaatiota henkilökohtaisesta sitoutumisestaan menestykseen tai pelosta tulla kontrolloiduksi. (Deci & Ryan 2000.)

4.1 Motivaatio ja työmotivaatio

Ihmisen motiiveja pohditaan, kun halutaan ymmärtää, miksi ihminen toimii työssään tietyllä tavalla. Nämä toiminnan syyt muodostavat ihmisen motivaation. Nylanderin ja Hakosen mukaan, motivaatio tarkoittaa mielentilaa, joka määrittää millä vireydellä, mitä asioita ja kuinka pitkään ihminen kulloinkin tekee. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

Sinokki mainitsee, että motivoivan työn ominaisuuksiin kuuluvat työn riittävä haasteellisuus, hyväksytyt tavoitteet, saavutettavissa olevat palkkiot ja tarkoituksenmukainen osuus tärkeässä kokonaisuudessa. Työntekijän motivaatioon vaikuttavat näiden työn ominaisuuksien lisäksi työntekijän persoonallisuus, elämänvaihe ja elämäkokemukset. Motivaation voidaan sanoa olevan tilanteen ja yksilön vuorovaikutusta. (Sinokki 2016, luku 4.)

Työmotivaatio tarkoittaa vireystilaa, jonka seurauksena ihminen saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää näin sen muodon, voimakkuuden, suunnan sekä keston (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2). Lämsä ja Päivike (2013, 80–81) kuvaavat työmotivaatiota ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmäksi, joka ohjaa tavoitteellista toimintaa. Nylanderin ja Hakosen mukaan yksilön sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa tarpeet ja arvostukset, kun taas ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi työn luonne ja palkitseminen. Palkitseminen on keino, jolla pyritään motivoimaan työntekijöitä tehokkaampaan työskentelyyn. Palkitseminen ei kuitenkaan aina takaa motivoitunutta henkilöstöä. Siksi ymmärrys motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on tärkeää, jotta voidaan rakentaa hyvin toimivia palkitsemisjärjestelmiä. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.) Työyhteisöllä on merkittävä vaikutus sekä yksittäisen työntekijän työmotivaatioon että koko organisaation motivaatiomapiiriin. Työilmapiiri vaikuttaa erityisesti työtyytyväisyyden kautta motivaatioon, vaikka jokaisella työntekijällä on yleensä oma tulkintansa työilmapiiristä. (Sinokki 2016, luku 4.)

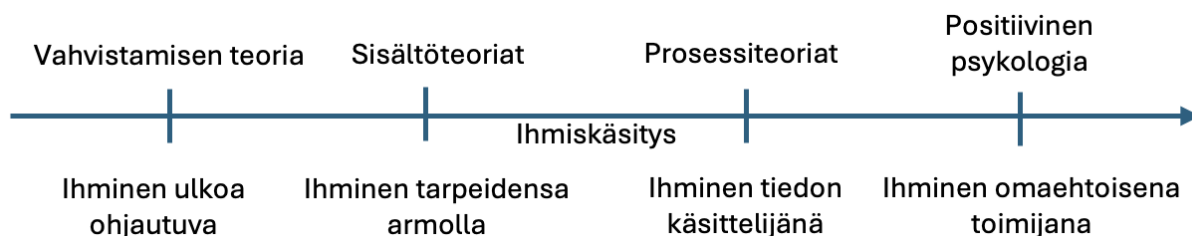
Motivaatiota voi joutua myös joskus etsimään omassa työssään, vaikka kokisikin oman työnsä hyvinkin motivoivaksi. Motivaatiota voi joutua etsimään, esimerkiksi osallistuessaan ikäväksi tai hyödyttömäksi arvioimaansa palaveriin tai joutuessaan kiireessä tekemään turhiksi arvioimiaan raportteja. (Sinokki 2016, luku 1.)

4.2 Palkitsemiseen liittyvät motivaatioteoriat

Motivaatiota ei voida konkreettisesti nähdä tai käsin kosketella ja siksi sitä hahmotellaan teorioiden avulla (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2). Työntekijöitä motivoidaan työn tulosten parantamiseksi erilaisten motivaatioteorioiden avulla. Vaikka yksikään motivaatioteoria ei ole vielä pystynyt täysin selvittämään kaikkia työmotivaation syntyyn ja ylläpitämiseen vaikuttavia tekijöitä, niin silti motivaatioteorioita pidetään hyvin käyttökelpoisina johtamisen työvälineinä. (Sinokki 2016, luku 4.)

Rahan uskottiin 1900–1925-lukujen aikana olevan pääasiallinen motivaation lähde. 1925–1950-luvuilla ajatus muuttui. Silloin uskottiin, että työasenteet vaikuttavat keskeisesti yksilön suoriutumiseen työtehtävissään. Tällä ajanjaksolla kehitettiin erilaisia tapoja työasenteiden mittaamiseksi. Esimerkiksi kuuluisat Hawthorne-tutkimukset, joissa kokeiltiin erilaisten työolosuhteiden ja niissä tapahtuvien muutosten vaikutusta työntekijöiden tuottavuuteen. Tutkimuksissa tapahtuneiden muutosten myötä, osallistujien työn tuottavuus parani merkittävästi. Minkään näiden muutosten yksittäisen tekijän ei ole havaittu selittävän parempaa työn tuottavuutta. Siksi uskottiin, että työn tuottavuus parani kohderyhmän saamasta huomiosta. Tämän ajanjakson aikana suoritettujen tutkimusten jälkeen oltiin askeleen lähempänä nykyisinkin käytössä olevia palkitsemiseen liittyviä motivaatioteorioita. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

1950–1970-luvuilla kehiteltiin aktiivisesti motivaatioteorioita, joita hyödynnetään vieläkin jatkuvasti. 1970–2000-luvuilla kiinnostuksen kohteeksi nousi tunteiden merkitys työelämässä ja osana motivaatiota. Tämä näkyi esimerkiksi oikeudenmukaisuusteorian kehittymisenä. 2000-luvulla positiivinen psykologia on tuonut vaikutteita työmotivaation käsityksiin. Lisäksi sisäinen motivaatio on tullut osaksi työmotivaatiokeskusteluita. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)



Kuva 7. Palkitsemiseen liittyvät motivaatioteoriat ja niiden ihmiskäsitykset (mukaillen Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2)

Tapoja luokitella motivaatioteorioita on useita. Nylander ja Hakonen ovat kirjassaan jakaneet palkitsemiseen liittyvät motivaatioteoriat neljään luokkaan sen mukaan, miten ihmiskäsitys etenee mekaanisesta kohti itseohjautuvuutta: vahvistamisen teoria, sisältöteoriat, prosessiteoriat ja positiivinen psykologia. Näissä teorioissa ihmiskäsitys kehittyy mekaanisesta ja ulkoapäin ohjautuvasta toimijasta kohti yhä yksilöllisempää ja merkityksiä painottavaa näkökulmaa. (Kuva 7.) Vahvistamisen teoriassa ihminen nähdään ulkoapäin ohjautuvana ja kokemuksen pohjalta toimivana. Sisältöteorioissa ajatellaan ihmisten motivoituvan samoista tarpeista. Prosessiteoriat tarkastelevat yksilöllistä toimintaa ihmisen tiedon ja omien arvostusten pohjalta. Positiivinen psykologia painottaa tunteiden ja yksilöllisten merkitysten vaikutusta. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

4.3 Vahvistamisen teorian yhteys palkitsemiseen

Vahvistamisen teorian ajatuksena on, että ihmiset reagoivat ulkoisiin ärsykkeisiin mekaanisesti. Oletuksena on, että onnistumisista sekä erehdyksistä ihminen oppii parhaan toimintamallin. Tämän teorian mukaan ihmistä voidaan ohjalla korjaavain toimin ja palkkioin. Teorian mukaan ihmisen käyttäytymistä ohjaa ainoastaan toiminnan lopputulos eli kokemus. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

Vahvistamisen teorian mukaan, työpaikoilla tulisi vahvistaa palkkioilla toivotunlaista toimintaa. Henkilö pyrkii näin toistamaan vastaavan suorituksen myös jatkossa. Toiminnan ja palkkion välinen yhteys on yksilölle sitä selkeämpi, mitä tarkemmin tavoiteltava käyttäytyminen on määritelty, mitä nopeammin yksilö saa palkkion ja mitä selvemmin saatu palkkio vastaa suorituksen tasoa. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

Vahvistamisen teorian avulla on tutkittu palkitsemista lukuisilla eri kokeellisilla tutkimuksilla, joissa on todettu palkitsemisen lisäävän työn tehokkuutta. Vahvistamisen teorian mukaan työntekijä kannattaa palkita heti onnistuneen suorituksen jälkeen. Tällöin työntekijä vähitellen oppii huomaamaan, millainen työsuoritus on toivottavaa ja millainen suoritus johtaa kyseisen toiminnan toistumiseen. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

4.4 Sisältöteorioiden yhteys palkitsemiseen

Sisältöteorioissa ollaan kiinnostuneita selvittämään, mikä panee toiminnan liikkeelle. Sisältöteorioita kutsutaan usein myös tarveteorioiksi, sillä tarpeet saavat yksilön toimimaan. Nämä tarpeet ovat yksilöä motivoivia. Sisältöteoriat nähdään soveltuvan jokaisen ihmisen toiminnan ymmärtämiseen, ja siksi näitä kutsutaankin myös universaaleiksi teorioiksi. Näiden teorioiden mukaan ajatellaan, että ihmiset motivoituvat samoista tekijöistä. Sisältöteorioita käytetään usein tukemaan ajatusta siitä, että rahallinen palkitseminen ei voi toimia motivoivana tekijänä työelämässä. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

Yksi vanhimmista sisältöteorioista, jotka liittyvät motivaatioon ja työmotivaation ymmärtämiseen, on Abraham Maslow'n vuonna 1943 kehittämä tarvehierarkiateoria. Maslow'n tarvehierarkian mukaan alimman tason fysiologiset ja turvallisuuteen liittyvät tarpeet voidaan tyydyttää rahan avulla. Kun alimman tason tarpeet ovat tyydytty, ihmiset tavoittelevat tarvehierarkian seuraavan tason tarpeita, kuten itsensä toteuttamista. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.) Maslow'n tarvehierarkiateorian oletuksen mukaan, korkeampia tarpeita tavoitellaan työelämässä mielekkäiden työtehtävien kautta eikä rahallisten palkkioiden avulla (Maslow 1943). Maslow'n tarvehierarkia on vanha teoria mutta silti monet teoriat ja käytännön uskomukset pohjautuvat siihen yhä (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.).

Rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat varsin rajalliset Maslow'n tarvehierarkian näkökulmasta. Rahalla voi tyydyttää hierarkian alimmilla tasolla olevia turvallisuuteen ja fysiologiaan liittyviä tarpeita, kuten esimerkiksi maksaa asumiskustannuksia ja ostaa ruokaa. Rahalla ei teorian mukaan voi motivoida, kun nämä asiat ovat kunnossa. Itsensä toteuttamisen tarve sen sijaan sisältää pyrkimyksen mielekkäisiin ja merkityksellisiin työtehtäviin työelämässä. Tämä tarkoittaa keskittymistä esimerkiksi työn sisältöön ja oman osaamisen kehittämiseen. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

Työntekijöiden palkitsemisen osalta Maslow'n teoriaa voidaan hyödyntää siten, että jokaiselle työntekijälle tarjotaan hänen tilannettaan ja tarpeitaan vastaavia palkitsemisen tapoja (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.). Esimerkiksi aineettomaan palkitsemiseen lukeutuvat kehitysmahdollisuudet,

motivoivat työntekijöitä teorian mukaan silloin, kun rahallinen palkitseminen ei motivoi (Maslow 1943).

Sisältöteorioihin kuuluva Frederick Herzbergin vuonna 1959 kehittämä kaksifaktoriteoria keskittyy työssä oleviin tekijöihin, jotka aiheuttavat tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2). Herzberg jaotteli työhön liittyvät asiat tutkimustensa mukaan kahteen luokkaan. Toiseen luokkaan kuuluvat ne tekijät, jotka tekevät työntekijöistä tyytyväisiä ja motivoituneita, ja toiseen luokkaan kuuluvat ne tekijät, jotka tekevät työntekijöistä tyytymättömiä. Herzberg nimitti motivoivat tekijät motivaatiotekijöiksi, kun taas ne tekijät, jotka poistavat tyytymättömyyttä, hän nimitti hygieniehtekijöiksi. (Herzberg, Mausner, Snyderman 1959.)

Herzbergin mukaan, motivaation lisäämiseksi kannattaa antaa työntekijöille vastuuta ja itsenäisyyttä tehtävien hoitoon sekä panostaa työn sisältöön. Teorian mukaan hygieniehtekijöitä, kuten palkka ja työolot, ei voida käyttää motivaation lisäämiseen, mutta ne estävät tyytymättömyyden syntymisen. (Herzberg, Mausner, Snyderman 1959.) Herzberg on kuitenkin todennut myöhemmin omissa tutkimuksissaan, että palkka on lähes yhtä monta kertaa nimetty motivaatiotekijöiksi kuin hygieniehtekijöiksi (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2).

Herzbergin kaksifaktoriteoriaa käytetään usein kritisoimaan rahalla palkitsemista. Herzbergin alkuperäisen teorian mukaan palkka ja rahapalkkiot ovat parhaimmillaan neutraaleja asioita, eikä niillä pystytä lisäämään motivaatiota. Kuten Maslow'n tarvehierarkian, myös Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan aineettomat palkitsemistavat sen sijaan pystyvät motivoimaan. Kaksifaktoriteorian mukaan työpaikoilla kannattaisi panostaa esimerkiksi hyvän palautteen antamiseen sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin. Vaikka rahallinen palkitseminen ei Herzbergin tutkimusten mukaan itsessään ole motivaatiotekijä, palkkaan liittyvien asioiden hoitaminen on silti tärkeää työntekijöiden tyytymättömyyden välttämiseksi. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

4.5 Prosessiteorioiden yhteys palkitsemiseen

Prosessiteorioissa keskitytään ihmisen yksilöllisiin valintoihin. Näitä ihminen tekee hänen tietonsa ja omien mieltymyksien pohjalta. Prosessiteorioissa paneudutaan siis yksilöllisiin eroihin ja syyseuraussuhteiden etsimiseen. Nämä teoriat kehiteltiin 1960- ja 1970-luvuilla. Keskeistä prosessiteorioille on pyrkimys selvittää ihmisen tietoon pohjautuvaa ajatus- ja arviointiprosessia, eli teorioissa on kognitiivinen lähestymistapa. Palkitsemisen myönteisiä vaikutuksia on monesti pyritty ymmärtämään prosessiteorioiden avulla. Prosessiteorioihin lukeutuvat esimerkiksi oikeudenmukaisuusteoria, odotusteoria ja tavoiteteoria. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

Jean Stacey Adams kehitti vuonna 1964 prosessiteorioihin kuuluvan oikeudenmukaisuusteorian, jonka mukaan oikeudenmukainen jako perustuu tasasuhdeperiaatteeseen, eli palkkiot jakautuvat

suhteessa yksilön antamaan panostukseen (Adams 1963). Esimerkiksi palkan tai palkkion määräytymisessä pidetään usein oikeudenmukaisena sitä, että työssä suoriutuminen, tehtävän vaatimukset ja työn tulokset otetaan palkassa huomioon. Oikeudenmukaisuus jaossa toteutuu, kun samaa työtä tekevät suoriutuvat työtehtävistään yhtä hyvin ja saavat tästä syystä saman verran palkkaa tai palkkiota. Jos työntekijä suoriutuu muita tehokkaammin ja tuottavammin, hänen tulisi saada korkeampi palkka tai lisäpalkkio. Työntekijä voi pyrkiä korjaamaan liian pienen palkkion aiheuttamaa epätasapainoa joko vähentämällä omaa panostaan tai vaikuttamalla palkkion suuruuteen. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3,1.)

Yksi keskeisistä prosessiteorioista on Victor Vroomin vuonna 1964 kehittämä odotusteoria. Vroomin odotusteorian ajatuksena on, että ihminen tuntee olonsa motivoituneeksi, kun hän kokee pystyvänsä suoriutumaan toivotusta tavoitteesta, uskoo saavansa suorituksesta ansaitseman palkki- onsa ja pitää palkkiota houkuttelevana. (Vroom 1964.) Odotusteorian mukaan ihminen harkitsee kolmea asiaa ennen toimintaa: onko seuraus riittävän houkutteleva, onko tavoite saavutettavissa ja mitä saavuttamisesta seuraa. Odotusteorian mukaan palkitsemisen pitää olla selvästi houkutteleva ja yhteydessä suoritukseen, jotta se motivoi yksilöä. Motivoituakseen ihminen tarvitsee tietoa siitä, mitä seuraa hyvästä suorituksesta. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

Prosessiteorioihin lukeutuvan tavoiteteorian kehittivät 1960-luvulla Edwin Locke ja Gary Latham. Tavoiteteoria selittää, miten ihmisen omat tietoisesti asetetut tavoitteet ohjaavat hänen toimintaansa ja parantavat suoriutumista. Teorian mukaan ihmiset tekevät tahdonalaisia valintoja ja asettavat omia tavoitteitaan ja arvioivat suoritustaan niiden saavuttamisessa. Ihmiset voivat arvioida suoritustaan suhteessa tavoitteisiinsa ja kokea vaihtelevaa itseluottamusta niiden saavuttamiseksi. Lisäksi he kokevat erilaisia tunteita tavoitteiden onnistumisesta ja epäonnistumisesta ja voivat muuttaa tavoitteita näiden kokemusten perusteella. (Locke & Latham 2012, luku 3.)

Rahalla tai palautteella palkitseminen ei tavoiteteorian mukaan vaikuta työntekijän toimintaan, ellei ne johda vaativien ja tarkkojen tavoitteiden asettamiseen tai niihin sitoutumiseen. Teorian mukaan palkitseminen voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon myönteisesti, jos palkitseminen on yhteydessä tehtävässä suoriutumiseen. Tällöin palkitseminen edistää tehtävään sitoutumista. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

4.6 Positiivisen psykologian teorioita ja niiden yhteys palkitsemiseen

Positiivisen psykologian perinteessä keskitytään edistämään ihmisten, ryhmien ja instituutioiden parasta mahdollista, eli optimaalista toimintaa. Työorganisaation toimintaa voidaan edistää positiivisen psykologian avulla. Työelämässä positiivinen psykologia keskittyy siihen, mikä saa

työntekijän innostumaan työstä, mikä tekee työstä mielekkään ja mikä edistää työntekijöiden hyvinvointia. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

Positiivisen psykologian tutkijan, psykologian tohtori Martin Seligmanin mukaan onnellisuutta voidaan vahvistaa tunnistamalla ja hyödyntämällä jo valmiina olevia tunnusomaisia vahvuuksia ja luonteenpiirteitä, kuten ystävällisyyttä, itsenäisyyttä, huumoria, anteliaisuutta ja optimismia (Seligman 2008). Huomion kiinnittäminen näihin tekijöihin jatkuvasti elämän ratkaisevilla alueilla antaa ihmisille mahdollisuuden rakentaa luonnollisen puskurin vastoinkäymisten ja negatiivisten tunteiden kokemista varten. Tämän myötä ihmiset oppivat viemään elämän positiivisemmalle tasolle. (Manka & Manka 2023, luku 3,2.)

On oleellista ymmärtää, millaisessa työskentelyolosuhteessa työntekijät saavuttavat parhaat tulokset. Positiivisen psykologian perinteessä ajatellaan, että ihmisen työmotivaatioon vaikuttaa olennaisesti hänen sisäinen motivaationsa. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.) Sisäinen motivaatio viittaa siihen, kun ihminen tekee jotain itselleen kiinnostavaa ja saa siitä tyytyväisyyden tunnetta (Herzberg, Mausner, Snyderman 1959). Positiivinen psykologia ei keskity palkitsemiseen, mutta palkitsemisen avulla voidaan saada aikaan iloa ja ylpeyttä, eli myönteisiä tunteita. Esimerkiksi aiheeton palkitseminen, kuten palaute tai vaikutusmahdollisuudet voivat saada aikaan myönteisiä tunteita ja tukea näin henkilön sisäistä motivaatiota. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

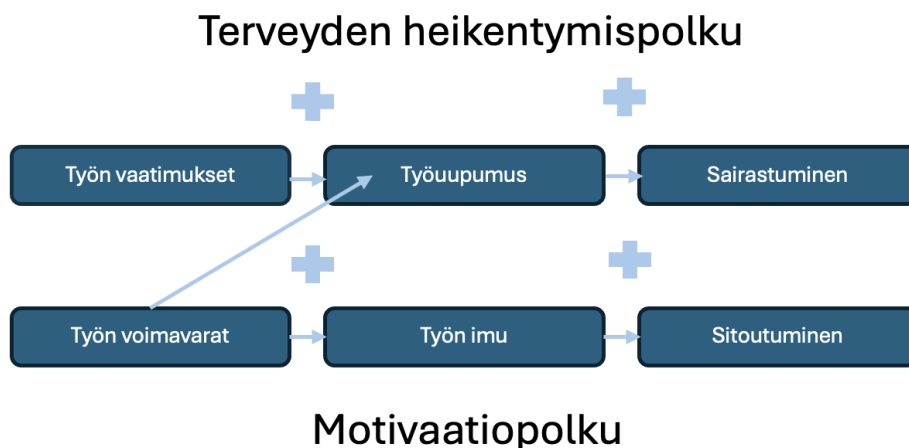
Decin ja Ryanin vuonna 1985 esittämä itseohjautuvuusteoria on ihmisen motivaatiota ja persoonallisuutta tarkasteleva teoria, joka korostaa sisäisten kasvutarpeiden ja psykologisten perustarpeiden, kuten pätevyyden, yhteyden tai autonomian merkitystä. Nämä tarpeet ovat itseohjautuvuusteorian mukaan välttämättömiä ihmisen optimaalisen kehityksen, itsesäätelyn ja hyvinvoinnin kannalta. Itseohjautuvuusteorian mukaan motivaatio vaihtelee sen perusteella, koetaanko toiminta sisäisesti motivoituneeksi vai ulkoisesti ohjatuksi. Sisäisesti motivoiva toiminta, eli aidosti itseohjautunut toiminta johtaa parempiin tuloksiin, kuten luovuuteen, sinnikkyyteen ja hyvinvointiin. Itseohjautuvuusteorian mukaan ulkoisesti kontrolloitu toiminta voi heikentää sisäistä motivaatiota. Ulkoinen motivaatio viittaa toimintaan, joka suoritetaan jonkin ulkoisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Deci & Ryan 2000.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on biologisten tarpeiden lisäksi kolme universaalia tarvetta: kyvykkyyden kokemus, autonomia ja yhteenkuuluvuus. Näiden tarpeiden täytyminen vahvistaa sisäistä motivaatiota ja johtaa voimaantumiseen, kasvavaan kiinnostukseen tehtäviä kohtaan sekä valmiuteen ottaa enemmän vastuuta. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.) Teoria tarkastelee myös ympäristötekijöitä, kuten positiivista palautetta ja valinnan mahdollisuuksia, jotka tukevat motivaatiota. Ulkoiset paineet, kuten palkkiot, voivat sen sijaan heikentää motivaatiota. Itseohjautuvuusteoria selittää myös sen, miten ihmiset omaksuvat ulkoisia normeja ja arvoja omiksi

motiiveikseen. (Deci & Ryan 2000.) Rahallinen palkitseminen voi tukea merkityksellisyyttä ja kyvykkyyden tunnetta, mutta se ei välttämättä saa tehtäviä sisäisesti motivoivaksi. Sen sijaan aineeton palkitseminen, kuten palautteen antaminen ja vaikutusmahdollisuudet, tukevat autonomista motivaatiota. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

Positiivisen psykologian teorioihin liittyy myös käsite työn imu, joka kuvaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Hollantilaiset työ- ja organisaatiopsykologian tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker ovat keskeisiä työn imun tutkimuksen käynnistäjiä. Heidän mukaansa työn imu, eli *work engagement*, tarkoittaa aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. (Hakonen 2011, 38.) Työn imun positiivisessa tunnetilassa on havaittavissa kolme ominaisuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus ilmenee energisyytenä, sinnikkyytenä ja työn panostamisen haluna. Tarmokkuuden vastakohtana pidetään väsymistä. Omistautuminen on työn merkitykselliseksi kokemista, innostusta ja ammattitilpeyden tunnetta. Omistautumisen vastakohtana pidetään kyynisyyttä. Uppoutuminen on voimakasta keskittymistä ja työhön paneutumista. Uppoutumista on kutsuttu myös flow-tilaksi. (Manka & Manka 2023, luku 3,3.)

Hakonen kuvaa työn imua kokevaa työntekijää henkilöksi, joka tuntee ylpeyttä työstään ja osoittaa sinnikkyyttä myös vastoinkäymisten keskellä. Työn imu motivoi sitoutumiseen, haluun antaa paras taan ja työssä aktiiviseen toimintaan. Kehittävät ja monipuoliset työtehtävät ovat motivaationlähteitä työn imulle. Työn imussa uppoutuminen tapahtuu työn sujumuuden ja palkitsevuuden kautta. (Hakonen 2011, 38.) Työn imua lisää aineeton palkitseminen, kuten erityisesti arvostus ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin (Hulkko-Nyman, Sarti, Hakonen & Sweins 2012). Työn imu ja sisäinen motivaatio syntyvät voimavaroista, jotka tyydyttävät psykologisia perustarpeita työssä, kuten kehittävät ja monipuoliset työtehtävät (Hakonen 2011, 38). Hakasen ja Kaltiaisen (2020, 48) mukaan työn imulla on vahva yhteys hyvään työskentelyyn ja tuottavuuteen. Manka ja Manka (2023, luku 3,3) taas toteavat, että työn imu siirtyy myös toisiin työntekijöihin työpaikalla.



Kuva 8. Työn voimavarojen ja vaatimusten malli (mukaillen Manka & Manka 2023, luku 3.3)

Kuvan 8 työn vaatimusten ja työn voimavarojen malliin liittyy työn imun käsite. Työn voimavarojen ja vaatimusten malli pyrkii samanaikaisesti ennakoimaan työmotivaatiota ja työpahoinvointia. Malliin liittyy kaksi perusoletusta:

1. riippumatta ammatista, työstä voidaan erottaa kaksi laajaa työn piirteiden luokkaa: työn vaatimukset ja työn voimavarat.
2. työn vaatimukset ja voimavarat voivat vaikuttaa kahteen osittain erilliseen, mutta rinnakkaiseen hyvinvointiprosessiin: terveyden heikentymispolkuun tai motivaatiopolkuun. (Kuva 8.)

Työn vaatimukset viittaavat työn psykologisiin, fyysisiin tai organisaatiosta johtuviin piirteisiin. Nämä edellyttävät työntekijältä ponnisteluja, esimerkiksi työn aiheuttamaan tunnekuormitukseen, työn määrään ja aikapaineisiin. Voimavarojen menetys liittyy vahvasti näihin ponnisteluihin, jolloin suoritustason ylläpitäminen voi muuttua stressitekijöiksi. Työn voimavarat viittaavat puolestaan työn piirteisiin, jotka voivat auttaa vähentämään työn tarkoituksenmukaisia vaatimuksia työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi nämä piirteet voivat auttaa henkilökohtaista kasvua ja oppimista työssä. (Manka & Manka 2023, luku 3,3.)

4.7 Yhteenveto palkitsemiseen liittyvistä motivaatioteorioista

Tutkimuksessa tarkastellaan useita palkitsemiseen liittyviä motivaatioteorioita, jotka selittävät työntekijöiden motivaatiota ja sen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tarvehierarkiateorian mukaan työntekijöiden perustarpeet, kuten palkka ja turvallisuus, on tyydytettävä ennen kuin he voivat keskittyä itsensä kehittämiseen ja merkityksellisempiin tavoitteisiin. Kaksifaktoriteoria puolestaan erottaa motivaatiota lisäävät tekijät hygieniatekijöistä, kuten palkasta. Palkkauksen puute voi aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta se ei yksin paranna motivaatiota. Sen sijaan työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet ovat keskeisempiä motivaation kannalta.

Oikeudenmukaisuusteoria tarkastelee palkkauksen ja kohtelun oikeudenmukaisuuden vaikutuksia työntekijöiden motivaation ja työtehokkuuden kannalta. Odotusteoria selittää, että työntekijän motivaatio perustuu siihen, kuinka hän arvioi ponnistelujensa johtavan toivottuun lopputulokseen ja palkkioon. Vahvistamisen teoria puolestaan korostaa palkitsemisen roolia toivotun käyttäytymisen vahvistamisessa ja ylläpitämisessä. Itseohjautuvuusteoria keskittyy sisäisen motivaation kehittymiseen autonomian, osaamisen ja yhteenkuuluvuuden kokemusten kautta. Työn imun teoria tuo esiin työilmapiirin ja työn merkityksellisyyden roolin motivaation ja sitoutumisen vahvistamisessa.

Näiden palkitsemiseen liittyvien motivaatioteorioiden avulla tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitkä palkkaukseen liittyvät tekijät vaikuttavat 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen.

5 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen empiirinen osuus, joka sisältää tutkimusotteen ja -menetelmien kuvauksen, kohderyhmän määrittelyn sekä aineistonkeruun. Lisäksi esitellään haastattelurunko, tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointimenetelmät. Tutkimus- ja analysointimenetelmien valinta perustui tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimusongelmaan. Näiden menetelmien avulla pyrittiin myös syventämään ymmärrystä tutkimuskohteesta ja tuomaan esiin keskeisiä tuloksia.

5.1 Tutkimusotteen ja -menetelmän kuvaus

Laadullinen tutkimus perustuu aina erilaisiin aineistoihin ja niiden analyysiin, eli empiiriseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus on siis hyvä valinta empiirisessä tutkimuksessa, jossa aineiston keruumenetelmänä käytetään haastatteluja. (Tietoarkisto 2025.) Laadullisessa tutkimuksessa teoriaa tarvitaan muun muassa tutkimuksen metodien, tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden hahmottamiseen sekä tutkimuskokonaisuuden ymmärtämiseen. Tutkimuksen teoriaosuus luo tutkimukselle viitekehysten, jossa selitetään tutkimukselle olennaista käsitteistöä ja niiden merkityssuhteita tutkittavaan ilmiöön. Viitekehys muodostaa tutkimusta ohjaavan metodologian sekä samalla kertoo sen, mitä tutkittavasta asiasta jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.1.1.)

Laadullisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimuskysymyksiä ja teemahaastattelut tarjoavat haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisen tulkintoja, heidän asioillensa antamia merkityksiä sekä merkityksen muodostumista vuorovaikutuksessa. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan teemahaastattelut etenevät tiettyjen keskeisten teemojen varassa, joka vapauttaa haastattelut tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3.) Teemahaastatteluiden etuna on myös se, että haastattelussa on mahdollisuus tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien antamien vastauksien perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1).

Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin tälle opinnäytetyölle, koska se mahdollisti tutkittavan ilmiön syvällisen tarkastelun ja ymmärtämisen. Teemahaastattelut auttoivat saamaan monipuolisia vastauksia, joita ei olisi ollut mahdollista esittää vain numeraalisesti. Tämä tutkimusmenetelmä soveltuu erityisen hyvin, sillä tutkimusongelman luonne edellytti yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa työntekijöiden henkilökohtaisista kokemuksista ja näkökulmista. Tutkimusmenetelmän valinta pohjautui siihen, että laadullinen lähestymistapa tukee parhaiten tutkimuksen tavoitteita ja mahdollistaa syvällisen ymmärryksen muodostamisen.

5.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui 20–25-vuotiaat palvelualan työntekijät, sillä tämä ikäryhmä on usein siirtymässä opiskelusta työelämään ja rakentamassa ammatillista identiteettiään. Palvelu-
alat tarjoavat usein nuorille aikuisille ensimmäisiä työpaikkoja ja mahdollisuuksia kerryttää työkokemuksista. Tämä elämänvaihe voi vaikuttaa merkittävästi nuorten aikuisten työelämäasenteisiin ja -
kokemuksiin. Kohdistamalla tutkimus tähän ryhmään mahdollistettiin syvällisempi ymmärrys nuor-
ten aikuisten kokemuksista ja näkemyksistä palkkaehtojen vaikutuksesta työmotivaatioon ja työn
tuloksellisuuteen. Tutkimalla tätä kohderyhmää saatiin arvokasta tietoa työolojen kehittämiseksi ja
nuorten työurien tukemiseksi.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kohderyhmää teemahaastatteluiden
avulla. Teemahaastattelut tarjosivat syvällisemmän näkemyksen 20–25-vuotiaiden palvelualan
työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä palkkaehtojen vaikutuksesta työmotivaatioon ja työn
tuloksellisuuteen. Teemahaastattelut auttoivat tutkimuksen pää- ja alaongelmien selvittämisessä.
Teemahaastatteluiden avulla selvitettiin myös, millaisia kehitysehdotuksia kohderyhmällä oli palk-
kaehtoihin, jotta ne voisivat parantaa työmotivaatiota ja tukea työn tuloksellisuutta. Lisäksi teema-
haastattelujen avulla pyrittiin tunnistamaan toistuvia teemoja haastateltavien vastauksista avoimien
ja suljettujen kysymysten pohjalta. Näitä teemoja analysoitiin tutkimusaineiston ja palkitseminen
liittyvien motivaatioteorioiden avulla.

5.3 Haastattelurunko

Teemahaastattelukysymykset rakentuivat tutkimuksen pääongelman ja alaongelmien perusteella.
Teemahaastatteluiden ennalta määrätyt teemat olivat: palkkaehdot ja oikeudenmukaisuus, palkka-
ehtojen vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen sekä palkkaehtojen kehittäminen ja työnantajan
rooli. Nämä teemat kehiteltiin tutkimuksen pääongelmaan liittyvistä kolmesta keskeisestä käsit-
teestä: palkkaehdot, työmotivaatio ja työn tuloksellisuus.

Teemahaastattelun haastattelukysymykset olivat puolistrukturoitu. Puolistrukturoidut kysymykset
auttoivat saamaan suorista kysymyksistä selkeitä vastauksia, ja avoimilla haastattelukysymyksillä
voitiin varmistaa, että vastaukset tarjosivat laajempaa ymmärrystä haastateltavien kokemuksista ja
näkemyksistä käsiteltävistä teemoista. Puolistrukturoituun menetelmään on ominaista, että osa
haastattelun teemoista on määritelty etukäteen, mutta keskustelun kulkua ei ole tarkasti rajattu
(Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3).

Teemahaastattelun ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin haastateltavan toimiala palvelualalla,
jotta saatiin tietoa siitä, miltä eri toimialoilta tutkimukseen osallistujat olivat. Kysymykset 2–4 käsit-
telivät yleisesti palkkaehtoja. Niiden avulla pyrittiin selvittämään haastateltavien käsityksiä

palkkaehdoista sekä sitä, miten he kokivat palkkaehtojen vaikutuksen omaan työhönsä. Kysymykset 5–8 käsittelivät palkkaehtojen oikeudenmukaisuutta sekä niiden vaikutusta motivaatioon ja sitoutumiseen. Niiden avulla selvitettiin työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kysymykset 9–11 käsittelivät työn tuloksellisuutta. Niiden avulla selvitettiin haastateltavien näkemyksiä palkkaehtojen ja työmotivaation vaikutuksista työn tuloksellisuuteen. Kysymyksissä 12–14 haastateltavat toivat esiin omia näkemyksiään palkkaehtojen kehittämiseksi. Näiden avulla pyrittiin saamaan kehitysehdotuksia työntekijöiden työmotivaation ja työn tuloksellisuuden osalta. (Liite 1.)

5.4 Tutkimuksen toteutus

Keräsin aineistoa yhdeksältä tutkimuksen kohderyhmään kuuluvalta henkilöltä omista verkostoistani. Heille jokaiselle lähetin tutkimuksen yhteydenottosähköpostin, jossa oli liitetiedostona tutkimuslomake ja tutkittavan suostumuslomake. Tutkimuslomake ja tutkittavan suostumuslomake laadittiin Haaga-Helian virallisia mallipohjia hyödyntäen. Tutkimukseen osallistuminen vaati perehtymistä tutkimuslomakkeeseen sekä allekirjoitetun tutkittavan suostumuslomakkeen. Allekirjoitetun tutkittavan suostumuslomakkeen vastaanottamisen jälkeen suoritin teemahaastattelut jokaisen osallistujan kanssa erikseen.

Haastattelin kolme satunnaisesti valittua osallistujaa kasvotusten, ja keskustelut äänitettiin litterointia varten. Loput kuusi osallistujaa haastattelin sähköpostin välityksellä. Kasvotusten suoritetuissa teemahaastatteluissa koin vuorovaikutuksen olevan nopeampaa, mikä auttoi minua varmistamaan aiheessa pysymisen tutkimuksen kannalta keskeisissä teemoissa. Sähköpostihaastattelut puolestaan mahdollistivat jouhevamman etenemisen ja helpottivat aikataulussa pysymistä. Molemmissa haastattelumenetelmissä minulla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä sekä haastattelukysymyksistä että saaduista vastauksista. Kasvotusten toteutetuissa haastattelussa tarkentavat kysymykset esitin tarvittaessa heti vastausten jälkeen. Sähköpostihaastatteluissa tarkentavat kysymykset esitin samassa viestiketjussa, jossa oli kyseisen haastateltavan vastaukset. Nämä tarkentavat kysymykset auttoivat syventämään ymmärrystä haastateltavien näkemyksistä liittyen tutkittavaan aiheeseen.

Tutkimuksessa analysoin aineistoa sisällönanalyysin avulla, joka perustui koodaukseen ja teemoitteluun. Keräsin aineistoa teemahaastatteluiden avulla kasvotusten sekä sähköpostitse vuoden 2024 marras-joulukuussa Helsingissä. Kasvotusten toteutetut teemahaastattelut olivat noin 30–40 minuutin pituisia ja ne nauhoitettiin, jonka jälkeen litteroin haastattelut tekstimuotoon erilliselle tiedostolle. Sähköpostitse toteutetuissa teemahaastatteluissa haastateltavat vastasivat sähköpostilla lähetettyihin haastattelukysymyksiin itselleen sopivana ajankohtana muutaman viikon vastausaikana. Kasvotusten toteutetut haastattelut sekä sähköpostihaastattelut analysoin samalla tavalla, vaikka ne poikkesivatkin vuorovaikutukselliselta luonteeltaan.

Aineiston luotettavuutta arvioin vertaamalla eri haastateltavien vastauksista esiin nousseita teemoja ja alateemoja sekä tarkastelemalla, kuinka usein ja laajasti tietyt teemat toistuivat. Vaikka kasvotusten toteutetut haastattelut olivat sanallisesti laajempia ja sisälsivät enemmän yksilöllisiä kokemuksia, en havainnut merkittäviä eroja teemojen osalta verrattuna sähköpostihaastatteluihin. Nostin koodauksen ja teemoittamisen myötä haastatteluvastauksista esille nuorten keskeisiä kokemuksia palkkaehdoista ja kuinka ne vaikuttavat työmotivaatioon sekä työn tuloksellisuuteen. Lisäksi koodauksen ja teemoittamisen avulla tunnistin keskeisiä menetelmiä palkkaehtoien kehittämiseksi, jotta ne tukisivat työmotivaatiota ja edistäisivät tuloksellisempaa työskentelyä.

Huolehdin tutkimuksen eettisistä periaatteista kaikissa vaiheissa ja toimin tietosuojalainsäädännön mukaisesti. Tutkimuksen aikana keräsin vain välttämättömät henkilötiedot ja säilytin tutkimusaineiston turvallisesti pilvipalvelussa, johon vain minulla oli pääsy. Pidin henkilötiedot ja tutkimusaineiston erillään anonymiteetin takaamiseksi. Henkilötietorekisteri syntyi, koska käsittelin tutkimuksessa henkilötietoja. Toimin henkilötietorekisterinpitäjänä yhdessä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kanssa. Säilytin henkilötietorekisteriä ja tutkimusaineistoa turvallisesti pilvipalvelussa niin kauan kuin se oli tutkimuksen kannalta tarpeellista. Käsittelin haastateltavien henkilötiedot aineiston kehuun yhteydessä ja haastateltavat esitettiin tutkimuksessa anonymisti käyttäen nimityksiä kuten 'yksi haastateltava', 'osa', 'useat', 'puolet' ja niin edelleen.

5.5 Aineiston analysointimenetelmät

Kasvokkain toteutettujen teemahaastatteluiden jälkeen litteroin äänitetyt keskustelut tekstiksi, jotta aineisto oli helpompi analysoida. Sähköpostivastaukset olivat jo valmiiksi tekstimuodossa, joten ne eivät vaatineet erillistä litterointia. Kun kaikki aineisto oli tekstimuodossa, siirryin analyysin seuraavaan vaiheeseen, eli koodaukseen.

Koodausvaiheessa järjestin aineiston luomalla lyhyitä ja kuvaavia tunnisteita, eli koodeja merkityksellisille haastatteluvastauksille, jotka auttoivat tunnistamaan keskeiset sisällöt. Tämän jälkeen ryhmittelin merkitykselliset vastaukset pääteemoihin ja tarkensin niitä luomalla alateemoja, jotka kuvasivat tarkemmin vastausten eri näkökulmia. Nämä koodit auttoivat aineiston systemaattisessa jäsentämisessä ja keskeisten sisältöjen hahmottamisessa. Koodausprosessi pysyi avoimena ja joustavana, jolloin uudet teemat ja alateemat nousivat esiin haastateltavien kokemusten mukaan. Tutkimusarkiston (2025) mukaan koodaus on aineiston käsittelyn ensimmäinen vaihe, jossa aineisto järjestetään ja luokitellaan ennen varsinaista analyysiä. Siinä aineiston osia, kuten haastattelutekstejä yhdistellään ja luokitellaan yhteisten piirteiden mukaan. Samankaltaiset osat ryhmitellään ja niille annetaan kuvaavat nimet. Koodaus auttaa yksinkertaistamaan monimutkaista aineistoa ja tekee siitä hallittavampaa. Koodausprosessin aikana koodauksen suuntaa ohjaavat tutkimusongelma

ja tutkimuksen alaongelmat. Koodaus mahdollistaa myös aineiston numeraalisen esittämisen. (Tietoarkisto 2025.)

Koodauksen jälkeen siirryin teemojen muodostamiseen, jossa yhdistelin samankaltaisia koodeja laajemmiksi teemoiksi. Teemojen avulla tunnistin tutkimusongelman kannalta keskeisiä ilmiöitä. Teemojen muodostamisessa on tärkeää, että teemat nousevat aineistosta analyysin tuloksena eivätkä perustu ennakkoon määriteltyihin kategorioihin (Tietoarkisto 2025).

Kun keskeiset teemat oli muodostettu, siirryin sisällönanalyysiin, jossa tarkastelin teemoja laadullisesti ja vertailin haastateltavien vastauksia keskenään. Sisällönanalyysissä tarkastellaan, mistä haastateltavat puhuvat, mitä asioita he käsittelevät ja millaisia näkemyksiä he esittävät tutkimuksen kannalta tärkeistä aiheista (Tietoarkisto 2025). Sisällönanalyysissä keskityin siihen, miten vastaajat kuvasivat teemoja, miten heidän kokemuksensa erosivat tai yhtenivät sekä millaisia yhteyksiä aineistosta nousi esiin. Tämä vaihe mahdollisti aineiston syvällisemmän tarkastelun ja auttoi ymmärtämään, millaisia merkityksiä vastaajat liittivät tutkimuksen kannalta keskeisiin teemoihin.

Sisällönanalyysi sopi hyvin tutkimuksen analysointimenetelmäksi, koska se auttoi tunnistamaan keskeiset teemat haastatteluvastauksista ja tarjosi joustavan sekä systemaattisen tavan käsitellä laadullista aineistoa. Sisällönanalyysi helpotti haastateltavien vastauksien yhdistämistä teemoihin ja alateemoihin. Sisällönanalyysi soveltui myös hyvin, koska se auttoi tarkastelemaan aineistossa olevia tärkeitä käsitteitä, kuten palkkaehtoja ja motivaatiota. Menetelmä tuki tutkimuksen tavoitteita analysoida palkkaehtojen vaikutuksia työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. Lisäksi se antoi joustavuutta aineiston tulkintaan, jättäen tilaa uusille, aineistosta esiin tuleville teemoille.

6 Tutkimustulosten esittely

Teemahaastatteluiden avulla selvitettiin tutkimuksen pääongelmaa, eli nuorten 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden näkemyksiä palkkaehtojen vaikutuksista työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. Pääongelman tarkastelun tueksi kehitettiin haastattelukysymyksiä, jotka pohjautuivat tutkimuksen pääongelmaan ja alaongelmiin. Alaongelmien avulla pyrittiin saamaan syvempää tietoa siitä, kuinka palkkaehdot motivoivat työntekijöitä, miten ne vaikuttavat työn tuloksellisuuteen ja mitä kehitysehdotuksia työntekijöillä on palkkaehtojen parantamiseksi. Seuraavissa luvuissa 6.1–6.4 käsitellään teemahaastatteluiden vastauksia, joissa tuodaan esiin haastateltavien keskeiset huomiot ja näkemykset tutkittavasta aiheesta.

6.1 Haastateltavien toimialat, palkkaehdot ja palkitseminen

Haastatteluun vastanneet työskentelivät eri palvelualan toimialoilla: liikunta- ja hyvinvointi-, vähittäiskaupan-, turvallisuus-, pankki sekä matkailu- ja ravintola-aloilla. Haastateltavat kuvailivat palkkaehtojaan monipuolisesti, mutta erityisesti rahallista palkitsemista korostettiin. Seitsemän yhdeksästä haastateltavasta sai työstään tuntipalkkaa, ja loput kaksi olivat kuukausipalkkalaisia. Suurin osa piti peruspalkkaa matalana verrattuna muihin toimialoihin. Kaikilla haastateltavilla oli mahdollisuus saada työajasta riippuvia lisiä, kuten ilta-, lauantai-, sunnuntai- ja juhlapyhälisiä, joita monet pitivät reiluina ja motivoivina. Yli puolet haastateltavista piti sunnuntailisiä hyvänä etuna.

Joillekin haastateltaville oli epäselvää, mitä kaikkia palkkaehtoja heille kuuluu. Yksi mainitsi, että ei ollut perehtynyt ammattiliittojen tai muiden ehtojen sisältöön. Useat haastateltavat toivat esiin työsuhte-etuja, kuten henkilökunnan alennukset, ilmaiset työvaatteet, työterveyshuolto ja yrityksen ilmaiset palvelut. Muutama haastateltava arvosti erityisesti työpaikan tarjoamaa mahdollisuutta treenata ilmaiseksi.

Palkkaehtoihin liittyen suurin osa haastateltavista mainitsi huonot bonusjärjestelmät, kuten epärealistiset ryhmäbonukset ja suoriutumiseen perustuvat bonukset, joita harvoin saadaan. Yksi haastateltava kertoi, että tavoitteet ovat korkeita, niitä ei usein saavuteta eikä etu ole työmäärään nähden merkittävä. Lomarahat nousivat puolestaan esiin myönteisenä palkkaehtona, ja niiden määrä koettiin kohtuulliseksi suhteessa tehtyihin työtunteihin.

Palkkaehtojen tärkeys korostui useaan otteeseen nuoren työntekijän elämänvaiheessa. Yli puolet haastateltavista koki palkkaehdot tärkeiksi taloudellisen turvan ja opiskelijaelämän vuoksi. Yksi haastateltava totesi, että palkkaehdot vaikuttavat siihen, kuinka houkuttelevina eri yritykset näyttävät. Palkkaehtojen roolia pidettiin tärkeänä työntekijän tulonsaannin turvaajana. Joidenkin

haastateltavien mielestä palkkaehdot eivät olleet tärkeitä, koska heidän nykyinen työnsä on tässä elämänvaiheessa vain 'välietappi', ja he arvostavat enemmän työssä viihtymistä ja oppimista.

Haastateltavat kertoivat myös, kuinka palkitseminen tapahtuu heidän työssään, mainiten peruspalkan, lisät, ilmaiset henkilökuntalahjat ja liikuntaedut. Aineelliset edut saivat enemmän huomiota kuin aineettomat. Muutama haastateltava arvosti joustavuutta ja päätösvaltaa työaikojen suunnittelussa, mikä helpotti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Yksi haastateltava mainitsi, että joustavuus on palkitsemismuoto, joka ansaitaan hyvin tehdyllä työllä ja joustavalla asenteella. Työkavereiden kannustusviestejä ja palautetta työpaikan arjessa pidettiin palkitsevina. Yli puolet haastateltavista piti henkilökunnan yhteisiä virkistymispäiviä mukavana palkitsemismuotona, mutta yksi haastateltava toi esille, että virkistymispäivät palvelevat enemmän järjestäjiä kuin työntekijöiden mielenkiinnon kohteita.

6.2 Työntekijöiden motivoiminen

Haastateltavat kokivat palkkaehtojen vaikuttavan pääasiassa myönteisesti motivaatioon ja työn arvostamiseen. Mahdollisuus ammatilliseen kehitykseen lisäsi myös joidenkin motivaatiota. Muutama kuitenkin koki, ettei palkkaehdoilla ollut merkittävää vaikutusta motivaatioon. Lisäksi palkkajärjestelmän toivottiin painottavan enemmän henkilökohtaisia palkankorotuksia yhteisten etujen sijaan, jotta se tukisi paremmin työn tuloksellisuutta. Haastateltavista kaikki paitsi yksi mainitsi palkkaehdoissa erityisen motivoivana kaksinkertaisen palkan, joita haastateltavat saivat sunnuntaivuoroista, juhlapyhävuoroista ja sijaisuuksista. Myös ilta- ja lauantailisät motivoivat monia haastateltavia työn tekoon. Palkkaehdoissa motivoivina ehtoina työn tuloksellisuuteen koettiin myös työsuhte-edut, lisät, lyhyemmät työvuorot, työn vaativuuden mukainen korvaus sekä työvuorojen joustavuus ja suunnittelu.

Useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että peruspalkka ei motivoi työn tekemiseen. Monet eivät myöskään kokeneet motivoivana bonusjärjestelmän olemattomia henkilökohtaisia bonuksia ja epärealistisia ryhmäbonuksia. Yksi haastateltava mainitsi olevansa bonusjärjestelmän ulkopuolella määräaikaisen työsopimuksen vuoksi.

Suurin osa haastateltavista koki palkkaehdot oikeudenmukaisina, sillä ne sitouttavat ja tukevat ajatusta, että arvostetaan työntekijänä. Tämä näkyi työntekijöiden motivaatiossa ja työn tehokkuudessa. Palkanlisiä pidettiin oikeudenmukaisina, koska niiden koettiin vastaavan työmäärää. Toisaalta osa koki palkkauksen epäoikeudenmukaiseksi palkkakehityksen puutteen ja kokemuksen huomiotta jättämisen vuoksi.

Lähes kukaan haastateltavista ei ollut harkinnut työn tai alan vaihtoa palkkaehtojen vuoksi. Haastateltavat kertoivat olevansa melko tyytyväisiä nykyisiin palkkaehtoihin, kuten rahallisiin korvauksiin.

He perustelivat tyytyväisyyttään työn väliaikaisuudella, uramahdollisuuksia tukevalla työllä sekä nykyiseen elämäntilanteeseen ja opintoihin sopivalla työn kuormittavuudella. Yksi haastateltava oli harkinnut alan vaihtoa korkeamman palkan vuoksi, mutta piti nykyistä työtä varmempana tulonlähteenä.

6.3 Palkkaehtojen vaikutus työn tuloksellisuuteen

Lähes kaikissa haastateltavien vastauksissa nousi selvästi esiin sisäisen motivaation vaikutus työn tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Muutamalla haastateltavalla sisäinen motivaatio vaikutti työn tuloksellisuuteen voimakkaammin kuin ulkoinen motivaatio. Joissakin vastauksissa korostettiin myös ulkoisen motivaation, kuten palkan vaikutusta yhdessä sisäisen motivaation kanssa työn tuloksellisuuteen.

Useat olivat sitä mieltä, että nykyiset palkkaehdot kannustavat tekemään vain sen, mitä heiltä odotetaan eikä enempää. Yksi haastateltava koki, että nykyiseen palkkaan nähden työ vaatii liikaa vaivannäköä, ja piti rahallisia palkkaehtoja jopa työn tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen kielteisesti vaikuttavina. Toisaalta useampi oli myös sitä mieltä, että palkkaehdot vaikuttivat positiivisesti heidän ja muiden työskentelyn tehokkuuteen erityisesti silloin, kun korvaus koettiin riittäväksi. Korvausta pidettiin riittävänä esimerkiksi sunnuntaisin maksettavan kaksinkertaisen palkan tapauksessa. Muutaman haastateltavan mukaan peruspalkka ei motivoinut heitä tai heidän työkavereitaan työskentelemään tehokkaammin, mikä heijastui myös työpaikan ilmapiiriin. He kertoivat olevansa ahkeria työssään ensisijaisesti halusta auttaa työkavereita ja suoriutua tehtävistä hyvin yhdessä, eikä palkkaehtojen vuoksi.

Useat haastateltavista koki oman palkkauksen olevan riittävä suhteessa työmäärään ja työn vaativuuteen, kun peruspalkkaan lisätään palkanlisät. Muutama koki, että palkka on liian pieni kokemukseen verrattuna. He perustelivat, että palkka ei vastaa työn fyysistä ja sosiaalista kuormitusta. Heidän mielestään jatkuvasti lisääntyvän työmäärän tulisi näkyä myös palkassa eikä vain kasvavana työtaakkana.

6.4 Palkkaehtojen kehittäminen

Motivaation parantamiseksi suurin osa haastateltavista muuttaisi palkkaehdoissa bonusjärjestelmän, jotta se tarjoisi suoritukseen liittyviä suurempia henkilökohtaisia bonuksia. Muutama ehdotti palkkataulukoiden muuttamista siten, että palkka nousisi selkeämmin kokemuksen karttuessa. He toivoivat progressiivisempaa palkkajärjestelmää, jossa kokemusvuodet vaikuttaisivat palkkakehitykseen vahvemmin. Lisäksi he ehdottivat erillisiä palkkataulukoita sitoutumista ja panostusta vaatiin tehtäviin, joista ei saa lisäkorvauksia.

Haastateltavat toivat esiin useita keinoja, joilla palkkaehtoja voitaisiin kehittää tukemaan tehokkaampaa ja motivoituneempaa työskentelyä palvelualalla. Keskeisiä ehdotuksia olivat palkankorotukset ja bonukset suoritusten perusteella sekä selkeämpi ja progressiivisempi palkkataulukko. Haastateltavat toivoivat myös joustavampia palkkaehtoja, kuten lisien käytön tai tulospalkkioiden laajentamista. Lisäksi esitettiin, että palkkojen tulisi olla kilpailukykyisempiä, koska työmäärä ja vaatavuus ovat samankaltaisia kuin monilla korkeapalkkaisilla palvelualoilla. Lisäksi muutama mainitsi projektikohtaisten palkanlisien käyttöönottoa.

Jotta palkkaehdot vastaisivat paremmin haastateltavien tarpeita, he toivoivat työnantajalta, että rahallisessa palkitsemisessa otettaisiin paremmin huomioon työntekijän osaaminen ja työsuoritukset. Tämä voisi haastateltavien mielestä näkyä kokemuksellisesti työsuhteen karttuessa, reiluina lisinä ja ylityökorvauksina, parempana peruspalkkana, suoritusluontoisena palkitsemisena, läpinäkyvänä palkkauksena ja selkeinä mekanismeina, joiden kautta oma panos voisi vaikuttaa palkkakehitykseen. Lisäksi työntekijät toivoivat työnantajalta selkeitä mahdollisuuksia urakehitykseen ja koulutuksiin investoimista.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten palkkaehdot vaikuttavat 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, mitkä ovat nuorten 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden näkemykset palkkaehtojen vaikutuksista työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. Lisäksi työssä tarkasteltiin kolmea alaongelmaa: kuinka palkkaehdot motivoivat työntekijöitä, kuinka työntekijät kokevat palkkaehtojen vaikuttavan työn tuloksellisuuteen sekä miten palkkaehtoja tulisi työntekijöiden mielestä kehittää, jotta ne motivoisivat heitä työn tuloksellisuuteen.

Teemahaastattelut tarjosivat arvokasta tietoa haastateltavien mielipiteistä ja kokemuksista, mikä toi tutkimukseen syvyyttä ja lisäarvoa. Haastatteluiden tulokset olivat selkeästi yhteydessä teoreettiseen viitekehykseen, mikä mahdollisti palkkaehtojen vaikutusten tarkastelun työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen tutkimuksessa käsiteltyjen motivaatioteorioiden avulla. Tutkimuksen tulokset tarjosivat arvokasta tietoa palvelualan työntekijöiden palkkaehtojen ja työmotivaation välisestä yhteydestä, mikä voi auttaa sekä työnantajia että työntekijöitä ymmärtämään palkitsemisen vaikutuksia paremmin.

7.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että palkkaehdoilla on merkittävä vaikutus työmotivaatioon, mutta niiden vaikutus vaihtelee eri tekijöiden mukaan. Erityisesti työaikaan sidotut lisät, kuten iltai-, lauantai- ja sunnuntailisät, nousivat keskeisiksi motivaatiotekijöiksi ja muodostavat merkittävän osan kokonaispalkasta. Nämä lisät tukevat Vroomin (1964) odotusteoriaa, jonka mukaan työntekijöiden motivaatio on sidoksissa odotettuun palkkioon. Erityisesti sunnuntaityö koettiin taloudellisesti kannattavaksi lisien ansiosta. Sen sijaan peruspalkka koettiin suhteellisen matalana, eikä sitä pidetty merkittävänä motivaatiotekijänä, mikä on linjassa Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian kanssa. Teorian mukaan peruspalkka voi estää tyytymättömyyden syntymisen, mutta se ei itsessään toimi vahvana motivaattorina.

Vahvistamisen teorian näkökulmasta tutkimustulokset osoittivat, että palkitsemisen vaikuttavuus riippuu sen ajoituksesta ja siitä, kuinka hyvin se on yhteydessä työntekijän konkreettiseen toimintaan. Teorian mukaan käyttäytyminen vahvistuu, kun sitä seuraa välitön ja selkeästi havaittava palkkio (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2). Työaikaan sidotut lisät, kuten sunnuntai- ja iltailisät, toimivat erityisen tehokkaina motivaatiotekijöinä, koska ne olivat suoritukseen sidottuja ja helposti havaittavia vahvisteita. Näin ollen voidaan olettaa, että suoritukseen sidotut palkkiot, kuten lisät, voivat toimia tehokkaina motivaatiotekijöinä, sillä ne näyttävät noudattavan vahvistamisen teorian peruseriaatteita.

Tutkimuksen mukaan nuoret työntekijät toivoivat enemmän suoritukseen perustuvia palkankorotuksia. Tämän vuoksi bonusten tulisi perustua saavutettavissa oleviin tavoitteisiin ja palkita yksilöllistä suoritusta, ei pelkästään yrityksen tai tiimin kokonaistulosta. Lyhyen aikavälin palkitseminen voi toimia erityisen hyvin nuorille työntekijöille, sillä työ saattaa 20–25 vuoden iässä olla monelle vain välietappi esimerkiksi opintojen ohella. Tällöin pitkän aikavälin edut eivät välttämättä tunnu yhtä merkityksellisiltä. Tällöin pitkän aikavälin edut eivät välttämättä tunnu yhtä merkityksellisiltä. Tästä syystä kertapalkkiot voivat olla erinomaisia tapoja palkita yksilöitä tai ryhmiä merkittävistä suorituksista, sillä ne mahdollistavat nopean reagoinnin onnistuneisiin työtuloksiin, kuten hyvin hoidettuihin asiakastilanteisiin (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1). Myös tulospalkkiot ovat sopivia tällaisiin tilanteisiin, sillä ne kannustavat tavoitteiden mukaiseen toimintaan (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1).

Tutkimustulokset osoittivat, että palkkaehtojen koettu oikeudenmukaisuus oli keskeinen tekijä työn tuloksellisuuden kannalta. Työntekijöiden kokemusten mukaan lisät ja työsuhde-edut, kuten lomarahat, työterveyshuolto ja henkilöstöalennukset, vahvistivat sitoutumista ja lisäsivät työviihtyvyyttä. Havaitut tulokset tukivat Adamsin (1963) oikeudenmukaisuusteoriaa, jonka mukaan työntekijät arvioivat palkitsemisjärjestelmän reiluutta vertaamalla omaa panostaan ja palkkioitaan suhteessa muiden työntekijöiden tilanteeseen. Toisaalta palkkaehtojen koettu epäoikeudenmukaisuus heikensi motivaatiota ja saattoi vähentää työn tehokkuutta. Näin ollen oikeudenmukaisesti koetulla palkitsemisella oli suora vaikutus työntekijöiden kokemaan mielekkyyteen ja työpanokseen.

Bonusjärjestelmät ja suoritusperusteiset palkkiot herättivät vastaajissa ristiriitaisia näkemyksiä. Eri-tyisesti koettiin, että epärealistiset tai vaikeasti saavutettavat bonustavoitteet eivät tue motivaatiota, vaan voivat päinvastoin heikentää sitä. Tämä havainto on linjassa Locke ja Lathamien (2012) tavoiteteorian kanssa, jonka mukaan selkeät ja saavutettavissa olevat tavoitteet vahvistavat työntekijöiden sitoutumista. Tutkimuksen tulokset tukevat myös Wrightin (1990, 237–258; 1992, 677–693) näkemyksiä siitä, että kohtuullisen suurilla ja selkeästi viestityillä rahallisilla palkkioilla voidaan lisätä sitoutumista silloin, kun tavoitteet ovat realistisia. Näin ollen voidaan päätellä, että palkitsemisjärjestelmien vaikutus motivaatioon riippuu merkittävästi tavoitteiden määrittelyyn ja viestinnän selkeyteen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että bonukset ja suoritusperusteiset palkkiot edistävät tavoitteeseen sitoutumista enemmän kuin kiinteä tuntipalkka (Wright 1990, 237–258; Wright 1992, 677–693). Tutkimustulokset osoittivat myös, että nuoret työntekijät suosivat suoritukseen perustuvia palkkioita, kuten bonuksia ja tulospalkkioita. Tällaiset palkkiot lisäsivät työntekijöiden sitoutumista ja tarjosivat selkeän yhteyden suorituksen ja palkkion välillä, mikä paransi heidän motivaatiotaan ja työtehokkuuttaan.

Aineellisten palkitsemismuotojen ohella aineettomat palkkiot, kuten joustavat työajat ja mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin, nousivat keskeisiksi motivaatiotekijöiksi. Tämä tukee Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuusteoriaa, jonka mukaan autonomia sekä mahdollisuus hyödyntää omia taitoja vahvistavat sisäistä motivaatiota. Tutkimuksessa nousi esiin myös arjen palautteen ja virkistyspäivien merkitys työntekijöiden motivaatiolle. Vaikka nämä tekijät tunnistettiin tärkeiksi, työntekijät toivoivat, että aktiviteettien suunnittelussa otettaisiin paremmin huomioon yksilölliset kiinnostuksen kohteet.

Useimmat haastateltavat kokivat sisäisen motivaation, kuten halun tehdä työnsä hyvin ja tukea työkavereitaan, tärkeämmäksi kuin ulkoiset tekijät, kuten palkan. Tämä voi selittyä sillä, että monelle työ on opiskelujen ohella väliaikainen, jolloin motivaatiota syntyy muista työn piirteistä. Havainto tukee itseohjautuvuusteoriaa, jonka mukaan sisäinen motivaatio on kestävämpää ja vaikuttavampaa kuin ulkoinen (Ryan & Deci 2000). Silti matala peruspalkka voi heikentää työn tehokkuutta, jos sitä ei koeta riittävän kannustavaksi. Tutkimus osoittaa, että työn imu on keskeinen tekijä työntekijöiden motivaation ja tuloksellisuuden kannalta, ja että sisäinen motivaatio, kuten työn merkityksellisyys, korostuu ulkoisen palkitsemisen sijaan. Vaikka rahallinen palkitseminen on tärkeää erityisesti opiskelijoille ja määräaikaikaisille, työn sisällön, työkavereiden tuen ja joustavuuden merkitys nousee esiin. Siksi palkitsemisjärjestelmien tulisi yhdistää aineettomat tekijät, kuten työn imu ja aineelliset palkkiot, jotta ne tukevat sekä sisäistä motivaatiota että työn tuloksellisuutta.

Palkkaehtojen kehittäminen on keskeinen keino työn tuloksellisuuden ja motivaation parantamiseen. Tutkimuksen perusteella työntekijät toivoivat henkilökohtaisten palkankorotusten ja kokemuksen huomioimista, mikä liittyy Maslow'n (1943) tarvehierarkiaan, koska ne täyttävät arvostuksen tarpeen ja edistävät itsearvostuksen kehittymistä. Bonusjärjestelmien oikeudenmukaisuuden ja realistisuuden parantaminen lisäisi tutkimuksen mukaan nuorten työntekijöiden työmotivaatiota ja työn tuloksellisuutta. Tutkimuksesta voidaan päätellä, että työnantajien tulisi kiinnittää enemmän huomiota aineettoman palkitsemisen merkitykseen palkitsemiskeinona sekä viestiä palkkaehdoista ja niiden perusteista selkeämmin. Palkitsemiskeinot eivät kykene motivoimaan työntekijöitä, jos ne eivät ole heidän tiedossaan (Posti 2.22.2022).

Johtopäätöksenä tutkimuksen pääongelmaan voidaan todeta, että nuorten 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden näkemykset palkkaehtojen vaikutuksesta työmotivaatioon ja tuloksellisuuteen painottavat palkitsevien tekijöiden, kuten työaikalisien, bonusten ja tulospalkkioiden, merkitystä motivaation ja työtehokkuuden kannalta. Tutkimuksen tulokset vahvistavat käsityksen siitä, että Z-sukupolvi arvostaa työelämässä läpinäkyvyyttä, yhdenvertaisuutta, joustavuutta sekä työn eettisyyttä ja oikeudenmukaisuutta, jotka voivat osaltaan vaikuttaa heidän kokemuksiinsa palkkaehtojen ja työmotivaation yhteydestä. Samansuuntaisia tuloksia esitettiin muun muassa StaffPointin

vuoden 2023 selvityksessä, jossa nuoret korostivat avoimuuden ja yksilöllisyyden merkitystä työelämässä (Hurme-Rintala 2025). Nuoret työntekijät odottavat työnantajiltaan reiluja palkitsemisjärjestelmiä, jotka tukevat sekä sisäistä motivaatiota, kuten työn merkityksellisyyttä ja kehittymismahdollisuuksia, että ulkoista motivaatiota, kuten oikeudenmukaisia palkkioita. Työnantajien tulisi huomioida nämä odotukset ja kehittää työpaikkakulttuuria, joka yhdistää aineelliset ja aineettomat tekijät, sillä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät voivat parantaa organisaation tuloksellisuutta. Vaikka yksikään motivaatioteoria ei ole vielä pystynyt täysin selvittämään kaikkia työmotivaation syntyyn ja ylläpitämiseen vaikuttavia tekijöitä, niitä voidaan silti pitää hyödyllisinä johtamisen työvälineinä, sillä ne tarjoavat arvokkaita viitekehyksiä työntekijöiden ymmärtämiseen ja motivoimiseen (Sinokki 2016, luku 4).

7.2 Kehitysehdotukset

Palkkaehtojen kehittämisessä on tärkeää huomioida erityisesti nuorten, 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Heidän työmotivaationsa ja työn tuloksellisuuden kannalta keskeistä on oikeudenmukainen, selkeä ja kannustava palkitsemisjärjestelmä. Palkkaehtoja tulisi kehittää siten, että ne tarjoavat taloudellista turvaa, mahdollistavat urakehityksen ja tukevat työntekijöiden jaksamista ja sitoutumista alaan. Nuoret työntekijät toivovat läpinäkyvämpää palkkamallia, jossa palkankorotusten perusteet ja urakehitysmahdollisuudet ovat selkeästi määriteltäviä. Työntekijöille tulisi tarjota säännöllisiä palkkakeskusteluja, joissa käsitellään muun muassa palkkatasoa, mahdollisia korotuksia ja osaamisen kehittämistä. Tämä voisi auttaa nuoria työntekijöitä hahmottamaan selkeämmin, millaiset palkkaehdot ja mahdollisuudet heihin kohdistuvat. Lisäksi työolosuhteiden ja työaikojen joustavuus voivat merkittävästi parantaa työssä viihtymistä ja tuottavuutta.

Nykyinen bonusjärjestelmä koetaan monin paikoin epärealistiseksi ja riittämättömäksi. Henkilökohtaisten bonusten tasoa tulisi nostaa, ja ryhmäpohjaisia bonuksia tulisi kehittää realistisemmiksi ja oikeudenmukaisemmiksi. Bonusten tulisi perustua saavutettaviin tavoitteisiin ja palkita yksilöllistä työsuoritusta, ei pelkästään yrityksen tai tiimin kokonaistulosta. Näin bonusjärjestelmä tukisi aidosti työmotivaatiota ja työn tuloksellisuutta. Kertapalkkiot voisivat toimia tehokkaana keinona palkita yksilöitä merkittävistä suorituksista sekä mahdollistaa nopean reagoinnin onnistuneisiin työtuloksiin väliaikaisissa työsuhteissa. Tulospalkkiot voisivat myös tarjota tehokkaan ja motivoivan tavan palkita työntekijöitä, erityisesti kun niitä sovelletaan oikeudenmukaisesti ja läpinäkyvästi. Tulospalkkio voisi perustua esimerkiksi yrityksen taloudelliseen tulokseen tai asiakaspalvelun laatuun. Näin ol- len tulospalkkiot voivat toimia nuorille työntekijöille motivoivana ja työn tuloksiin tähtäävänä palkitsemisen muotona. Työsuhde-etujen kehittäminen on myös tärkeää nuorten työntekijöiden sitouttamisen kannalta. Esimerkiksi joustavammat työajat, työvuorosunnittelun parantaminen ja säännöllinen arvostava palaute voivat lisätä työhyvinvointia ja motivaatiota. Työntekijöiden mahdollisuuksia

ammattilliseen kehittymiseen tulisi myös tukea tarjoamalla koulutuksia, mentorointia ja urakehitysvaihtoehtoja.

Palvelualan kilpailukykyisen palkkauksen varmistaminen on tärkeää, jotta ala pysyy houkuttelevana nuorille työntekijöille. Palkkojen tulee olla suhteessa työn vaativuuteen ja markkinatilanteeseen, jotta työntekijät eivät hakeudu paremmin palkatuille aloille. Projektikohtaiset palkanlisät ja suoritusperusteinen palkitseminen voisivat tarjota lisämotivaatiota ja edistää työn tehokkuutta. Palkkaehtojen oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys ovat avaintekijöitä nuorten työntekijöiden työmotivaatiossa ja sitoutumisessa. Palkkauksen tulee perustua selkeisiin kriteereihin, jotka viestitään avoimesti työntekijöille. Näillä toimenpiteillä voidaan rakentaa motivoiva ja houkutteleva palkkausjärjestelmä, joka tukee nuorten työntekijöiden hyvinvointia, työssä jaksamista ja urakehitystä pitkällä aikavälillä.

7.3 Tutkimuksen tavoitteissa onnistuminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten palkkaehdot vaikuttavat nuorten 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen sekä miten palkkaehtoja tulisi kehittää työntekijöiden näkökulmasta. Tässä tavoitteessa onnistuttiin hyvin, sillä tutkimustuloksista nousi esiin useita tekijöitä, jotka liittyivät palkkaehtoihin sekä työmotivaatioon ja tuloksellisuuteen. Lisäksi tutkimus toi esiin konkreettisia ehdotuksia palkkaehtojen kehittämiseksi työntekijöiden näkökulmasta, jotka voivat parantaa työntekijöiden sitoutumista, työmotivaatiota ja työskentelyn tehokkuutta. Opinnäytetyön tutkimuksen toteutuksen tavoitteena oli pitää tutkimus monimuotoisena ja inklusiivisena, jotta osallistujat kokisivat itsensä kuulluiksi ja heidän jakamansa tiedon arvokkaaksi. Tämän tavoitteen takaamiseksi haastateltavien tärkeitä mielipiteitä pyrittiin tuomaan esille tutkimustuloksissa.

Opinnäytetyön eettisten toimenpiteiden noudattamisen tavoite toteutettiin toimimalla tutkimuksen jokaisessa vaiheessa eettisten toimenpiteiden mukaisesti ja noudattamalla tutkimussääntöjä, jotka varmistivat tutkimuksen haastateltavien anonymiteetin ja luottamuksellisuuden. Tavoitteena oli löytää luotettavaa ja laadukasta tutkimusaineistoa, joka varmistettiin tieteellisten ja ajankohtaisten lähteiden käytöllä sekä kohderyhmään kuuluvien henkilöiden teemahaastatteluilla.

Opinnäytetyön yhteiskunnallisena tavoitteena oli tuottaa tietoa palvelualan palkkaehtojen kehittämiseksi, jotta ne tukisivat nuorten työntekijöiden työhyvinvointia ja -laatua. Merkittävimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat bonus- ja palkkajärjestelmien parantaminen, jotka voisivat edistää nuorten sitoutumista työhön ja integroitumista työelämään. Tämä voisi puolestaan lisätä nuorten pysyvyyttä palvelualoilla ja vaikuttaa positiivisesti työttömyysasteen laskuun. Kehitetyt palkitsemisjärjestelmät voisivat myös motivoida työntekijöitä suoriutumaan paremmin, kehittämään osaamistaan sekä

suunnittelemaan talouttaan. Lisäksi ne tukisivat hyvinvointia ja edistäisivät tasa-arvoisempaa työelämää.

Taloudellisesta näkökulmasta opinnäytetyö keskittyi palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen palvelualoilla ja siihen, kuinka palkkaehdot tukevat nuorten työntekijöiden taloudellista turvallisuutta. Tuloksissa korostui nuorten toive palkkamallista, joka huomioi työsuorituksen ja kokemuksen. Tällainen malli on tärkeä nuorille työntekijöille, sillä se lisää motivaatiota ja arvostuksen tunnetta työpäivällä. Tämä puolestaan voisi vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja edistää palvelualan yritysten taloudellista kasvua. Oikeudenmukainen palkka nuorille voisi helpottaa heidän elinkustannustensa kattamista, parantaa ostovoimaa ja tukea sekä paikallistaloutta, että nuorten mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnan taloudelliseen tukemiseen.

Opinnäytetyön sosiaalisia tavoitteita oli lisätä tietoisuutta nuorten palvelualan työntekijöiden palkkaehdoista. Tutkimuksen tulokset antoivat lisää tietoisuutta nuorten palvelualan työntekijöiden palkkaehdoista tuomalla esiin niiden vaikutuksia työmotivaatioon ja alan vetovoimaisuuteen. Tämä voi auttaa kasvattamaan työn mielekkyyttä ja työn imua ja vähentämään stressiä ja työuupumusta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että moni haastateltava ei ollut täysin tietoinen omista palkkaehdoistaan, jonka vuoksi tämä tutkimus voi auttaa heitä ymmärtämään heille kuuluvia oikeuksia liittyen palkkaehtoihin.

Henkilökohtaiset tavoitteet olivat kasvattaa ymmärrystä palvelualan palkkaehdoista ja siitä, kuinka ne vaikuttavat nuorten työntekijöiden työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. Lisäksi tutkimuksen avulla oli tavoitteena kehittää omaa projektinhallintaa, tutkimusosaamista ja analyysitaitoja, jotka voivat kehittää ammatillista osaamistani. Vaikka entuudestaan tiesin jo palvelualoilla käytettävistä palkkaehdoista, niin teoreettinen viitekehys antoi syvällistä ymmärrystä palkkaehtojen käytöstä ja tarkoituksesta palvelualoilla. Teemahaastatteluiden vastaukset lisäsivät myös ymmärrystäni palvelualan palkkaehdoista. Tutkimus- ja analysointimenetelmien käyttö kehitti projektinhallintataitojani sekä vahvisti kykyäni käsitellä ja analysoida tekstiä ja tietoa.

7.4 Luotettavuuspohdinnat ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tämä mahdollisti syvällisen ymmärryksen 20–25-vuotiaiden palvelualan työntekijöiden kokemuksista palkkaehdoista ja motivaatiosta. Tutkimuksen luotettavuus ja aineiston pätevyys varmistettiin hyödyntämällä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä toteuttamalla teemahaastatteluja. Sähköpostihaastattelut ja haastattelut kasvotusten tarjosivat joustavuutta, mutta ne saattoivat vaikuttaa vastausten syvyyteen ja tulkintaan eri tavalla. Kasvokkain suoritettavat haastattelut mahdollistivat lisäkysymykset ja tarkennukset heti vastauksien jälkeen, kun taas

sähköpostihaastatteluissa vastaajat saattoivat pohtia vastauksiaan pidempään, mutta vuorovaikutus jäi vähäisemmäksi. Molemmat haastattelumuodot onnistuivat kuitenkin tuottamaan kattavan ja monipuolisen aineiston, joka vastasi tutkimusongelmaan.

Koska tutkimus perustuu laadulliseen aineistoon ja yksilöllisiin kokemuksiin, tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä laajemmalle joukolle. Kuitenkin, koska haastateltavat kuuluivat samaan kohderyhmään ja heidän näkemyksensä olivat osin yhteneväisiä, tulokset tarjoavat suuntaa antavan käsityksen aiheesta. Vastaavalla kohderyhmällä ja tutkimusasetelmalla voitaisiin saavuttaa samankaltaisia havaintoja, mutta yksilölliset erot saattaisivat vaikuttaa tuloksiin.

Mahdollisia virhelähteitä voivat olla haastateltavien subjektiiviset näkemykset, haastattelumuotojen erot sekä tutkijan tulkinnat vastauksista. Sähköpostihaastattelut eivät mahdollistaneet lisäkysymysten esittämistä reaaliajassa, mikä saattoi rajoittaa vastausten syvyyttä. Lisäksi, koska tutkimukseen osallistui vain yhdeksän henkilöä, otos on rajallinen, eikä se välttämättä kata kaikkia näkökulmia palvelualan työntekijöiden keskuudessa. Otoksen rajallisuus asetti haasteita tulosten yleistettävyyteen, mutta monipuolisuus pyrittiin varmistamaan valitsemalla haastateltavia eri työtehtävistä.

Tutkimus keskittyi vain 20–25-vuotiaisiin palvelualan työntekijöihin, joten tulokset eivät välttämättä päde vanhempiin työntekijöihin tai muille toimialoille. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti palkkaehtojen vaikutuksiin työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen, mutta esiin nousi myös muita tekijöitä, kuten työyhteisön ilmapiiri ja esihenkilötyö, joilla voi olla merkittävä vaikutus työntekijöiden kokemuksiin. Vaikka nämä eivät olleet tutkimuksen ensisijainen painopiste, ne voivat tarjota suuntaa tuleville jatkotutkimuksille.

Tutkimusprosessin aikana kävi ilmi, kuinka moniulotteisia palkkaehdot ja työmotivaatio ovat, sekä kuinka tärkeää on valita oikeat tutkimusmenetelmät niiden tarkasteluun. Laadullinen lähestymistapa osoittautui toimivaksi, koska se toi esiin työntekijöiden kokemukset syvällisesti. Haastattelumuodot vaikuttivat vastauksiin hieman eri tavoin ja prosessin aikana opin, kuinka erilaiset vastaukset voivat sekä rikastuttaa aineistoa että asettaa haasteita sen tulkinnalle. Lisäksi tutkimus vahvisti ymmärrystä siitä, että palkkaehdot ovat vain yksi osa työmotivaation kokonaisuutta, mutta niiden oikeudenmukaisuus ja selkeys ovat ratkaisevia työntekijöiden sitoutumisen ja tyytyväisyyden kannalta.

Tutkimus osoitti, että palkkaehdot, erityisesti työaikaan sidotut lisät, vaikuttavat voimakkaasti työntekijöiden motivaatioon. Jatkotutkimuksissa voitaisiin selvittää lisää, miten muut kuin rahalliset kannustimet, kuten urakehitysmahdollisuudet tai työn mielekkyys, vaikuttavat nuorten palvelualan työntekijöiden työmotivaatioon. Lisäksi laajempi otanta tai kvantitatiivinen tutkimus voisi täydentää ymmärrystä palkkaehtojen vaikutuksista eri ikäryhmissä ja eri palvelualan toimialoilla.

Lähteet

Adams, J. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 5, s. 422–436.

Airila, A. 2022. Palveluala ja työkyky – tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan kauppan alalle sekä majoitus- ja ravitsemusalalle. Tietoa työkyvystä 2/2022. Varma. Helsinki. Luettavissa: <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta---palveluala.pdf>. Luettu: 5.1.2025.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 1, s. 68–71.

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020. Työpoliittinen aikakauskirja. 2020:2. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Luettu: 2.12.2024.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. 1959. *The motivation to work*. Wiley. New York.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki. Luettu: 27.2.2025.

Hulkko-Nyman, K., Sarti, D., Hakonen, A. & Sweins, C. 2012. Total Rewards Perceptions and Work Engagement in Elder-Care Organizations. *International Studies of Management and Organization*, 42, 1, s. 24–49.

Hurme-Rintala, T. 2025. StaffPoint toteutti Nuorten työelämäkyselyn – työn murros näkyy etenkin Z-sukupolven työelämätoiveissa. Luettavissa: <https://www.staffpoint.fi/artikkelit/konserni/staff-point-toteutti-nuorten-tyoeelaemaekyselyn-tyoen-murros-naekyy-etenkin-z-sukupolven-tyoeelaemaetoiveissa>. Luettu: 20.1.2025.

Kivelä, P. Sukupolvien erot työelämässä – Kuinka johtaa Z-sukupolvea?. *Brik* 2024. Luettavissa: https://brik.fi/brik-lehti/sukupolvien-erot-tyoelamassa-kuinka-johtaa-z-sukupolvea/?utm_source=chatgpt.com. Luettu: 28.2.2025.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. Luettu: 31.12.2024.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>. Luettu: 31.12.2024.

Locke, E. A. & Latham, G. P. 2012. New developments in goal setting and task performance. Routledge. Hoboken. E-kirja. Luettu: 20.11.2024.

Lämsä, A. M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Mandatum 2018. Palkitsemisen uudet trendit: joustavuutta ja yksilöllisyyttä. Luettavissa: <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2018/palkitsemisen-uudet-trendit-joustavuutta-ja-yksilollisyytta/>. Luettu: 20.12.2024.

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.11.2024.

Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 4, s.370–396.

Nuorten yrittäjyys ja talous 2024. NYT Nuorten tulevaisuusraportti 2024. Luettavissa: <https://nuortenny.fi/wp-content/uploads/2024/05/NYT-tulevaisuusraportti-2024-tyoelama-2.pdf>. Luettu: 4.1.2025.

Nylander, M & Hakonen, A. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 20.11.2024.

Palta 2025. Mitä ovat palvelualat?. Luettavissa: <https://www.palta.fi/tietoa-palvelualoista/mita-ovat-palvelualat/>. Luettu: 5.1.2025.

Palta 2024. Työllisyys. Luettavissa: <https://www.palta.fi/tietoa-palvelualoista/palvelualojen-merkitys-suomelle/tyollisyys/>. Luettu: 5.1.2025.

Palvelualojen ammattiliitto 2025. PAM pähkinänkuoressa. Luettavissa: <https://www.pam.fi/tietoa-pamista/>. Luettu: 2.1.2025.

Posti, P. 22.2.2022. Hyvä palkitsemiskäytäntö tukee yrityksen strategiaa ja motivoi henkilöstöä. Nordic Progress blogi. Luettavissa: <https://www.nordicprogress.fi/Hyva+palkitsemiskaytanta+tukee+yriyksen+strategiaa+ja+motivoi+henkilostoa>. Luettu: 20.12.2024.

Seligman, M. 2008. Aito onnellisuus. Art House. Helsinki.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.11.2024.

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö 2024. Miksi SAK:n ammattiliitot tavoittelevat 10 prosentin palkankorotusta? Luettavissa: <https://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/miksi-sakn-ammattiliitot-tavoittelevat-10-prosentin-palkankorotusta/>. Luettu: 28.12.2024.

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö 2024. Työllä on tultava toimeen. Luettavissa: <https://www.sak.fi/tavoitteet/hyva-tyo/palkkaus/>. Luettu: 28.12.2024.

TAT 2022. Nuorten tulevaisuudenraportti. Luettavissa: https://nuortennyt.fi/wp-content/uploads/2023/06/TAT_Nuorten-tulevaisuusraportti_2022.pdf. Luettu: 20.12.2024.

Tietoarkisto 2025. Laadullinen sisällönanalyysi. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>. Luettu: 26.2.2025.

Tietoarkisto 2025. Laadullinen tutkimus ja teoria. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>. Luettu: 12.1.2025.

Tietoarkisto 2025. Teemoittelu. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Luettu: 26.2.2025.

Tilastokeskus 2025. Indeksi. Luettavissa: <https://stat.fi/meta/kas/indeksi.html>. Luettu: 26.1.2025.

Tilastokeskus 2025. Palvelut. Luettavissa: <https://stat.fi/meta/kas/palvelut.html>. Luettu: 5.1.2025.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.2.2025.

Työaikalaki 872/2019. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872#Lidm46263581198064>. Luettu: 2.1.2025.

Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436>. Luettu: 2.1.2025.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet. Työ- ja elinkeinoministeriön esitteet 5/2015. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2918774/Suomen+tyolainsaadanto+ja+tyoelaman+suhteet/66681b2a-b817-4f79-8482-9f26091f7602/Suomen+tyolainsaadanto+ja+tyoelaman+suhteet.pdf?t=1466170948000>. Luettu: 29.12.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024. Tutkimus: työehtosopimusten piiriin kuuluu yhä valtaosa palkansaajista. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tutkimus-tyoehtosopimusten-piiriin-kuuluu-yha-valtaosa-palkansaajista>. Luettu: 20.12.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024. Työlainsäädäntö. Luettavissa: <https://tem.fi/tyolainsaadanto>. Luettu: 29.12.2024.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu: 31.12.2024.

Valtiovarainministeriö 2024. Taloudellinen katsaus, talvi 2024. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2024:68. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165996/VM_2024_68.pdf?sequence=10&isAllowed=y. Luettu: 3.1.2025.

Visma 2023. Z-sukupolvi työelämän uudisraivaaja. Luettavissa: https://www.visma.fi/sisallot/z-sukupolvi-tyoelaman-uudisraivaajana?utm_source=chatgpt.com. Luettu: 27.2.2025.

Vroom, V, H. 1964. Work and Motivation. Wiley. New York.

Wright, P. M. 1992. An examination of the relationships among monetary incentives, goal level, goal commitment and performance. Journal of Management, 18, s. 677–693.

Wright, P. M. 1990. Monetary incentives and task experience as determinants of spontaneous goal setting, strategy development and performance. Human Performance, 3, s. 237–258.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2024/1325. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>. Luettu: 31.12.2024.

Ylitepsa, J. 2019. Vuosilomalaki. Työ- ja elinkeinoministeriön esitteet 1/2019. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2918981/Vuosilomalaki/84908985-cf6b-40da-950a-d47f988ad3f2/Vuosilomalaki.pdf>. Luettu: 2.1.2025.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

1. Mikä on työpaikkasi toimiala palvelualalla?
2. Miten kuvailisit nykyisiä palkkaehtoja (kuten peruspalkka, palkkaluokat, palkkatasot, lisät, bonukset, työntekijäedut, eri korvaukset, lomarahat, ammattiliiton määräämät ehdot) toimialallasi?
3. Kuinka tärkeänä tekijänä näet palkkaehdot juuri tässä elämän vaiheessa (20–25-vuotiaana)?
4. Millä tavoin työn palkitseminen tapahtuu sinun kohdallasi?
5. Miten nykyiset palkkaehdot vaikuttavat henkilökohtaiseen motivaatioosi työssä?
6. Mitkä tekijät palkkaehdoissa koet erityisen motivoivina työn tekemiseen ja mitkä tekijät et?
7. Ovatko palkkaehdot mielestäsi oikeudenmukaisia (kyllä/ei)? Miten koet tämän vaikuttavan työmotivaatioosi?
8. Oletko harkinnut työn tai alan vaihtoa palkkaehtojen vuoksi (kyllä/ei)? Miksi näin?
9. Miten nykyiset palkkaehdot vaikuttavat työsi tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen?
10. Millaisessa tilanteessa olet huomannut palkkaehtojen vaikuttavan omaan tai muiden työntekijöiden työskentelyn tehokkuuteen?
11. Miten koet palkkauksen olevan suhteessa työmäärääsi ja työsi vaativuuteen?
12. Jos voisit muuttaa jotain palkkaehdoissa, mitä muuttaisit työmotivaatiosi parantamiseksi?
13. Miten palkkaehtoja voitaisiin kehittää, että ne tukisivat tuottavampaa työskentelyä palvelualalla?
14. Mitä toivoisit työnantajaltasi palkkaehtoihin, jotta ne vastaisivat paremmin tarpeitasi?