

Palkitsemisen ja yrityskulttuurin merkitys työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa

Jonna Knuuti

Tekijä Jonna Knuuti	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Palkitsemisen ja yrityskulttuurin merkitys työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa	Sivu- ja liitesivumäärä 38 + 1
<p>Työntekijän sitouttaminen on aihe, joka on ollut jo pidempään pinnalla lähes jokaisessa organisaatiossa. Maailman muuttuessa myös sitouttamisen keinot ovat muuttuneet ja saavuttaakseen pitkän aikavälin kilpailuetua organisaatioiden tulee pysyä muutoksessa mukana. Yhtäältä palkitsemisen rooli korostuu, kun kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy ja toisaalta organisaatiot pyrkivät luomaan kulttuuristaan mahdollisimman houkuttelevan, jotta työvoima sitoutuisi organisaatioon ja sen tavoitteisiin.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tutkii palkitsemisen ja yrityskulttuurin merkitystä työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa. Se on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä ja aineistokeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tutkimuksen kohderyhmä on y-sukupolvi eli milleniaalit ja se on toteutettu syksyllä 2020.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten työntekijät itse kokevat palkitsemisen ja yrityskulttuurin roolin työntekijän sitouttamisessa. Tutkimus on laadullinen eikä pyri tekemään löydöksistä yleistyksiä, vaan antamaan enemmän subjektiivista ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta.</p> <p>Tutkimuksen tulokset antavat ymmärtää, että palkitsemisen ja yrityskulttuurin merkitys työntekijän sitoutumisessa on lähes yhtä suuri. Palkitseminen nähdään kuitenkin etenkin lyhyellä aikavälillä merkittävämmässä roolissa, kun taas yrityskulttuuri koetaan mahdollistavana voimana, joka voi pidemmällä aikavälillä olla syy kuulua tai olla kuulumatta organisaatioon. Huomattavaa tutkimuksessa on myös suhtautuminen palkitsemisen keinoihin, jossa palkka ja edut nähdään pikemminkin vähimmäiskorvauksena annetusta ajasta kuin palkitsemisen keinona. Tutkimus on toteutettu koronapandemian aikana, joka varmasti vaikuttaa tutkimustuloksiin. Lisäselvityksenä olisi hyvä tutkia samaa aihetta taloudellisesti stabiilimpana aikana.</p>	

Asiasanat

Työntekijä, palkitseminen, yrityskulttuuri, työntekijäkokemus, merkityksellinen työ, sitouttaminen, sitoutuminen

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tavoitteet.....	1
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	2
1.3	Raportin rakenne.....	3
2	Työntekijän sitouttaminen.....	4
2.1	Työntekijän sitoutumisen merkitys organisaatiossa.....	4
2.2	Työntekijän sitoutuminen -käsitteen määritelmä.....	5
2.3	Digitalisaation vaikutus työntekijän sitouttamisessa.....	6
2.4	Johtamisen rooli työntekijän sitouttamisessa.....	6
2.5	Milleniaalien sitouttaminen.....	7
3	Työntekijän palkitseminen.....	9
3.1	Palkitseminen -käsitteen määritelmä.....	9
3.2	Palkitsemisen kokonaisuus.....	10
3.3	Perinteinen aineellinen palkitseminen.....	11
3.4	Moderni aineeton palkitseminen.....	12
3.5	Palkitsemisen merkitys työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa.....	13
4	Yrityskulttuuri.....	15
4.1	Kulttuuri -käsitteen määritelmä.....	15
4.2	Mitä on yrityskulttuuri?.....	16
4.3	Yrityskulttuurin sisäiset ja ulkoiset kerrokset.....	17
4.4	Yrityksen kulttuurin johtaminen.....	19
4.5	Yrityksen kulttuurin tila.....	21
4.6	Yrityskulttuurin merkitys työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa.....	22
5	Työntekijäkokemus.....	24
5.1	Työntekijäkokemus -käsitteen määritelmä.....	24
5.2	Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus.....	24
5.3	Merkityksellinen työ.....	26
6	Tutkimuksen toteutus.....	28
6.1	Tutkimusmenetelmien valinta.....	28
6.2	Kohderyhmä ja haastateltavien taustatiedot.....	28
7	Tutkimustulokset.....	29
7.1	Työn merkitys.....	29
7.2	Käsitteiden määrittely.....	29
7.2.1	Palkitseminen.....	29
7.2.2	Yrityskulttuuri.....	30
7.2.3	Sitoutuminen.....	31
7.3	Yrityskulttuurin merkitys sitoutumiseen työssä.....	31

7.4	Palkitsemisen merkitys sitoutumiseen työssä	32
7.5	Yrityskulttuuri vai palkitseminen?	32
8	Pohdinta ja johtopäätökset	34
8.1	Työntekijän sitoutuminen.....	34
8.2	Palkitsemisen merkitys työntekijän sitoutumisessa organisaatioon	34
8.3	Yrityskulttuurin merkitys työntekijän sitoutumisessa organisaatioon.....	35
8.4	Yrityskulttuuri vai palkitseminen?	37
8.5	Jatkotutkimusehdotus.....	37
8.6	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	37
	Lähteet	39
	Liitteet.....	41
	Liite 1. Tutkimuksessa käytetyt kysymykset	41

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe on työntekijän sitoutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät; työntekijän palkitseminen sekä yrityskulttuuri. Molemmat näistä tekijöistä pohjautuvat työntekijäkokeemukseen, jota käsitellään osana sitoutumisen kokonaisuutta. Työntekijän sitouttaminen on ajankohtainen aihe, joka on ollut jo pidempään pinnalla lähes jokaisessa organisaatiossa. Maailman muuttuessa myös sitouttamisen keinot ovat muuttuneet ja organisaatioiden tulee pysyä muutoksessa mukana.

Perinteinen palkitsemisen malli (World at work 2020) on ollut organisaatioiden käytössä jo vuosia ja se nähdäänkin jo peruspilarina työntekijän sitouttamisessa. Mutta miten pitää työntekijä sitoutuneena työhön ja organisaatioon, kun käytössä on jo erittäin hyvät edut ja kilpailukykyinen palkka? Työelämän muuttuessa yritysten tulee olla ketteriä myös palkitsemisessa. Organisaatioiden tulee tutkia ja syventyä aiheeseen tarvittavin väliajoin, jotta työntekijöitä voidaan palkita oikeudenmukaisesti ja motivoiden. (Varpula 2018.)

Monissa moderneissa organisaatioissa, perinteisen palkitsemisen mallin lisäksi on otettu käyttöön käsitteet yrityskulttuuri ja työntekijäkokemus. Nuori yrittäjä nimeltä William Wolfram kuvailee yrityskulttuurin olevan yrityksen tiedostetut ja tiedostamattomat arvot, rakenteet ja toimintatavat, jotka ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä ja ajattelua sekä yhdistävät heitä. (Luukka 2019, 25.)

Nykypäivänä työntekijöillä on varaa valita ja yritysten suurin tavoite on pitää vaihtuvuus alhaisena sekä työntekijät sitoutuneena niin pitkään kuin se tuottaa molemmille osapuolille hyötyä. Ikuisuuskyseminen onkin; miten ja millä keinoilla sitoutamme työntekijät? Riittääkö enää hienot toimistotilat, kilpailukykyinen palkka ja laaja työterveyshuolto?

1.1 Tavoitteet

Monissa yrityksissä on jo otettu käyttöön niin aineelliset kuin aineettomatkin palkitsemisen keinot; yhteiset olohuoneet limppareineen ja pelikonsoleineen, viikoittain järjestetyt yhteiset aamupalat, vuosittainen palkankorotuskierros sekä työntekijän koulutus- ja kehitysmahdollisuudet. Toisaalta työntekijöitä pyritään entistä enemmän sitouttamaan yhteisten arvojen, tavoitteiden ja näistä muodostuvan yrityskulttuurin kautta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, työntekijän näkökulmasta, mikä on näiden sitouttamisen keinojen; palkitsemisen ja yrityskulttuurin merkitys työntekijän sitoutumisessa? Pidetäänkö edelleen tärkeimpänä palkkaa, joka sisältyy vahvasti perinteiseen palkitsemisen malliin vai onko yrityskulttuurilla voimakkaampi vaikutus työntekijäkokeemukseen ja sitä kautta työntekijän sitoutumiseen?

Tutkimuskysymykseni on; kuinka iso merkitys palkitsemisella ja yrityskulttuurilla on työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa ja onko jommallakummalla suurempi painoarvo sitoutumisessa?

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toteutettu käyttämällä laadullista tutkimusta, jonka tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä syvemmin, vastaamalla kysymyksiin mitä, miksi ja miten? Laadullisen tutkimuksen synonyymeinä käytetään myös termejä kvalitatiivinen, pehmeä, ymmärtävä ja ihmistutkimus. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on välttämätön. Teorialla tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä eli tutkimuksen teoreettista osuutta, joka muodostuu erilaisista käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Tässä opinnäytetyössä lähteinä ovat kirjat, verkkosivut sekä tutkimukset. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistokeruumenetelmät ovat havainnointi, haastattelu ja benchmarking. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko yhdessä tai vaihtoehtoisesti, tutkittavan ongelman ja resurssien mukaan. Tässä opinnäytetyössä on käytetty aineistokeruumenetelmänä puoli strukturoituja teemahaastatteluja, jossa kysymykset ovat kaikille samat mutta ne voidaan halutessaan esittää eri haastateltaville eri järjestyksessä. Haastattelun avulla voidaan syventyä jo ennestään tunnettuun ja paljon tutkittuun aiheeseen. Lisäksi se mahdollistaa joustavan ja vapaamman keskustelun haastateltavan kanssa, jossa voidaan toistaa kysymykset, oikaista väärinkäsitykset sekä selventää ilmausten sanamuotoja. Laadullisessa tutkimuksessa myöskään vastaamattomuus ei ole ongelma koska sen tarkoituksena ei ole yleistää vaan antaa enemmän subjektiivista ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Opinnäytetyön aiheet ovat yritysmaailmassa melko tuoreita käsitteitä ja tämän takia tutkimuksessa haastateltavat työntekijät ovat y-sukupolvea, 1980-luvun alussa ja 1990-luvun puolivälissä syntyneitä eli milleniaaleja (A-lehdet 2020). Haastateltavat työskentelevät moderneissa, keskisuurissa sekä suurissa yrityksissä. Koska haastateltavat ovat milleniaaleja ovat opinnäytetyössä käytettävät lähdeaineistot myös melko uusia ja moderneja teoksia.

1.3 Raportin rakenne

Raportin kokonaisuus rakentuu niin, että ensin on esitelty tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä siihen käytettävät tutkimusmenetelmät ja lähteet. Sen jälkeen tutkimusta tukevat teorial ja käsitteet, jotka ovat työntekijän sitouttaminen sekä palkitseminen ja yrityskulttuuri. Sekä palkitseminen että yrityskulttuuri liittyvät pohjimmiltaan siihen millainen työntekijän oma kokemus työstään on ja siksi myös työntekijäkokemus ja sen rooli osana sitoutumista on esitelty tässä raportissa. Raportin lopussa on esitelty miten näistä lähtökohdista ja tätä teoreettista viitekehystä peilaten tutkimus on toteutettu sekä oman oppimisen arviointi, lähteet ja liitteet.

2 Työntekijän sitouttaminen

Maailman muuttuessa myös työn tekeminen muuttuu ja yritysten on tehtävä muutakin kuin vain keskittyä huippulahjakkuuksien rekrytoimiseen. Uudessa työn tekemisen maailmassa organisaatioiden on inspiroitava ja annettava työntekijöille mahdollisuus hyödyntää koko potentiaalinsa työssään. Haasteena ei ole enää pelkästään parhaiden kykyjen säilyttäminen, vaan heidän mielensä ja sydämensä sitouttaminen työhön. (Afdzal ym. 2017.)

Työntekijöiden sitouttaminen, englanninkieliseltä termiltä tunnettu talent engagement on paljon puhuttu aihe nykypäivän työympäristössä. Monille yrityksille konsepti on tuttu, mutta entä aiheen sisältö? Nykyaikaiset yritykset ovat jo löytäneet yhteyden työntekijöiden sitoutumisen, suorituskyvyn ja liiketoiminnan tulosten välillä ja uskovat siihen, että se on avain kilpailuedun saavuttamiseen.

Kuitenkin on tärkeä tiedostaa, että lukuisissa eri yrityksissä ja niiden toimintatavoissa ja menetelmissä - teollisesta nykyaikaisempaan "osaamistyöhön", työ- ja hallintatapojen toteuttamistavat voivat olla hyvin erilaisia. Lisäksi on tarpeen huomauttaa, että kaikki tässä raportissa käytetyt lähteet keskittyvät yrityksiin, heidän työntekijöihinsä ja toimintaperiaatteisiin maissa, jotka ovat poliittisesti ja taloudellisesti vakaita ja vauraita sekä jossa on mahdollista investoida työntekijöiden sitouttamisohjelmiin ja -välineisiin.

2.1 Työntekijän sitoutumisen merkitys organisaatiossa

Miksi työntekijöiden sitoutuminen on yrityksille niin tärkeää ja miksi aiheeseen on välttämätöntä perehtyä? Työntekijöiden sitouttaminen on saanut paljon huomiota viime vuosina, ja siihen on usein viitattu avaimena organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn.

Kularin ym. (2008) mukaan monet organisaatiot ovat ymmärtäneet, että työntekijöiden sitouttaminen on elintärkeä osa yritysten kilpailukyvyssä. Monet tutkimustulokset osoittavat, että sitoutumisen, työntekijöiden suorituskyvyn ja liiketoiminnan välillä on vahva yhteys (Kular ym. 2008, Bridger 2014, Markos & Sridevi 2010). Nämä tutkijat ovat havainneet, että työntekijöiden sitouttamisen tärkeimmät osat ovat viestintä, työntekijöiden kehitysmahdollisuudet ja johtajien sitoutuminen organisaatioon. Tulokset osoittavat myös, että "yksi koko ei sovi kaikille" kun on kyse työntekijöiden sitouttamisesta organisaatioon ja työhön. Tämä voi johtua kulttuurieroista, arvoista, politiikasta, taloudesta tai johtamistyylistä. (Kular ym. 2008.)

Luukan (2016, 166) mukaan organisaatioon sitoutumista voidaan tarkastella joko työntekijää hyödyttävistä lähtökohdista; pitkät lomat ja hyvä palkka tai organisaatiota hyödyttävistä

lähtökohdista; hyvät kehitysmahdollisuudet, mielekkäät työtehtävät sekä toimiva palautteenanto. Mikäli työntekijän sitouttaminen rakentuu ainoastaan työntekijää hyödyttävien asioiden varaan, ihmiset kyllästyvät työhönsä ja tekevät sitä vain helpottaakseen elämää ja tekevät vain minimisuorituksen.

Sitouttamiseen viittasi ensimmäisen kerran William Kahn vuonna 1990. Kahnin tutkimuksessa tarkasteltiin henkilökohtaisen sitoutumisen ja irtautumisen psykologisia olosuhteita työssä. Kahn tunnisti saatavuuden, turvallisuuden ja merkityksellisyyden psykologisiksi olosuhteiksi, jotka vaikuttavat henkilökohtaiseen sitoutumiseen työssä. (Bridger 2014, 3.)

Monet tutkijat sanovat, että työntekijöiden sitoutumisen ja organisaation suorituskyvyn, kuten työntekijöiden säilyttämisen, tuottavuuden, kannattavuuden, asiakasuskollisuuden ja turvallisuuden välillä on positiivinen suhde. Myös on osoitettu, että sitoutuneet työntekijät ovat emotionaalisesti kiintyneempiä organisaatioon ja sen kautta tuntevat merkityksellisyyttä työssään sekä ovat valmiita antamaan ekstra työpanoksen työnantajan menestykselle. (Salomon & Sridevi 2010.)

2.2 Työntekijän sitoutuminen -käsitteen määritelmä

Kular ym. (2008) mukaan talent engagement liittyy emotionaalisiin kokemuksiin ja hyvinvointiin. He kuvaavat myös, että se on käsitteellistetty monin eri tavoin ja, että sitoutuminen on monipuolinen rakenne. Wang ym. (2013) ovat lähestulkoon samoilla linjoilla. He sanovat, että sitoutuminen on yksilön osallistamista innostukseen ja tyytyväisyyteen työssä ja, että työntekijän sitoutuminen työhön lisääntyy, kun työntekijä kokee, että häntä tuetaan ja kohdellaan vilpittömästi.

Käsitteen *sitoutuminen* eri määritelmien lisäksi tutkijat ovat käyttäneet erilaisia lähestymistapoja siihen, miten aihetta voi kehittää. Esimerkiksi Kular ym. (2008) jakavat työntekijöiden sitoutumisen kognitiiviseen, fyysiseen ja emotionaaliseen sitoutumiseen. He selittävät, että työroolien aikana, joita he ovat erilaisissa tehtävissä, ihmiset harjoittavat ja ilmaisevat itseään kognitiivisesti, fyysisesti ja emotionaalisesti. Kognitiivinen näkökulma on työntekijän uskomukset ja ajatukset organisaatiosta, sen johtajista ja työoloista. Emotionaalinen näkökulma koskee työntekijän positiivisia tai negatiivisia tunteita näitä kolmea tekijää kohtaan. Työntekijöiden fyysinen puoli taas on fyysisiä voimavaroja, joita työntekijät käyttävät työtehtäviensä suorittamiseen. (Kular ym. 2008.)

Työntekijän sitoutuminen on jotain, mitä työntekijällä itsellä on tarjota ja jota ei voida vaatia osana työsopimusta. Eri määritelmiä työntekijöiden sitoutumisesta ovat myös työpanos, sitoutuminen organisaatioon, työtyytyväisyys, motivaatio ja optimaalinen toiminta.

Kaikille näille näkökulmille ja määritelmille on yhteistä se, että sitoutumista pidetään enimmäkseen sisäisenä olemisen tilana. (Bridger 2014, 4.)

Työntekijöiden näkökulmasta sitoutuminen nähdään enemmän asenteena ja käyttäytymisenä tai lopputuloksena. Se voi olla asenne kuten ylpeys organisaatiota kohtaan, jossa työntekijä työskentelee. Joillekin se voi tarkoittaa käyttäytymistä, kuten yrityksen suosittelamista muille tai vapaaehtoisia, ylimääräisiä työtunteja. Sitoutumiseen liittyy myös suoriatuloksia, kuten työntekijöiden poissaolojen määrä sekä työntekijöiden vaihtuvuus. (Bridger 2014, 6.)

2.3 Digitalisaation vaikutus työntekijän sitouttamisessa

Digitalisaatiolla on suuri rooli työntekijöiden modernissa sitouttamisessa. Markos ym. (2010) antavat raportissaan kenties muita tutkijoita perusteellisemmän kuvan ilmiöistä. Markos ym. (2010) mukaan tietotyö on yleistymässä digitalisaation kasvaessa. Tämä tuo lisähaasteita esimerkiksi organisaation johtajille, koska tietotyöntekijöitä ei voida hallita vanhalla tyylillä, vaan he odottavat toiminnallista autonomiaa, tyytyväisyyttä ja asemaa.

Toisaalta Afdzal ym. (2017) uskovat, että työntekijän sitoutuminen on osa "oikeudenmukaista prosessia", jossa työntekijät ylittävät työnantajan odotukset, kun he ovat saaneet selityksen ja selvennyksen työn odotuksista. He selittävät sitoutumisen työntekijän innostuneisuutena sekä tyytyväisenä osallistumisena omaan työhönsä. Sillä on vaikutus työntekijän asenteisiin, kuten luottamukseen ja sitoutumiseen sekä käyttäytymiseen, kuten yhteistyöhön. Afdzal ym. (2017) määrittelevät sitoutumisen seuraavasti: "se on yksilöiden osallistamista heitä koskettavaan strategiseen päätöksentekoon, pyytämällä heidän panostaan sekä antamalla heille mahdollisuuden kumota toistensa oletusten ja ideoiden pätevyyttä."

2.4 Johtamisen rooli työntekijän sitouttamisessa

Johdon roolilla on ratkaiseva merkitys nykyaikaisessa työntekijöiden sitouttamisessa. Ennen niin sanotut "hyvät johtajat" nähtiin yrityksen auktoriteetteina ja he pitivät työntekijät "ruodussa" sekä varmistivat, että työ suoritettiin ohjeiden ja aikataulujen mukaisesti. Yleisesti ottaen he varmistivat, että heidän alaisuudessaan olevat työntekijät antavat kaiken työpanoksen yritykselle tai muuten joutuisivat irtisanotuksi.

Nykyään monissa moderneissa yrityksissä johtajat nähdään enemmän valmentajina ja työntekijä taas yrityksen moniarvoisena voimavarana, jolle valmentaja antaa kaikki tarvittavat ainekset menestykseen niin yksilönä mutta myös osana yritystä. Työntekijän sitoutuminen on uusi tapa tarkastella asioita; se on suhde työntekijän ja työnantajan välillä.

Wang ym. (2013) mukaan työntekijät haluavat johtajia, jotka johtavat tarkoituksella, motivoivat, ovat rehellisiä sekä omaavat vahvat arvot. Luottamus nähdään ennen kaikkea positiivisen johtamisen juurena. Työntekijät kokevat, että esimiehet ovat velvollisia kertomaan totuuden organisaatiosta, ja mikäli työntekijä ei ole tietoinen organisaation tapahtumista hän kokee epäoikeudenmukaisuutta, joka taas heikentää sitoutumista.

Luottamuksella on tärkeä yhteys organisaation työntekijä tyytyväisyyden tuloksiin, kuten tyytyväisyyteen johtajia kohtaan ja sitä kautta työntekijöiden vaihtuvuuteen. Esimerkiksi Wang & Hsieh (2013) havaitsivat, että kun työntekijät uskovat johtajiensa olevan luotettavia, heidän psykologinen hyvinvointinsa on paljon korkeampi ja he ovat enemmän sitoutuneita työhönsä.

Bridger (2014) on samalla linjalla kuin Wang & Hsieh (2013). Hän kertoo, että tulevaisuudessa läpinäkyvyys ja avoimuus ovat organisaation työntekijöiden sitouttamisen tärkeimpiä työkaluja. Valitettavasti monet johtajat eivät ole vielä sisäistäneet tätä, sillä he eivät ole vakuuttuneita rahallisesta arvosta, jonka esimerkiksi työntekijän aito ääni sosiaalisessa mediassa voisi tuottaa yritykselle. Monien johtajien mielestä organisaation kulttuuri ja toimintatavat on turvallista pitää poissa yrityksen ulkopuolisten nähtäviltä.

2.5 Milleniaalien sitouttaminen

Castellano (2014, 43) kertoo, että milleniaaleilla on merkittävä vaikutus yhteiskuntaan ja työmaailmaan. Hän sanoo, että milleniaalit ovat kasvaneet vauraina aikoina ja ovat kokeneet vanhempiensa valtavan huomion. Turvallisen kotiympäristön seurauksena tätä sukupolvea luonnehditaan luottavaiseksi ja itsenäiseksi. Itsenäisestä luonteesta huolimatta tämä sukupolvi on usein hyvin riippuvainen muista auttamaan heitä voittamaan vaikeat ajat. Castellanon (2014, 44) mukaan tämä voi olla seurausta siitä, että milleniaalien vanhemmat ovat olleet kasvatuksessa hyvin läsnä tarjoamalla heille esimerkiksi apua asioiden hoitamisessa sekä antamalla heille rahallista tukea.

Y-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka on ottanut tekniikan itsestänselvyytenä koska he ovat kasvaneet kodeissa leikkien teknologian kanssa ja nyt työpaikoilla. Van-

hempiin sukupolviin verrattuna he ajattelevat tekniikasta eri tavalla. Tämä sukupolvi viettää enemmän aikaa sosiaaliseen verkostoitumiseen internetissä ja lähettää enemmän tekstiviestejä kuin mikään muu sukupolvi. (Castellano 2014, 44.)

Milleniaalit edustavat työelämässä hyvin erilaista ajattelutapaa kuin aiempi sukupolvi. He suosivat tiimityöskentelyä ja verkostoitumista hierarkioiden sijaan. He tietävät, että menestyksen avain on heidän keräämä tieto ja saamansa kokemus. Y-sukupolvi uskoo, että verrattuna aiempien sukupolvien nuoriin aikuisiin, heillä on paremmat mahdollisuudet koulutukseen ja sitä kautta suurempi todennäköisyys saada hyvin palkattu työ. Lisäksi he ymmärtävät, että heidän urapolkunsaa ei merkitse elinikäistä sitoutumista kouralliseen yrityksiä vaan työntekemisen monimuotoiset mahdollisuudet ovat laajat. (Castellano, 2014, 45.)

Vaikka milleniaalit ovat optimistisempia uramahdollisuuksistaan, he ovat aiempaa sukupolvea vähemmän optimistisia taloudelliseen hyvinvointiinsa. Yli 60% prosenttia milleniaaleista on sitä mieltä, että 1980-luvulla syntyneiden nuorten aikuisten oli esimerkiksi helpompi ostaa talo kuin nykyään. Näiden taloudellisten huolenaiheiden vuoksi 64% y-sukupolvesta uskoo rikastumisen olevan sukupolvensa tärkein elämäntavoite. (Castellano 2014, 45.)

Sitouttaessa milleniaaleja yritysten tulee kiinnittää erityisesti huomiota kilpailukykyiseen palkitsemiseen, mielenkiintoiseen työnantajabrändiin, uuteen teknologiaan, uramahdollisuuksiin ja mentorointiin, joustavuuteen sekä työntekijän mahdollisuuteen vaikuttaa. Milleniaaleille digi on osa arkea, palaute, tuki ja uramahdollisuudet ovat tärkeitä ja tuloksia mitataan tehokkuudella ei ajan käytöllä. Heitä motivoi sekä rahallinen palkitseminen, että merkityksellinen ja motivoiva työ. (Heikkinen 2016.)

3 Työntekijän palkitseminen

Viime vuosina tietotyön määrä on kasvanut merkittävästi ja sen mukana myös palkitsemisen kentässä on tapahtunut paljon muutoksia. Ennen puhuttiin pääasiassa tulosperusteisistä palkitsemismuodoista, henkilörahastoista ja optioista. Palkitsemisen yksilöllistyminen näkyy yhä voimakkaammin yrityksissä. Palkitseminen liitetään yhä vahvemmin yrityksen strategiaan ja huomio kiinnittyy myös aineettomaan palkitsemiseen. Vaikka sanotaankin, että raha ei riitä enää motivaation perustaksi, on hyvä muistaa, että eri ikä luokkien osajien motivaatiotekijöissä on eroja. (Luoma ym. 2004, 5-6.)

Castellano (2014, 98) kertoo, että palkitsemalla on iso merkitys työntekijän hyvinvointiin ja että, pahimmassa tapauksessa vääränlainen palkitseminen voi johtaa työntekijän uupumukseen. Työntekijän stressi kasvaa, jos tekemästä työstä puuttuu asianmukainen palkkio, oli se sitten aineellista tai aineetonta. Stressin voi aiheuttaa esimerkiksi tilanne, jossa työntekijä ei saa palkkaa tai etuuksia suhteessa saavutuksiin tai sosiaalisen palkkion puute, kun ahkera työ jätetään huomioimatta eikä sitä arvosteta. Tunnustamisen puute heikentää sekä työtä, että työntekijää. Tämän lisäksi myös sisäisten palkkioiden puute, kuten ylpeys tehdä jotain tärkeää ja suorittaa työtehtävät hyvin, voi myös olla kriittinen osa motivaation vähenemistä.

3.1 Palkitseminen -käsitteen määritelmä

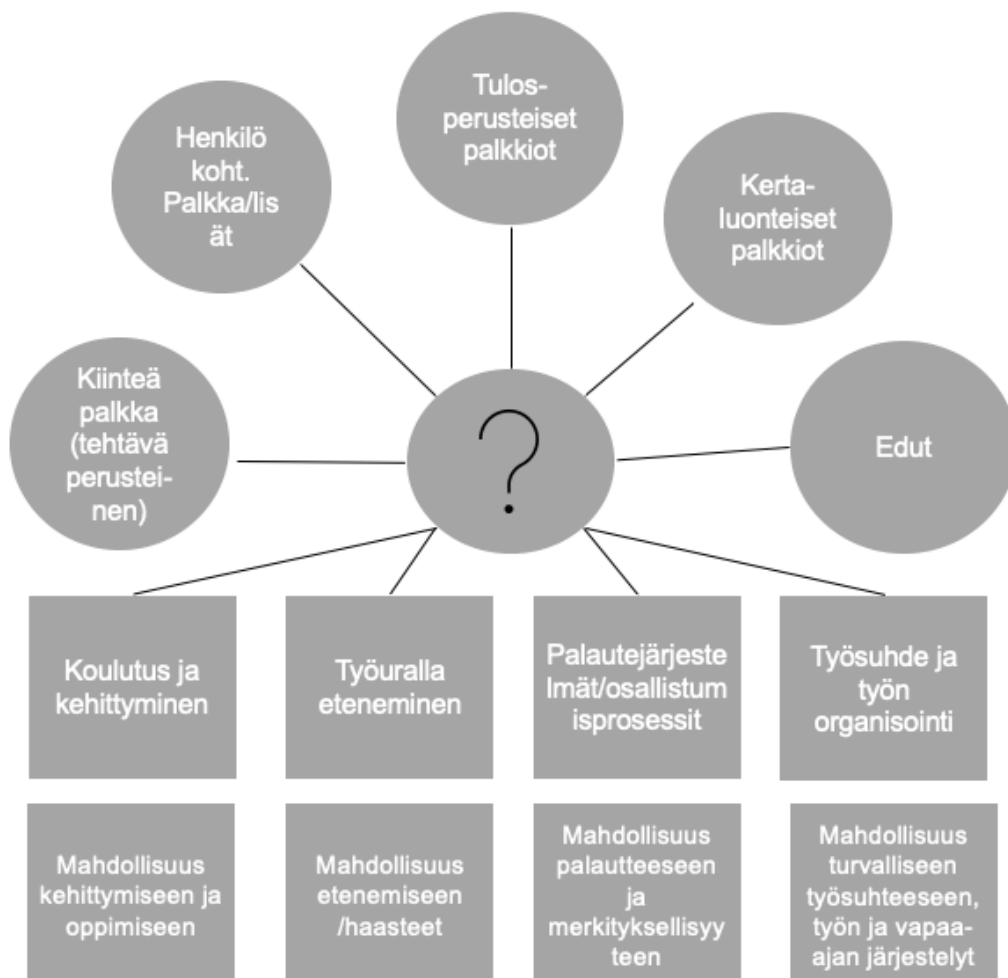
Palkitseminen tarkoittaa organisaation ja yksilön välistä vaihtosuhteenomaista, palkkiota sisältävää prosessia. Vaihtosuhteenomaisella tarkoitetaan, että palkittava eli työntekijä antaa osaamistaan, toimintansa ja työponnistelunsa organisaatiolle ja organisaatio taas puolestaan antaa työntekijälle työsuorituksesta erilaisia aineellisia, välillisesti aineellisia sekä aineettomia palkkioita. Yritykset usein unohtavat yksilön näkökulman palkitsemisesta, johon liittyy paljon odotuksia. Työntekijälle palkitsemisella viestitään siitä, miten hän on työssään suoriutunut. Onnistunut palkitsemisen malli aineellisine ja aineettomine palkkioineen vahvistaa työntekijän motivaatiota. (Luoma ym. 2004, 34-35.)

Organisaatioiden näkökulma palkitsemisesta on enemmän toiminnan ohjaamista kohti strategiaa eripituisilla aikajännteillä. Palkitsemisella organisaatio pyrkii vaikuttamaan työntekijöihin heidän toivomiansa vaikutuksia kuten, strategian mukaan toimiminen, organisaation tavoitteiden saavuttaminen, hyvinvoinnin tai työtyytyväisyyden lisääminen. Jotta palkitseminen toimisi on molempien näkökulmien oltava läsnä. Mikäli organisaatio haluaa vaikuttaa työntekijöiden kehittymiseen ja käyttäytymiseen palkitsemisen avulla, täytyy heidän yhdistää palkitseminen yksilöiden osaamiseen ja taitoihin sekä organisaation tavoittei-

siin. Tärkeää on myös sisällyttää palkitsemiseen yksittäisten työtehtävien lisäksi myös laajemmin osaamista ja taitoja, jotta voidaan paremmin myös palkita erinomaisista suorituksista, jotka usein jäävät palkitsematta. (Luoma ym. 2004, 35-35.)

3.2 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuudella (Kuvio 1) tarkoitetaan kaikkia palkitsemisen muotoja, jota organisaatiolla on käytössä. Jokaisen organisaation tulee määrittellä itselleen toimiva palkitsemisen kokonaisuus. Sillä ohjataan asiantuntijoiden työtä ja ylläpidetään sekä vahvistetaan motivaatiota. Kokonaisuuteen liittyy usein aineellisia, välillisesti aineellisia sekä aineettomia palkitsemisen muotoja. Jotta palkitsemisen kokonaisuus toimisi, on tunnistettava eri palkitsemismuodoilla olevat toimintalogiikat ja kytkennät yksilön motivaatioon. (Luoma ym. 2004, 36-38.)



Kuvio 1 Palkitsemisen kokonaisuus (Luoma ym. 2004, 38.)

Ulkoisen motivaation palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi kuukausipalkka, tulosperusteiset palkkiojärjestelmät sekä erikoispalkkiot, joita kutsutaan myös nopeaksi palkitsemisen

muodoksi. Näillä nopeilla palkitsemisenmuodoilla pyritään konkreettisiin ja nopeisiin tavoitteisiin, joita ei usein määritellä vuotta pidemmälle. Sisäisen motivaation palkitsemismuotoja ovat taas esimerkiksi hyvä vuorovaikutus organisaatiossa ja oman osaamisen kehittäminen. Näillä hitailla palkitsemisenmuodoilla kehitetään kyvykkyyksiä pidemmällä aikatahtimella ja tavoitellaan pidempijänteisempää toimintaa. (Luoma ym. 2004, 21-22.)

Usein haastavinta organisaatiolle ja työntekijälle on nähdä hitaiden eli aikaperspektiivissä tulevaisuuteen tähtäävien palkitsemisenmuotojen hyödyt. Jos työntekijällä ei ole aikaisempaa positiivista kokemusta toimivasta palkitsemisesta, organisaation on vaikea näyttää palkitsemissopimuksen pitävyyttä, varsinkin kun ei ole näyttää numeraalisia tuloksia lyhyellä aikavälillä. Tärkeintä palkitsemisella on pyrkiä sitouttamaan työntekijä hahmottamalla heille heidän oma tulevaisuutensa organisaatiossa. Tämä onnistuu vain siten, että organisaatio hahmottaa ensin yrityksen tulevaisuuden ja pyrkii sillä myös motivoimaan työntekijöitä alati muuttuvissa tilanteissa. (Luoma ym. 2004, 36-38.)

Palkitsemisen kokonaisuuden voi jakaa aineellisiin ja aineettomiin mutta on hyvä muistaa, että jako ei ole niin yksiselitteinen. Monet aineettomat palkitsemisenmuodot ovat ensin aineettomia mutta johtavat lopulta aineelliseen palkitsemiseen esimerkiksi urakehitys johtaa usein palkankorotuksiin ja tittelin uudelleen määrittelyyn ja vaatii myös usein organisaatiolta aineellisten resurssien sijoittamista kuten erilaiset koulutukset ja valmennusohjelmat. Yksi ei ole mitään ilman toista; palkitsemisessä on tärkeää kokonaisuuteen perustuva näkökulma. Parhaat tulokset saavutetaan yhdistelemällä eri muotoja ja käyttämällä niitä samanaikaisesti täydentämään toisiaan. (Luoma ym. 2004, 38-43.)

Kokonaispalkitsemisessä on otettava huomioon eri-ikäiset osaajat sillä eri-ikäiset työntekijät kokevat palkitsemisen hyvin eri tavalla. Toiselle rahallinen palkkio on selkeä mittari organisaation arvostuksesta, kun taas toiselle työ itsessään on ainoa motivaation lähde. Vaikka perusmotivaatiotekijät kuten peruspalkkaus, työaika ja työsuhteen pysyvyys ovat tärkeitä kaikille ikäryhmille, on joitain erottavia tekijöitä kuitenkin huomattu. On esimerkiksi nähty, että aineellisella palkitsemisella on tärkeämpi merkitys uran alku- tai keskivaiheissa oleville työntekijöille kuin uransa loppuvaiheissa oleville. (Luoma ym. 2004, 46.)

3.3 Perinteinen aineellinen palkitseminen

Nykypäivänä työn merkityksellisyyden korostuessa, on rahallinen palkkio edelleen oikeudenmukainen ja kannustava (Varpula 2018). Perinteisenä aineellisena palkitsemisena nähdään kaikki rahassa mitattavat palkitsemisen muodot. Tällaisia ovat esimerkiksi kiinteä palkka, erilaiset rahalliset lisät ja organisaatioiden erilaiset etujärjestelmät kuten työtervey-

denhuolto, auto-, lounas ja puhelinedut. Välillisesti aineellinen palkitseminen on kaikki organisaation tarjoamat palvelut, jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Välilliseen aineelliseen ei suoranaisesti kuulu aineellisia palkkioita vaan se on esimerkiksi organisaation ulkopuolelta ostettu palvelu työntekijälle, joka johtaa aineellisen palkkion muodostumiseen tulevaisuudessa. (Luoma ym. 2004, 39-40.)

Erityisesti aineellisessa palkitsemisessa on hyvä ottaa huomioon oikeudenmukaisuus. Sen arviointiin kuuluu muutama perusnäkökulma; suhteellinen oikeudenmukaisuus- henkilökohtaiseen panostukseen ja vertaisryhmään nähden, yleinen käsitys palkitsemisen jakautumisesta organisaatiossa sekä yleisnäkemykset organisaation palkitsemisen menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta. Palkitsemisessa ei tule sekoittaa tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden käsitteitä. Strategiseen palkitsemiseen kuuluu olennaisesti yksilöiden tulosten arviointi ja sen mukaan erilainen palkitseminen. Tasapuolisuus, jolla tarkoitetaan, että jokainen saisi yhtä paljon, kuulostaa mutta ei oikeastaan ole oikeudenmukaista palkitsemista. (Luoma ym. 2004, 53-54.)

Varpula (2018) huomauttaa, että työmaailman muuttuessa on myös hyvä tarkastella aineellisen palkitsemisen muotoja. Palkkioiden tulee olla joustavia ja yksilöitä huomioivia; toinen työntekijä arvostaa enemmän ylimääräisiä vapaita, kun taas toinen rahallista bonusta. Myös aikataulussa voidaan olla joustavia eikä palkankorotuksen tai muiden palkkioiden tarvitse tapahtua vuosittain samaan aikaan. Modernit yritykset ovat ottaneet käyttöönsä erilaiset pikapalkitsemisenmuodot kuten kertaluontoiset yllätysbonukset hyvin suoritusta työstä. Nopeiden palkitsemisenmuotojen käyttämisessä on huomioitava, ettei niiden tavoittelu ohjaa työntekijää loppuun palamiseen tai hyvinvoinnista tinkimiseen. (Luoma ym. 2004, 36.)

3.4 Moderni aineeton palkitseminen

Varpula (2018) kertoo artikkelissaan *Millenniaalit odottavat taipuisuutta myös palkitsemiseen*, että ajat ovat muuttuneet ja organisaatioilta odotetaan myös palkitsemisen osalta taipuisuutta ja ketteryyttä. Millenniaalit valitsevat pääasiallisesti työpaikkansa palkan, palkitsemisen ja yrityksen kulttuurin perusteella. Isossa roolissa esiintyvät myös organisaation joustavuus ja eettisyys. Ennen vanhaan työpaikoissa välteltiin erottautumista massasta, kun taas nyt yksilöityminen on ehto. Millenniaalit haluavat tulla kohdelluiksi nimenomaan yksilöinä ja näin ollen yritysten tulee tarjota palkitsemista yhä monipuolisemmista perusteista. Perusteita voivat olla esimerkiksi vuositavoitteiden saavuttaminen, potentiaalinen osoittaminen tai osaamisen kehittyminen.

Aineeton palkitseminen tarkoittaa monissa organisaatioissa palautteen, kannustuksen ja kiitoksen saamista. Siihen kuuluu myös paljon toimintatapoja ja yrityskulttuurin eri ominaisuuksia. Aineeton palkitseminen liittyy vahvasti työntekijän tunnekokemukseen eli työntekijäkokemukseen, joka vaikuttaa merkittävästi sisäiseen motivaatioon. Aineetonta palkitsemista voi olla esimerkiksi organisaation arvostus työntekijää kohtaan ei-materiaalisin keinoin, kuten kiitos ja palaute, työn sisällön kiinnostavuus, mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen sekä luottamuksen osoitukset. (Luoma ym. 2004, 43.)

Luoma ym. (2004, 44-45) ja Varpula (2018) ovat samaa mieltä siitä, että rakentamalla ja räätälöimällä organisaatiolle yksilöllisen palkitsemisjärjestelmän, yhdistämällä aineellisen ja aineettoman palkitsemisen, saadaan aikaan paras ja kaikkia oikeudenmukaisesti palveleva palkitsemisstrategia. Tässä niin sanotussa palkitsemisen hybridimallissa ei tarvitse etukäteen lyödä lukkoon aikatauluja ja se voi joustavasti sisältää niin kertaluonteisia palkkioita kuin myös mitattavaa suoriutumisen- ja objektiivista arviointia. Tärkeintä on tehdä kaikille kristallin kirkkaaksi tavoitteet sekä mitä työntekijältä odotetaan niiden saavuttamiseksi.

3.5 Palkitsemisen merkitys työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa

Harvoin yrityksen tulos tehdään yksin ja tämän takia organisaatioiden on hyvä muistuttaa itseään siitä, miksi työntekijöitä halutaan palkita. Työntekijöitä ei pidä palkita vain taloudellisten mittareiden perusteella vaan kehittääkseen yrityskulttuuria entistäkin paremmaksi. Yhteishenki ja sitä kautta saatava toimiva ja mutkaton yhteistyö ovat tekijöitä, jotka sitouttavat niin milleniaalit kuin muidenkin sukupolvien edustajat. (Varpula 2018.)

Nykyään työtä ei tehdä vain rahasta ja työntekijä ei käytä osaamistaan tehtävissä, jotka eivät tunnu hänelle mielekkäiltä. On suurta resurssien tuhlausta ja palkitsemisen tavoitteiden romuttamista palkita työntekijää tavoilla, jotka ei ole hänen omasta mielestään palkitsevaa tai yhteydessä motivaatioon. Monissa organisaatioissa merkityksettömiin ja automatisoituneihin järjestelmiin hukkuu miljoonia euroja vuosittain. Järjestelmien olemassa olevuuden lisäksi on rakennettava tavoitteellisuus ja merkitys niin työntekijän kuin yrityksenkin näkökulmasta. (Luoma ym. 2004, 20-32.)

Parhaimmassa tapauksessa palkitseminen johtaa työntekijän sitoutumiseen organisaatioon mutta pahimmassa tapauksessa työntekijä kokee, että ohjaamisvaikutus ja organisaatioon sitoutuminen on palkkiolla hankittavissa ja saattaa tulla eteen tilanne, jossa työntekijä myy osaamisensa muualle. Mikäli palkitsemisjärjestelmää ei ohjata oikein ja oikeudenmukaisesti, voi se aiheuttaa työntekijöiden kesken kilpailua ja riitaa. Tästä johtuvalla

ilmapiirivaikutuksella on suora yhteys yksilön sisäiseen motivaatioon ja työasenteisiin.
(Luoma ym. 2004, 27-31.)

4 Yrityskulttuuri

Vanhastaan on ajateltu, että palkitsemisella on suurin rooli sitouttamisessa, mutta yrityskulttuurin rooli on nykypäivän sitoutumisessa kiistattoman laaja, jonka takia palkitsemisen lisäksi työntekijöiden sitouttamista tulisi käsitellä myös yrityskulttuurin kautta. Kuusela (2015, 14-16) kuvailee yrityskulttuuria sosiaalisesti voimaksi, joka vaikuttaa työntekijään tunteiden, normien ja sosiaalisen arvostuksen kautta. Se on organisaatioelämän tiedostettu ja tiedostamaton ydin, joka saa työntekijän pitämään kiinni omista tavoitteistaan ja tekemään työtä yhteisen päämäärän eteen. Se on myös yhteisössä näennäisesti tapahtuvia selittämättömiä asioita sekä itsestään selviä perusoletuksia ja uskomuksia, jotka yhdistävät työntekijä yhteisön.

Kulttuurin keskeinen tehtävä nähdään usein selkeyden luojana organisaation päivittäisten tilanteiden ratkaisemiseen. Se kertoo mitä tavoitellaan ja miten tavoitellaan. Kulttuuri pyrkii erottamaan tärkeät asiat vähemmän tärkeistä asioista sekä huolehtimaan organisaation ihmissuhteista. Organisaatiokulttuurin toimintamalleja ei voi koskaan ennakoida tai suunnitella ja toteuttaa valmiiksi, sillä maailma muuttuu jatkuvasti ja sen mukana organisaatioissa tapahtuu yllättäviäkin muutoksia. (Kuusela 2015, 30-34.)

4.1 Kulttuuri -käsitteen määritelmä

Kulttuuri tulee latinankielisestä sanasta *cultura* ja sillä tarkoitetaan maaperän hoivaamista. Pitämällä maatilikustaan huolta keväällä, maanviljelijä varmistaa, että hän saa syksyllä korjattua sitä viljaa, jota hän toivoi saavansa. Myös yrityskulttuurilla luodaan perustaa sellaiselle toiminnalle, jota yritys tarvitsee menestyäkseen. (Luukka 2019, 17-24.)

Antropologit ja sosiologit ovat tutkineet jo pitkään kulttuuri -käsitettä, jonka ansiosta on syntynyt monia erilaisia kulttuurin malleja ja määritelmiä. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että hyödyllisin tapa määritellä jotain niin abstraktia kuin kulttuuri, on ajatella asiaa evoluution kautta; mitä ihmisryhmät ovat oppineet pyrkiessään selviytymään, kasvamaan sekä käsittelemään ulkoista ympäristöään. Kulttuuri on jotain, joka on ryhmän alitajunnassa ja jolla on voimakas vaikutus ryhmän käyttäytymiseen. Jokainen sosiaalinen ryhmä, jolla on jonkinlainen jaettu historia, on käynyt läpi evoluutiomaisen oppimisprosessin ja kehittänyt itselleen kulttuurin. Kulttuurin vahvuus riippuu ajan pituudesta, ryhmään kuulumisen vakaudesta sekä heidän jakamiensa oppimiskokemusten emotionaalisesta voimakkuudesta. (Schein 2016, 3-4.)

Rakkaalla lapsella on monta nimeä, niin myös yrityskulttuurilla. Great Place to Work® Institute Finlandin hallituksen puheenjohtaja Asta Rossi kuvailee yrityskulttuuria meduusaksi, joka on omassa ympäristössään selkeä mutta samalla jotain sellaista, josta on vaikea saada otetta. Samaa mieltä on myös Southwest Airlinesin perustaja Herb Kelleher, joka sanoo, että: ”yrityskulttuuria ei voi koskettaa, ei maistaa, ei haistaa, sen vain tuntee”. (Luke 2019, 16-24.)

Yrityskulttuuri on mainittu ensimmäisen kerran kanadalaisen Jaques Elliottin kirjassa *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting* vuonna 1951. Elliot määritteli yrityskulttuurin työntekijöiden tavanomaiseksi ja perinteiseksi tavaksi ajatella ja tehdä asioita ja jotka uusien jäsenten on opittava ja ainakin osaksi hyväksyttävä päästäkseen yhteisön jäseneksi. (Luukka 2019, 17-18.)

4.2 Mitä on yrityskulttuuri?

Yrityskulttuuri guru Edgar Schein (2016, 3-6) sanoo, että ymmärtääksemme yrityskulttuuria meidän on ensin tarkasteltava kulttuurin rakennetta ja kehitettävä näkökulma monimutkaisen kulttuurimaiseman analysointiin. Meidän on katsottava kulttuurin sisältöä; mistä kulttuurissa on kyse, mitkä ovat sen tärkeimmät arvot, jotka meidän on ymmärrettävä sekä mitkä ovat käyttäytymissäännöt? Kulttuurin sisältö, arvot, joista välitämme ovat kaikkialla maailmassa erilaisia, sillä eri ihmisillä on erilaiset ennakkoluulot ja oletukset.

Luukan (2019, 25-26) mukaan ymmärtääksemme yrityskulttuuria, meidän tulee tietää sen kuusi keskeistä ominaisuutta:

1. kulttuuri on aina ryhmään liittyvä ominaisuus
2. kulttuuri luodaan yhdessä, ryhmän sisällä
3. kulttuuri opitaan ja se on opetettavissa
4. kulttuuri on jaettu: se yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa heidät muista ryhmistä
5. kulttuuri vaikuttaa ja yhdistää ryhmää oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla
6. kulttuuri on aina yksilöä vahvempi.

Kulttuuri on aina ryhmän ominaisuus, jonka voima on, että se ohjaa ihmisiä sekä yksilöettä ryhmätasolla. Se rakentuu aina organisaation sisällä, jonka reunaehtoihin vaikuttaa ulkomaailma. Kulttuuri nähdään monesti johtajansa varjona, joka heijastelee hänen arvo- maailmaansa, tekojaan ja tekemättä jättämisään. Kulttuuri on opittavissa ja sen yhteisön uudet jäsenet mukautuvat kulttuuriin keskimäärin 2-4 kuukauden aikana, mikäli eivät, he lähtevät. Heistä tulee kulttuurille sokeita ja he alkavat tiedostamattaan toimia sen mukaisesti. (Luukka 2019, 25-26.)

4.3 Yrityskulttuurin sisäiset ja ulkoiset kerrokset

Keskeinen harhaluulo yrityskulttuurista on se, että se määritetään vain sen näkyvistä tunnusmerkeistä eli artefakteista. Artefakti tarkoittaa jotain teennäistä ja keinotekoisia. Vaarallinen kuvitelma on, että organisaation kulttuurin voi muuttaa tavoitellun kaltaiseksi kopioimalla nämä artefaktit. Kulttuuri voidaan nähdä yrityksen todelliseksi kilpailueduksi vasta kun sen ytimessä ovat jaettu yhtenäinen maailmankuva sekä arvomaailma. (Luukka 2019, 31.)

Vuonna 1994 Edgar Schein kehitti klassisen kulttuurijäävuori mallin, joka jaettu ulos- ja sisäänpäin näkyviin kerroksiin (kuvio 2). Scheinin mallin logiikka toimii niin, että ulospäin näkyvät asiat, yrityksen ilmentymät eli artefaktit edustavat yrityksen arvoja, jotka rakentuvat jaetun maailmankuvan, ideologian ja olettamusten päälle. Ajatusmalli toimii myös toisinpäin, jolloin yrityksen ideologiasta tulee yrityksen arvot ja visio, jotka ilmenevät käyttäytymisenä ja artefakteina. (Luukka 2019, 30-33.)



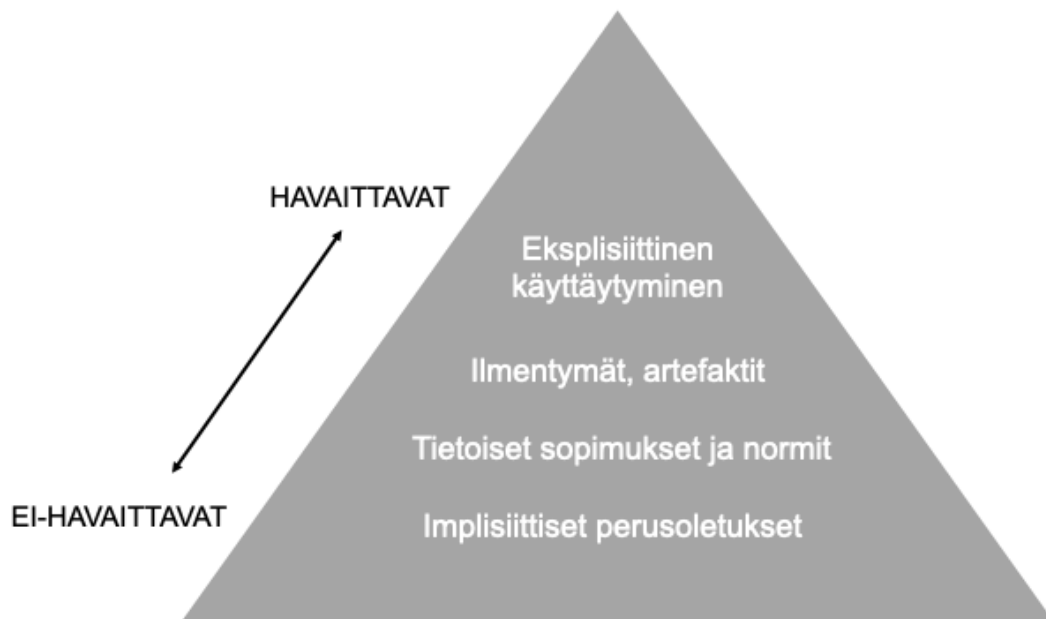
Kuvio 2 Edgar Schein yrityskulttuuria kuvaava jäävuorimalli (Luukka 2019, 30.)

Scheinin mallin mukaan ulospäin näkyviä asioita, eli kulttuurin ilmentymiä ovat esimerkiksi; rekrytointi ilmoitus, palkitsemistavat, työntekijän tapa vastata sähköpostiin, yrityksen logo sekä toimiston sijainti, toisin sanoen kaikki asiat mitkä ovat kenen tahansa havaittavissa. Näiden artefaktien perusteella emme voi vetää johtopäätöksiä yrityksen kulttuurista vaan ensin on ymmärrettävä niiden merkitys yrityksessä. (Luukka 2019, 30-33.)

Artefaktien merkityksien ymmärtämiseksi, meidän tulee tarkastella myös yrityksen sisällä näkyviä kerroksia, joita Scheinin mallissa on kaksi: arvot ja perusoletukset. Omaksutut arvot voivat olla tietoisesti luotuja ja sanoitettuja tai luonnollisesti syntyneitä. Ne voivat olla kirjoitettuja tai kirjoittamattomia. Esimerkiksi yrityksen vuosikertomukset ja niihin kirjatut arvot eivät välttämättä ole yrityksen todelliset arvot. Se miten yritys ja siellä työskentelevät ihmiset toimivat, taas kertoo paljon yrityksen arvoista. Tästä kerroksesta löytyy myös jokaisessa yrityksessä olevat visio, strategia, tavoitteet, vähemmän tai enemmän jaettu ymmärrys asioista sekä ihmisten jaetut tunteet. (Luukka 2019, 30-33.)

Niin kuin voimme Scheinin mallista havaita, arvot rakentuvat organisaation perusolettamuksien päälle. Peruolettamuksia ovat yrityksen maailmankuva, olettamukset, ajattelu-tapa ja ideologia, jotka ovat niin vahvasti jaettuja, että ovat muuttuneet lähes tiedostamattomiksi ryhmän jäsenille. Itsestäänselvyyksiä, joita ei enää kyseenalaisteta tai joista ei enää keskustella. Scheinin mallin tärkein viesti on, että kulttuuri ei muutu vain artefakteja muuttamalla. Jos esimerkiksi yrityksen toimintatavat ovat ristiriidassa yrityksen arvojen ja perusolettamuksien kanssa, ne ei eivät kestä ja kuihtuvat pois. (Luukka 2019, 30-33.)

Vuonna 2011 organisaatiotutkijat Kim S. Cameron ja Robert E. Quinn lisäsivät Scheinin mallin päälle kerroksen, eksplisiittinen käyttäytyminen (Kuvio 3). Eksplisiittisellä käyttäytymisellä tarkoitetaan, että jos esimerkiksi yrityksen arvoihin kuuluu avoimuus, niin organisaation jäsenten tulee toimia ja viestiä avoimesti. Tämä vahvistaa Scheinin mallin tarkoituksen, että kaikkien kerrosten tulee näkyä työntekijöiden käyttäytymisessä, muuten millään ei ole mitään väliä. (Luukka 2019, 32-33.)



Kuvio 3 Kim S. Cameronin ja Robert E. Quinnin yrityskulttuuria kuvaava malli (Luukka 2019, 33.)

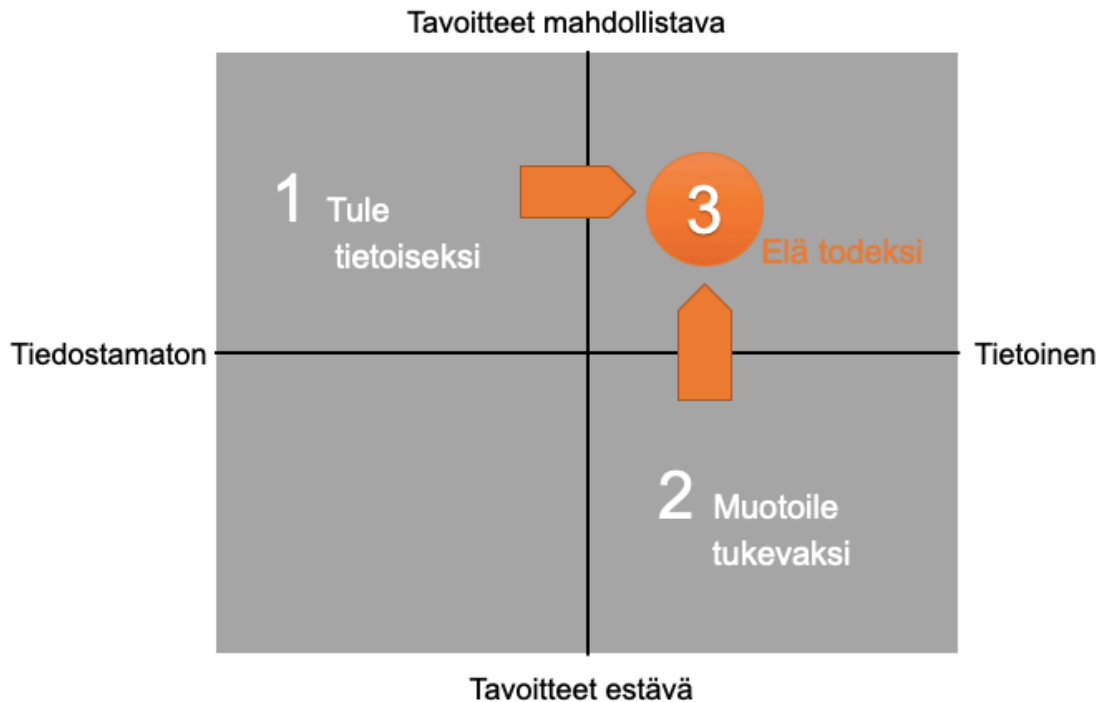
4.4 Yrityksen kulttuurin johtaminen

Yrityskulttuuri, joka tunnetaan myös termillä organisaatiokulttuuri, on vaikeasti ymmärrettävä käsite. Luukka (2019, 17) ja Schein (2016, 1-2) ovat yhtä mieltä siitä, että yrityskulttuurin määritelmiä on yhtä monta kuin on ihmisiä maapallolla. Joillekin se voi tarkoittaa sohvia ja pingispöytää yrityksen yhteisissä tiloissa ja toiselle itseohjautuvaa organisaatorakennetta sekä kolmansille jotain näiden välistä. Suurimmaksi ongelmaksi koituukin yrityskulttuurin johtaminen, jonka syvimmästä merkityksestä voidaan olla hyvin erimieltä.

Bass, B. ym. (1993) kokee, että organisaation kulttuuri kehittyy suurelta osin sen johtajuudesta, mutta organisaatiokulttuuri voi myös vaikuttaa johtajuuden kehitykseen. Esimerkiksi liiketoiminnalliset johtajat työskentelevät olemassa olevien sääntöjen, menettelyjen ja normien mukaisesti, kun taas muutosjohtajat muuttavat kulttuuriaan uusilla visioilla ensin ymmärtämällä sitä ja tarkistamalla sen yhteiset oletukset, arvot, ja normit.

Kulttuurin ja johtajuuden välillä on jatkuva vuorovaikutus. Johtajat luovat mekanismeja kulttuurikehitykseen sekä normien ja käyttäytymisen vahvistamiseen kulttuurin. Kulttuurinormit syntyvät ja muuttuvat siitä mihin johtajat keskittävät huomionsa, miten he reagoivat kriiseihin, miten he käyttäytyvät roolimalleina ja keitä he houkuttelevat organisaatioihinsa. Organisaation kulttuurin ominaisuudet ja tavat ovat sen johtajien opettamat ja seuraajiansa lopulta omaksumat. (Bass ym. 1993)

Luukka (2019, 95-96) sanoo, että kulttuuria voi ja pitää johtaa. Hän jakaa kulttuurin johtamisen kolmeen keskeiseen vaiheeseen (kuvio 4); tule tietoiseksi, muotoile tukevaksi ja elä todeksi.



Kuvio 4 Kulttuurijohtamisen vaiheet (Luukka 2016, 96.)

Luukka (2019, 96-97) toteaa, että johtaakseen kulttuuria, tulee johtajien tulla rehellisen tietoiseksi yrityksen kulttuurin nykytilasta. Yrityksen nykyisten kulttuurin ilmentymien selvittäminen ei riitä, vaan on mentävä syvemmälle aina ajattelua ohjaaviin perusolettamuksiin asti; miksi yrityksemme toimii niin kuin se toimii.

Ennen kuin yritys muotoilee kulttuurin päämääriä sille millainen se haluaa olla ja mitä se haluaa saavuttaa, on ensiarvoisen tärkeää tulla tietoiseksi siitä, mille perusolettamuksille ja arvoille kulttuuri halutaan rakentaa. Miten tämä kaikki ilmenee toimintatavoissa ja rakenteissa, jotka tarttuvat organisaatioon ja mahdollistavat organisaation etenemisen kohti tavoitteita. Muotoilulla tarkoitetaan organisaation rakenteiden ja käytänteiden muotoilua sekä johdon syvempien perusolettamuksien ja arvomaailman asteittaista muuttamista siten, että ne tukevat tavoiteltua kulttuuria. Se on uusien toimintamallien luomista mutta myös vanhojen purkamista. (Luukka 2019, 97-101.)

Luukka (2019, 102-105) toteaa, että yrityksen kulttuuri ei ole koskaan valmis ja, että valmiiksi luullusta kulttuurista voi nopeasti tulla entinen sellainen. Vanhat toimintatavat unohdetaan ja ohjanneista arvoista tulee yrityksen vuosikertomuksia, joilla ei ole mitään teke-

mistä yrityksen arjen kanssa. Jokaisen organisaation jäsenen pitää olla kulttuurista tietoinen ja etenkin johtajien tulee tukea sitä kaikille teoillaan. Yksittäinen pieni virhe ei tuhoa kulttuuria mutta saman pienen virheen toistaminen tai jonkun elementin huomiotta jättäminen voi muuttaa työntekijän käsitystä kulttuurista ja lopulta romuttaa sen.

4.5 Yrityksen kulttuurin tila

Luukan (2019, 42-43) mukaan suomalaiset organisaatiot voidaan jakaa neljään eri ryhmään yritysten kulloisenkin kulttuurisen tilan mukaan. Hahmottaakseen nämä neljä ryhmää, tarkastelemme *Kulttuurin tilat -viitekehystä* (Kuvio 5). Viitekehys ei kuvaa itsessään kulttuuria vaan pelkästään sen olemassa olevaa tilaa.



Kuvio 5 Kulttuurin tila -viitekehys malli (Luukka 2016, 43.)

Luukan (2019, 42-49) viitekehys operoi kahdella akselilla; vaaka- ja pystyakselilla. Vaaka-akselista nähdään kulttuurin *tiedostamaton* – *tietoinen* -akseli ja pystyakselista *tavoitteita estävä* - *tavoitteita mahdollistava* -akseli. Kuten suurimmassa osassa klassisia nelikenttä malleja, ideaali tila löytyy oikeasta yläkulmasta.

Oikea yläkulma on nimeltään *voittava kulttuuri*, jossa kulttuuria johdetaan oikeista lähtökohdista. Tällaisen tilan omaavassa organisaatiossa ollaan myös tietoisia siitä, millaisella kulttuurilla organisaatio saavuttaa tavoitteensa ja on näiden tavoitteiden vaatimusten mu-

kainen. Vasemmassa yläkulmassa on *tuurikulttuuri*. Ttuurikulttuurissa asioita ei varsinaisesti tiedosteta ja tunnisteta, vaan johto toimii intuitiivisesti oikein ja täten yrityskulttuuri rakentuu tiedostamatta sellaiseksi, että se mahdollistaa vain hetkeksi halutun liiketoiminnallisen lopputuloksen. (Luukka 2019, 42-49.)

Vasemmassa alakulmassa on *tuhokulttuuri*, jossa organisaatiolle on rakentunut tiedostamatta kulttuuri, joka estää heitä pääsemästä tavoitteisiinsa. Tällainen kulttuuri muodostuu samalla logiikalla mutta päinvastaisista lähtökohdista kuin tuurikulttuuri. Tuhokulttuurissa johto tekee intuitiivisia tavoitteiden kannalta väärää valintoja. Oikeassa alakulmassa voimme nähdä *harhakulttuurin*. Tämänkaltaisessa kulttuurissa johto pyrkii tietoisesti, organisaation tavoitteiden näkökulmasta täysin vääristä lähtökohdista, rakentamaan ja johtamaan kulttuuriaan. Tämänkaltaisen tilan tulema on, että yrityksen luotu kulttuuri estää organisaatiota pääsemästä tavoitteisiinsa. (Luukka 2019, 42-49.)

Luukka (2019, 42-49) kertoo, että näiden kulttuurien eri tiloista on mahdollista siirtyä toisiinsa ja joko kehittyä tai taantua. Organisaatioiden tavoitteet muuttuvat ja sen mukana myös kulttuurin ja toimintatapojen on muututtava. Johtaja voi muuttaa kulttuurin parempaan suuntaan, kun organisaatiossa pysähdytään ja paneudutaan kulttuuriin ja tunnistetaan sen keskeiset ominaisuudet sekä niiden merkitys tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhdytään systemaattisesti ja tavoitteellisesti rakentamaan kaiken mahdollistavaa kulttuuria kirjaamalla esimerkiksi yrityksen toimintaa ohjaavat keskeiset arvot. Näiden arvojen ympärille muotoillaan sitä vahvistavat rakenteet kuten palkitsemisen malli.

Luukka (2019, 42-49) toteaa, että usein isoin kehitysmuutos yrityksessä ja sen kulttuurissa kaippaa uutta ja raikasta näkökulmaa. Ilman sopivin väliajoin tapahtuvaa henkilöstömuutosta on vaarana, että yritys jämähtää paikalleen ja lopulta kuolee pois. Maailman muuttuessa nopeasti, yritysten isoimpana ongelmana ei ole enää keksiä liiketoiminta-idea vaan vaikeimmaksi osoittautuukin sen kulttuurin ylläpitäminen, kehittäminen ja ketterä muuttaminen. Pitää kuitenkin muistaa, että kaikki yritykset ja niiden työntekijät eroavat toisistaan ja tärkeintä onkin tunnistaa nämä erilaiset kulttuurierot toimintatavoissa ja niitä tukevat tarpeet.

4.6 Yrityskulttuurin merkitys työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa

Castellano (2014, 223) toteaa, että yrityskulttuuri näyttelee isoa roolia työntekijän sitouttamisessa. Organisaatiokulttuuri heijastaa yritysten liiketoiminnan ainutlaatuisuutta ja työntekijät, jotka voivat samaistua yrityksen arvoihin ja kulttuuriin, ovat sitoutuneempia auttamaan organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Työntekijät etsivät ja kiinnostuvat yrityksistä, joiden kulttuuri mukailee heidän kiinnostuksensa kohteita sekä persoonallisuutta.

Esimerkiksi työntekijä, joka etsii enemmän epävirallista ja joustavaa työympäristöä, ei todennäköisesti kiinnostu yrityksestä, joka on muodollinen ja strukturoitu.

Yrityskulttuuri vaikuttaa työntekijän sitouttamiseen jo rekrytointi vaiheessa hyvin konkreettisella tavalla. Moderneissa organisaatioissa painotetaan niin sanottua ”cultural fit:iä”, eli työntekijän sopivuutta yrityksen olemassa olevaan kulttuuriin. Kuten Castellano (2014, 223-224) kertoo, sopivuutta mitattaessa tulee ottaa huomioon molemmat vertailukohteet; työntekijä ja työ sekä työntekijä ja yrityskulttuuri. Valinta on aina kaksisuuntainen prosessi, jossa johto ei ainoastaan arvioi kandin sopivuutta, vaan myös kaudit keräävät tietoa yrityksestä arvioidakseen heidän sopivuuden yrityksen kulttuuriin.

Sitouttamisen näkökulmasta yrityskulttuurin rooli onkin valtava. Esimerkiksi työntekijät, joiden omat arvot tai asenteet eivät ole linjassa organisaatiokulttuurin kanssa, siirtyvät todennäköisesti jo varhain muihin yrityksiin. Kun jo rekrytointivaiheessa on onnistuttu löytämään kulttuuriltaan ”sopivia” työntekijöitä yhteisöön, niin ajansaatossa nämä tulevat vahvistamaan ja rakentamaan yrityskulttuuria entisestään ja ovat sitä kautta sitoutuneempia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Castellanon (2014, 224) mukaan työntekijät, joiden arvot ovat linjassa yrityskulttuurin kanssa ovat sitoutuneempia, vaihtavat epätodennäköisemmin työpaikkaa ja suoriutuvat työstään paremmin.

5 Työntekijäkokemus

Palataksemme hieman ajassa taaksepäin työnantajan ja työntekijän suhde on ollut enemmän vihamielinen kuin yhteistyöhön perustuva. Työntekijät olettivat yleensä, että yritykset hyödyntävät heitä ja rikkovat jokaisen antamansa lupauksen, kun taas työnantajat pitivät työntekijöitä velvollisuuksina ja vetelyksinä, jotka pahimmassa tapauksessa huijaavat ja varastaisivat yritykseltä. Tämä suhde kuitenkin muuttuu. Jotkut johtajat eivät ole vielä säistäneet sitä, mutta elämme jo työntekijän aikakautta. Tämä ei tarkoita, että työntekijöillä olisi kaikki valta vaan, että heillä on enemmän vaihtoehtoja kuin ennen. Työnantajilla on siis vaikeampi löytää ja pitää työntekijöitä. (Maylett ym. 2017, 29-30.)

5.1 Työntekijäkokemus -käsitteen määritelmä

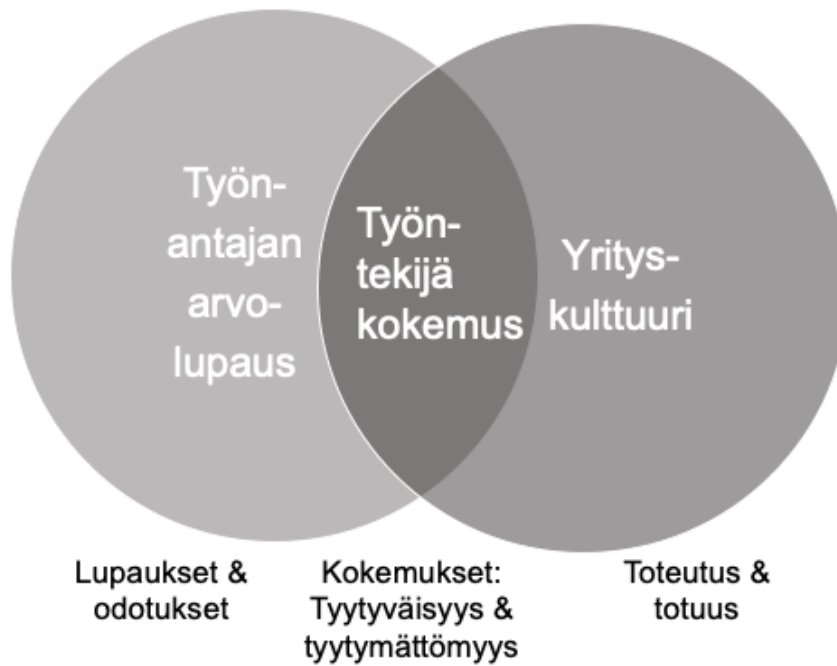
Työntekijäkokemus on työntekijän oma kokemus työpaikasta. Se on henkilökohtainen kokemus, jossa yksilön odotukset ja annetut lupaukset sekoittuvat työnteon arjen ja yrityksen kulttuurin kanssa, joka luo tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä, sitoutumista tai sitouttamattomuutta organisaatioon. (Luukka 2019, 128.)

Maylett ym. (2017, 24-25) lähestyy aihetta asiakaskokemuksen kautta. Hän sanoo, että hyvä työntekijäkokemus on yhtä kuin hyvä asiakaskokemus. Ilman asiakaspalvelusta välittäviä työntekijöitä kaunis myymälä on vain kuori. Mistä kaikki hienot innovaatiot tulisivat ilman riskinottoon halukkaita työntekijöitä? Toisin sanoen, kestävän ja maailmanluokan asiakaskokemuksen luomiseksi organisaation on ensin luotava kestävä, maailmanluokan työntekijäkokemus.

Maylett ym. (2017, 23-24) kuvailee sitoutuneita työntekijöitä maaperäksi ja ravintoaineiksi, jossa asiakaskokemus kasvaa. Jos sinulla on sitoutuneet työntekijät, jotka tuntevat kunnioitusta ja arvostusta organisaatiota kohtaan, luottavat johtajiinsa niin, että ovat valmiita ottamaan riskejä sekä sijoittavat emotionaalisesti organisaatioon, asiakaskokemus tulee itsestään. Mitkään maailman tekniikat ja järjestelmät eivät estä asiakaskokemustasi olemasta rahaa menettävä sotku, jos organisaatiolla ei ole sitoutuneiden työntekijöiden perustaa.

5.2 Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus

Luukan (2019, 128-134) mukaan työntekijä kokemus on vahvasti sidottuna työnantajalupaukseen ja yrityskulttuuriin (Kuvio 6). Työntekijäkokemus ei tapahdu vaan sitä johdetaan. Niin kuin yrityskulttuurin kanssa, ilman johtamista tapahtuu myös huono ja ei-toivottu työntekijäkokemus.



Kuvio 6 Työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri (Luukka 2016, 128.)

Maylett ym. (2017, 26-27) on samaa mieltä Luukan (2019, 128-134) kanssa siitä, että työntekijäkokemus on yhtä kuin työntekijän odotukset ja käsitys. Positiivinen työntekijäkokemus ei siis ole vain yrityksen teot vaan pikemminkin näiden tekojen tulos ja se miten työntekijä kokee nämä teot ja täyttävätkö ne hänen odotuksensa. Useimmat organisaatiot eivät ymmärrä tätä käsitettä. He uskovat, että erinomainen työntekijäkokemus luodaan antamalla työntekijälle muutama houkutteleva etu kuten taco tiistait ja hieroja toimistolla. Työntekijät saavat silti olla edelleen tyytymättömiä ja siirtyä työpaikkoihin, joka vastaa enemmän heidän odotuksiaan.

Hyvä työntekijäkokemus rakennetaan tuntemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä. Ymmärryksen perusteella tulee rakentaa työnantajalupaus, joka houkuttaa ja motivoi työntekijöitä sekä yrityskulttuuri, jolla lunastetaan annetut työnantajalupaukset arjessa saaden työntekijät työskentelemään intohimoisesti kohti yhteisiä tavoitteita. (Luukka 2019, 128-134.)

Maylett ym. (2017, 29-31) ja Luukka (2019, 128-134) ovat yhtä mieltä siitä, että työnantajalupausten tulee olla huolellisesti mietittyjä, yrityksen kulttuuria ja sen arkea kuvaavia ja melko pysyviä asioita. On elintärkeää pitää lupaukset realistisena, jotta panostamalla ja toteuttamalla ne pystytään täyttämään työntekijöiden odotukset ja lunastamaan annetut lupaukset. Toisin sanoen työnantajalupaus on kuvaus organisaation arvoista, jotka työntekijä saa organisaatiolta vastineeksi työpanoksestaan.

Kohderyhmäni tässä tutkimuksessa ovat milleniaalit, eli y-sukupolvi. Tämän ryhmän työntekijäkokemukseen ja sitä kautta sitoutumiseen vaikuttaa oleellisesti työn merkityksellisyys.

5.3 Merkityksellinen työ

Nenonen (2020, 8-10) kertoo suositussa teoksessaan *Merkityksellisen työn kaava*, että jokainen meistä kaipaa elämäänsä ja työhönsä mielekkyyttä ja merkitystä. Tiedostettu tai tiedostamaton merkityksellisyyden tarve tulee jostain syvältä ihmisyyden ytimeistä ja niin kuin ihmisen motivaatio, myös merkityksellisyyden käsite muuttuu uran, elämäkokemuksen ja henkisen kasvun myötä. Lähivuosina merkityksellisyydestä on tullut entistä puhuttu ja ajankohtaisempi aihe. Aiheen nostavat esiin niin naisten lehtien otsikot, self-help-gurut, yritysjohtajat ja konsultit.

Aiheen trendikkyys johtunee siitä, että vanhat ja perinteiset yhtenäiskulttuurin tukipilarit; koti, uskonto ja isänmaa eivät enää riitä vastaamaan kysymyksiimme elämän merkityksellisyydestä. Työ näyttäytyi ja näyttäytyy edelleen välillä pakollisena pahana, jota meidän tulisi vältellä viimeiseen asti. Jos tarkastelemme sanaa *työ*, huomaamme, että sillä on monissa kielissä negatiivinen käänös. Venäjäksi työ on *robo*, joka juontaa juurensa sanasta *rab* eli orja. Myös latinankielessä sana *labor* tarkoittaa orjatyötä ja raatamista. Ei siis ihme, että perusajatuksemme työstä on vallan negatiivinen. (Nenonen 2020, 20-22.)

Erityisesti milleniaalit ovat nousseet esiin ”merkitysjanoisina” työntekijöinä ja osaavat vaatia työltä muutakin kuin kuukausipalkkaa. Enää ei automaattisesti riitä hyvä palkka ja korkea asema ja hyvistä etuuksista huolimatta työ voi jossain vaiheessa alkaa tuntua ajanhukalta. Milleniaalit ovat siitä onnekaassa asemassa, että on mahdollisuus vaatia elävänsä merkityksellistä elämää myös maanantai aamuina ja keskiviikko iltapäivisin. Työ nähdään enemmän mahdollisuutena kehittyä ja hyödyntää omia vahvuuksia sekä edetä elämässä. Toisaalta tämä sukupolvi elää myös aikakautta, jolloin vaarana on päätyä juoksemaan hedonisessa oravanpyörässä, joka johtaa lopulta liialliseen stressiin ja burn-outtiin. (Nenonen 2020, 20-27.)

Luonteva paikka lisätä elämään merkityksellisyyttä on työn kautta, jossa vietämme noin kolmanneksen elämästä (Nenonen 2016, 20-22). Haluamme tehdä asioita, jotka tuntuvat mielekkäiltä ja on tekemisen arvoisia ja tärkeitä. Miksi tavoitella jotain mikä ei olisi tavoiteltavan arvoista? Nenonen (2020, 22) ja Berlin (2019, 17-18) ovat samaa mieltä siitä, että merkityksellisen työn omaava työntekijä on tehokkaampi, sitoutuneempi, terveempi, luovampi sekä kaiken kaikkiaan onnellisempi. Merkityksellisyys on todettu myös vaikuttavan

tiimien tehokkuuteen. Toimivassa tiimissä työntekijät tietävät työnsä tavoitteet ja päämäärät sekä tiedostavat ja tunnistavat työn vaikuttavuuden isossa kuvassa, emmehän tee työtä vain itsellemme. (Berlin 2019, 17-19.)

Tutkija Frank Martela on erotellut työn kolmeen eri rooliin, funktioon. Ensimmäinen työn rooli on toimeentulon ja elannon hankkiminen, jolloin työntekijä antaa aikaansa, osaamistaan ja vaivannäköään työnantajalle korvausta vastaa. Toinen rooli on itsensä toteuttaminen eli omien vahvuuksien hyödyntäminen työn kautta. Kolmas funktio suuntautuu ulkomaailmaan, joka liittyy yhteisölliseen luonteeseen; yhteisen hyvän edistämiseen ja hyvinvointiyhteiskunnan olemassaoloon. (Berlin 2019, 94-96.)

Joskus suurin sudenkuoppa, johon ajaudumme arjen kiireessä, on alkaa etsiä merkityksellistä työtä aidan toiselta puolelta, vaikka ennen sitä olisi tärkeintä pyrkiä etsimään ja luomaan sitä jo olemassa olevasta työpaikasta. Joskus sen löytäminen vaatii vain muutoksia olosuhteissa tai omissa asenteissa. Vaikka se tuntuukin olevan hankalaa, erityisesti milleniaaleille, jotka ovat tottuneet digitaalisessa maailmassa saamaan kaiken käsiinsä nopeasti, on hyvä muistuttaa itseä siitä, että merkitykselliset asiat tavoitetaan pikkuhiljaa ja pitkän ajan kuluessa. (Nenonen 2020, 38-39.)

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena on syventyä työntekijäkokemuksen kautta palkitsemisen ja yrityskulttuurin merkitykseen työntekijän sitoutumisessa. Tässä laadullisessa tutkimuksessa on käytetty puolistrukturoituja haastatteluja, jonka avulla on selvitetty työntekijän kokemuksia ja tuntemuksia läpikäydyistä aiheista; palkitseminen, yrityskulttuuri sekä työntekijän sitoutuminen.

6.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Tämä opinnäytetyö on toteutettu käyttämällä laadullista tutkimusta. Sen tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan syvemmin palkitsemista, yrityskulttuuria ja näiden kahden merkitystä työntekijän sitoutumisessa työhön.

Aineistokeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoituja etähaastatteluja puhelimitse, jossa kysymykset ovat kaikille samat. Haastattelu mahdollistaa joustavan ja vapaamman keskustelun haastateltavan kanssa sekä antaa mahdollisuuden selventää käsitteitä ja kysymyksiä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä yleistystä aiheesta, vaan selvittää yksilötasolla, miltä työntekijästä tuntuu ja mitä hän subjektiivisesti aiheista ajattelee. Haastattelun kysymyksillä pyrittiin saamaan mahdollisimman spontaaneja vastauksia ja selvittämään näiden avulla haastateltavien tuntemuksia aiheista.

6.2 Kohderyhmä ja haastateltavien taustatiedot

Aineisto on koottu seitsemästä haastattelusta. Kohderyhmänä olivat milleniaalit, eli 1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä syntynyt sukupolvi. Jokainen haastateltavista työskentelee keskisuudessa tai suuressa yrityksessä ja heidän kuukausitulonsa ovat noin 4000€/kk. Yritykset ovat pääkaupunkiseudulla sijaitsevia moderneja organisaatioita.

Jokainen haastateltava asuu pääkaupunkiseudulla ja heillä on noin neljän vuoden työkokemus alalta sekä korkeakoulututkinto. Haastateltavat ovat ammatiltaan HR johtaja, juristi, analyytikko, myynnin kehittäjä, maisema-arkkitehti, markkinointipäällikkö sekä copywriter.

7 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset on jaettu kysymysten teemojen mukaan. Tutkimuksen kysymykset on rakennettu läpikäytyjen aiheiden ja käsitteiden; palkitseminen, yrityskulttuuri ja näiden merkitys työntekijän sitoutumisessa ympärille. Ne sisältävät taustakysymyksiä, joilla selvitetään haasteltavan ammatti, palkkataso sekä yritys. Lisäksi tutkimuksessa on kysymyksiä, joilla pyritään selvittämään käsitteiden; palkitseminen, yrityskulttuuri ja sitoutuminen ymmärtämistä sekä näiden käsitteiden tunnepohjaista kokemusta.

7.1 Työn merkitys

Kaiken kaikkiaan jokaiselle haastateltavalle työ merkitsee paljon ja sen on oltava jotain merkityksellistä tekemistä. Koetaan, että työ vie arjesta suurimman osan ajasta, jolloin sen tulee olla itsensä ja yhteiskuntaa kehittävää tekemistä. Haastateltavat kokivat myös, että työn tulee vastata omia arvoja ja työllä on tuotettava myös lisäarvoa muille ihmisille. Työ ei saa olla vain päivittäistä kahdeksasta neljään puurtamista. Kysymyksiä vastauksista tuli esille myös kanssa ihmisten tärkeys ja kollegat nähdäänkin enemmän ystävinä kuin pelkästään työtovereina. Esiin nousi myös toimeentulon tärkeys ja se korostuu erityisesti mies puolisisä haastateltavissa. Pääkaupunkiseudulla asuminen, kalliit harrastukset ja viihde vaativat tietynlaisen tulotason. Yksi haastateltavista mainitsi myös, että ”työ on isossa roolissa ja merkitsee paljon mutta se ei saa merkitä liikaa, koko elämä ei voi olla pelkkää työtä”.

7.2 Käsitteiden määrittely

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan työn kautta, mitä heillä tulee mieleen termeistä; palkitseminen, yrityskulttuuri ja sitoutuminen. Lisäksi heiltä kysyttiin kokevatko he, että heitä palkitaan työssä sekä onko heidän organisaatioillansa jonkinlainen yrityskulttuuri. Haastateltavat eivät saaneet aiheista minkäänlaista tausta esittelyä, vaan tarkoituksena oli saada mahdollisimman spontaani vastaus.

7.2.1 Palkitseminen

Jokainen haastateltavista koki, että palkitsemisella tarkoitetaan ainoastaan hyvästä työstä kiittämistä ja, että palkkio on usein rahallinen. Suurin osa koki myös, että palkitsemiseen eivät kuulu työsopimuksessa ennalta sovitut kuukausipalkka ja muut edut kuten työterveys, lounasetu ja palkalliset lomat. Myös aineettomat palkitsemisen tavat kuten koulutus ja kehitysmahdollisuudet nähtiin enemmän työnantajan velvollisuuksina kuin palkitsemisenä. Koettiin, että työnantajan vastuulla on pitää työntekijät ajan tasalla ja koulutettuina, jotta työn voi suorittaa niin hyvin kuin on mahdollista.

Palkitseminen nähtiin myös haastavana aiheena ja se aiheutti epäilystä siitä, miten se voidaan toteuttaa tasa-arvoisesti ja kaikki työntekijät huomioiden. Yksi haastateltavista koki, että ”palkitseminen ei voi kohdistua kaikkiin työntekijöihin vaan nimenomaan niihin, jotka ovat tehneet työnsä hyvin ja ovat ansainneet siitä palkkion”. Rahallinen palkitseminen koettiin osaksi myös vaarallisena motivaattorina. Yksi haastateltavista vastasi:

”Kun palkitseminen on rahan sidottua ja raha kiinnostaa ihmisiä niin on tärkeää, että palkitsemisen tavoittelemisen ajaa ihmiset oikeanlaiseen tapaan tehdä töitä. Eli jos esimerkiksi esimiehen palkkiot ovat sidottuna vain hänen yksilösuoritukseensa eikä koko tiimin suoritukseen, on vaarana, että omat tavoitteet laitetaan etusijalle ja unohtetaan tiimin suoriutuminen, joka voi tällöin johtaa huonoon esimies työhön.”

Jokainen haastateltavista koki, että heitä palkitaan työstä niin aineellisesti kuin aineettomasti. Palkitseminen koettiin kuitenkin asiana, jossa työnantajalla olisi aina parannettavan varaa. Suurissa yrityksissä työskentelevät kokivat eniten aineettoman palkitsemisen puutetta. He kokivat, että työntekijöitä on niin paljon, että yksilötason onnistumiset ja annettu ekstra työpanos jää usein huomioimatta. Esiin nousi myös Covid-19 aiheuttamat haasteet. Etätyön yleistyessä koettiin, että sanallinen kiitos on vähentynyt huomattavasti. Yli kolme vuotta yrityksessä työskennelleet haastateltavat kokivat myös, että työstä palkitseminen ja huomioiminen usein hiipuu ajansaatossa ja työntekijää pidetään enemmän itsestään selvyytenä. Yksi haastateltavista koki myös, että kiire vähentää huomattavasti onnistumisien juhlamista. Ennen kuin edellinen määränpää on edes saavutettu, suunnitellaan jo seuraavaa.

7.2.2 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri nähtiin suurimmaksi osaksi tunnepohjaisena kokemuksena työyhteisön tavoista toimia. Haastateltavien mukaan yrityskulttuurin pohja muodostuu yrityksen ääneen sanotuista ja ennalta sovituista arvoista mutta loppuen lopuksi sen määrittelevät ihmiset eli työntekijät. Moni haastateltavista jakoi yrityskulttuurin kahteen osaan; ulkoiseen ja sisäiseen yrityskulttuuriin. Ulkoisena koettiin ylhäältä sanellut yrityksen arvot, joista muistutetaan työntekijöitä muun muassa toimistojen seinillä ja yrityksen esittely presentaatioissa. Sisäinen yrityskulttuuri nähtiin työyhteisön muovaamana tunnelmana työpaikalla. Se miten ihmiset käyttäytyvät, keskustelevat ja pukeutuvat työpaikalla. Suurissa yrityksissä työskentelevät kokivat, että useasti ulkoinen ja sisäinen yrityskulttuuri eivät kohtaa. Yksi haastateltavista totesikin, että ”Sisäinen ja ulkoinen kulttuuri pitäisi olla sama ja niiden tulisi kertoa samaa tarinaa mutta näin ei valitettavasti usein ole”.

7.2.3 Sitoutuminen

Sitoutuminen työssä nähtiin selkeästi niin sanottuna ”kahden kauppana”, jossa työntekijä sekä työnantaja ovat sitoutuneita toisiinsa ja sovittuun yhteistyö sopimukseen. Se on kahden osapuolen etukäteen määritellyjä toimia, jolla pyritään yhdessä johonkin määränpäähän. Se on molempien osapuolien luottamusta toisiinsa, joka parhaassa tapauksessa voi johtaa pitkään yhteistyöhön. Sitoutuminen nähtiin myös asiana, jota ei voida saavuttaa pakottamalla. Yksi haastateltavista koki, että mikään raha summa ei voi sitouttaa työntekijää vaan se perustuu annettuihin työtehtäviin. Mikäli työnantaja ei voi tarjota työntekijälle mieleisiä, työntekijää kehittäviä ja haastavia työtehtäviä, niin on hyvin normaalia, että yhteistyö loppuu ja työntekijä lähtee etsimään hänelle mielenkiintoisia työtehtäviä muualta. Sitoutuminen nähtiin myös ajan saatossa muokkautuvana asiana, jota niin työntekijän kuin työnantajankin tulee tarkastella hyvin väliajoin. On eri asia sitouttaa uutta työntekijää kuin kolme vuotta yrityksessä työskennellyttä työntekijää.

7.3 Yrityskulttuurin merkitys sitoutumiseen työssä

Jokainen haastateltavista koki, että yrityksen kulttuurilla on merkitystä omaan sitoutumiseen työssä. He kokivat, että olisi todella vaikea työskennellä yrityksessä, jonka arvot eivät vastaisi omia arvoja. Työn tulee olla mielekästä ja sellainen paikka, jonne on pääasiallisesti aina miellyttävää mennä. Yksi haastateltavista kertoi myös, että heidän yrityksensä on niin hyvä kulttuuri, että sinne hakevat työntekijät ovat valmiita jopa alentamaan jo ennestään saavutettua palkkatasoaan vain päästäkseen työskentelemään tähän kyseiseen yritykseen.

Hyvin tärkeäksi koettiin myös yhteisöllisyyden tunne ja, että työtä tehdään yhdessä eikä yksin. Jokainen työntekijä jakaa työkuorman tasa-arvoisesti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Haastateltavat kertoivat myös kokevansa suurimmat onnistumisen tunteet yhdessä saavutetuista asioista ja, että suurimpana motivaation lähteenä ovat taitavat ja osaavat kollegat sekä motivoitunut työyhteisö. Yksi haastateltavista kertoikin ensimmäisten päivien jälkeen yrityksessä, että ”oli todella innostavaa ja uutta nähdä työntekijöitä, jotka olivat kaikki todella motivoituneita tekemään työtä. Tämä sai myös itsensä suorittamaan enemmän kuin olisi ehkä suorittanut jossain muussa yrityksessä.”.

Haastatteluissa nousi esille myös, että mitä pidempään työskentelet yrityksessä sen enemmän, kyseenalaistat yrityksen kulttuuria ja sitä vastaako se omia arvoja ja minkälainen vaikutus sillä on elämääsi. Yrityskulttuurilla on vaikutusta myös siihen, kuinka paljon

työntekijä on valmis venymään ja antamaan itsestään. Yksi haastateltavista jakoi omia kokemuksiaan, että ”sen kulttuurin voiman huomaa esimerkiksi silloin kun on väsyneempi ja pitäisi antaa ekstra panos itsestään. Silloin rahalla ei ole enää merkitystä vaan juuri sillä tunteella mikä tulee ja päättääkö antaa itsestään sovittua enempää.”

7.4 Palkitsemisen merkitys sitoutumiseen työssä

Palkitsemisella koettiin myös olevan merkitystä sitoutumiseen työssä. Koettiin, että elämässä oleva aika on kallisarvoista ja sitä ei tule antaa ilmaiseksi tai liian vähäisellä korvauksella. Koettiin, että varsinkin rahallinen palkitseminen antaa mahdollisuuksia tehdä itseä miellyttäviä asioita myös työn ulkopuolella, joka taas saa työntekijän onnelliseksi ja sitä kautta tyytyväiseksi ja sitoutuneeksi työssä.

Palkitseminen koetaan hyvin pitkälti kiitoksena hyvin tehdystä työstä ja mikäli sellaista ei ole tai se ei vastaa työntekijän odotuksia, tuntee työntekijä sen epäluottamuksena työn tuotosta kohtaan. Palkitsemisella työntekijä määrittelee itsensä työntekijänä ja saa siitä varmuutta, että on suoriutunut työssään hyvin. Erilainen palkitseminen on myös auttanut ja kannustanut jaksamaan vaikeiden haasteiden yli sekä motivoinut työntekijää joustamaan sitä vaadituissa tilanteissa.

Yksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, että ”liian herkästi sitä myös tottuu ja tyytyy huonoon, eikä laiskuuttaan lähde etsimään uutta työpaikkaa, sillä sekin on raskas ja aikaa vievä prosessi. Toisaalta jos joka päivä olisi yhtä ilotulitusta niin tuntuisiko palkitseminen ja muistamiset enää miltään”. Palkitsemisen tulee siis olla tasapainossa ja sen on oltava tarkkaan suunniteltu, jotta se vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen positiivisella tavalla.

7.5 Yrityskulttuuri vai palkitseminen?

Yrityskulttuurin ja palkitsemisen vaikutuksista työntekijän sitoutumisessa lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että molempia tarvitaan. Näiden kahden tasapaino on kultainen keskitie, joka johtaa parhaaseen mahdolliseen sitoutumiseen työhön.

Rahallinen palkitseminen nousi esiin asiana, josta olisi hyvin vaikea luopua tai vähentää sitä. Yrityskulttuuri nähtiin enemmän pidemmän tähtäimen saavutuksena, kun taas palkitseminen hyvin konkreettisena lyhyellä aikavälillä. Tämä kuitenkin jakoi mielipiteitä naisten ja miesten välillä.

Miespuoliset vastaajat kokivat, että kestäisivät lyhyellä aikavälillä huonoa yrityskulttuuria, mikäli rahallinen kompensatio olisi riittävän suuri. Naispuolisilla vastaajilla taas esille

nousee kulttuurin merkitys ja se kuinka tärkeää on viihtyä työssään. Naispuoliset haastateltavat kokivat myös enemmän tarpeelliseksi aineettoman palkitsemisen saamisen sekä, että olisivat valmiita tinkimään aineellisesta palkitsemisesta saadakseen paremman yrityskulttuurin. He kokivat, että koska yrityskulttuurilla on paljon isompi psykologinen vaikutus, sen merkitys motivaatioon ja sitoutumiseen työssä on suurempi. Rahalla on siis merkitystä mutta se ei toimi päämotivaattorina työssä.

Esiin nousi myös Covid-19 aiheuttaman etätyön takia työstä puuttuva sosiaalinen kulma, jolloin konkreettisella palkitsemisella ja kompensatiolla työssä on isompi merkitys kuin ennen.

8 Pohdinta ja johtopäätökset

Päätelmät on jaettu teemoittain käytyjen aihealueiden; työntekijän sitouttaminen sekä palkitsemisen ja yrityskulttuurin merkitys työntekijän sitoutumisessa ympärille. Koska laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018), tämäkin tutkimus pyrkii pikemminkin syventymään subjektiivisten kokemusten kautta tutkittavaan aiheeseen, kuin löytämään yleistettäviä universaaleja totuuksia.

8.1 Työntekijän sitoutuminen

Työntekijöiden sitoutuminen nähdään selkeästi kahden osapuolen; työntekijän ja työnantajan tasavertaisena suhteena. Se on luottamusta organisaatiota ja sen johtajia kohtaan sekä työnantajan luottamusta työntekijää kohtaan. Tällä molemminpuolisella luottamuksella on merkittävä positiivinen vaikutus työntekijän hyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen ja sitä kautta sitoutumiseen työssä.

Sitoutumisen määrittelemisessä oli huomattavissa joitakin näkemuseroja. Suuressa yrityksessä työskentelevä haastateltava oli sitä mieltä, että työsopimus määrittää kahden osapuolen sitoutumisen, kun taas muut haastateltavat olivat samaa mieltä Bridgerin (2014, 4.) kanssa, joka kuvailee, että työntekijän sitoutuminen on jotain mitä työntekijällä itsellä on tarjota ja jota ei voida vaatia tai sopia osana työsopimusta.

Kuten suurin osa haastateltavista kertoi, sitoutuminen on jotain mitä ei voida pakottaa tai ostaa. Se on tunne ja asenne, eli niin sanottu sisäisen olemisen tila, johon kuuluu muun muassa työtyytyväisyys, motivaatio ja sitä kautta työpanos. Haastateltavien vastaukset ovatkin tältä osin hyvin linjassa esimerkiksi Bridgerin (2014, 4-6) löydösten kanssa.

Haastateltavien vastauksista nousee esiin myös Castellanon (2014, 45) mainitsema milleniaalien optimismi uramahdollisuuksia kohtaan. Nähdään, että työntekijällä on varaa valita mieleisensä työtehtävät ja, että työntekijän sitoutuminen on enemmän juostavampi, alati muuttuva tunnetila, joka voi olla luonnollisesti lyhyempi mutta sitäkin intensiivisempi ajanjakso.

8.2 Palkitsemisen merkitys työntekijän sitoutumisessa organisaatioon

Castellanon (2014, 45) kuvailema milleniaalien uramahdollisuus optimismi ja itsevarmuus nousee esiin myös työntekijän palkitsemisen kohdalla. Palkkaa tai muita työsopimuksessa ennalta sovittuja etuja, kuten työterveys ja lounasetu, ei nähdä enää osana palkitsemista

vaan peruskorvauksena työntekijän kallisarvoisesta annetusta ajasta. Myös koulutus, ohjaus ja mentorointi nähdään nykyään palkitsemisen sijaan työnantajan vastuulla olevina vähimmäisvaatimuksina, jotta työntekijä voi suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla.

Niin aineellisella kuin aineettomallakin palkitsemisella on edelleen suuri vaikutus työntekijän hyvinvointiin, jaksamiseen ja motivaatioon sekä sitä kautta työntekijän sitoutumiseen työssä. Moni haastateltavista kertoi hyvin pitkälti määrittelevänsä itsensä työntekijänä palkitsemisen kautta. Mikäli korvaus tehdystä työstä on liian alhainen tai työntekijä kokee, että häntä ei kiitetä hyvästä työstä, hän saattaa kokea epäonnistumista ja alisuoriutumisen tunnetta.

Palkitsemisen tulee olla myös oikeudenmukaista ja nähdäänkin, että palkitsemisen tulee olla sidottuna suoritettuun työhön. Haastateltavat ovat siis samaa mieltä Luoman ym. (2004, 53-54) kanssa, jotka huomauttavat, että strategiseen palkitsemisen kuuluu olennaisesti yksilöiden tulosten arviointi ja sen mukaan erilainen palkitseminen.

Haastateltavat kaipaavat myös sisäisiä palkkioita, kuten ylpeyttä tehdä jotain tärkeää ja tunnetta hyvin suoritetuista työtehtävistä. Kuten Castellano (2014, 43) ja Heikkinen (2016) toteavat, milleniaaleilla on muita sukupolvia suurempi tuen ja huomion tarve. Tämän huomion puutteellisuus nähdään kriittisenä osa työntekijän motivaation vähenemistä työssä.

Ulkoisen motivaation palkitsemismuodot kuten esimerkiksi kuukausipalkka, tulosperusteiset palkkiojärjestelmät sekä erikoispalkkiot (Luoma ym. 2004, 21-22) koetaan edelleen hyvin tärkeänä motivaation lähteenä. Rahallinen palkitseminen koetaan tärkeänä osana sitoutumista ja jo ansaitun palkan alentaminen hyvin vaikeana. Kuten Castellano (2014, 45) mainitsee, yli 60% milleniaaleista uskoo rikastumisen olevan sukupolvensa tärkein elämäntavoite. Tämä saattaa kuitenkin muuttua haastateltavien osalta ajansaaton myötä, sillä on nähty, että aineellisella palkitsemisella on tärkeämpi merkitys uran alku- tai keskivaiheessa oleville työntekijöille kuin uransa loppuvaiheessa oleville (Luoma ym. 2004, 46).

8.3 Yrityskulttuurin merkitys työntekijän sitoutumisessa organisaatioon

Yrityskulttuuri on tullut entistä tutummaksi aiheeksi työntekijöille ja aihe on selkeästi trendikäs ja siitä puhutaan yrityksissä paljon. Tämä näkyi myös haastateltavien ”oppikirjamaisissa” vastauksissa kysyttäessä esimerkiksi määritelmää yrityskulttuurille. Yrityskulttuuri nähdään vahvasti tunneperäisenä kokemuksena, joka syntyy suurimmalta osin kanssaihmisistä eli kollegoista.

Työntekijät kokevat vahvasti yrityskulttuurin jakautuvan kahteen osaan; ulkoiseen ja sisäiseen kulttuuriin. Haastateltavat määrittelevät yrityskulttuurin sisäisen kulttuurin tulevan ihmisistä ja niiden toimintatavoista. Näitä toimintatapoja kuitenkin ohjaa osaksi ulkoinen kulttuuri, joka on määritelty ylhäältä tulevista, yrityksen äänensanotuista arvoista, visiosta ja missiosta. Sisäisen ja ulkoisen kulttuurin nähdään usein riitelevän keskenään, jolloin ihmiset eivät välttämättä päästä toimia yrityksen ääneen sanottujen arvojen, vision ja mission mukaisesti.

Tämä niin sanottu sisäisen ja ulkoisen kulttuurin määritelmä muistuttaa hieman Scheinin jäävuori mallia (kuvio 2), jossa ulospäin näkyviä asioita, eli kulttuurin ilmentymiä ovat muun muassa rekrytointi ilmoitus, yrityksen logo ja toimiston ulkomuoto, toisin sanoen kaikki asiat mitkä ovat kenen tahansa havaittavissa. Sekä sisäänpäin näkyviä kuten arvot ja perusoletukset, johon kuuluvat muun muassa tunteet, ymmärrys, ajattelu ja olettamukset. Yrityksen vuosikertomukset ja niihin kirjatut arvot eivät siis välttämättä ole yrityksen todelliset arvot vaan se miten yritys ja siellä työskentelevät ihmiset toimivat, ajattelevat, tuntevat ja käyttäytyvät. (Luukka 2019, 30-33.)

Nähdään myös, että pidemmän päälle olisi erittäin vaikea työskennellä yrityksessä, jossa ei ole toimivaa ja hyvää yrityskulttuuria. Hyvä yrityskulttuuri määritellään suurimmaksi osaksi tunteesta, joka tulee, kun menet työpaikalle. Työilmapiiristä, jonka määrittelevät ympärillä olevat kollegat ja yhteishenki. Kuten Castellano (2014, 45) mainitsee milleniaalit suosivat tiimityöskentelyä ja verkostoitumista hierarkioiden sijaan. Heille on tärkeä kokea yhteisöllisyyttä, merkityksellisyyttä ja sitä, että on osa jotain suurempaa, jota tehdään yhdessä eikä yksin.

Yrityskulttuuri nähtiin myös vahvasti henkisenä voimavarana, joka vaikuttaa työntekijän halukkuuteen antaa organisaatiolle enemmän kuin vaadittu minimisuoritus. Kuten Salomon & Sidrevi (2010) on osoittanut, sitoutuneet työntekijät ovat emotionaalisesti kiintyneempiä organisaatioon ja ovat sitä kautta valmiita antamaan ekstra työpanoksen työntekijälle.

Yrityskulttuurin merkitys vahvistuu selkeästi myös tulotason mukaan; mitä suuremmat tulot sitä enemmän työntekijä alkaa tarkastelemaan yrityksen kulttuuria ja sitä vastaavako yrityksen todelliset arvot omia arvoja. Koetaan myös, että yrityksien on tärkeä tarkastella kulttuuria ja sitä vastaako se työntekijöiden näkemystä. Kulttuuri ei saa olla vain markkinoinnin keino, jolla näytetään asioita vain ulospäin, vaan sen on oltava jotain, joka edesauttaa työntekijää tuntemaan olonsa turvalliseksi ja kotoiseksi.

8.4 Yrityskulttuuri vai palkitseminen?

Tutkimuksen tulokset antavat ymmärtää, että palkitsemisen ja yrityskulttuurin merkitys työntekijän sitoutumisessa on lähes yhtä suuri. Palkitseminen nähdään etenkin lyhyellä aikavälillä merkittävämmässä roolissa kuin yrityskulttuuri, kun taas yrityskulttuuri koetaan pidemmällä aikavälillä mahdollistavana voimana, joka voi olla syy kuulua tai olla kuulumatta organisaatioon. Vaikka yrityskulttuuri nähdään työntekijälle tärkeänä asiana, nousee vastauksissa kuitenkin esiin palkitsemisen, erityisesti rahallisen palkitsemisen tarve ja tärkeys. Tutkimuksen perusteella voidaan siis sanoa, että lyhyellä aikavälillä palkitsemisella on suurempi merkitys työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa, kun taas yrityskulttuurin merkitys nousee pidemmällä aikavälillä.

8.5 Jatkotutkimusehdotus

Tämä tutkimus on suoritettu Koronaviruspandemian (Covid-19) aikana, joka on aiheuttanut myös suomessa kuin muuallakin maailmassa laajaa työttömyyttä. Tämän vaikutuksena on oletettava, että kun pelko toimeentulon menetyksistä kasvaa, rahallisen palkitsemisen merkitys työntekijän sitoutumisessa korostuu entisestään. Tämän tutkimus olisi mielenkiintoista suorittaa uudelleen, kun maailman taloudellinen tilanne palautuisi lähemmäs normaalia. Lisäksi uskon, että tulotasolla oli merkitystä tutkimuksessa saatuihin vastauksiin, joten mielenkiintoista olisi myös vertailla alhaisemman tulotason työntekijöitä.

8.6 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Inspiraatio opinnäytetyöni aiheeseen tuli sekä aiemmasta työkokemuksestani että nykyisestä työstäni. Työskentelen tällä hetkellä pelialan yrityksen HR-tiimissä. Pelialalla, kuin myös muillakin aloilla kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa ja uskon että se tulee tulevaisuudessa ainoastaan kiristymään. Työni sekä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta minua kiinnostaakin kovasti ymmärtää miten ja millä menetelmillä työnantajat voivat nyt ja tulevaisuudessa sitouttaa työntekijöitä ja mitkä ovat aiheeseen liittyvät parhaat käytännöt.

Palkitseminen ja yrityskulttuuri liittyvät vahvasti nykyajan työntekijän sitouttamiseen ja koska koen vahvasti, että edellisessä työssäni näiden kohdalla epäonnistuttiin suuresti, päädyin syventymään työntekijöiden sitouttamiseen palkitsemisen ja yrityskulttuurin kautta. Koska tarkastelen itse näitä aiheita päivittäin HR näkökulmasta enkä työntekijän omasta näkökulmasta, päädyin haastattelemaan työnantajan sijaan itse työntekijöitä.

Tämä opinnäytetyön tekeminen on ollut erittäin kiinnostavaa ja se on tuonut paljon lisäarvoa joka päiväiseen työhöni. Käytin opinnäytetyössäni melko uusia teoksia lähteinä, sillä halusin aiheesta mahdollisimman päivitettyä tietoa. Erityisesti paneuduin Panu Luukaan

teokseen *Yrityskulttuuri on kuningas*, jossa käydään erittäin käytännön läheisesti läpi yrityskulttuuria ja sen merkitystä niin työntekijä kuin työnantaja näkökulmasta. Toinen mielenkiintoinen teos oli Rosa Nenosen *Merkityksellisen työn kaava*, johon on mielestäni erinomaisesti kirjattu ajatuksia, joita moni sukupolveni edustaja miettii.

Sain mielestäni onnistuneesti sovitettua opinnäytetyön prosessin aikataulun sopimaan kokopäiväisen työni kanssa. Kaikkein tärkeintä on hyvä suunnitelma ja kirjoitusaikataulu. Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen opetti minulle myös periksi antamattomuutta ja organisaatiokykyä, jota tulen tarvitsemaan myös tulevaisuudessa kehittyessäni rautaiseksi HR-alan ammattilaiseksi.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P., Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki.

Afdzal, A. R., Aerni, I., Nur, L. B., Hazril, I. I. 2017. The Role of Talent Management in the Relationships between Employee Engagement: A Study of GLCs. Luettavissa: https://www.matec-conferences.org/articles/matecconf/pdf/2018/09/matecconf_mu-cet2018_05060.pdf. Luettu: 18.9.2020

A-lehdet 2020. XYZ – miten eri sukupolvet eroavat toisistaan? Luettavissa: <https://www.a-lehdet.fi/artikkelit/xyz-miten-eri-sukupolvet-eroavat-toisistaan>. Luettu: 10.10.2020

Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership and organizational culture. Luettavissa: <https://www.jstor.org/stable/40862298>. Luettu: 19.9.2020

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Meedia Zone OÜ. Viro.

Bridger, M. 2014. Employee Engagement. Kogan Page. London.

Castellano, W. G. 2014. Practices for Engaging the 21st Century Workforce. Pearson Education, Inc. New Jersey.

Heikkinen, L. 2016. Näin sitoutat millenniaalit yritykseen – 5 vinkkiä. Barona. Luettavissa: <https://careersblog.barona.fi/uravinkit/nain-sitoutat-millenniaalin-yritykseen>. Luettu: 24.10.2020

Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, M., Truss, K. 2008. Employee Engagement: A Literature Review. Kingston University Working Paper, Series No 19. Luettavissa: <https://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>. Luettu: 18.9.2020

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum Media. Helsinki.

Luoma, L., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta. Osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi. Vammala.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Alma Talent. Helsinki.

Maylett, T., Patterson, K., Wride, M., 2017. The Employee Experience. Wiley. Englanti.

Nenonen, R. 2020. Merkityksellisen työn kaava: toteuta itseäsi, muuta maailmaa. Gummerus Kustannus Oy. Helsinki.

Schein, E. H. 2016. Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Solomon, M. & Sridevi, S. M. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. International Journal of Business and Management. Luettavissa: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.1591&rep=rep1&type=pdf>. Luettu: 18.9.2020

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Varpula, A. 2018. Milleniaalit odottavat taipuisuutta myös palkitsemiseen. Mandatum Life. Luettavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2018/milleniaalit-odottavat-taipuisuutta-myos-palkitsemiseen/> Luettu: 19.9.2020

Wang, D. S. & Hsieh, C. C. 2013. The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. Society for Personality Research. Luettavissa: <https://www.in-gentaconnect.com/content/sbp/sbp/2013/00000041/00000004/art00009> Luettu: 18.9.2020

World at work 2020. The Total Rewards Model. Luettavissa: <https://www.worldat-work.org/total-rewards-model/>. Luettu: 10.10.2020

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksessa käytetyt kysymykset

Taustakysymykset:

Mitä teet työksesi ja minkälaisessa yrityksessä työskentelet?

Kuinka paljon kuukausipalkkasi on?

Mitä työ merkitsee sinulle?

Mieti seuraavia kysymyksiä työsi kautta:

Mitä sinulla tulee mieleen sanasta palkitsemisen?

Mitä sinulla tulee mieleen sanasta yrityskulttuuri?

Mitä sinulla tulee mieleen sanasta sitoutuminen?

Koetko, että yrityksesi palkitsee sinua työstäsi? Jos kyllä, niin kertoisitko miten ja jos ei, niin kertoisitko, miksi sinusta tuntuu tältä.

Koetko, että teillä on organisaatiossanne jonkinlainen kulttuuri? Jos on, niin kertoisitko minkälainen ja jos ei, niin miksi sinusta tuntuu tältä.

Koetko, että kuvailemallasi yrityksen kulttuurilla on vaikutusta sinun sitoutumiseen työssäsi?

Koetko, että kuvailemallasi palkitsemisella on vaikutusta sinun sitoutumiseen työssäsi?

Jos mietit näitä kahta; palkitsemista ja yrityskulttuuria, koetko, että jommallakummalla näistä on suurempi vaikutus sitoutumiseen työssäsi?