

AINEETON PALKITSEMINEN SI- TOUTTAMISEN MENETELMÄNÄ Z-JA Y-SUKUPOLVIEN NÄKÖKUL- MASTA

-Case Savonia

| | |
|--|----------------------------|
| Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala | |
| Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta | |
| Työn tekijä Lotta Östman | |
| Työn nimi Aineeton palkitseminen sitouttamisen menetelmänä Z- ja Y-sukupolvien näkökulmasta -Case Savonia | |
| Päiväys 1.9.2024 | Sivumäärä/Liitteet 37/1 |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savonia-ammattikorkeakoulu henkilöstöhallinto | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia aineettoman palkitsemisen merkitystä Savonian Z- ja Y-sukupolven työntekijöille sitouttamisen näkökulmasta. Tutkimuksen avulla pyrittiin lisäämään Savonian Z- ja Y-sukupolviin kuuluvien työntekijöiden tietoisuutta, mitä kaikkea on aineeton palkitseminen. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli tuoda toimeksiantajalle tietoon aineettoman palkitsemisen keinoja, jotka koetaan sitouttavina. Toimeksiantajana tässä tutkimuksessa oli Savonian ammattikorkeakoulun henkilöstöhallinto.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselylomaketta käytäen. Kyselylomake lähetettiin työntekijöille sähköpostilla, joten siihen pystyi vastaamaan helposti itselleen sopivana aikana. Kysely toteutettiin Savonian Z- ja Y-sukupolven kuuluvalla henkilöstöllä toukokuun 2024 aikana. Toimeksiantajaorganisaatiossa työskenteli 218 työntekijää, joille kysely lähetettiin. Heistä 89 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli 41 %.</p> <p>Teoriatiedon mukaan Z- ja Y-sukupolvet tarvitsevat sitoutuakseen muitakin palkitsemisen keinoja kuin rahapalkkaa. He eivät ole luontaisesti sitoutuneita vain yhteen organisaatioon. Keskeisinä tutkimustuloksina todettiin, että aineettoman palkitsemisen keinoista vastaajat kokivat merkittävimiksi joustavat työajat ja työilma- piiriin. Mahdollisuuden kehittää itseään sekä mahdollisuuden omaan urapolkuun, esihenkilön kannustavan palautteen sekä suulliset kiitokset koettiin myös merkityksellisinä keinoina.</p> <p>Z- ja Y-sukupolvien eroja ei tässä tutkimuksessa saatu esille, johtuen Z-sukupolven vielä pienestä määrästä työmarkkinoilla. Tutkimus voidaan toistaa joidenkin vuosien kuluttua uudelleen, jolloin kumpaakin sukupolvea olisi riittävästi kattavaan otokseen ja vertailututkimukseen.</p> | |
| Avainsanat Aineeton palkitseminen, sitouttaminen, Z-sukupolvi, Y-sukupolvi | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 1.1 | Johdatus aiheeseen..... | 5 |
| 1.2 | Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset..... | 5 |
| 2 | PALKITSEMINEN..... | 7 |
| 2.1 | Palkitsemisen määrittely | 7 |
| 2.2 | Kokonaispalkitseminen | 7 |
| 2.3 | Aineeton palkitseminen | 8 |
| 2.3.1 | Työympäristö ja työsuhte | 8 |
| 2.3.2 | Työn sisältö ja kehitysmahdollisuudet | 9 |
| 2.3.3 | Kiitos, arvostus ja palaute | 9 |
| 3 | SUKUPOLVET Z JA Y | 11 |
| 3.1 | Z-sukupolven määrittely | 11 |
| 3.1.1 | Z-sukupolvi työelämässä | 12 |
| 3.1.2 | Z-sukupolvi ja sitouttaminen..... | 12 |
| 3.2 | Y-sukupolven määrittely | 13 |
| 3.2.1 | Y-sukupolvi työelämässä | 14 |
| 3.2.2 | Y-sukupolvi ja sitouttaminen..... | 15 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 17 |
| 4.1 | Kohdeyhteyksen esittely..... | 17 |
| 4.2 | Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu | 18 |
| 4.3 | Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus | 19 |
| 5 | ANALYSOINTI JA TULOKSET | 20 |
| 5.1 | Aineiston analysointi | 20 |
| 5.2 | Tulokset | 20 |
| 5.2.1 | Työympäristö ja työsuhte | 22 |
| 5.2.2 | Työn sisältö ja kehitysmahdollisuudet | 23 |
| 5.2.3 | Kiitos, arvostus ja palaute | 24 |
| 5.2.4 | Avoin kysymys..... | 25 |
| 6 | YHTEENVETO JA POHDINTA | 27 |
| 6.1 | Yhteenveto..... | 27 |
| 6.2 | Pohdinta..... | 27 |

| | |
|---|----|
| 6.3 Ammatillinen kehittyminen | 28 |
| LÄHTEET | 29 |
| LIITE 1: OPINNÄYTETYÖN KYSELYLOMAKE | 33 |

KUVALUETTELO

| | |
|---|----|
| Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym.2014, 35)..... | 7 |
| Kuva 2. Aineettomat palkitsemistavat (mukaillen Ylikorkala & Sweins 2015, 36) | 8 |
| Kuva 3. Sukupolvien määrittely (Pew Research Center 2019) | 11 |
| Kuva 4. Nettisukupolven 8 normia (mukaillen Don Tapscott 2010, 88)..... | 14 |
| Kuva 5. Ikäjakautuma | 20 |
| Kuva 6. Miten hyvin Savonian työntekijät tunnistavat aineetonta palkitsemista..... | 21 |
| Kuva 7. Koetaanko aineettoman palkitsemisen keinot sitouttavana tekijänä | 21 |
| Kuva 8. Työympäristö ja työsuhte, miten nämä vaikuttavat sitoutumiseen | 22 |
| Kuva 9. Työympäristö ja työsuhte, miten nämä toteutuvat Savoniassa..... | 23 |
| Kuva 10. Työn sisältö ja kehitysmahdollisuudet, miten nämä vaikuttavat sitoutumiseen..... | 23 |
| Kuva 11. Työn sisältö ja kehitysmahdollisuudet, miten nämä toteutuvat Savoniassa | 24 |
| Kuva 12. Kiitos, arvostus ja palaute, miten nämä vaikuttavat sitoutumiseen..... | 25 |
| Kuva 13. Kiitos, arvostus ja palaute, miten nämä toteutuvat Savoniassa | 25 |

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Aineeton palkitseminen ja työntekijöiden sitoutuminen ja pitovoima ovat nykypäivänä tärkeitä aiheita eri organisaatioille. Aineeton palkitseminen korostuu yhä enemmän esimerkiksi julkisen sektorin organisaatioissa, kun resursseja on niukalti palkitsemiseen (Sitra 2013). PWC:n palkitsemisen konsultti Syyli Janina (2023) toteaa aineettomasta palkitsemisesta näin:

”Työntekijöitä motivoivat entistä enemmän aineeton palkitseminen, kuten arvostus sekä kiitos ja palaute tehdystä työstä. Nämä saattavat kuulostaa pieniltä asioilta, mutta niillä on sitäkin suurempi merkitys työntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutumisen edistämisessä- ja siksi niihin tulee kiinnittää huomiota”.

Työntekijöiden sitouttaminen on toinen yrityksille tärkeä aihe, koska työntekijöiden vaihtuvuus on suurempaa nykypäivänä kuin aiemmin. Työelämään siirtyy yhä enemmän Z-sukupolven työntekijöitä, joille ei ole ominaista pysyä samassa työpaikassa montaa kymmentä vuotta. Nuoremmat sukupolvet eivät edes ajattele, että olisivat samassa työpaikassa eläkkeeseen saakka. Nykyään enemmänkin uskotaan, että pitää olla monta ammattia. Päivätöiden lisäksi moni tarjoaa osaamistaan myös muualle esimerkiksi oman yrityksen kautta. (OP Media 2020.)

Milleniaaleista seuraava sukupolvi on Z-sukupolvi, joka on siirtymässä työelämään. Uusimissa tutkimuksissa ennustetaan, että vuoteen 2025 mennessä 27 prosenttia maailman työväestä on Z-sukupolvea. (Selecta julkaisuaika tuntematon.) Nuoren sukupolven astuessa työelämään, on organisaatioiden hyvä olla tietoisia sukupolvelle tyypillisistä piirteistä. Työpaikkaa ei nähdä enää pelkkänä tulonlähteenä, vaan työltä odotetaan paljon enemmän sisällön, sosiaalisten suhteiden ja elämän kanalta. (Oikotie 2019.)

Y-sukupolvi eli milleniaalit ovat Z-sukupolven edeltäjiä. Milleniaalien arvomaailma ja ajattelumalli on erilaisempaa kuin aiempien sukupolvien. Milleniaalit eivät käy töissä pelkän rahan takia. Tärkeää heille on kokemukset, elämykset sekä vapaus saada valita ja muuttaa mieltä. (Yrittäjät 2019.) Tässä opinnäytetyössä perehdytään toimeksiantajan Savonian ammattikorkeakoulun Y- ja Z-sukupolvien työntekijöiden näkemyksiin aineettomasta palkitsemisesta ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen.

1.2 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen aiheena on Z- ja Y-sukupolvien edustajien kokemus aineettomasta palkitsemisesta ja sen vaikuttamisesta sitoutumiseen. Aihe on muodostunut toimeksiantajan ja opinnäytetyön kirjoittajan mielenkiinnosta selvittää asiaa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä aineettoman palkitsemisen keinot vaikuttavat Savonian Z- ja Y-sukupolvien työntekijöiden sitoutumiseen sekä onko Savonian aineettoman palkitsemisen keinoilla merkitystä Z- ja Y-sukupolville sitoutumisen näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tunnistaako Savonian työntekijöiden Z- ja Y-sukupolvet aineettoman palkitsemisen keinoja ja mitkä keinoista koetaan sitouttavana tekijänä. Työn tavoite on lisätä Savonian henkilöstöhallinnon ymmärrystä siitä, mitkä aineettoman palkitsemisen keinoista

ovat sitoutumiseen vaikuttavia. Lisäksi tavoitteena on tuoda Savonian Z- ja Y-sukupolville ymmärrystä mitä kaikkea on aineeton palkitseminen.

Opinnäytetyössä etsitään vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Tunnistaako Savonian työntekijöiden Z- ja Y-sukupolvi aineetonta palkitsemista ja sen keinoja?
2. Mitkä tekijät aineettoman palkitsemisen keinoista koetaan sitouttavana Z- ja Y-sukupolveen kuuluvan työntekijän näkökulmasta?

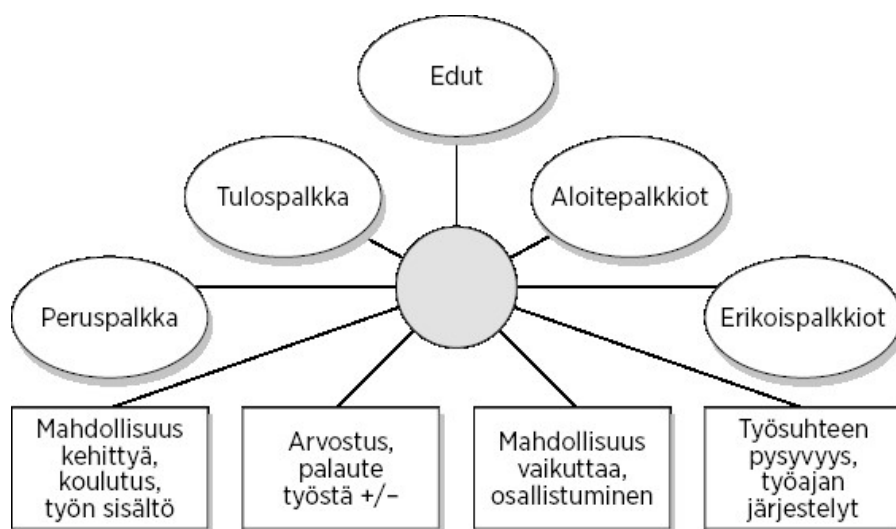
2 PALKITSEMINEN

2.1 Palkitsemisen määrittely

Rahaa, etuuksia, tunnustusta, arvostusta, mahdollisuuksia kehittyä- palkitseminen voi olla tätä kaikkea ja myös paljon muita asioita, joita työntekijä saa ja joita hänelle annetaan vastineeksi työpanoksesta (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, luku 1). Palkitseminen on monipuolinen ja laaja käsite, joten palkitsemisen määrittely yksiselitteisesti on haastavaa. Suppean määritelmän mukaan se sisältää palkan sekä muut taloudelliset etuudet, joita työntekijä saa korvaukseksi tehdystä työstä (Viitala 2021, luku 3). Palkitseviksi asioiksi voidaan kuitenkin katsoa kaikki ne asiat, joita työnantaja pystyy tarjoamaan ja joita työntekijät pitävät palkitsevana (Kauhanen 2015, luku 5). Palkitseminen on toimenpiteitä, joilla kannustetaan ja motivoidaan työntekijöitä yritysten tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitsemisen avulla houkutellaan uusia työntekijöitä ja pidetään kiinni vanhoista (Hakonen & Nylander 2015, 11.) Ensimmäisenä yleensä ajatellaan, että palkitseminen on vain aineellista palkitsemista esimerkiksi rahapalkkaa, mutta aineeton palkitseminen on toinen puoli palkitsemisesta. Aineettoman palkitsemisen merkitys on kasvamassa jatkuvasti. (Kauhanen 2015, luku 5.) Palkitseminen voidaan jakaa kahteen pääryhmään: aineelliseen palkitsemiseen sekä aineettomaan palkitsemiseen. Nämä yhdessä muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden.

2.2 Kokonaispalkitseminen

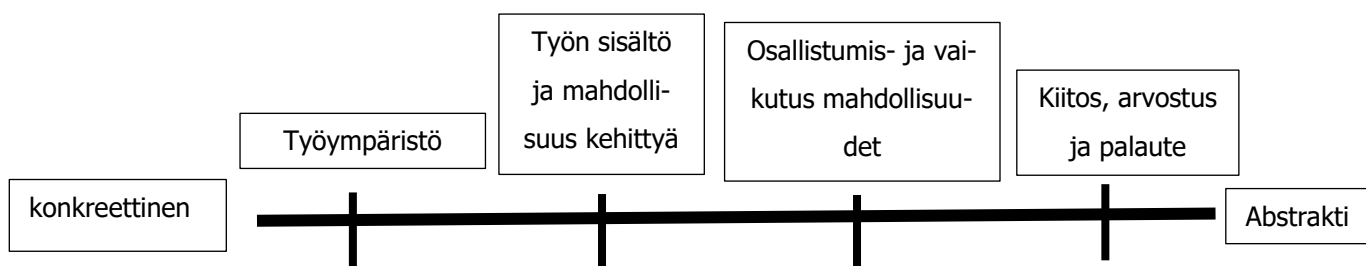
Parhaimmillaan aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden (Ylikorkala & Sweins 2015, 21). Kokonaispalkitsemisessa otetaan huomioon aineelliset palkitsemistavat eli rahalliset korvaukset kuten peruspalkka, tulospalkka, aloitepalkkio ja erikoispalkkio sekä taloudelliset edut esimerkiksi autoetu ja lounasetu. Rahallisen korvauksen lisäksi kokonaispalkitsemiseen kuuluu aineeton palkitseminen, johon kuuluvat muut kuin rahassa mitattavat asiat, joita työntekijä kokee palkitsevana. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu esimerkiksi työtehtävien kiinnostavuus, mahdollisuus oppia ja kehittyä, joustavuus ja saatu kiitos sekä arvostus. (Viitala 2021, luku 3.) Palkitsemisen kokonaisuutta on esitelty kuvassa 1. Palkitsemisen kokonaisuutta käytetään yhtenä johtamisen välineenä. Jokaisen organisaation täytyy itse määritellä palkitsemisen keinot, jotka sopivat organisaation tapoihin. (Hakonen ym.2014, 35.)



Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym.2014, 35)

2.3 Aineeton palkitseminen

Aineetonta palkitsemista voidaan määritellä eri tavoin. Välillä puhutaan ei-rahallisesta palkitsemisesta toisinaan rahan arvoisista tai psykologisista palkkioista. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35.) Aineettoman palkitsemisen keinoja ovat esimerkiksi työympäristön huomioiminen, kiitoksen ja arvostuksen näyttäminen sekä kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen. Aineettoman palkitsemisen keinot motivoivat työhön ja sitouttavat työpaikkaan. (Viitala 2021, luku 3.) Aineeton palkitseminen on tärkeää työssä viihtymisen ja sitoutumisen kannalta, sekä aineettoman palkitsemisen keinot ovat tärkeä osa kokonaispalkitsemista (Ylikorkala & Sweins 2015, 35).



Kuva 2. Aineettomat palkitsemistavat (mukaillen Ylikorkala & Sweins 2015, 36)

Kuvassa 2 on esitetty aineettomia palkitsemistapoja. Palkitsemistavat on sijoitettu janalle niiden konkreettisuuden tai abstraktiuden mukaan. Helposti ymmärrettäviä keinoja, joita on selkeä havainnoida muille ovat työympäristöön liittyvät tekijät, kuten työpaikan sijainti ja työsuhteen ehdot. Janan toisesta päästä löytyvät kiitos, arvostus sekä palaute, jotka ovat abstrakteja asioita, joita ei juuri voida konkretisoida. Työn sisältö, mahdollisuus kehittyä työssä sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat lisäksi muita aineettoman palkitsemisen tapoja. (Ylikorkala & Sweins 2015, 36.) Aineettoman palkitsemisen keinot saattavat kuulostaa pieniltä asioilta, mutta niillä on suuri merkitys työntekijöiden tyytyväisyyden sekä sitoutumisen edistämisen kannalta (PWC 2023). Työpaikka vaikuttaa yksityiselämän sujuvuuteen sekä turvallisuuteen muun muassa työpaikan sijainnin, jatkuvuuden ja joustavuuden kannalta (Viitala 2021, luku 3). Siksi näihin keinoihin tulee kiinnittää huomiota. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan aineettomia palkitsemistapoja sitoutumisen näkökulmasta.

2.3.1 Työympäristö ja työsuhde

Työympäristö luokitellaan yhdeksi aineettoman palkitsemisen keinoksi. Työympäristöön kuuluu muun muassa työpaikan sijainti, joka liittyy fyysisiin olosuhteisiin. Tähän on harvemmin vaikutus valtaaa yksittäisellä työntekijällä. Tämän takia työympäristön hyödyntäminen on osittain rajallista. Työpaikan sijaintiin ei työnantajakaan voi aina vaikuttaa. Työpaikan sijaintiin liittyviä asioita voidaan kuitenkin huomioida muilla palkitsemisen keinoilla kuten työsuhdematkalipun, -auton tai etätyömahdollisuuksien avulla. (Ylikorkala & Sweins 2015, 37.) Koronaviruspandemia ja teknologian kehitys on vauhdittanut etätyöhön siirtymistä ja vähentänyt työpaikan sijainnin merkitystä (Yle 2020). Ergonomiset kalusteet ja hyvät työvälineet luovat pohjaa tehokkaalle työnteolle ja työpaikalla viihtymiselle (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon).

Erilaiset työsuhteeseen ja sen järjestelyihin liittyvät asiat ovat osa aineetonta palkitsemista. Työsuhteen ehdot ovat keskeisessä roolissa työpaikkaa valittaessa. Työsopimus, johon määritellään työsuhteen kesto toistaiseksi voimassa olevaksi tai määräaikaiseksi, on tärkeä palkitsemisen keino, jolla voidaan sekä houkutella että sitouttaa henkilöstöä. Epävarmassa työsuhteessa olevan työntekijän sitoutuminen on usein heikkoa. (Ylikorkala & Sweins 2015, 37.) Palkitsemistapana työsuhteen pysyvyys ja usko töiden jatkumiseen on tärkeimpiä asioita työntekijälle. (Hakonen ym.2014, luku 9.)

Työajan joustavuudella, kuten vapaudella työpaikan, -aikojen ja -tapojen suhteen on paljon merkitystä henkilöstölle. Työnantajan positiivinen asenne yksilöllisiin työajan järjestelyihin lisää luottamusta ja huomioivaa ilmapiiriä, mikä taas puolestaan parantaa sitoutumista ja halua työskennellä työnantajan hyväksi. (Ylikorkala & Sweins 2015, 37.)

2.3.2 Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet

Työn sisältö on yksi keskeisistä työpaikan valintaan vaikuttavista tekijöistä. Mielekäs työ ja työn sisältö ovat itsessään motivoivia ja palkitsevia, sillä suurin osa haluaa tehdä mielenkiintoista ja haasteellista työtä. Kuitenkin kokemus siitä, mitä mielekäs työ konkreettisesti on, on hyvin subjektiivinen käsitys. Työn sisällön sovittaminen yksilön tavoitteisiin ja kykyihin on tärkeä keino lisätä työn palkitsevuutta. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 39.) Etenkin nuorilla on nähtävissä, että työn sisältö on muuttunut palkkaa tärkeämmäksi. Työn sisällöllä on nykypäivänä väliä koska työ ja vapaa-aika ovat osittain sekoittuneet. (Oikotie 2019.)

Useimmat meistä haluavat kehittyä ja oppia uusia asioita, niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin. Työntekijät tarjoavat osaamisensa ja työpanoksensa organisaatioon. Työnantaja voi aineellisen palkitsemisen keinona, huolehtia työntekijän kehittymismahdollisuuksista. Mahdollisuus edetä uralla on yksi palkitsemistavoista. Kehittymismahdollisuudet tekevät työpaikasta monen työntekijän mielestä houkuttelevan ja kiinnostavan. (Hakonen ym.2014, luku 12.) Kehittyminen työssä tapahtuu usein kouluttautumisen kautta. Koulutusmahdollisuuksilla pystytään lisäämään sitoutumista organisaatioon ja tukea motivaatiota suoriutua työstä hyvin. (Ylikorkala & Sweins 2015, 38.)

2.3.3 Kiitos, arvostus ja palaute

Kiitoksen ja arvostuksen osoittaminen kuuluu osaksi palkitsemista, se ei maksa mitään, mutta parantaa merkittävästi työtyytyväisyyttä ja sitoutumista (Tilisanomat 2018). Arvostuksen ja merkityksellisuuden tunteminen työpaikalla on korvaamaton tunne. Ilmaiseminen voi olla hyvinkin yksinkertaista, kuten kiittäminen hyvin tehdystä työstä. Kiitoksen saaminen on tärkeää, koska se viestii, että työntekijän panos on huomattu ja arvostettu. Arvostuksen ilmapiiri rakentaa positiivista työympäristöä, jossa työntekijät saavat kasvaa ja menestyä. (PWC 2023.) Arvostuksen kokeminen toteutuu sillä, että kaikki työyhteisön jäsenet kohtelevat toisiaan ystävällisesti ja reilusti (Liinalaakso ym. 2016, 41). Työntekijöiden arvostus luo vahvan siteen työnantajan ja tiimien välille. Arvostus edistää työympäristöä, jossa omistautuminen ja sitoutuminen organisaatiossa kukoistaa. Työntekijöiden arvostaminen on menestyvän organisaation kulmakivi. (Culturemonkey 2023.)

Palkitsemistapana palaute on tehokas keino. Säännöllinen ja runsas palaute luo työntekijälle tunteen, että hänen työnsä on merkityksellistä. Palaute toimii parhaiten, kun sitä saa välittömästi töiden

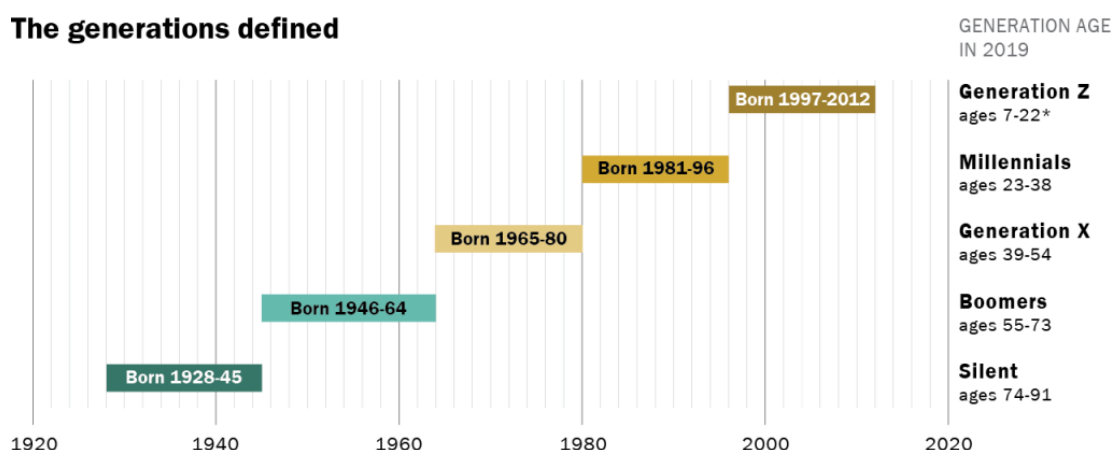
yhteydessä. Mitä nuorempi työntekijä on kyseessä, sitä tottuneemmin hän ottaa rakentavan palautteen vastaan. (Liinalaakso ym. 2016, 41.)

3 SUKUPOLVET Z JA Y

3.1 Z-sukupolven määrittely

Sukupolvien määrittely on vaikeaa ja tarkkoja vuosilukurajoja on mahdotonta rajata. Kuitenkin tietyt piirteet ja kokemukset yhdistävät ja muokkaavat eri sukupolville ominaisia asenteita. (Nuorten yrittäjyys ja talous- NYT 2020.) Sukupolvien sisällä on monimuotoisuutta, mutta on joitakin tekijöitä, jotka ovat selkeitä ja johdonmukaisia. Esimerkiksi informaatio ja disinformaatio ovat levinneet Z-sukupolven elinaikana nopeammin kuin missään historian muussa vaiheessa. Z-sukupolvi on syntynyt maailmaan, jossa kaupallinen internet on jo olemassa. (Popular Science 2021.) Tässä opinnäytetyössä Z-sukupolven raja on tehty vuonna 1997–2012 syntyneisiin tutkijan Michael Dimockin mukaan (Pew Research Center 2019). Kuvassa 3 on määritelty sukupolvien ikäjakamat. Z-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka on kasvanut koko ikänsä teknologian parissa (McKinsey & Company 2023). Z-sukupolvi tunnetaan myös ensimmäisenä täysin diginatiivina sukupolvena. Sukupolvi Z on tällä hetkellä toiseksi nuorin sukupolvi milleniaalien ja nuorimman sukupolven alfan välissä. Z-sukupolven kuuluvien määrä tulee kolminkertaistumaan vuoteen 2030 mennessä (Poolia 2023).

The generations defined



*No chronological endpoint has been set for this group. For this analysis, Generation Z is defined as those ages 7 to 22 in 2019.

PEW RESEARCH CENTER

Kuva 3. Sukupolvien määrittely (Pew Research Center 2019)

Z-sukupolvi on saanut elää ja kasvaa melko vakaiden olojen keskellä. Sukupolvella on luottamusta perusasioihin, kuten turvallisuuteen ja hyvinvointiin. (Kovanen 2023.) Maailma, jossa Z-sukupolvi tuli täysi-ikäiseksi on erilainen kuin aiemman sukupolven milleniaalien aikaan. Z-sukupolven maailmaa ovat määrittäneet nopealla vauhdilla tapahtuvat teknologiset muutokset, jotka ovat muokanneet sosiaalisia kokemuksia. Z-sukupolvi odottaa jatkuvaa muutosta. Pysymättömyys on aina ollut osa Z-sukupolven kokemaa maailmaa. (Stanford Report 2024.) Z-sukupolven arvot koostuvat muun muassa yksilöllisyydestä, tasa-arvosta, ympäristötietoisuudesta ja vastuullisuudesta. Sukupolvi Z on kasvanut itsearviointien maailmassa. He kyseenalaistavat totuuksia ja kaipaavat perusteluita. Z-sukupolvella on tarve vaikuttaa asioihin ja ilmaista itseään. (Ava Akatemia julkaisuaika tuntematon.) Z-sukupolvea on tarpeellista ymmärtää myös työn näkökulmasta. Sukupolven arvot ja maailmankatso- mus tulevat näkymään laajasti joka paikassa. (Yle 2024.)

3.1.1 Z-sukupolvi työelämässä

Suurten ikäluokkinen siirtyessä pikkuhiljaa taka-alalle, on uusi sukupolvi tulossa työmarkkinoille. (Kovanen 2023). Z-sukupolvi on syntynyt digitalisaation ja globalisaation aikakaudella, joka on muovannut heidän maailmankatsomustaan ja ihmiskäsitystään merkittävästi. Tämä näkyy myös Z-sukupolven odotuksissa työelämässä. (Kovanen 2023.) Tulevaisuudessa sukupolvi Z tulee muuttamaan työelämää. Kymmenien vuosien pituisia työuria ei tulla näkemään Z-sukupolvella. Sen sijaan Z-sukupolven elämässä tulee olemaan lukuisia eri työpaikkoja, osittain fyysisestä sijainnista riippumattomia. (Kyllönen 2021). Työ jakaantuu projekteiksi ja erikokoisiksi tehtäviksi. Tulevaisuudessa ei tehdä työ-sopimuksia samalla tavalla kuin nyt. (Rusila 2014.)

Työnantajassa ja työkuultuurissa arvostetaan avoimuutta, läpinäkyvyyttä, yhdenvertaisuutta, joustavuutta ja erilaisuuden vaalimista (Kovanen 2023). Muun muassa näitä ominaisuuksia Z-sukupolvi odottaa työnantajalta. Z-sukupolvi ei tunne hierarkioita ja on tottunut olemaan enemmän yhteistyökumppani kuin johdettava. Sukupolvi Z toivoo johtamisen olevan joustavaa, innostavaa ja erilaista hyväksyvää. (Ava Akatemia julkaisuaika tuntematon.) Yhteisöllisyyden tunne organisaatiossa ja hyvät suhteet kollegoihin ovat tärkeitä tekijöitä. Z-sukupolvi odottaa työnantajalta lisäksi yhteistyötä, verkostoitumista ja keskustelemaa työilmapiiiriä. (Poolia 2023.) Z-sukupolvea on kuvailtu optimistisimmaksi työelämään siirtyväksi sukupolveksi. Tämän osoittaa sekin, että nuorempaa sukupolvea kiinnostavat organisaatiot, jotka voivat tarjota tasapainoa perhe-elämään, mukavia työkavereita ja hyvät työsuhte-edut. (Ricoh Finland Oy 2015.) Sukupolvi Z arvostaa enemmän elämyksiä ja kokemuksia kuin materiaalia ja rahaa (Kyllönen 2021). Merkityksellisen asian tekeminen motivoi Z-sukupolvea eteenpäin, ei niinkään ulkoinen motivaatio kuten raha tai status (Yle 2024). Joustavuus ja etätö ovat ehdottoman tärkeitä nuoremmille sukupolville. Etätöön eduiksi koetaan pääasiassa rahan ja ajan säästö: etätöön ansiosta aikaa jää vapaa-ajan viettämiseen. Joustavuus koskee siis myös työn ja vapaa-ajan saumatonta yhdistämistä (Rantalainen 2022). Näiden lisäksi henkisen ja fyysisen terveyden ylläpitäminen ovat tärkeitä asioita Z-sukupolvelle (Stanford Report 2024).

3.1.2 Z-sukupolvi ja sitouttaminen

On huomattu, että vahvasti organisaatioon sitoutunut henkilöstö on organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn edellytys (Lehtoranta- Nyberg 2020). Sitoutuminen työhön on omistautumista ja intohimoa siihen, mitä tekee (Indeed 2022). Työntekijöiden sitouttaminen kuuluu tunnepitoiseen sitoutumiseen ja panostukseen, joka työntekijällä on työhönsä, kollegoihinsa ja organisaatioonsa (Korhonen 2023). Työntekijöiden sitouttaminen on elintärkeää organisaatioiden menestykselle. Työntekijät, jotka ovat sitoutuneita ovat paljon tuotteliaampia sekä todennäköisesti viihtyvät yrityksessä pidempään. (Korhonen 2023.) Sitoutuminen työhön ei enää tule sopimuksista vaan on enemmän henkistä, visioi Liisa Välikangas Aalto-yliopiston ja Hankenin innovaatiojohtamisen professori (Rusila 2014). Työtä ja työn tekemistä arvostetaan, mutta se ei ole Z-sukupolvelle enää itseisarvo, joka määrittelee heidän olemassaolonsa ja arvonsa. Sukupolvi Z panostaa ja sitoutuu työhön, mutta he odottavat vastavuoroisesti samaa työnantajalta. (Kovanen 2023.) Z-sukupolven edustajat ovat sitoutuneita organisaatioihin, mutta sitoutumisen kesto on muuttumassa aikaisempia sukupolvia lyhyemmäksi.

Organisaatioiden vaihtaminen on osa tämän päivän työelämää ja työskentely vain muutamassa organisaatiossa tuntuu vieraalta ajatukselta Z-sukupolven edustajien keskuudessa. (Lehtoranta-Nyberg 2020.)

Digitaalisessa maailmassa kasvaminen tarkoittaa, että Z-sukupolvelle on oppimisen mahdollisuus ollut aina ulottuvilla. Uusien taitojen harjoittelu ja mahdollisuus oppia uutta on työelämässä Z-sukupolvelle tärkeitä. Kun työnantaja omaksuu heidän halunsa kehittyä ja tarjota kehittymistä myös työtehtävissä, saa työnantaja sitoutettua Z-sukupolven työntekijöitä. (Selecta julkaisuaika tuntematon.) Hyvä perehdytys on Z-sukupolvelle tärkeää. Hyvä perehdytys lisää arvostuksen ja yhteisöllisyyden kokemusta sekä auttaa työntekijää työssä onnistumisessa, lisää pitovoimaa ja hyvästä perehdytyksestä voi tulla jopa organisaatioille kilpailuvaltti. Työpaikoilla täytyy muuttaa vanhat perehdytys- ja toimintamallit ja kehittää rohkeasti uutta. Työntekijänsä mukaisella perehdytysohjelmalla tuetaan hyvinvointia ja sitä kautta kiintymistä työelämään. (Metropolia 2023.) Huono perehdytys varmistaa työntekijän tyytymättömyyden ja lisää riskiä uuden työntekijän nopeaan lopettamiseen (Elo 2021). Työyhteisön ja esihenkilön tuki, vaikutusmahdollisuudet ja kannustava palaute auttavat nuorta kiinnittymään työhön ja työuralle (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon). Z-sukupolvi haluaa vuoro-vaikutuksen ja palautteen olevan osa jokaista työpäivää. Z-sukupolvi kokee palautteen ja dialogin olevan keskeinen kehittymisen komponentti, joka vahvistaa työmotivaatiota ja sitouttaa työhön. (Kovanen 2023.)

Z-sukupolvi antaa haastetta organisaatioille, sillä sukupolvi tietää, mitä haluaa. Jos yritykset ovat suhtautumassa hyvissä ajoin tuoreen sukupolven odotuksiin, Z-ikäluokasta voi tulla kaikkien aikojen myönteisin työsukupolvi. (Ricoh Finland Oy 2015.) Z-sukupolvi on rohkea, muutosvoimainen ja aiempaa ennakkoluulottomampi sukupolvi (Nuorten yrittäjyys ja talous- NYT 2020).

3.2 Y-sukupolven määrittely

Sukupolvista puhuttaessa vuosiluvut ovat vaihtelevia. Z-sukupolvea edeltävästä sukupolvesta on käytetty nimitystä Y-sukupolvi. (Lasten ja nuorten keskus 2021.) Y-sukupolvi tunnetaan myös nimillä nettisukupolvi ja milleniaalit (Tapscott 2010, 31). Y-sukupolven vuosilukujen määrittelystä on erilaisia teorioita. Tässä opinnäytetyössä Y-sukupolvi rajautuu vuosina 1981–1996 syntyneisiin tutkijan Michael Dimockin mukaan. (Pew Research Center 2019). Milleniaalit ovat ensimmäinen internetsukupolvi. Y-sukupolvi kuitenkin erottuu Z-sukupolvesta muistamalla ajan ennen internettiä (Kangasluoma 2018).

Aiempiin sukupolviin verrattuna milleniaalien arvot erottuvat niin elämän valinnoissa kuin tärkeinä pidetyissä asioissa. Sosiaalisen median vaikutus sukupolven kokemuksen muokkaamisessa on suuri. (Lasten ja nuorten keskus 2021.) Yksilöllisyys on esimerkiksi milleniaaleille keskeinen arvo. Kun milleniaalit menevät töihin he haluavat työnantajan kohtelevan heitä yksilöinä eivätkä isoina joukkoina. (Tapscott 2010, 178). Milleniaalit ovat matkustelleet pienestä lähtien ja ovat näin edellisiä sukupolvia kansainvälisempiä. Kansainvälisyyttä on lisännyt myös vapaa pääsy internettiin. (Ava Akatemia julkaisuaika tuntematon.) Aiemmista sukupolvista nettisukupolven erottaa Don Tapscottin (2010) Syntynyt digiaikaan kirjan mukaan kahdeksan normia ja arvoa. Normit on esitelty kuvassa 4. Nämä

normit ovat tyypillisiä sukupolville Y ja Z. Kuvassa 4 esitetyt kahdeksan normia ovat nykypäivän nuorilla syvällä kokemusmaailmassa. Nämä ominaisuudet ovat tehneet Y -ja Z- sukupolvesta sellaisia kuin he ovat. (Tapscott, 2010,88.)



Kuva 4. Nettisukupolven 8 normia (mukaillen Don Tapscott 2010, 88)

Nettisukupolvi haluaa vapautta kaikessa, mitä he tekevät. Internet on mahdollistanut, että heillä on vapaus valita mitä ostaa, missä työskennellä ja milloin tehdä erilaisia asioita. Yksilölliset ratkaisut ja räätälöinti on nettisukupolvelle mieluisa tapa tehdä töitä. Nettisukupolven nuoret ovat kyseenalaistajia. He tutkivat tarkkaan saadun tiedon. Organisaatioiden on hyvä varautua tarkkoihin työntekijöihin. Yrityksiltä odotetaan rehellisyyttä ja avoimuutta. Nettisukupolvi tekee luonnostaan yhteistyötä. Heistä ajatellaan, että he ovat suhteiden ja yhteispelin sukupolvi. Sekä Y- että Z- sukupolvelle tärkeä arvo on töissä viihtyminen. He haluavat elämäänsä viihdettä sekä työnteon olevan hauskaa. Koska nettisukupolvi on syntynyt digiaikaan, edellyttävät he, että kaikki tapahtuu nopeasti. Näiden normien lisäksi sukupolvi on innovaattori. Heidät on kasvatettu keksimisen kulttuuriin. (Tapscott 2010, 89–110; Tienari & Piekkari 2011.)

3.2.1 Y-sukupolvi työelämässä

Yksi milleniaaleihin pysyvästi vaikuttaneista tapahtumista oli vuosien 2007–2009 finanssikriisi. Monet milleniaalit siirtyivät työelämään pahimman talouden taantuman aikaan. (Britannica julkaisuaika tuntematon.) Koulutus on milleniaaleille tärkeä. Enemmistö ajattelee tutkinnon olevan nykyään paljon tärkeämpi kuin aiemmin heidän vanhempiensa aikana. (Tapscott 2010, 139.) Y-sukupolvi on edellisiä sukupolvia paremmin koulutettu, ja he ovat tietoisempia omista oikeuksistaan (Ava Akatemia julkaisuaika tuntematon). Y-sukupolvi odottaa joustavuutta työnteon paikan ja tapojen suhteen sekä vaihtelevuutta työtehtävissä. Y-sukupolvi haluaa haasteita ja vaihtelevuutta, mutta ei kuitenkaan liikaa, ettei työn teosta tule liian kuormittavaa. Muu elämä on noussut työn rinnalle voimakkaasti. Y-sukupolvi korostaakin työn ja siviilielämän yhteensovittamista. Työelämän muuttuessa yhä pirstalei-

semmäksi ja pätkätköiden yleistyessä elämää ei haluta eikä edes voida rakentaa vain työpaikan vaaraan. Työntekijä ei halua sitoutua tiivisti työpaikkaansa, jos työnantajakaan ei voi sitoutua työntekijään. (Hämäläinen 2016.) Vaikka Y-sukupolvi arvostaa vapaa-aikaa enemmän kuin sitä aiemmat sukupolvet, se ei tarkoita, ettei Y-sukupolvi tekisi kovasti töitä. Tämä tarkoittaa, että työn suhteen ollaan valmiita tekemään kompromisseja. (Kangasluoma 2018.) Kasvanut vapaa-ajan ja perhe-elämän arvostus on lisännyt kompromissien tekemistä työn suhteen helpommaksi (Piispa 2018, 92). Työn säännöllisyyttä arvostetaan edelleen, mutta jos elämäntilanne vaatii tai sallii, työ ei ole Y-sukupolvella aina etusijalla tai jotain minkä vuoksi uhraudutaan. Nuoret haluavat yhä osallistua yhteiskuntaan työnteon kautta ja saada työnteosta onnistumisen kokemuksia, mutta se ei välttämättä tarkoita enää yhdeksästä viiteen palkkatöitä, eikä sitä, että aina otetaan vastaan, mitä tahansa tarjotaan. (Piispa 2018, 109–110.)

Y-sukupolvi odottaa saavansa työstä palautetta, mutta tunnustuksen täytyy olla aitoa. Työntekijät odottavat palautetta arvioidakseen edistymistään. (Tapscott 2010, 185, 200.) Y-sukupolvi ajattelee, että työ ja oppiminen, yhteistyö sekä hupi ovat samoja asioita. Sen sijaan, että työntekijät laitettaisiin erilaisille kursseille, on järkevää lisätä työssä oppimista osana työn monipuolisuutta. (Tapscott 2010, 195.) Y-sukupolvella korostuu työn sisällön merkitys, jopa ohi palkan ja statuksen (Piispa 2018, 92). Y-sukupolvi arvostaa mahdollisuuksia kehittymiselle (Kultalahti julkaisuaika tuntematon). Milleniaalit ovat kasvaneet erilaisessa maailmassa ja elävät erilaisten arvojen mukaan kuin edeltäjät, mutta heidän ajamat asiat työelämässä ja työpaikkojen parantamisessa ovat tärkeitä uudistuksia koko työyhteisölle (Kultalahti 2017).

3.2.2 Y-sukupolvi ja sitouttaminen

Sitoutuminen on sekä työntekijän että työnantajan asia. Työtavat, työnkulun mallit, työpäivän ja työpisteen määrittely, urapolut ja ammatillisen kehityksen mahdollisuudet täytyy organisaatioiden tutkia ja tarpeen ollen muokata, jotta eri sukupolvien työntekijöiden yhteensopivuus saadaan mahdollisimman hyväksi. (Tapscott 2010, 194.) Y-sukupolvi arvostaa ajatusta vakituisesta työsuhteesta ja haluaa sitoutua työpaikkaan (Kangasluoma 2018). Y-sukupolvi arvostaa työn pysyvyyttä, tämä johtuu mahdollisesti taloudellisesta taantumasta ja sen aiheuttamista vaikeuksista työmarkkinoilla (Piispa 2018, 92). Sitoutuminen on yhä tärkeämpää organisaatioille nyt kun tarvitaan osaamista ja kyvykkyyttä, mutta työsuhteet eivät tarjoa jatkuvuutta ja turvallisuutta. Nuoria työntekijöitä halutaan sitouttaa organisaatioon ja toisaalta kokeneiden työntekijöiden jatkavan nykyisissä töissään. (Kiviranta 2010, luku 2.) Milleniaalit haluavat tehdä merkityksellistä työtä, josta syntyy parempi maailma. Merkityksellinen työ vaikuttaa sitoutumiseen työhön ja työnantajaan. (MCS 2020.) Y-sukupolvelle on luontevaa ja mieluisaa, että työ joustaa siinä missä muutkin elämän osa-alueet. Y-sukupolvi kyllä sitoutuu, mutta ei perinteisellä tavalla, kuten sitoutuminen on nähty. Y-sukupolven maailmankuvaa ovat muokanneet irtisanomiset, lomautukset ja pätkätyöt, nämä ovat kaikki vaikuttaneet sitoutumiseen. Y-sukupolvi sitoutuu lähtökohtaisesti asioihin, joita se muutenkin arvostaa: työtehtävät, esihenkilö ja työkaverit. (Kultalahti 2017.) Y-sukupolvi ei välttämättä sitoudu organisaatioon, kuten usein tyypillisesti ajatellaan (Kultalahti julkaisuaika tuntematon). Työntekijät kokevat yleensä olevansa paljon sitoutuneempia tiimiin kuin organisaatioon (Kajanto 2022). Vaikka tilanne on erilainen

kuin aiempien sukupolvien kanssa, on paljon asioita, joita organisaatiot voivat tehdä milleniaalien sitouttamiseksi ja pitämiseksi organisaatiossa (Kultalahti julkaisuaika tuntematon).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Toimeksiantajana opinnäyttelytyöhön toimi Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstöhallinto. Savonia-ammattikorkeakoulu on Suomen suurimpia ammattikorkeakouluja. Savonialla on tiloja kolmella paikkakunnalla: Kuopiossa, Varkaudessa ja Iisalmessa. Savoniassa pystyy opiskella sekä AMK että YAMK tutkinnon. Savonia palvelee opiskelijoiden lisäksi aktiivisesti myös elinkeinoelämää. (Savonia-ammattikorkeakoulu julkaisuaika tuntematon.) Savonia valittiin ensimmäisenä korkeakouluna yhdeksi Suomen parhaista työpaikoista ja samalla Savonia sai ensimmäisenä korkeakouluna Great Place to Work- sertifikaatin. Savonian kestävästä henkilöstöpolitiikkaa tehdään ennakoivalla osaamisrakenteiden uudistamisella, huolehtimalla työhyvinvoinnista ja pitämällä henkilöstörakenne taloudellisesti kestävällä pohjalla. (Savonian strategia 2021–2030, 2020,4.)

Keskustelimme Teams kokouksessa Savonian henkilöstöjohtajan Minna Kaija-Kortelaisen (2024) kanssa Savonialla toteutettavista aineettoman palkitsemisen keinoista ja siitä, miten niistä viestitään. Työympäristössä Savonia on panostanut kampuksen modernisoimiseen, viihtyvyteen ja kulttuurin luomiseen. Kahvihuoneita on remontoitu viihtyisimmäksi, kampusta koristellaan aina eri vuodenaikojen ja juhlien mukaan sekä kahvihuoneessa tarjotaan aina työntekijöille kahvit. Savonialla panostetaan hyvän hengen- ja kulttuurin luomiseen. (Kaija-Kortelainen 2024.) Savonialla on käytössä monipaikkatyö eli tarkkaa määritelmää ei ole, kuinka paljon täytyy paikan päällä fyysisesti olla. Lähityötä tehdään ”sujuva Savonia” periaatteen mukaisesti. Pelkkiä etätyöntekijöitä ei kuitenkaan ole. Savonia on tiimiorganisaatio ja näin kukin tiimi määrittää etätyöskentelyn raamit. (Kaija-Kortelainen 2024.)

Savonian työsuhteista pyritään aina mahdollisuuksien mukaan tekemään kokoaikaisia ja toistaiseksi voimassa olevia. Savonialla työskentelee opetushenkilöstöä, tutkimus- ja kehitystoiminnan henkilöstöä ja hallinto henkilökuntaa, joten osa työpaikoista on projektiluonteisia, jossa määräaikaiset työsuhteet ovat luonnollisia. Vakituksia työsuhteita pyritään kuitenkin yhä enemmän mahdollistamaan. (Kaija-Kortelainen 2024.)

Työn sisältöön ja kehitysmahdollisuuksiin Savonialla työntekijä pääsee itse vaikuttamaan. Savonialla tuetaan jatkuvaa oppimista monipuolisilla koulutuksilla, jotka ovat saatavilla koko henkilöstölle. Jos työntekijä pyytää tai tarvitsee lisäkoulutusta, pyritään se aina järjestämään. Savonia tukee myös ulkopuolista koulutustarjontaa. Savoniassa tutkimus- ja kehityshankkein tuetaan työntekijöiden kehitysmahdollisuuksia. Esimerkiksi opetushenkilöstön työnkuvaa voidaan muuttaa tutkimus-, innovaatio- ja hankepuolelle, jos työntekijä haluaa työnsisältöön muutosta. Savonialla pyritään tarjoamaan yksilöille heidän elämäntilanteeseensa sopivia ratkaisuja. (Kaija-Kortelainen 2024.)

Kiitoksen, palautteen ja arvostuksen kulttuuri näkyy Savonialla vahvasti. Savonialla järjestetään vuosittain ”Savonian sankarit” palkintotapahtuma. Tapahtumassa palkitaan vuosittain erilaisia onnistumisia. Savonia osallistuu myös kunniamerkkien hakemiseen. Esihenkilö voi matalalla kynnyksellä palkita tiimiläisensä, esimerkiksi kiitoskaupan lahjalla tai elokuvalipuilla. Työntekijöitä muistetaan myös henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvissa muutoksissa. Palautekulttuuria halutaan Savoniassa vii-
jellä ja siksi Savonia järjestääkin erilaisia tapahtumia palautteen antamiseksi, josta yksi esimerkki on Savonian ”Kehukampanja”. Organisaatiossa palautetta annetaan tiimin sisällä, mutta myös yli tiimi

rajojen. Esihenkilö järjestää kehityskeskusteluita ja työnsuorituksen arviointoja, jolloin on mahdollisuus puolin ja toisin saada palautetta. (Kaija-Kortelainen 2024.)

Savonia viestii henkilökuntaa aineettomista palkitsemistavoista henkilökunnan omalla Intranet sivulla Santrassa. Santrassa on erilaisia ohjeita sekä ajankohtaisia uutisia työntekijöille. Santrassa ilmoitetaan esimerkiksi tulevista teemapäivistä. Santran lisäksi Savonian rehtori järjestää henkilöstöinfoja, joilla pyritään viestimään ajankohtaisia ja tulevia asioita. Esihenkilöitä kannustetaan ja muistutetaan tiimien palkitsemiseen. Henkilöstökyselyillä pyritään keräämään palautetta ja niiden pohjalta kehitetään ja toteutetaan uusia ideoita. (Kaija-Kortelainen 2024.)

Palkitsemisen perusteet täytyy tietää, jotta palkitseminen voi vaikuttaa yksittäisen henkilön asenteeseen, motivaatioon ja toimintaan. Palkitsemistietämys tarkoittaa henkilöstön tietoa siitä, mitä erilaisia palkitsemisen keinoja organisaatiossa on käytössä ja miten ne määräytyvät. (Ylikorkala, Nylander, Sweins 2014, 231.)

4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tutkimusmenetelmäksi tässä opinnäytetyössä valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Määrällisestä tutkimuksesta voidaan käyttää myös nimeä tilastollinen tutkimus. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään selvittämään vastaus kysymyksiin ”mikä?”, ”missä?”, ”paljonko?” ja ”kuinka usein?”. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan asioita numeeristen suureiden avulla ja tuloksia pyritään havainnollistamaan taulukoin ja kuvin. (Heikkilä 2014, luku 1.)

Määrällisen tutkimuksen aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen (Heikkilä 2014, luku 1). Aineistonkeruumenetelmäksi tässä opinnäytetyössä valikoitui kyselylomake, koska se soveltuu parhaiten suuren ihmisryhmän tutkimiseen. Kyselylomake on vastaajalle helppo sekä nopea täyttää, tällä pyritään ehkäisemään, että vastausprosentti ei jää liian alhaiseksi. (Vilka 2021, luku 4.) Tutkimus toteutettiin internetpohjaisella tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmalla Webropolilla (Heikkilä 2014, luku 8).

Webropolilla tehty kyselylomake lähetettiin henkilöstöjohtaja Minna Kaija-Kortelaisen toimesta sähköpostilla Savonian ammattikorkeakoulun Z- ja Y- sukupolven työntekijöille. Tutkimus suoritettiin kevään 2024 aikana. Kyselylomake oli auki kymmenen päivää ajalla 8.5.2024-17.5.2024. Kysely lähetettiin yhteensä 218 työntekijälle, jotka edustivat Z- ja Y-sukupolvea. Vastauksia kertyi yhteensä 89 kappaletta. Vastausprosentti oli kyselyssä 41 %.

Opinnäytetyön kyselylomake sisälsi pääosin suljettuja eli vaihtoehtoja antavia kysymyksiä. Suljettujen kysymysten etuja on, että vastaaminen on nopeaa ja tulosten tilastollinen käsittely helpompaa. Suljetuilla kysymyksillä pyritään lisäksi vähentämään virheiden mahdollisuutta. (Heikkilä, luku 3.) Tutkimuskysely sisälsi myös yhden avoimen kysymyksen. Avoimeen kysymykseen ei ollut pakko vastata. Avoimen kysymyksen tarkoituksena oli saada vastauksia, joita ei välttämättä ole osattu ottaa etukäteen huomioon. Lisäksi tarkoituksena oli saada mahdollisia uusia hyviä ideoita aineettoman palkitsemisen kehittämiseksi. (Heikkilä, luku 3.)

4.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Luotettavuuden edellytys on, että tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaan. Mittausten onnistumista voidaan arvioida kahden käsitteen avulla: reliabiliteetin ja validiteetin. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että otos on tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja tutkimuskysymykset mittaavat oikeita asioita, jotka kattavat koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2014, luku 1.) Jos otoskoko on pieni, tulokset ovat sattumanvaraisia. Kyselytutkimuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota mahdolliseen poistumaan eli katoon. Kadolla tarkoitetaan kyselylomakkeen palauttamatta jättäneiden määrää. Luotettavien tulosten saamiseksi on lisäksi varmistettava, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa eli kohderyhmä ei ole vino. (Heikkilä 2014, luku 1.)

Mittaamisen validiteetti tarkoittaa, missä määrin on kyetty mittamaan juuri sitä mitä pitikin mitata. Kyselytutkimuksessa siihen vaikuttaa pääsääntöisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat eli saadaanko niiden avulla ratkaisu tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014, luku 11.) Validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä (KvaliMOTV julkaisuaika tuntematon). Pätevyydellä tarkoitetaan, miten hyvin tutkimuksessa valittu tutkimusmenetelmä auttaa ratkaisemaan sen, mitä tutkimuksessa on tarkoitus ratkaista (Laurea Showcase 2023). Validiteetti voidaan varmistaa etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee olla selkeitä ja yksiselitteisiä. Tutkimuskysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma. Validiutta on vaikeaa tarkastella jälkikäteen. (Heikkilä 2014, luku 1.) Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä eli määrällinen tutkimus ja sen menetelmät osoittautuivat oikeaksi valinnaksi.

Mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä, eli jos kyselyn toistaisi, saataisiin samat tulokset (Kananen 2011, 119). Mittauksen reliabiliteetti voidaan määritellä kyvyksi tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Heikkilä 2014, luku 11). Mittauksessa reliabiliteetti on suuri, jos eri mittauskerroilla saadaan samanlaisia tuloksia samasta aineistoista. (Heikkilä 2014, luku 1.) Opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana, koska tutkimuskyselyn kysymyksiin vastataan johdonmukaisesti saman kaavan mukaan. Tutkimuksen vaiheet voidaan toistaa, koska ne on dokumentoitu riittävän tarkasti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin todentaminen on helppoa, sillä tutkimuksen vaiheet voidaan toistaa. (Kananen 2011, 123).

5 ANALYSOINTI JA TULOKSET

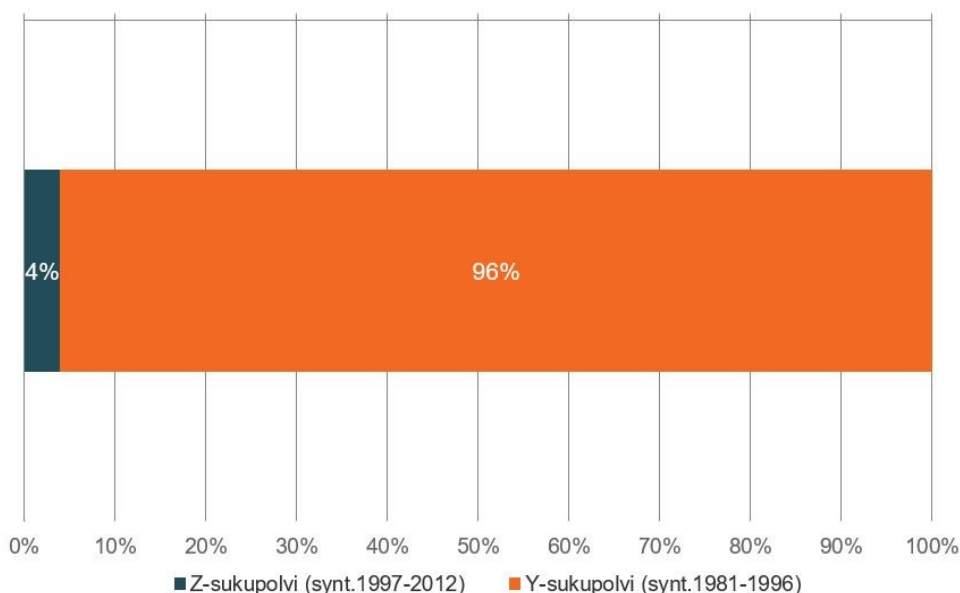
5.1 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto voidaan esittää kuvioiden tai tilastollisten tunnuslukujen sekä niistä koottujen erilaisten taulukoiden avulla (Opinkirjo, julkaisuaika tuntematon). Tutkimusaineisto analysoitiin Webropol-ohjelman antaman tiedon perusteella. Analysoinnissa hyödynnettiin Webropol-työkalun muodostamaa peruseräraporttia, joka tuotti prosenttiosuuksia sekä keskiarvoja. Näiden lisäksi Webropol tuotti kuviot vastausjakaumista.

Tutkimuksen avoin kysymys analysoitiin laadullisen menetelmän mukaisesti. Avoimen kysymyksen vastaukset siirrettiin Webropol-ohjelmasta Exceliin. Avoimien vastauksien tietoja oli helpompi jäsentellä ja käsitellä Excel-tilin avulla. Analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelun tarkoitus on, että aineistosta paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat. Tutkimusraportissa esitetään teemojen käsittelyn yhteydessä katkelmia aineistosta eli sitaatteja. Sitaattien tarkoituksena on havainnollistaa teemoittelua. (Juhila, 2021.)

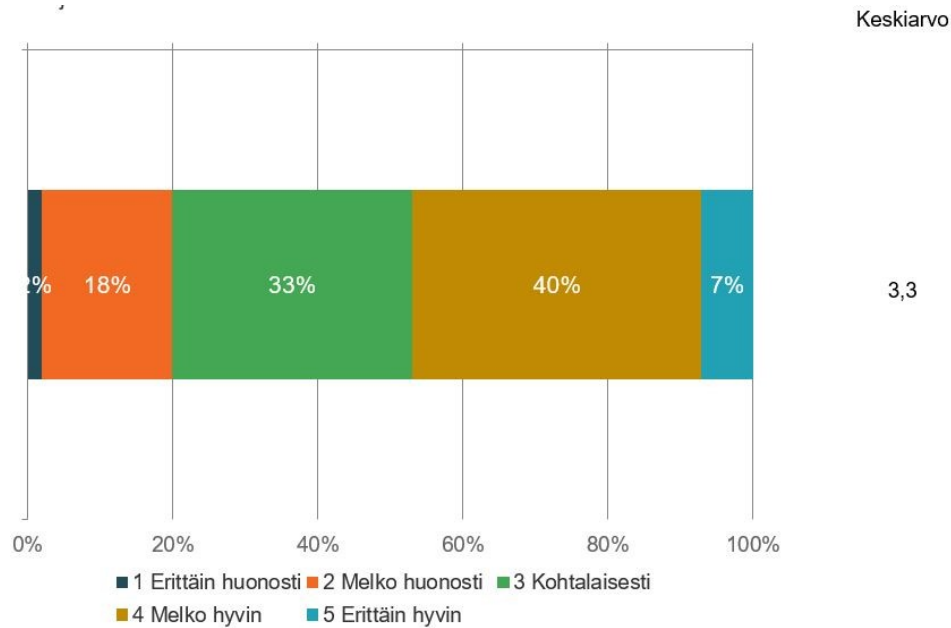
5.2 Tulokset

Tutkimuksen kyselyssä ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin mihin ikäluokkaan vastaaja kuuluu. Vastausvaihtoehdot oli tutkimuksen kohderyhmän mukaisesti jaettu kahteen sukupolven Z-sukupolven sekä Y-sukupolven. Suurin osa eli 85 vastaajaa kuului Y-sukupolven. Z-sukupolven edustajista vastasi kyselyyn vain neljä. Kuten kuvasta 5 nähdään, Y-sukupolven kuuluvia oli kaikista vastauksista 96 % ja Z-sukupolven edustajia 4 %.



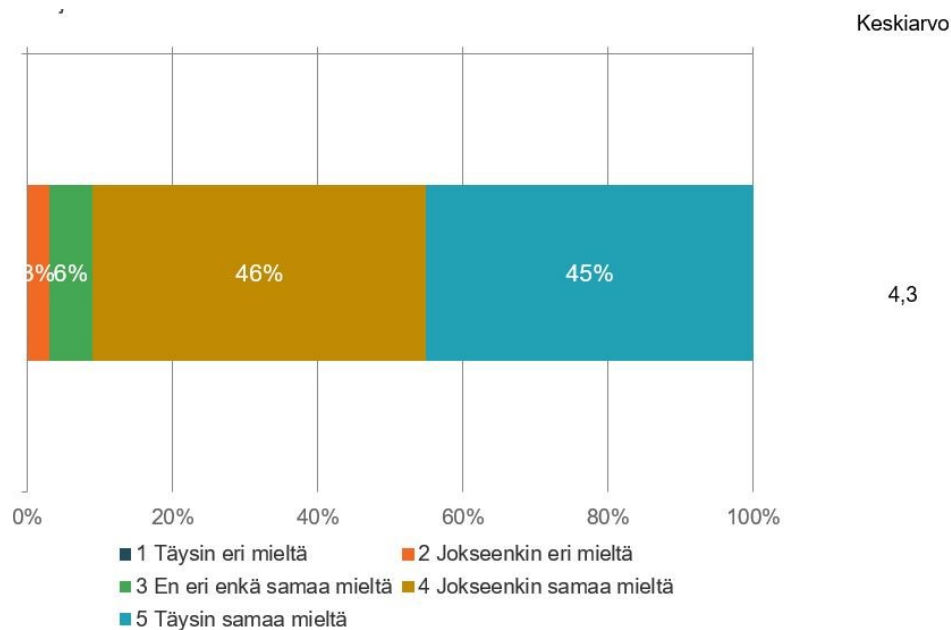
Kuva 5. Ikäjakauma

Toisena kysymyksenä lähdettiin selvittämään kuinka hyvin Savonian Z- ja Y-sukupolvien työntekijät tuntevat aineetonta palkitsemista (kuva 6). Vastaajista suurin osa tunnistaa aineetonta palkitsemista ”melko hyvin” (40 %), mutta kuitenkin 18 % vastaajista on kokenut, että tuntee aineetonta palkitsemista ”melko huonosti”. Vastauksien keskiarvoksi muodostuu 3,3 eli Savonian työntekijät tietävät aineettoman palkitsemisen keinoja kohtalaisesti.



Kuva 6. Miten hyvin Savonian työntekijät tunnistavat aineetonta palkitsemista

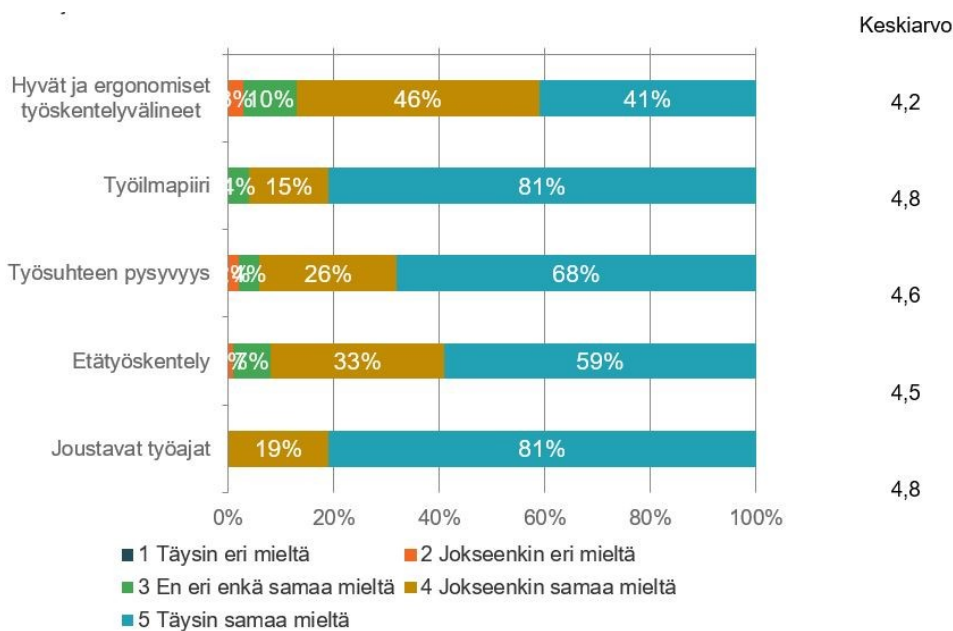
Kolmantena kysymyksenä selvitettiin, koetaanko aineettoman palkitsemisen keinoja sitouttavana tekijänä (kuva 7). Aineettoman palkitsemisen merkitystä sitoutumiseen haluttiin mitata, jotta nähdään, voidaanko aineettoman palkitsemisen keinoilla saada työntekijöitä sitoutettua. Yli 91 % vastaajista oli ”jokseenkin samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä”, että aineettoman palkitsemisen keinot lisäävät työnantajaan sitoutumista.



Kuva 7. Koetaanko aineettoman palkitsemisen keinot sitouttavana tekijänä

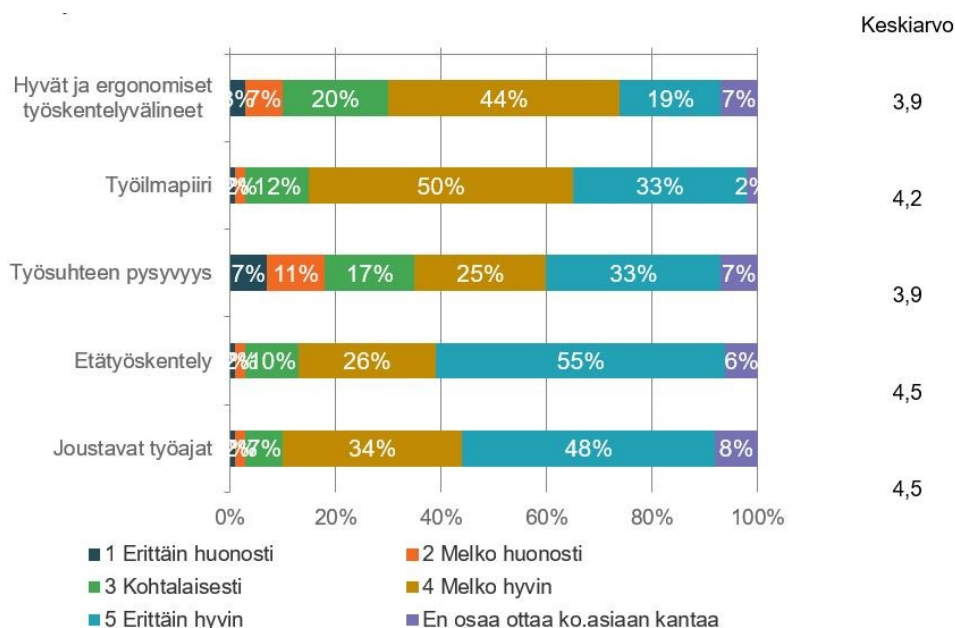
5.2.1 Työympäristö ja työsuhde

Seuraavat kysymysosiot on jaettu aihealueiden mukaan kolmeen osioon: Työympäristö ja työsuhde, työn sisältö ja kehitysmahdollisuudet sekä kiitos, arvostus ja palaute. Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin työympäristöön ja työsuhteeseen liittyviä kysymyksiä. Kysymys (kuva 8.) muokattiin väittämäksi: ”Alla olevat aineettoman palkitsemisen keinot ovat minulle tärkeitä, kun tarkastelen niitä sitoutumisen näkökulmasta”. Työympäristöön ja työsuhteeseen liittyvien aineettoman palkitsemisen keinojen koetaan vaikuttavan merkittävästi sitoutumiseen. Kaikkien väittämien keskiarvo on yli 4. Vastauksista huomataan, että työilmapiiriä sekä joustavia työaikoja pidetään kaikkein tärkeimpinä, sillä 81 % vastaajista oli valinnut ”täysin samaa mieltä” vaihtoehdon.



Kuva 8. Työympäristö ja työsuhde, miten nämä vaikuttavat sitoutumiseen

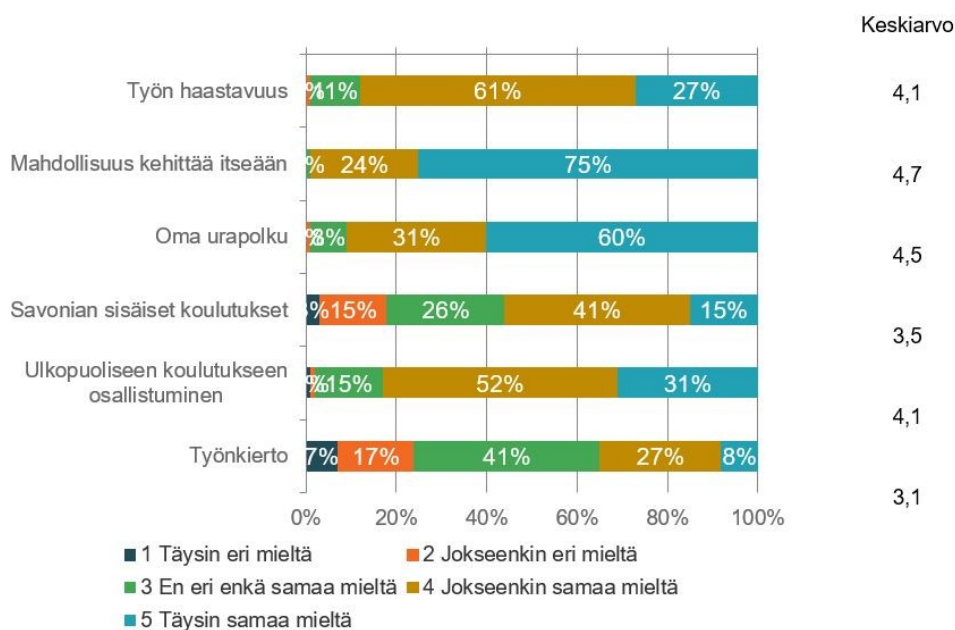
Seuraavassa kysymyksessä (kuva 9.) on kysytty miten työympäristön ja työsuhteen aineettoman palkitsemisen keinot toteutuvat Savoniassa. Parhaiten näistä aineettoman palkitsemisen keinoista Savoniassa toteutuu etätyöskentely, sillä ”erittäin hyvin” on vastannut 55 % ja ”melko hyvin” 26 %. Kehitettävää olisi työsuhteen pysyvyydellä, sillä 7 % on vastannut sen toteutuvan ”erittäin huonosti” ja 11 % ”melko huonosti”. Tärkeimpinä sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä pidetyt työilmapiiri sekä joustavat työajat toteutuvat Savoniassa kyselyn mukaan hyvin. Kummankin keskiarvot ovat yli 4.



Kuva 9. Työympäristö ja työsuhde, miten nämä toteutuvat Savoniassa

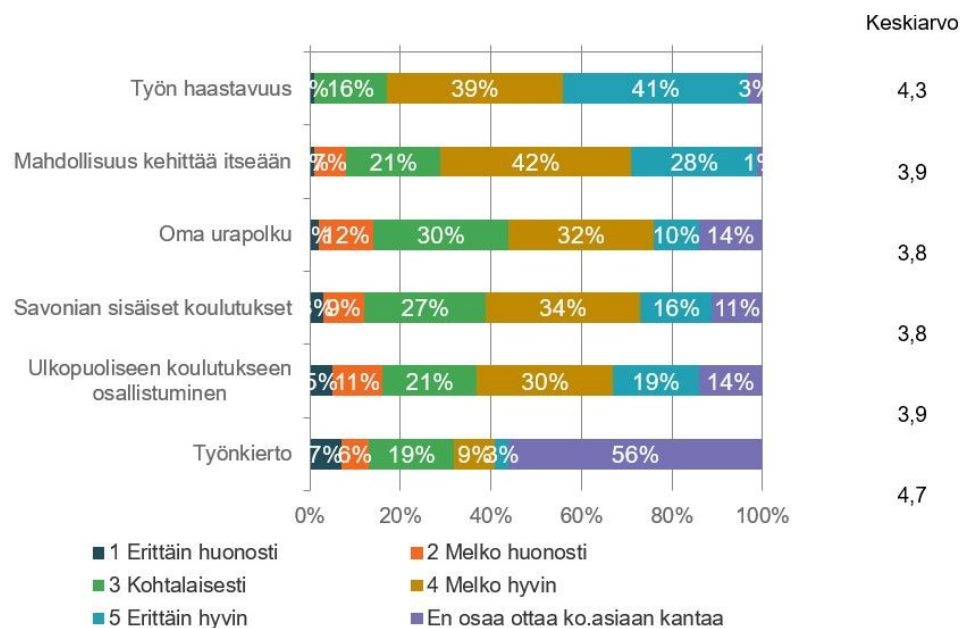
5.2.2 Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet

Toisessa osiossa kysyttiin työn sisältöön ja kehittymismahdollisuuksiin liittyviä väittämiä ja kysymyksiä. Kysymys oli samaan tapaan kuin kuvassa 8 muutettu väittämä muotoon. Tulosten perusteella nähdään (kuva 10), että mahdollisuus kehittää itseään ja oma urapolku koetaan sitouttavimmaksi ai-neettoman palkitsemisen keinoiksi työn sisällön ja kehittymismahdollisuuksien osiossa. Työnkierrolla ei sen sijaan ollut niin suurta merkitystä vastaajille sitoutumisen näkökulmasta. Työnkierto on saanut eniten vastauksia ”en samaa enkä eri mieltä” (41 %) ja ”jokseenkin eri mieltä” (17 %). vaihtoehtoista.



Kuva 10. Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, miten nämä vaikuttavat sitoutumiseen

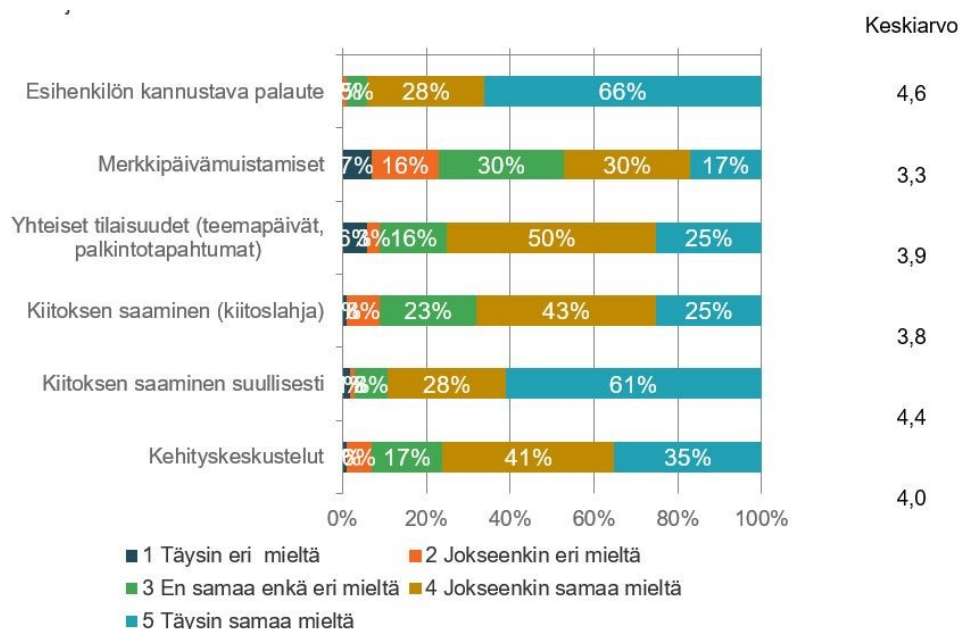
Seuraavaksi selvitettiin miten työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet toteutuvat Savonialla (kuva 11). Vastauksista huomio kiinnittyi työnkiertoon, johon 56 % vastaajista ei osannut ottaa kantaa. Työn haastavuuden 41 % vastaajista kokee toteutuvan ”erittäin hyvin” ja 39 % vastaajista ”melko hyvin”.



Kuva 11. Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, miten nämä toteutuvat Savoniassa

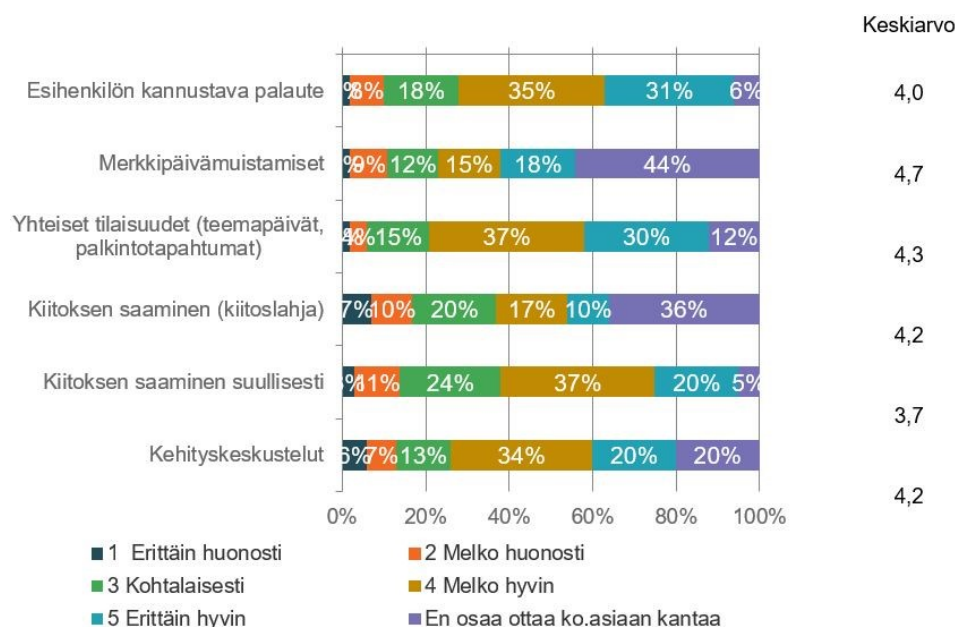
5.2.3 Kiitos, arvostus ja palaute

Kolmannessa osiossa keskityttiin aineettoman palkitsemisen keinoista kiitokseen, arvostukseen ja palautteeseen. Ensimmäisenä oli jälleen väittämä ”aineettoman palkitsemisen keinot ovat minulle tärkeitä, kun tarkastelen niitä sitoutumisen näkökulmasta.” Selkeästi (kuva 12) eniten sitoutumiseen vaikuttaa esihenkilön kannustava palaute, sillä 66 % vastaajista on ollut ”täysin samaa mieltä” väittämän kanssa. Toiseksi eniten sitoutumiseen vaikuttaa kiitoksen saaminen suullisesti, tähän on vastannut 61 % ”täysin samaa mieltä”. Merkkipäivämuistamiset koetaan vähiten sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä, sillä 30 % on vastannut ”en samaa enkä eri mieltä”, 16 % vastannut ”jokseenkin eri mieltä” ja 7 % on vastannut ”täysin eri mieltä”.



Kuva 12. Kiitos, arvostus ja palaute, miten nämä vaikuttavat sitoutumiseen

Viimeisessä suljetussa kysymyksessä on kysytty (kuva 13) ”Miten kiitos, arvostus ja palaute toteutuvat Savoniassa”? Kiitoksen saamisen suullisesti 37 % vastaajista kokee toteutuvan ”melko hyvin” ja 24 % vastaajista ”kohtalaisesti”. Kuitenkin jopa 11 % vastaajista kokee suullisen palautteen toteutuvan ”melko huonosti”, vaikka se koettiin edellisessä kysymyksessä (kuva 12) tärkeäksi sitoutumisen kannalta.



Kuva 13. Kiitos, arvostus ja palaute, miten nämä toteutuvat Savoniassa

5.2.4 Avoin kysymys

Viimeisenä kysymyksenä oli avoin kysymys, jossa tarkoituksena oli selvittää, mitä aineettoman palkitsemisen keinoja työntekijät toivoisivat Savoniassa olevan. Avoimeen kysymykseen tuli vastauksia 29 kappaletta. Vastauksissa esiintyi paljon jo Savoniassa olevia aineettoman palkitsemisen keinoja, kuten joustavat työajat, kouluttautumismahdollisuudet sekä kiitos ja palautteet. Olemassa olevia aineettoman palkitsemisen keinoja toivottaisiin kuitenkin lisäävän tai kehitettävän.

”Rajoittamaton etätyömahdollisuus jos työtehtävät mahdollistavat sen.”

”Joustavuus työaikojen ja työtekopaikkojen suhteen, kouluttautumismahdollisuudet.”

”Henkilökohtaisen kouluttautumisen mahdollisuuksia ja kannustimia tulisi lisätä merkittävästi.”

”Mahdollisuus kehittää osaamista ja saada välillä uudenlaisia ja haastavia työtehtäviä siten, että uusia työtehtäviä ei tarvitse ottaa aina kaikkien entisten lisäksi.”

”Enemmän mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin ja enemmän aikaa kehittää opintojaksoja.”

”Ehdottomasti yksi parhaista kannustimista on vaikuttaminen omaan työnkuvaan.”

”Palaute kehitettävistä asioista ja kiitos esimieheltä muutenkin kuin kehityskeskustelussa kerran vuodessa olisi mukavaa. Sanallinen kiitos on arvokkaampi lahja kuin turha krääsä.”

”Minusta tämän hetken keinot ovat jo hyviä. Kaikkia onnistumisia tai kiitoksen aiheita ei välttämättä kuitenkaan osata tuoda näkyville esihenkilölle, tiimille tai Savonia tasolla, jolloin kiitosta ei saa ehkä kaikesta ansaitsemastaan.”

Avoin kysymys toi myös uusia ehdotuksia aineettoman palkitsemisen keinoihin. Vastauksista monet ehdotukset liittyivät siihen, että työajan ja liikunnan voisi yhdistää.

”Mahdollisuus käyttää työaika liikuntaan”

”Työajalla voisi vaikka käydä liikkumassa”

”Liikuntailtapäivien sijasta, vaikka lyhyempi liikuntaan käytettävä tunti, vaikka hieman useammin?”

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

6.1 Yhteenveto

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että Savoniassa aineettoman palkitsemisen keinoja toteutuu hyvin. Savoniassa aineettoman palkitsemisen keinot vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ja ne koetaan tärkeiksi. Savonian Z- ja Y-sukupolven edustajat kokevat työilmapiirin, työsuhteen pysyvyyden, joustavat työajat, mahdollisuuden kehittää itseään, esihenkilön kannustavan palautteen sekä kiitoksen saamisen suullisesti tärkeimmiksi aineettoman palkitsemisen keinoiksi, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. Savoniassa yllä olevat keinot ovat jo myös käytössä.

Työympäristön ja työsuhteen osiossa työsuhteen pysyvyys koettiin tärkeänä sitoutumiseen vaikuttavan tekijänä. Suurin osa vastaajista koki työsuhteen pysyvyyden erittäin merkitykselliseksi sitoutumisen kannalta. Vajaa viidennes vastaajista koki pysyvän työsuhteen merkityksettömänä sitoutumiseen. Työn sisällön ja kehittämisen osiossa itsensä kehittäminen ja oma urapolku nousevat tärkeimmiksi sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Viimeisessä tutkimassani osiossa kiitoksen saaminen suullisesti koettiin myös enemmistön vastauksissa sitoutumisen kannalta tärkeänä. Pienen joukon mielestä suullisesti saadulla kiitoksella ei ole merkitystä sitoutumiseen. Tulokset tukevat teorialtietoa sekä Y- että Z- sukupolven osalta. Työajalla liikkuminen nousi kyselytutkimuksessa esiin uutena aineettoman palkitsemisen muotona.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tunnistavatko Savonian Z- ja Y-sukupolviin kuuluvat vastaajat aineettoman palkitsemisen keinoja ja mitkä keinoista koetaan sitouttavana tekijänä. Työn tavoite oli lisätä Savonian henkilöstöhallinnon ymmärrystä siitä, mitkä aineettoman palkitsemisen keinoista ovat sitoutumiseen vaikuttavia. Tavoitteet toteutuivat tutkimuksen osalta hienosti. Tavoitteisiin saatiin vastaukset, joista on hyvä lähteä liikkeelle, kun tarkastellaan aineettoman palkitsemisen keinoja ja niiden kehittämiskohteita Savonialla.

6.2 Pohdinta

Nykypäivän työelämä on monenlaisessa murroksessa ja suurten haasteiden edessä. Työelämässä on tällä hetkellä vielä boomereita, X- ja Y- sukupolvea sekä kaltaisiani Z-sukupolven edustajia. Näiden kaikkien sukupolvien edustajilla on erilaiset odotukset työstä ja sen merkityksestä itselleen. Organisaatiot joutuvat kilpailemaan osaajista ja hyvästä, sitoutuneesta henkilöstöstä tulevaisuudessa ankarastikin. Samalla taloudelliset resurssit ovat niukat ja palkitsemiseen on käytettävä rahan lisäksi muitakin menetelmiä, aineettoman palkitsemisen keinoja.

Näistä pohdinnoista syntyi opinnäytetyöni aiheen ensi ajatukset. Aiheen rajausta mietin pitkään ja päädyin aineettomaan palkitsemiseen. Halusin tutkia aineettoman palkitsemisen keinoja ja tarkastella niiden vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Alkuperäisen ideani mukaan tutkimus oli tarkoitettu Z-sukupolven opiskelijoille Savoniassa, mutta kun sain tutkimukselleni toimeksiantajan, idea jalostui Savonian henkilökuntaan. Ajattelemaani kohdejoukkoa, Z-sukupolvea oli työelämässä vielä liian vähän tutkimukseen. Sen vuoksi mukaan päätyivät myös milleniaalit, eli Y-sukupolvi, jotta sain riittävän kokoisen tutkimusjoukon. Olisin halunnut tuoda näkyväksi, ilmeneekö eroja eri sukupolvien välillä.

Tuloksissa ei voi kuitenkaan nähdä, mikä vastaus kuuluu Z:lle ja mikä Y:lle, juurikin Z-sukupolven vähäisistä edustajista johtuen. Z-sukupolven määrä tulee kyllä kasvamaan lähivuosina, kunhan tämä sukupolvi ehtii kouluttautumaan ja hakeutumaan työelämään. Tutkimus voitaisiin toistaa vertailevana tutkimuksena muutaman vuoden kuluttua. Lisäksi voisi olla mielenkiintoista ottaa mukaan myös sukupolvi X.

Teoriaosuudessa Z- ja Y-sukupolvet vaikuttavat melko samankaltaisilta sukupolvilta. Molemmat vaativat työstään palautetta, kunhan se on aitoa, eivätkä he välttämättä halua sitoutua organisaatioihin, ellei organisaatio sitoudu heihin. Kummatkin sukupolvet arvostavat joustavuutta työelämässä, eikä raha ole enää suurin sitouttava tekijä. Yksilöllisyys ja mahdollisuus kehittää itseään on tärkeää näiden sukupolvien edustajille ja se että he saavat rakentaa omanäköistään urapolkua, on heille merkityksellistä. Tutkimustulokset tukevat siis teoreettista viitekehystäni.

6.3 Ammatillinen kehittyminen

Ammatillinen kasvuni kehittyi opinnäytetyöprosessin aikana valtavasti. Opin paljon teoreettisen tiedon etsimisestä ja tiedon rajaamisesta. Opin määrällisen tutkimuksen menetelmistä ja tieteellisen tutkimuksen perusteista. Kehityin tutkimuksen analysoinnissa ja opin vertaamaan teoriaa sekä saatuja tutkimustuloksia. Opin yhdistämään paljon erilaista tietoa toisiinsa.

Asiantuntijuuteni kasvoi palkitsemisen kokonaisuuteen ja siitä rajaten aineettoman palkitsemisen tietämykseen. Työn alussa tuntui vaikealta hahmottaa työn kokonaisuutta. Työn pilkkominen pieniin osiin auttoi itseäni etenemään välitavoitteista seuraaviin. Olen tyytyväinen kokonaisuuteen, jonka sain luotua. Onnistuin pitämään aiheen rajatussa ja selvittämään oikealla tutkimusmenetelmällä haluttuihin kysymyksiin vastaukset. Itselleni vaikein vaihe oli kyselylomakkeen tekeminen. Webropol-ohjelmisto ei ollut itselleni tullut aiemmin tutuksi, joten kyselytutkimuksen ohella opin uuden järjestelmän käytön, josta on varmasti hyötyä myös tulevaisuudessa.

Kehityskohteita seuraaviin töihin myös löytyy. Seuraavalla kerralla selvittäisin aikaisemmassa vaiheessa kyselyyn mahdollisten vastaajien määrän, jotta se varmasti palvelisi tutkimusmenetelmän valinnassa. Aikataulutuksen osalta varaisin jatkossa enemmän aikaa tutkimuksen tekemiseen sekä tutkimukseen liittyvien henkilöiden aikataulujen yhteensovittamisen haasteisiin. Osaisin jatkossa ottaa paremmin huomioon tutkimuksen ympärillä olevat asiat esimerkiksi lupa-asiat, joita voi joutua kysymään ja varmistelemaan usealta taholta. Opinnäytetyöprosessista jäi itselleni matkaan paljon uusia oppeja, joista on varmasti apua myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Ava-Akatemia julkaisuaika tuntematon. X-, Y- ja Z-sukupolvet työelämässä- mitä ottaa huomioon eri ikäisiä johdettaessa? Akatemia blogi. <https://akatemia.fi/blogi/x-y-ja-z-sukupolvet-tyoelamassa-mita-ottaa-huomioon-eri-ikaisia-johdettaessa/>. Viitattu 29.2.2024.

Britannica julkaisuaika tuntematon. Millennial Demographic group. Verkkojulkaisu. <https://www.britannica.com/topic/millennial>. Viitattu 8.4.2024.

Culturemonkey 2023. 101+ Employee appreciation messages to say thank you to your employees. Verkkojulkaisu. Päivitetty 10.8.2023. <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/thank-you-to-employees/>. Viitattu 13.3.2024.

Elo 2021. Vältä näitä mokia perehdytyksessä. Elo Blogi. 8.10.2021. <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/valta-naita-mokia-perehdytyksessa>. Viitattu 2.4.2024.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Alma Talent.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki. Viitattu 7.4.2024.

Hämäläinen, Hanna-Kaisa 2016. Y-sukupolvi, paremman työelämän äänitorvi. KT-lehti blogi. 23.3.2016. <https://www.ktlehti.fi/lehdet/2016/2/y-sukupolvi-paremmen-tyoelaman-aanitorvi>. Viitattu 3.4.2024.

Indeed 2022. How To Improve Your Commitment To Work. Verkkojulkaisu. Päivitetty 24.9.2022. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/commitment-for-work>. Viitattu 5.3.2024.

Juhila, Kirsi 2021. Teemoittelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Viitattu 31.5.2024.

Kaija-Kortelainen, Minna 2024. Henkilöstöpäällikkö. Savonia-ammattikorkeakoulu Haastattelu 3.4.2024.

Kajanto, Maija 2022. Miten sitoutua, miten sitouttaa? Ammattiliitto Pro blogi. 20.4.2022. <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/miten-sitoutua-miten-sitouttaa>. Viitattu 11.4.2024.

Kananen, Jorma 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangasluoma, Laura 2018. Milleniaalit eivät kaipaa menestystä vaan onnistumisia. Verkkojulkaisu. Päivitetty 18.11.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/milleniaalit-eivat-kaipaa-menestysta-vaan-onnistumisia/451e1001-60de-338b-9f40-00ae1206aac4>. Viitattu 5.4.2024.

Kauhanen, Juhani 2015. Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 5.2.2024.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. E-kirja. Alma Talent Verkkokirjahylly. Viitattu 8.4.2024.

Korhonen, Aino 2023. Työntekijöiden sitouttaminen – määritelmä ja strategiat. Jobylon blogi. 8.12.2023. <https://www.jobylon.com/fi/blog/tyontekijoiden-sitouttaminen-maaritelma-ja-strategiat>. Viitattu 7.3.2024.

Kovanen, Joni 2023. Z-sukupolvi työelämän uudisraivaajana. Visma blogi. 30.10.2023. Z-sukupolvi työelämän uudisraivaajana | Visma Blog. Viitattu 29.2.2024.

Kultalahti, Susanna julkaisuaika tuntematon. Työpaikka, yhteistyö ja työelämä. Y-sukupolvi työelämässä. Teoksessa Paula Naumanen & Jyrki Liesivuori (toim.) Valmiina työelämään! 154–156.

Kultalahti, Susanna 2017. Y-sukupolvi työelämässä. Gofore blogi. 18.10.2017. <https://gofore.com/y-sukupolvi-tyoelamassa/>. Viitattu 11.4.2024.

KvaliMOTV julkaisuaika tuntematon. Validiteetti. Verkkojulkaisu. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Viitattu 8.4.2024.

Kyllönen, Heikki 2021. Mitä markkinoijan tulee tietää Z-sukupolvesta? Parcero blogi. 31.5.2021. <https://parcero.fi/blogi/mita-jokaisen-markkinoijan-tulisi-tietaa-z-sukupolvesta/>. Viitattu 29.2.2024.

Lasten ja nuorten keskus ry 2021. Mikä on milleniaali? Verkkojulkaisu. Päivitetty 14-10-2021. <https://www.lastenjanuortenkeskus.fi/mika-on-milleniaali/>. Viitattu 18.3.2024.

Laurea Showcase 2023. Miten toteuttaa kyselytutkimus AMK opinnäytetyössä? Verkkojulkaisu. Päivitetty 24.5.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Viitattu 11.4.2024.

Liinalaakso, Virpi, Moisio, Elina & Tiihonen, Jukka 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Lehtoranta-Nyberg, Satu 2020. Z-sukupolven näkemyksiä organisaatioon sitoutumisesta. Tutkielma blogi. 6.5.2020. <https://blogit.metropolia.fi/kestavaa-terveytta-ja-hyvinvointia-monialaisesti/2023/04/25/tyonantaja-milla-mielella-nuori-astuu-tyoelamaan/>. Viitattu 1.3.2023.

MCS 2020. Milleniaalit työelämässä ja työyhteisössä. Verkkojulkaisu. Päivitetty 4.5.2020. <https://mcs.fi/milleniaalit-tyoelamassa-ja-tyoyhteisossa/>. Viitattu 9.4.2024.

McKinsey & Company 2023. What is Gen Z? Verkkojulkaisu. Päivitetty 20.3.2023. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z>. Viitattu 8.2.2024.

Metroplia 2023. Kestävää terveyttä ja hyvinvointia monialaisesti. Metropolia blogi. 25.4.2023. <https://blogit.metropolia.fi/kestavaa-terveytta-ja-hyvinvointia-monialaisesti/2023/04/25/tyonantaja-milla-mielella-nuori-astuu-tyoelamaan/>. Viitattu 11.3.2024.

Nuorten yrittäjyys ja talous- NYT 2020. Z-sukupolvi kyseenalaistaa ennakkoluulottomasti- myös auktoriteetit. Verkkojulkaisu. Nuorentyt.fi. Päivitetty 24.11.2020. <https://nuorentyt.fi/z-sukupolvi-kyseenalaistaa-ennakoluulottomasti-myo-auktoriteetit/>. Viitattu 28.2.2024.

Oikotie 2019. Kumpi on tärkeämpää palkka vai työn sisältö? Verkkojulkaisu. Päivitetty 11.5.2019. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/kumpi-on-tarkeampaa-palkka-vai-tyon-sisalto>. Viitattu 13.3.2024.

Opinkirjo julkaisuaika tuntematon. Aineiston analysointi ja tulosten visualisointi. Verkkojulkaisu. <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-analysointi/>. Viitattu 2.6.2024.

OP Media 2020. Työelämän suurimmat muutokset eivät liitykään digitalisaatioon ja automaatioon. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2.7.2020. <https://www.op-media.fi/tyoelama/tyoelaman-suurimmat-muutokset-eivat-liitykaan-digitalisaatioon-ja-automaatioon/>. Viitattu 11.3.2024.

Pew Research Center 2019. Defining generations: Where Millenials end and Generation Z begins. Verkkojulkaisu. Päivitetty 17.1.2019. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>. Viitattu 7.2.2024.

Piispa, Mikko 2018. Yhdeksän sanaa Y-sukupolvesta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.

- Poolia 2023. Z-sukupolven yleisimmät kriteerit työnantajalle. Poolia blogi. 22.3.2023. <https://www.poolia.fi/z-sukupolven-yleisimmat-kriteerit-tyonantajalle/>. Viitattu 12.3.2024.
- Popular Science 2021. Gen Z, millennial, boomer: What defines generations? Verkkojulkaisu. Päivitetty 15.10.2021. <https://www.popsci.com/science/generation-definition/#:~:text=Generati-ons%20like%20Gen%20Z,%20millennial,%20and%20boomer%20get%20defined%20by>. Viitattu 13.4.2024.
- PWC 2023. Pienet eleet, suuret vaikutukset -Aineettoman palkitsemisen merkitys työntekijöiden sitouttamiselle. Verkkojulkaisu. Päivitetty 11.10.2023. <https://uutishuone.pwc.fi/pienet-eleet-suuret-vaikutukset-aineettoman-palkitsemisen-merkitys-tyontekijoiden-sitouttamiselle>. Viitattu 1.2.2024.
- Rantalainen 2022. Mitä milleniaalit ja z-sukupolvi odottavat työnantajalta? 5 vinkkiä nuorempien sukupolvien sitouttamiseen. Verkkojulkaisu. Päivitetty 18.10.2022. <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/mita-milleniaalit-ja-z-sukupolvi-odottavat-tyonantajalta-5-vinkkia-nuorempien-sukupolvien-sitouttamiseen/>. Viitattu 1.3.2024.
- Ricoh Finland Oy 2015. Z-sukupolven kuplan puhkeaminen voi yllättää yritykset ja diginatiivit. Verkkojulkaisu. Päivitetty 30.11.2015. <https://news.cision.com/fi/ricoh-finland-oy/r/z-sukupolven-kuplan-puhkeaminen-voi-yllattaa-yritykset-ja-diginatiivit,c9876154>. Viitattu 1.3.2024.
- Rusila, Hanna 2014. Liisa Välikangas: Z-sukupolvi työelämässä. Businesslike blogi. 4.4.2014. <https://businesslike.fi/z-sukupolvi-tyoelamassa-liisa-valikangas/>. Viitattu 1.3.2024.
- Savonia-ammattikorkeakoulu julkaisuaika tuntematon. Savonia, etusivu. Verkkojulkaisu. <https://www.savonia.fi/>. Viitattu 13.3.2024.
- Savonian strategia 2021–2030, 2020. Savonia kestävän kasvun kumppanina 2020.Pdf-tiedosto. Julkaistu 2020. <https://www.savonia.fi/app/uploads/2020/12/Savonian-strategia-2021-2024-tiivistelma.pdf>. Viitattu 13.3.2024.
- Selecta julkaisuaika tuntematon. Mitä Gen Z etsii työnantajalta. Verkkojulkaisu. <https://www.selecta.com/fi/fi/stories/z-sukupolvea>. Viitattu 1.3.2024.
- Sitra 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. Verkkojulkaisu. Päivitetty 30.5.2013. <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>. Viitattu 9.2.2024.
- Stanford Report 2024. 8 ways Gen Z will change the workforce. Verkkojulkaisu. Päivitetty 14.2.2024. <https://news.stanford.edu/report/2024/02/14/8-things-expect-gen-z-coworker/>. Viitattu 5.2.2024.
- Tapscott, Don 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Porvoo: WS Bookwell.
- Tienari, Janne & Piekkari, Rebecca 2011. Z- ja epäjohtaminen. E-kirja. Talentum. Viitattu 5.4.2024.
- Tilisanomat 2018. Liiketoiminta määrittää palkitsemistavat. Verkkojulkaisu. Päivitetty 23.5.2018. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/liiketoiminta-palkitsemistavat>. Viitattu 29.2.2024.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Hyvinvointia edistävä työympäristö. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyön-tyoymparistot/hyvinvointia-edistava-tyoymparisto>. Viitattu 23.2.2024.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Työuralle kiintyminen. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen>. Viitattu 5.4.2024.
- Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 6.2.2024.
- Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. PS-kustannus. Viitattu 24.4.2024.

Yle 2020. Toiset ovat väsyneet etätöihin, toisille taas etäilyä ei sallita, vaikka se olisi mahdollista-juristi kertoo, mitkä ovat työntekijän oikeudet. Verkkajulkaisu. Päivitetty 2.12.2020. <https://yle.fi/a/74-20073140>. Viitattu 23.2.2024.

Yle 2024. Työnantajat ihmeissään nuorten työnhakijoiden vaatimusten kanssa- pelkkä hyvä palkka ei enää kelpaa. Verkkajulkaisu. Päivitetty 8.2.2024. <https://yle.fi/a/74-20073140>. Viitattu 9.2.2024.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.

Yrittäjät 2019. Milleniaalit haluavat merkityksellisyyttä ja onnellisen elämän – tulevaisuudessa yrityksen tarina työntekijöille on entistä tärkeämpää. Verkkajulkaisu. 17.5.2019. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/milleniaalit-haluavat-merkityksellisyytta-ja-onnellisen-elaman-tulevaisuudessa-yrityksen-tarina-tyontekijoille-on-entista-tarkeampaa/>. Viitattu 16.4.2024.

LIITE 1: OPINNÄYTETYÖN KYSELYLOMAKE

Aineeton palkitseminen Z- ja Y-sukupolven kokemana

Tiedot

1. Kumpaan sukupolveen kuulut?

☐ Z-sukupolvi (synt.1997-2012)

☐ Y-sukupolvi (synt.1981-1996)

Seuraava

Aineeton palkitseminen ja sitoutuminen

Aineeton palkitseminen tarkoittaa palkitsemista, johon kuuluvat muut kuin rahassa mitattavat asiat, joita työntekijä kokee palkitsevana. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu esimerkiksi työtehtävien kiinnostavuus, mahdollisuus oppia ja kehittyä, joustavuus ja saatu kiitos sekä arvostus. (Viitala 2021, luku 3.)

Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän positiivista asennetta omaa organisaatiotansa kohtaan (TAMKjournal 2017). Sitoutuminen työhön on omistautumista ja intohimoa siihen, mitä tekee (Indeed 2022).

2. Kuinka hyvin tunnet aineettoman palkitsemisen keinoja?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Erittäin huonosti | Melko huonosti | Kohtalaisesti | Melko hyvin | Erittäin hyvin |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Koen, että aineettoman palkitsemisen keinot lisäävät työnantajaan sitoutumista?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | En eri enkä samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Edellinen

Seuraava

Alla olevat kysymykset 4. ja 5. liittyvät työympäristöön ja työsuhteeseen.

4. Alla olevat aineettoman palkitsemisen keinot ovat minulle tärkeitä, kun tarkastelen niitä sitoutumisen näkökulmasta?

Työympäristö ja työsuhde

| | 1 Täysin eri mieltä | 2 Jokseenkin eri mieltä | 3 En eri enkä samaa mieltä | 4 Jokseenkin samaa mieltä | 5 Täysin samaa mieltä |
|--|---------------------------|-------------------------------|--|------------------------------------|--------------------------------|
| Hyvät ja ergonomiset työskentelyvälineet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työilmapiiri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työsuhteen pysyvyys | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Etätyöskentely | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Joustavat työajat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Miten alla olevat aineettoman palkitsemisen keinot toteutuvat mielestäsi Savoniassa?

Työympäristö ja työsuhde

| | 1 Erittäin huonosti | 2 Melko huonosti | 3 Kohtalaisesti | 4 Melko hyvin | 5 Erittäin hyvin | En osaa ottaa ko.asiaan kantaa |
|--|---------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|---|
| Hyvät ja ergonomiset työskentelyvälineet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työilmapiiri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työsuhteen pysyvyys | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Etätyöskentely | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Joustavat työajat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Edellinen

Seuraava

Alla olevat kysymykset 6. ja 7. liittyvät työn sisältöön ja kehitysmahdollisuuksiin.

6. Alla olevat aineettoman palkitsemisen keinot ovat minulle tärkeitä, kun tarkastelen niitä sitoutumisen näkökulmasta?

Työn sisältö ja kehitysmahdollisuudet

| | 1 Täysin eri mieltä | 2 Jokseenkin eri mieltä | 3 En eri enkä samaa mieltä | 4 Jokseenkin samaa mieltä | 5 Täysin samaa mieltä |
|---|---------------------------|-------------------------------|--|------------------------------------|--------------------------------|
| Työn haastavuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mahdollisuus kehittää itseään | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oma urapolku | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Savonian sisäiset koulutukset | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ulkopuoliseen koulutukseen osallistuminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työnkierto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Miten alla olevat aineettoman palkitsemisen keinot toteutuvat mielestäsi Savoniassa?

Työn sisältö ja kehitysmahdollisuudet

| | 1 Erittäin huonosti | 2 Melko huonosti | 3 Kohtalaisesti | 4 Melko hyvin | 5 Erittäin hyvin | En osaa ottaa ko.asiaan kanta |
|---|---------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|--|
| Työn haastavuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mahdollisuus kehittää itseään | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oma urapolku | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Savonian sisäiset koulutukset | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ulkopuoliseen koulutukseen osallistuminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työnkierto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Edellinen

Seuraava

Alla olevat kysymykset 8. ja 9. liittyvät kiitokseen, arvostukseen ja palauteeseen.

8. Alla olevat aineettoman palkitsemisen keinot ovat minulle tärkeitä, kun tarkastelen niitä sitoutumisen näkökulmasta?

Kiitos, arvotus ja palaute

| | 1 Täysin eri mieltä | 2 Jokseenkin eri mieltä | 3 En samaa enkä eri mieltä | 4 Jokseenkin samaa mieltä | 5 Täysin samaa mieltä |
|--|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| Esihenkilön kannustava palaute | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Merkkipäivämuistamiset | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhteiset tilaisuudet (teemapäivät, palkintotapahtumat) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kiitoksen saaminen (kiitoslahja) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kiitoksen saaminen suullisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelut | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Miten alla olevat aineettoman palkitsemisen keinot toteutuvat mielestäsi Savoniassa?

Kiitos, arvotus ja palaute

| | 1 Erittäin huonosti | 2 Melko huonosti | 3 Kohtalaisesti | 4 Melko hyvin | 5 Erittäin hyvin | En osaa ottaa ko.asiaan kantaa |
|--|---------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|---|
| Esihenkilön kannustava palaute | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Merkkipäivämuistamiset | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhteiset tilaisuudet (teemapäivät, palkintotapahtumat) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kiitoksen saaminen (kiitoslahja) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kiitoksen saaminen suullisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelut | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Edellinen

Seuraava

10. Mitä aineettoman palkitsemisen keinoja toivoisit Savoniassa olevan?

☐ Haluan lähettää vastaukseni*

Edellinen

Lähetä