

**PALKITSEMISEN MERKITYS HENKILÖSTÖN  
MOTIVAATIOLE JA SITOUTUMISELLE OP  
RYHMÄSSÄ**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2020**

**Tekijä: Sari-Anna Neuvonen  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Tommi Auvinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



## TIIVISTELMÄ

Tekijä Sari-Anna Neuvonen	
Työn nimi Palkitsemisen merkitys henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle OP Ryhmässä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 30.5.2020	Sivumäärä 43
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan palkitsemisen merkitystä henkilöstön sitoutumiselle ja motivaatiolle OP Ryhmässä. Tutkielma on tehty Jyväskylän yliopiston Strategy, Accounting and Leadership as a Practice (SALP) -ryhmän ohjauksessa. Tutkimuksessa tavoitteenani on selvittää palkitsemisen merkitys henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle sekä tarkastella mahdollisia eroavaisuuksia toimihenkilöiden ja esimiesten näkemyksissä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu neljän motivaatioteorian sekä sitoutumisen ympärille. Tutkimuksen aineisto koostuu 20 aiemmin tehdystä avoimesta haastattelusta, jotka on tehty Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa toimivan SALP -tutkimusryhmän toimesta OP Ryhmän työntekijöille eri liiketoiminta-alueilta vuosina 2012-2016 sekä 2018-2019. Haastateltavat työskentelevät sekä esimies- että asiantuntijatehtävissä. Haastateltavista 13 oli miehiä ja 7 naisia. Tutkimusstrategiani on laadullinen ja empiirinen tutkimusaineisto on analysoitu kvalitatiivisin metodein tulkitsevalla otteella.</p> <p>Tutkimuksessa käy ilmi, että OP Ryhmän työntekijöiden näkökulmasta motivaatioon merkittävimmin vaikuttavat palkitsemisen keinot ovat raha, rahaan verrannolliset etuudet, työympäristö sekä työyhteisö. Näin ollen työntekijät mieltävät sekä taloudelliset että aineettomat palkitsemisen keinot merkitykselliseksi. Palkitseminen koetaan olevan alhaisemmalla tasolla suhteessa kilpailijoihin, pois lukien peruspalkka. OP Ryhmän vahvuuksia palkitsemisen osalta ovat ryhmässä vallitseva yhteenkuuluvuuden tunne, työympäristö ja -yhteisö. Palkitsemisen keinoilla on yhteys myös työntekijöiden sitoutumiseen. Jatkossa OP Ryhmässä voitaisiin lisätä aineettoman palkitsemisen määrää ja kirkastaa nykyiset palkitsemiskäytännöt työntekijöille. Kun palkitsemisen kriteerit ovat mahdollisimman yksiselitteiset ja selkeät, ovat mahdolliset muutokset esimerkiksi tulospalkkioiden maksussa perusteltuja ja työntekijä voi kokea ne oikeudenmukaisemmiksi.</p>	
Asiasanat palkitseminen, motivaatio, sitoutuminen, pankkiorganisaatio	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimustehtävä ja tavoite.....	6
1.2	Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä.....	7
2	PALKITSEMINEN ORGANISAATIOISSA .....	8
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus .....	9
2.1.1	Taloudellinen palkitseminen .....	10
2.1.2	Aineeton palkitseminen .....	11
2.1.3	Henkilöstöedut .....	12
2.2	Palkitseminen johtamisen välineenä .....	12
2.3	Palkitseminen ja motivaatio .....	13
2.4	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja tyytyväisyys palkitsemiseen ..	14
3	TYÖNTEKIJÄN MOTIVAATION LÄHTEET JA SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON .....	15
3.1	Motivaation sisältäteoriat.....	16
3.2	Motivaation prosessiteoriat.....	18
3.3	Asenteellinen ja käytökseen liittyvä sitoutuminen .....	20
3.4	Kolmen komponentin sitoutumismalli .....	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	23
4.1	Kohdeorganisaatio OP Ryhmä .....	24
4.2	Aineisto ja menetelmä .....	24
4.3	Luotettavuuden arviointi .....	26
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	28
5.1	Merkityksellisimmät palkitsemiskeinot motivaation kannalta .....	28
5.2	Palkitsemistapojen merkitys sitoutumisen kannalta .....	31
5.3	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja kannustavuus .....	34
5.4	OP Ryhmän palkitsemisen SWOT -analyysi .....	38
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	41
	LÄHTEET .....	43

# 1 JOHDANTO

Syksyllä 2019 koko Suomi kuohui, kun Posti ilmoitti haluavansa alentaa jopa 9000 jo valmiiksi pienituloisen työntekijänsä palkkaa (Yle 2019). Helsingin Sanomat kertoivat tämän niin sanotun työehtoshoppailun laskevan pienituloisten postin jakelijoiden ja pakettilajittelijoiden ansioita pahimmillaan jopa 50% (Helsingin Sanomat 2019). Tästä seurasi monta viikkoa kestävä työntekijöiden lakko, jonka tueksi useat eri toimialat liittyivät tukilakkoon ja pysäyttivät muun muassa kauppalaivojen liikenteen Suomessa, häiriinnyttivät lentoliikennettä ja pistivät pääkaupunkiseudun bussiliikenteen sekaisin (Talouselämä 2019). Aikojen saatossa palkitsemisen perusteet, -tavat ja määräytymiskäytännöt ovat muuttuneet yhteiskunnassa tapahtuneiden teknologistaloudellisten muutosten mukana. Nämä yhteiskunnalliset muutokset ovat yhteydessä globaaleiden markkinoiden kehitykseen. Suomalaisten palkitsemisjärjestelmien muutokset ovat käynnistyneet jo viime vuosisadan alussa teollisen massatuotannon ja 1980-luvun tiedon ja viestinnän aaltojen nousu- ja laskuvaiheissa. Näiden lisäksi palkitsemisen kokonaisuuteen ja sen määräytymiseen ovat vaikuttaneet työmarkkinajärjestöt, valtiovalta sekä työpaikkakohtainen sopiminen. (Vartiainen 2015, 65.)

Palkka ja palkitseminen on organisaatioissa kaikkia henkilöitä koskettava aihe, joka herättää monenlaisia tunteita. Erilaiset palkkaperusteet ja -tavat ovat kokeneet voimakkaan kehityksenvaiheen jo 1980-luvulla, kun palkkausjärjestelmät, jotka perustuivat työn vaativuuteen ja työsuorituksen arviointiin, levisivät eri toimialoille ja henkilöstöryhmiin. 1980-luvulla suomalaisessa työelämässä otettiin käyttöön myös tulospalkkaus. Tällöin työn vaativuuden ja suorituksen rinnalle nousi aikaansaannoksiin perustuva palkkaus. Tiimi- ja ryhmäpalkitseminen kehitettiin puolestaan 1990-luvun loppupuolella, jolloin perustettiin ja otettiin käyttöön myös ensimmäiset henkilöstörahasot. (Vartiainen 2015, 80.) Palkitseminen tänä päivänä sisältää rahallisen palkitsemisen lisäksi myös niin sanotun aineettoman ulottuvuuden, joka käsittää muun muassa arvostuksen, uralla etenemisen mahdollisuudet ja kouluttautumisen. Nykyaikana suomalaisessa asiantuntijaorganisaation johtamisessa ja johtajuudessa korostetaan yhä enemmän avoimuuteen

kannustavaa, palkitsevaa sekä keskustelevaa johtamistyyliä. Tällainen johtajuus määritellään usein dialogiseksi johtamiseksi, jossa esimies ja työntekijät onnistuneen keskustelun eli dialogin pohjalta tekevät yhdessä päätöksiä ja valintoja sekä luovat toimintaa ohjaavaa suuntaa. (Collin ym. 2017, 85.)

Tämän pro gradu -tutkimuksen fokuksessa on palkitsemisen merkitys henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle OP Ryhmässä. Tutkimukseni on toteutettu osana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ”Strategy, Accounting and Leadership as Practise” (SALP) -tutkimusryhmän toimintaa. Hankkeen kohdeorganisaationa on OP Ryhmä. Palkitseminen tutkimuskohteena on keskittynyt aiemmin pääsääntöisesti yrityksen johdon näkökulmaan, joten tässä tutkimuksessa palkitsemista tutkitaan henkilöstön näkökulmasta käsin. SALP -ryhmässä ei myöskään vielä ole tutkittu OP Ryhmän työntekijöiden kokemuksia palkitsemisesta. OP Ryhmä on myös kokenut vuosien varrella useita strategisia muutoksia, jotka ovat heijastuneet myös palkitsemiseen. Palkitsemisjärjestelmä on koettu esimiesten ja työntekijöiden toimesta monimutkaiseksi ja osaltaan epäreiluksi, joten on mielenkiintoista saada selville työntekijöiden näkemys siitä, millaista OP Ryhmän palkitseminen on suhteessa kilpailijoihin ja työntekijöiden omiin arvioihin oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta sekä miten palkitseminen nykyään vaikuttaa heidän sitoutumiseensa OP Ryhmään työnantajana.

## 1.1 Tutkimustehtävä ja tavoite

Tämän työn fokuksessa on palkitsemisen merkitys henkilöstön sitoutumisen ja motivaation kannalta OP Ryhmässä. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella otteella tulkitsevana tutkimuksena. Tutkimustavoitteena on tunnistaa aineiston pohjalta henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle merkitykselliset palkitsemiskeinot ja se, miten palkitseminen vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon.

Tutkimuksessa päätutkimuskysymykseni on:

Miten palkitseminen vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon OP Ryhmässä?

Voidakseni vastata päätutkimuskysymykseen, olen jäsentänyt sen kolmeen täsmällisempään alatutkimuskysymykseen:

1. Mitkä palkitsemistavat koetaan henkilöstön toimesta merkityksellisimmiksi?
2. Millaisiksi henkilöstö kokee palkitsemistapojen sitouttamisvaikutukset?
3. Miten henkilöstö kokee palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden OP Ryhmässä?

Koska tutkimukseni fokuksittuu palkitsemiseen ja sen vaikutuksiin sitoutumisen ja motivaation osalta, olen rajannut ylimmän johdon palkitsemisen tämän

tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimukseni rakenne on seuraavanlainen: kolmessa ensimmäisessä luvussa käydään läpi johdanto ja keskeiset käsitteet, josta siirrytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Neljännessä pääluvussa esittelen tutkimuksen aineiston ja tutkimusmenetelmän. Viidennessä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja viimeisessä luvussa esittelen omat johtopäätökseni sekä jatkotutkimusehdotukset.

## 1.2 Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat työntekijä, palkitseminen, motivaatio sekä sitoutuminen. Olen määritellyt tiiviisti kunkin käsitteen seuraavasti:

*Työntekijä.* Työntekijällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa OP Ryhmässä työskenteleviä työntekijöitä, jotka edustavat sekä esimiehiä että asiantuntijoita. Työntekijät työskentelevät OP Ryhmän sisällä eri liiketoiminta-alueilla.

*Palkitseminen.* Tässä tutkimuksessa palkitsemiseksi on määritelty kaikki, minkä työntekijä kokee olevan palkitsemista tekemästään työstä. Palkitsemisella tarkoitetaan siis tässä tutkimuksessa sekä aineellisia että aineettomia palkitsemiskeinoja, joita OP Ryhmässä käytetään peruspalkan lisäksi. Aineellisilla palkitsemiskeinoilla tarkoitetaan esimerkiksi erilaisia tulospalkkioita ja aineettomilla palkitsemiskeinoilla muun muassa kehittymismahdollisuuksia, palautetta sekä työympäristöä.

*Motivaatio.* Tässä tutkimuksessa motivaatiolla tarkoitetaan henkilön sisäistä halua tehdä työtä. Tutkimukseen valittujen motivaatioteorioiden avulla pyrin selittämään ihmisten käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa.

*Sitoutuminen.* Tässä tutkimuksessa sitoutumisella tarkoitetaan sitä, kuinka vahvasti työntekijä kokee olevansa sidoksissa työnantajaansa. Sitoutuminen käsitteenä liittyy läheisesti motivaatioon. Useiden tutkijoiden mukaan sitoutumisen termiä käytetään kuvaamaan affektiivista eli tunteellista orientoitumista organisaatioon.

## 2 PALKITSEMINEN ORGANISAATIOISSA

Työorganisaatiossa pystytään korostamaan tiettyjen tavoitteiden merkitystä erilaisten kannusteiden avulla. Palkitsemisen avulla voidaan ohjata organisaatiossa toimivien yksilöiden ja ryhmien toimintaa organisaation eduksi. Ulkoisilla palkkioilla voidaan nostaa joitakin asioita toisia tärkeämmiksi, enemmän keskittymistä vaativimmiksi tai kiireellisemmiksi. (Luoma ym. 2004, 21.) Palkitseminen aiheena on noussut yhä vahvemmin yhdeksi näkökulmaksi henkilöstöjohtamisessa viime vuosikymmenten ajan. Tämä on seurausta siitä, että palkitsemisella on merkittävä vaikutus henkilöstön motivaatioon ja organisaation kehitykseen. Palkitsemisella on suuri rooli myös uusien lahjakkuuksien houkuttelussa. (Okwudili & Ogbu 2017, 8.)

Monet organisaatiot perustavat rahallisen palkitsemisen siihen, millaista työtä henkilö tekee. Palkitseminen käsitteenä on määritelty siten, että se tarkoittaa henkilöstön saamaa rahapalkkaa tai muita etuuksia, joita organisaatio tarjoaa heidän tekemää työsuoritustaan vastaan. (Viitala 2013, 138.) Kokonaispalkitseminen käsitteenä tarkoittaa erilaisista taloudellisista ja aineettomista palkitsemistavoista muodostuvaa kokonaisuutta. Suomessa 2000-luku on kehittänyt erilaiset palkitsemistavat ja -järjestelmät, jonka johdosta organisaatioiden palkitsemistavat ovat monipuolistuneet. (Vartiainen 2015, 84.) Palkitseminen on myös yksi johtamisen väline, jonka avulla organisaatio tukee omaa menestystään ja kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen, strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemisen tavoitteena on organisaation kilpailukykyyn ylläpitäminen ja kehittäminen. (Kauhanen 2010, 88.) Pfeffer (1994) on tutkinut organisaatioita ja löytänyt seitsemän käytännettä, joita menestyneet organisaatiot tekevät ja palkitseminen on määritelty yhtenä kokonaisuutena.

Aiemmissä tutkimuksissa on löydetty joitakin yhteyksiä myös organisaation palkkatason ja työvoiman laadun välillä. Organisaation yleinen palkkataso luo ulkopuolelle kuvaa siitä, onko henkilöstö organisaatiossa arvostettua vai ei. (Pfeffer 1994, 108.) Myös Okwudili ja Ogbu (2017) määrittelevät tutkimusartikkelissaan nykyisille työntekijöille annettavilla etuuksilla olevan merkitystä sille, kuinka uudet työnhakijat kiinnostuvat organisaatiosta. Palkitsemisen katsotaan olevan henkilöstöhallinnan ala, joka edellyttää oikeudenmukaista, tasa-arvoista ja kilpailukykyistä palkitsemista työmarkkinoihin nähden. Se tarjoaa työntekijöille erilaisia kannustimia työkykyyn parantamiseksi ja varmistaa, että



etuuspaketit ovat sekä kustannustehokkaita että työntekijöitä motivoivia. (Ok-wudili ym. 2017, 8.) Yksi organisaatioiden suurimmista haasteista onkin luoda työtehtävistä, palkitsemisjärjestelmistä ja työympäristöstä sellainen kokonaisuus, jonka työntekijät kokevat olevan tasapainossa oman työpanoksensa ja työn tuottaman vastikkeen kanssa (Viitala 2013, 139).

## 2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan organisaation käytössä olevien palkitsemisen muotoja, joita sillä on käytössä asiantuntijoidensa työn ohjaamiseksi sekä motivaation vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi (Luoma ym. 2004, 36). Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan erilaisia psykologisia palkkioita, esimerkiksi arvostuksen antoa. Organisaatiot ovat ottaneet käyttöön erilaisia palkkakäytäntöjä jo vuosi kymmenten ajan, sillä palkitsemisysteemeillä on kriittinen merkitys koko organisaation muotoilussa. Mitä paremmin palkitsemiskokonaisuus tukee organisaation strategiaa ja muita toimintoja, sitä suotuisampia ovat sen vaikutukset koko organisaation tehokkuuteen sekä henkilöstön kokemukseen työelämän laadusta. Tämän seurauksena organisaatiot ovat ottaneet virallisesti käyttöön erilaisia palkitsemiskäytänteitä ja -järjestelmiä sekä yhdenmukaistaneet niitä vastaamaan johtamisen ja organisaation muotoilun vaativien muutosten mukaisiksi. (Lawler 1995, 14.) Näin ollen strateginen palkitseminen on ollut tutkimuksen kohteena jo viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajan.

Palkitsemistavat koostuvat suomalaisessa työelämässä kiinteästä tehtäväperusteisesta palkasta, henkilökohtaisista lisistä, tulosperusteisista palkkioista, kertaluontoisista erikoispalkkioista ja työnantajan tarjoamista erilaisista etuuksista. Näiden rahallisten palkitsemistapojen lisäksi työntekijöitä voidaan palkita myös koulutusten ja kehitysmahdollisuuksien, työuralla etenemisen, oppimisen mahdollistamisen, palautejärjestelmien ja osallistumisprosessien, työsuhteen pysyvyyden, työajan järjestelyiden ja lomien kautta. (Luoma ym. 2004, 38.) Niin sanottu aineeton palkitseminen on eri palkitsemismuodoista kaikista laajimmin määriteltävissä oleva osuus. Organisaatioissa aineeton palkitseminen on esillä esimerkiksi kiitoksen, palautteen ja kannustuksen muodossa. Aineeton palkitseminen kätkee sisälleen hyvin paljon organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin liittyviä ominaisuuksia. Tähän liittyy myös ne tavat, joilla organisaatiossa osoitetaan arvostusta työntekijöille. Aineettomassa palkitsemisessä tunnekokemukset ovat kiinteästi mukana. Aineettomaan palkitsemiseen liittyvät tunnekokemukset ovat useimmiten seurausta aineettomasta palkitsemisesta. Asiantuntijatyössä aineeton palkitseminen on merkittävimmin sisäiseen motivaatioon vaikuttava seikka. (Luoma ym. 2004, 43.)

Organisaation palkitsemisstrategia ottaa kantaa siihen, mistä asioista henkilökuntaa halutaan palkita, minkä tasoista tuloksista ja miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken. Useimmiten yksi selkeä mitattava tekijä on taloudellinen tulos. Nykypäivänä puhutaan myös paljon laadusta, mutta sen mittaaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin toiminnon määrä. Palkitsemisen kannalta

oleellista on se, miltä tasolta menestystä mitataan. Lähimpänä yksittäistä työntekijää on henkilökohtainen taso. Joskus palkitsemista tehdään myös tiimi-, ryhmä-, osasto- tai koko organisaation tasolla. (Kauhanen 2010, 89.) Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan erilaisia valintoja, joiden avulla halutaan vaikuttaa kilpailukykyyn, menestykseen ja mahdollisuuteen olla erilainen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että palkitsemisratkaisuilla voidaan vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen ja kilpailuetuun merkittävästi. Tutkimustulosten valossa onkin perusteltua, että organisaatiot tavoittelevat palkitsemisen ja strategian yhteensovittamista. Palkitseminen on tehokas johtamisen väline ohjaamaan toimintaa haluttua päämäärää kohti. (Ikävalko 2015, 106.)

Kun palkitsemista ja tavoitteita tarkastellaan yksilön näkökulmasta, nämä viestittävät tärkeää viestiä siitä, miten henkilö on suoriutunut työstään. Palkitsemisen kokonaisuus on yhteenveto siitä, mitä kaikkea yksittäinen työntekijä saa omasta työpanoksestaan ja siitä, että hän toimii motivoituneesti ja antaa omaa osaamistaan organisaation käyttöön. Työntekijän näkökulmasta onnistunut palkitseminen kokonaisuudessaan tukee hänen työmotivaatiotaan ja poistaa erilaisia motivoitumisen esteitä. Jotta palkitseminen on toimivaa, tulee sen tukea sekä yksilön että organisaation näkökulmia. Kun yksilön osaaminen ja henkilökohtaiset taidot sidotaan palkitsemiseen, haasteeksi muodostuu suorituksen arviointi ja tarvittavan osaamisen määrittely. Erilaisten mittareiden suunnittelussa onkin oleellista se, että palkittava henkilö pystyisi itse osallistumaan ja vaikuttamaan mittareiden suunnitteluprosessiin. Yhtä oleellista on se, että halutut tavoitteet on johdettu organisaation strategiasta käsin. Näin voidaan tukea ja ohjata yksilöiden käyttäytymistä organisaatiolle edulliseen suuntaan. (Luoma ym. 2004, 34-35.)

Kukin organisaatio määrittelee itse omat aineettomat ja aineelliset palkitsemistapansa. Jokaisen organisaation täytyy maksaa palkkaa työntekijöilleen. Kuitenkin muut palkitsemisen tavat ja muodot voidaan pääasiassa ottaa käyttöön organisaation oman harkinnan ja mielikuvituksen mukaan. Molemmat palkitsemismuodot vaativat kirjatut ja yhdenmukaiset säännöt. Mitä suurempi organisaatio, sitä kriittisempää on kirjata ja dokumentoida koko palkitsemisen kokonaisuus. Nykyajan työntekijät vertailevat aktiivisesti erilaisia palkitsemistapoja muihin potentiaalsiin työnantajiiin. On siis entistä tärkeämpää, että organisaatiot kuuntelevat henkilöstöään ja tarjoavat sellaisen palkitsemistapojen kokonaisuuden, jota sen henkilöstö arvostaa. (Ylikorkala & Swein 2015, 39.)

### **2.1.1 Taloudellinen palkitseminen**

Palkalla tarkoitetaan vastinetta, jonka organisaatio maksaa työntekijälle tämän tekemästä työstä. Näin ollen kiinteä peruspalkka on henkilöstön tekemän työn hinta, eikä varsinaista palkitsemista. Palkka voi koostua peruspalkan lisäksi erilaisista suorituksien, tulosten ja aikaan pohjautuvista eristä ja lisistä. (Viitala 2013, 138.) Taloudellisista palkkioista näkyvin on raha. Muita vastaavia taloudellisia rahassa mitattavia etuuksia ovat muun muassa eläketurva ja työterveydenhuolto. Suomessa on myös muutamia lakisääteisiä etuja, kuten sosiaaliturvaetuudet (työeläke, sairaus-, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutus). (Viitala 2013,

144.)Yksilölliset suorituksen mukaan maksettavat bonukset ovat Rynesin ym. (2004) tekemän tutkimuksen mukaan merkityksellisimpiä korkeakoulututkinnon suorittaneille, korkean suorituskyvyn työntekijöille sekä yksilöille, joilla on korkea luotto omaan kykyihinsä ja kova tarve saada aikaan saavutuksia. Palkan merkitys nousee silloin, kun palkitsemisjärjestelmiin tehdään muutoksia ja työntekijät ovatkin erityisen herkkiä palkkojen leikkauksille. (Rynes ym. 2004, 386-387.) Olennaista palkitsemisessa ja palkitsemisjärjestelmissä on se, että ne ovat tasa-arvoisia. Tällöin samasta työstä ja samantasoisesta suoriutumisesta maksetaan tai palkitaan aina samalla tavalla. Tasa-arvo ei toteudu esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa miehelle ja naiselle maksetaan samantasoisesta suoriutumisesta erilainen palkkio. Tämän suhteen on Suomessakin vielä paljon kehittämistä. (Viitala 2013, 143.)

Yllä mainittujen taloudellisten palkkioiden lisäksi yksi palkitsemismuoto yrityksessä voi olla myös henkilöstörahaso-osuudet. Henkilöstörahasolla tarkoitetaan sitä, että organisaatio siirtää tulokseen perustuvia palkkioita henkilöstön perustamalle ja hallinnoimalle henkilöstörahasolle. Jos yrityksessä on henkilöstörahaso, kaikki työntekijät kuuluvat siihen. Henkilöstörahason rahasto-osuuksissa huomioidaan se, että erilaiset henkilökohtaiset tulos- ja voittopalkkiot voivat olla eri työntekijöillä eri suuruisia. Vuosittain työntekijä pystyy nostamaan enintään 15% omasta osuudestaan itselleen. (Viitala 2013, 146.)

### 2.1.2 Aineeton palkitseminen

Rahallisen tai taloudellisen palkitsemisen lisäksi organisaatiossa voi olla käytössä myös muita palkitsemisen keinoja. Näitä keinoja kutsutaan aineettomaksi palkitsemiseksi. Tällaisia palkkioita ovat esimerkiksi merkityksellisyyden tunne, jäsenyys työyhteisössä, kehittymismahdollisuudet sekä mahdollisuus saada työn kautta arvostusta. Joillekin ihmisille myös työhön liittyvä statusarvo on oleellinen henkinen palkkio tehdystä työstä. (Viitala 2013, 146.) Aineettomilla palkitsemistavoilla viitataan siis työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin ja muihin vastaaviin seikkoihin liittyviin palkitsemistapoihin. Aineettomat palkitsemistavat on määritelty vaihtelevasti. Joskus aineettomasta palkitsemisesta puhutaan ei-rahallisen palkitsemisen yhteydessä ja joskus taas rahan arvoisista ja psykologisista palkkioista. Työn viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin oleellisesti liittyvä säännöllinen palautteen saaminen ja työntekijän sekä työnantajan välinen vuorovaikutus ja keskinäinen arvostus ovat myös osa aineetonta palkitsemista. Hyvin usein aineetonta palkitsemista ei organisaatiossa kirjata mihinkään ja sitä ei mielletä suoranaisesti palkitsemiseksi, vaikka se on erittäin tärkeä osa työssä viihtymisen ja työhön sitoutumisen kannalta. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35.)

Aineettomista palkitsemistavoista konkreettisimpina voidaan pitää työympäristöä ja työsuhteen ehtoja. Nämä asiat on helppo kuvata myös työpaikan ulkopuolisille henkilöille. Mikäli aineettomat palkitsemistavat asetettaisiin jatkumolle niiden konkreettisuuden ja abstraktiuden mukaan, löytyisi puolestaan abstraktimmasta päästä arvostus ja palaute, sillä niitä ei juurikaan pysty konkretisoimaan selkeäksi järjestelmäksi. Lisäksi aineettomiin palkitsemistapoihin luettaisiin itse työn sisältä, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ja jo aiemmin

mainittu mahdollisuus kehittyä työssä. (Ylikorkala ym. 2015, 36.) Työn sisältö vaikuttaa oleellisesti työntekijän motivaatioon ja työnhakijalla työpaikan valintaan. Työnantajien kannattaa suhtautua myönteisesti erilaisiin etenemis- ja kehittymistavoitteisiin, vaikkei kaikki työnantajat pysty varsinaisia urapolkuja tarjoamaan. Sitoutumisen kannalta tärkeää olisi pyrkiä mahdollisuuksien mukaan tarjoamaan myös uusia ja haastavampia työtehtäviä niitä haluaville. (Ylikorkala ym. 2015, 38.)

### **2.1.3 Henkilöstöedut**

Työnantaja voi vapaaehtoisesti tarjota henkilökunnalle muun muassa ravinto-, auto-, asunto- tai puhelinedun. Näiden lisäksi työnantajalla on mahdollisuus tarjota erilaisia lisävuoktuksia eläkkeen, matkojen ja laajennetusti tapaturmien varalle. Suurimmalle osalle eduista on Suomessa määritelty jokin verotusarvo, joka peritään edunsaajalta palkanmaksun yhteydessä oman veroprosentin mukaan. Verotuksen ulkopuolelle jää myös joitakin etuja, joilla on työntekijälle taloudellista etua. Nämä etuudet edustavat epäsuoraa taloudellista palkitsemista ja niihin lukeutuu esimerkiksi virkistystoiminta, lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, täydennyskoulutukset, erilaiset henkilöstöalennukset ja lisävuoktuukset. Jotkut organisaatiot haluavat myös helpottaa työntekijöidensä arkea järjestämällä apua lastenhoitoon ja kauppapalveluihin, autonhuoltoon tai pesulapalveluiden kautta. Tällaisten etuuksien tulee olla tasa-arvoiset ja saatavissa koko organisaation henkilöstölle. (Viitala 2013, 144-145.)

## **2.2 Palkitseminen johtamisen välineenä**

Palkitsemisen täytyy olla linjassa organisaation strategian kanssa. Strategia määrittelee, mitä organisaatio haluaa saavuttaa, miten se haluaa toimia sekä millaista suoriutumista vaaditaan, jotta sen toiminta on tehokasta. Strategia vaikuttaa merkittävästi siihen, miten koko organisaatio on suunniteltu, sen johtamistyyleihin ja nämä kaksi yhdessä siihen, millaisia palkitsemismalleja organisaatiossa on tukemassa henkilöstön ja organisaation suoriutumista. Strategisia tavoitteita tukevan palkitsemisjärjestelmän luomisen haasteena on tunnistaa ne toiminnot, jotka tuovat strategian määrittelemät toiminnot käytäntöön. (Lawler 1995, 14-15.)

Palkitsemisen perusluonteeseen kuuluu se, että sen avulla pyritään suuntaamaan työntekijöiden toimintaa aktiiviseksi ja taustalla ovat jonkinlaiset määritellyt tavoitteet. Palkitseminen itsessään ei ole johtamista, mutta sen avulla voidaan korostaa johtamisen vaikutuksia ja käytäntöjä. Erilaiset tutkimukset ovat osoittaneet palkitsemisen olevan tehokas apu sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Jos palkitsemisella on puutteelliset tavoitteet, voivat sen lopputulokset olla yllättäviä. Organisaatioiden tavoite palkitsemisessa on useimmiten asiantuntijoiden sitoutumisen lisääminen, strategisten tavoitteiden mukainen toiminta, yhteistyön edistäminen sekä erilaisten asiakashankkeiden ja projektien läpivieminen. (Luoma ym. 2004, 36.)

Palkitsemisen yhteys organisaation strategiaan rakentuu yleensä hierarkisten suunnitelmien kautta, jolloin organisaation ylemmän tason suunnitelmat ohjaavat alempien tasojen suunnitelmia. Näin ollen henkilöstöstrategian pohjalta voidaan laatia palkitsemisstrategia. Kuten strategiassa ylipäätään, myös palkitsemisstrategia on erilaisia valintoja. Palkitsemisstrategian valinnat koskevat organisaation palkitsemismuotoja, palkkapolitiikkaa sekä markkinoita. Palkitsemismuotoihin liittyviä valintoja voi olla esimerkiksi peruspalkan painoarvo suhteessa muuhun palkitsemisen kokonaisuuteen tai erilaisten etuuksien painoarvo palkitsemisen kokonaisuudessa. Markkinoiden osalta organisaatio voi valita, millaista palkkatasoa suhteessa kilpailijoihinsa se tavoittelee. Palkkapolitiikan valinnat voivat koskea esimerkiksi sellaisia valintoja kuten, kuinka suuri osa henkilöstön ansioista riippuu koko ryhmän tai organisaation suoriutumisesta tai valintaa siitä, perustuuko palkkaus työntekijän työtehtävään vai osaamiseen, halutaanko orientoitua lyhyen vai pitkän aikavälin toimintaan. (Ikävalko 2015, 108.)

Lawler (1995) on tunnistanut kolme kriittistä palkitsemisjärjestelmän elementtiä; organisaation arvot, prosessisuunnitteluominaisuudet sekä palkkajärjestelmän käytännöt ja rakenteet. Prosessisuunnittelu, sisältäen muun muassa päätöksenteon käytännöt ja viestinnän, vaikuttavat myös siihen, miten hyvin henkilöstö hyväksyy, ymmärtää ja sitoutuu palkitsemisjärjestelmiin. Useimmiten esimiehet kiinnittävät eniten huomiota palkkajärjestelmien käytäntöihin ja rakenteisiin. (Lawler 1995, 15.) Strategisessa palkitsemisessä keskeinen tekijä on asiantuntijoiden yksilöllisyyden huomioiminen. Tämän vuoksi palkitseminen on siirtynyt erilaisiin räätälöityihin järjestelmiin, joissa yksilö itse pystyy omalla tekemisellään vaikuttamaan omaan palkitsemisen kokonaisuuteensa. (Luoma ym. 2004, 45.)

## 2.3 Palkitseminen ja motivaatio

Työmotivaatiota on tutkittu organisaatiokäyttäytymisen alueella jo yli sata vuotta. Frederick Taylorin taylorismi tutki jo 1900-luvulla sitä, miten ihminen saadaan pysymään paikallaan, olemaan tarkkaavainen ja toimimaan johdonmukaisesti tietynä ajanjaksona. Tällöin fokuksessa oli se, että rahallinen palkkio sekä työn tarkka ohjaus ja valvonta saavat ihmisen toimimaan annettujen tavoitteiden mukaisesti. (Kauhanen 2010, 82.) Raha on kiistatta tärkeä, joskaan ei ainoa motivaation lähde. On paljon tutkimuksia, jotka tarkastelevat motivaatiota rahan ja palkitsemisen tason kannalta. Näissä tutkimuksissa on myös tarkasteltu palkkataso merkitystä päätökselle pysyä organisaatiossa ja on olemassa paljon todisteita siitä, että raha on monelle tärkeä motivaattori ja muutokset palkkatasossa ja -tavoissa määrittävät ihmisten päätöksiä joko jäädä organisaatioon tai jättää se. Palkalla itsessään on vähemmän merkitystä motivaatiolle sellaisissa organisaatioissa, joissa ihmiset saavat samanlaisia palkankorotuksia riippumatta yksilön tai organisaation suorituskyvystä. Suoritukseen tulee yleensä suuria muutoksia silloin, kun palkitseminen muuttuu enemmän suoriutumisesta riippuvaiseksi. (Rynes ym. 2004, 387.)

Koulutustason nouseminen on muuttanut työntekijöiden vaatimuksia ja odotuksia omaa työtä kohtaan. Työmotivaatio onkin ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka vaikuttaa henkilön tavoitteelliseen työkäyttäytymiseen. Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan psykologisia tarpeita ja arvoja ja ulkoisilla tekijöillä viitataan erilaisiin ympäristö- ja tilannetekijöihin, kuten työolosuhteet, palaute ja johtaminen. (Kauhanen 2010, 83.) Yksilön sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat toisiaan täydentäviä tekijöitä. Sisäisestä motivaatiosta lähtevä käyttäytyminen on henkilölle palkitsevaa, koska ihminen toimii tällöin itse toiminnan vuoksi. Ulkoisesta motivaatiosta puhutaan esimerkiksi silloin, kun henkilö toimii toiminnan seurausten, kuten rahapalkkioiden tai tunnustuksen saamiseksi. Rahan lisäksi ulkoisina motivaatitekijöinä voidaan pitää muun muassa ylennystä, statusta, hyviä työolosuhteita ja turvallisuutta. (Luoma ym. 2004, 21.)

## **2.4 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja tyytyväisyys palkitsemiseen**

Työntekijöiden kokemus oikeudenmukaisuudesta on erittäin merkittävä koko organisaation näkökulmasta. Kun työntekijä arvioi työpaikan reiluutta, ovat nämä reiluuden kokemukset yhteydessä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen, työsuoritukseen, tyytyväisyyteen sekä esimieheen kohdistuvaan luottamukseen. Palkitsemisen näkökulmasta kokemus oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa muun muassa siihen, miten henkilöstö hyväksyy organisaation erilaiset palkkapäätökset, suhtautuu suoritusarviointeihin ja kuinka toimivaksi koko palkkajärjestelmä koetaan. Oikeudenmukaisuuden käsite on kuitenkin riippuvainen kokijasta, hänen taustastaan ja kulttuuristaan. Kirjallisuudessa oikeudenmukaisuus on tyypillisimmin jaettu kolmeen erilaiseen tyyppiin; jaon oikeudenmukaisuuteen, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Palkkatasoon ja sen oikeellisuuteen liittyvät kysymykset ovat tavallisimpia esimerkkejä jaon oikeudenmukaisuutta koskevista pohdinnoista. (Maaniemi 2015, 124-125.) Oikeudenmukaisuuden arviointiin on olemassa kolme perusnäkökulmaa; suhteellinen oikeudenmukaisuus henkilökohtaiseen panostukseen nähden, oikeudenmukaisuus vertaistyhmään nähden sekä yleinen käsitys palkitsemisen jakautumisesta organisaatiossa. Näiden lisäksi arviointiin vaikuttaa yleinen näkemys palkitsemisen menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta. (Luoma ym. 2004, 53.)

Lähtökohtana oikeudenmukaiselle palkitsemiselle voidaan pitää hyvin suunniteltua perustaa. Tällöin organisaatiossa on mietitty ennakkoon, miksi minäkään asioiden halutaan vaikuttavan palkan ja palkitsemisen tasoon. Keskeistä on viestiä henkilöstölle organisaatiossa käytössä olevat palkitsemistavat ja niiden perusteet. Palkitsemisessa oikeudenmukaisuuden perusedellytyksenä on se, että esimiehillä on yhteinen ymmärrys työntekijöiden palkitsemisen perusteista. Tämä käsittää esimerkiksi käsityksen siitä, miten ja millä perusteilla palkankorotuksia jaetaan. (Maaniemi 2015, 132.)

### 3 TYÖNTEKIJÄN MOTIVAATION LÄHTEET JA SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON

Työn tekemisen tapa ja työsuhteiden muodot ovat muuttuneet merkittävästi, kun verrataan työn tekemistä 1970-luvulla 2010-lukuun. Tämän seurauksena nuorten ja ikääntyneempien työntekijöiden odotukset omaa työtä ja elämää kohtaan voivat erota toisistaan myös oman ikäryhmän sisällä. Ihmiset siis näkevät asiat eri tavoin, joka puolestaan vaikuttaa merkittävästi myös organisaation johtamiseen. Työnantajalla on suhteellisen pienet mahdollisuudet vaikuttaa näihin asioihin, jotka koskevat työntekijöiden omia odotuksia. Tällöin merkittävään rooliin organisaation kannalta nousevat henkilövalinnat, ansiotasot, työtehtävät ja erilaiset työsuhteen muodot. (Kauhanen 2010, 80.)

Sitoutuminen käsitteenä liittyy läheisesti motivaatioon. Useiden tutkijoiden mukaan sitoutumisen termiä käytetään kuvaamaan affektiivista eli tunteellista orientoitumista organisaatioon (Meyer & Allen 1991, 64). Työntekijän sitoutumista organisaatioon voidaan tarkastella käyttäytymisen ja asenteen näkökulmasta. Asenteellisella sitoutumisella tarkoitetaan niitä prosesseja, joita ihminen ajattelee miettiessään suhdettaan organisaatioon. Se on ajattelutapa, jossa yksilöt pohtivat sitä, missä määrin heidän omat arvonsa ja tavoitteensa ovat yhteneviä organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Käyttäytymiseen liittyvä sitoutuminen puolestaan liittyy prosesseihin, joiden kautta yksilö niin sanotusti lukkiutuu tiettyyn organisaatioon ja siihen, miten he käsittelevät tätä ongelmaa. Molemmat lähestymistavat sisältävät toissijaisia suhteita, joka tarkoittaa sitä, että sitoutumis-käyttäytymislänkissä on mukana täydentäviä prosesseja. (Meyer ym. 1991, 62.)

Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon voi vaihdella sen mukaan, miten he kokevat oman näkemyksensä psykologisesta sopimuksesta organisaation kanssa (Chen & Indartono 2011, 529). Kun organisaatio huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista, henkilöstö sitoutuu organisaatioon ja tämä puolestaan luo organisaatiolle jatkuvuutta pitkällä aikavälillä. Organisaatioiden, joiden menestyminen perustuu jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja yhdistämiseen, osaavien asiantuntijoiden työmotivaatio ja sitoutuminen nousee erittäin tärkeäksi asiaksi. Näissä organisaatioissa menestyminen saattaa olla seurausta monien vuosien onnistuneesta yhteistyöstä. (Luoma ym. 2004, 20.) Vaikka

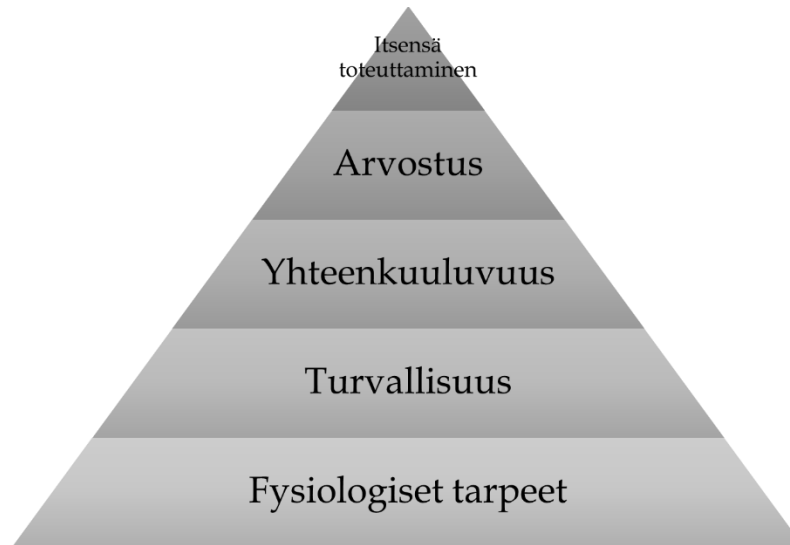
taloudellista palkitsemista ei voida pitää ainoana motivaation lähteenä, ovat Chew & Chan (2008) onnistuneet tutkimuksessaan löytämään yhteyden palkitsemisen ja organisaatiossa pysymisen väliltä.

### 3.1 Motivaation sisältöteoriat

Motivaation sisältöteorioilla tarkoitetaan kuvauksia siitä, mitkä ihmisten sisäiset tekijät saavat ihmisessä aikaan toimintaa ja mitkä asiat ohjaavat sekä ylläpitävät sitä. Sisältöteorioista yleisesti tunnettuja ovat Maslow'n tarvehierarkia ja Frederick Hertzbergin kehittämä motivaatio- ja hygieniatekijöitä kuvaava kaksifaktoreiteoria. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 189.) Sisältöteorioita kutsutaan usein myös tarveteorioiksi, sillä ne etsivät vastausta siihen, mikä ihmistä motivoi. Näiden universaalien teorioiden mukaan jokainen ihminen motivoituu suurin piirtein samoista asioista. Nämä teoriat pyrkivät usein myös tukemaan käsityksiä siitä, ettei rahallinen palkitseminen työelämässä toimi motivoivana tekijänä. (Hakonen 2015, 140-141.)

Maslow'n tarvehierarkia on julkaistu vuonna 1943. Maslow'n tarvehierarkia voidaan nähdä yhtenä varhaisimpana teoriana, jonka avulla voidaan ymmärtää ihmisen motivaatiota ja työmotivaatiota. Maslow'n tarvehierarkian mukaan ihmisen toimintaa ohjaa niin sanotussa hierarkkisessa järjestyksessä fysiologiset, turvallisuuteen, yhteenkuuluvuuteen, arvostukseen ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Teorian mukaan kaikkia ihmisiä motivoi näiden samojen tarpeiden tyydyttäminen. Teoria esitetään usein pyramidikuviona (Kuvio 1) ja sen mukaan ihmisen täytyy ensin saavuttaa alempana olevat tarpeet, jotta he voivat tavoitella hierarkiassa korkeammalla olevia asioita. Kun jokin taso on saavutettu, lakkaa se motivoimasta. (Hakonen 2015, 142.) Esimerkiksi, jos ihminen joutuu veden vaaraan, taistelee hän hapen saamiseksi. Kun hän pääsee kuivalle maalle, tuo perustarve unohtuu. Ihmistä voisi sanoa siis luonnostaan "kiittämättömäksi". Perustarpeissa ilmenee myös eroja eri maiden välillä. Länsimaissa työntekijät muun muassa lakkoilevat pienienkin palkankorotusten puolesta, kun samaan aikaan esimerkiksi Intiassa työntekijät menettä





KUVIO 1 Maslow'n tarvehierarkia (Maslow 1943.)

Maslow'n mukaan tarpeiden tyydyttämisenjärjestys ei kuitenkaan aina ole kaikilla ihmisillä sama. Koko teoria on rakennettu yleistäen eri tarpeiden järjestyksiä. Fysiologiset tarpeet käsittää esimerkiksi nälän, janon ja unen. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, siirtyy henkilö tavoittelemaan hierarkiassa seuraavan tason tarpeiden tyydyttämistä ja hänen motivaationsa kohdistuu toimintaan, joka edesauttaa näiden saavuttamista. Ylimmän tason tarpeet ovat teoriassa suhteellisen haastavia toteuttaa, joten alempien tasojen tarpeiden tulee olla hyvin tyydytettyjä, jotta ihmisellä olisi tarpeeksi suuri motivaatio tavoitella näiden ylempien tarpeiden tyydyttämistä. (Maslow 1943, 372-383.) Hakosen (2015) mukaan Maslow'n teoriaa voidaan palkitsemisen osalta hyödyntää siten, että työntekijälle tarjottaisiin omaa henkilökohtaista tilannetta ja tarpeita vastaavia palkitsemisen tapoja. Teoriaa mukaillen esimerkiksi kehittymismahdollisuudet motivoivat henkilöä myös silloin, kun rahallinen palkitseminen ei. (Hakonen 2015, 142.)

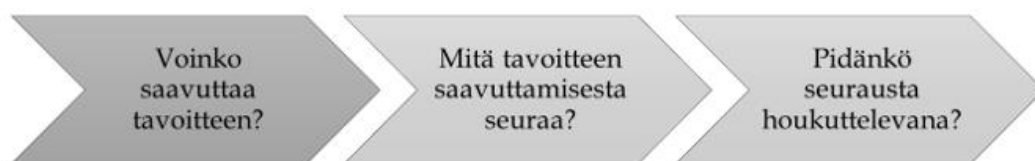
Hertzbergin kaksifaktoriteoriassa lähestytään työntekijöiden työhön liittyviä tekijöitä kahden eri näkökulman, motivaatio- ja hygieniatekijöiden kautta. Hän on jakanut nämä eri tekijät kahteen eri luokkaan. Toiset tekijät vaikuttavat työntekijöihin siten, että heistä tulee motivoituneita ja tyytyväisiä, toiset tekijät taas saavat heidät tyytymättömiksi. Tyytyväisyyteen ja motivoitumiseen johtavia tekijöitä Hertzberg nimittää motivaatiotekijöiksi. Kaksifaktoriteorian mukaan motivaation lisäämiseksi työnsisältöön panostaminen, vastuun antaminen ja työtehtävien itsenäiseen hoitoon panostaminen kannattaa. Hänen jaottelunsa mukaan myös kehittymismahdollisuudet ja palaute hyvin tehdystä työstä kuuluvat jaottelussa motivaatiotekijöihin. Hertzbergin mukaan hygieniatekijöitä ovat ne asiat, jotka vaikuttavat työntekijän tyytymättömyyden vähenemiseen. Parhaimmillaan näiden tekijöiden lopputuloksena on työntekijän neutraali suhtautuminen, sillä nämä tekijät eivät vaikuta työntekijän motivaatioon tai tyytyväisyyteen. Näihin tekijöihin Hertzberg luokittelee työolot ja palkan. (Hakonen 2015, 142-143.) Tätä teoriaa on yleisesti käytetty kritisoimaan rahalla palkitsemista.

Alunperin tämän teorian mukaan palkka sekä erilaiset rahapalkkiot ovat parhaimmillaan neutraaleita asioita, jotka eivät vaikuta työntekijän motivaation lisääntymiseen. Kuten Maslow'n tarvehierarkiassa, myös tässä teoriassa, aineettomat palkitsemisen keinot voivat kuitenkin olla niitä tekijöitä, jotka lisäävät työntekijän motivaatiota. Vaikka teorian mukaan rahallinen palkitseminen ei ole motiivoinnin keino, myös Herzberg toteaa tutkimuksissaan, että palkkaan liittyvien asioiden hoitaminen on kuitenkin tärkeää tyytymättömyyden välttämiseksi. (Hakonen 2015, 143.)

### 3.2 Motivaation prosessiteoriat

Motivaation prosessiteorioita kehiteltiin 1960- ja 1970-luvuilla. Ne keskittyvät ihmisten yksilöllisiin valintoihin, joita ihminen tekee omien mieltymystensä ja tiedon pohjalta. Ne keskittyvät ihmisten yksilöllisiin eroihin ja etsimään syy-seuraussuhteita. Eri prosessiteorioille yhteistä on se, että ne lähestyvät motivaatiota kognitiivisesti ja pyrkivät selvittämään ihmisen ajattelu- ja arviointiprosessia, joka pohjautuu tietoon. (Hakonen 2015, 143.)

Viktor Vroomin kehittämä odotusarvoteoria keskittyy henkilön ajattelu- ja päättelyprosessiin. Sen avulla pyritään kuvaamaan lisäksi yksilöllisiä eroja ihmisten reaktioissa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Koko teorian pääajatus on se, että ihminen motivoituu työtehtävästään silloin, kun kokee pystyvänsä toivottuun suoritukseen, pitää siitä saamaansa palkkiota houkuttelevana ja uskoo saavansa palkkion suorituksesta. Teoriassa on kolme pääkomponenttia, jotka ohjaavat henkilön toimintaa; odotus pystyvyydestä, välineellisyys sekä palkkion tai seurauksen houkuttelevuus. Teoriassa ihminen nähdään järkipäisesti toimivana ja harkitsevana olentona ja sen mukaan ihminen toimii yksilöllisten pystyvyysuskomustensa ja arvostustensa mukaan. (Hakonen 2015, 144.)



KUVIO 2 Toimintatavan valintaprosessi odotusarvoteorian mukaan (Mukaillen Hakonen 2015.)

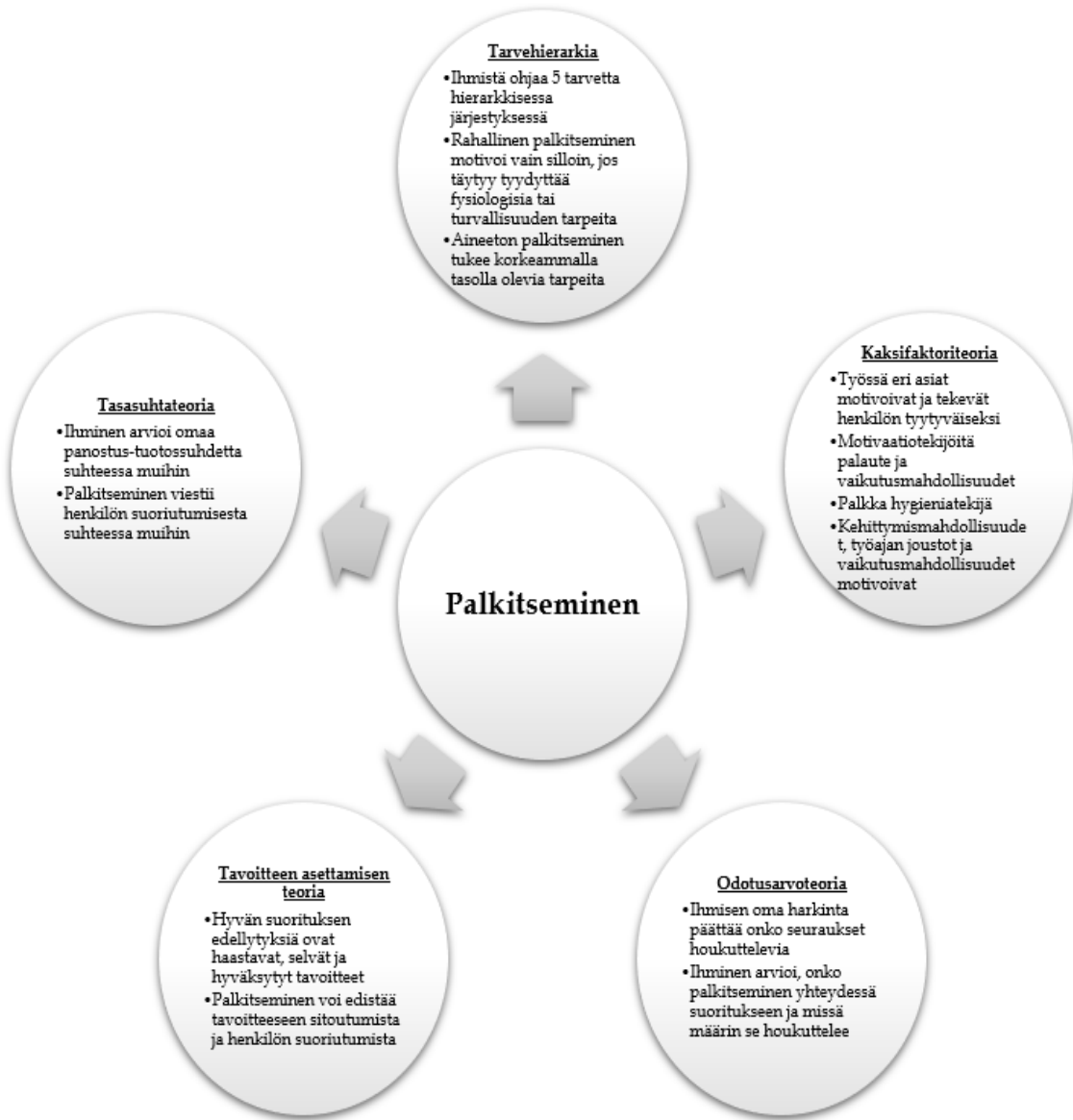
Kuviossa 2 on Hakosta (2015) mukaillen esitetty odotusarvoteorian mukainen toimintatavan valinta. Odotusarvoteoria on yhdistetty palkitsemiseen sekä teoreettisissa pohdinnoissa että empiirisissä tutkimuksissa. Myös Lawler on soveltanut odotusarvoteoriaa palkitsemiseen. Lawler on ottanut odotusarvoteorian kaksi viimeistä komponenttia ja soveltanut niitä palkitsemiseen näkemyksessään

palkitsemisen välineellisyydestä. Hänen ajattelussaan palkitsemista pidetään tärkeänä, mikäli se koetaan itseä kiinnostavien tavoitteiden saavuttamisessa hyväksi välineeksi. (Hakonen 2015, 145.)

Tavoitteen asettamisen teorian mukaan ihmisen omat tavoitteet sekä aikomukset määrittävät, miten ihminen toimii. Tavoitteet nähdään tässä teoriassa asioina, joita henkilö pyrkii saavuttamaan. Työelämän näkökulmasta tällaisia asioita voi olla esimerkiksi oman työsuorituksen taso tai tietyssä aikataulussa pysyminen. Aikomuksilla tarkoitetaan tässä teoriassa henkilön käsityksiä suunnitellusta toiminnasta. Tämän teorian mukaan henkilön suoriutuminen ja motivaatio ovat korkeimmillaan silloin, kun tavoitteet ovat tarpeeksi haastavia, tarkkaan määriteltäviä ja hyväksytyjä. Myös säännöllinen palaute edistymisestä on edellytys korkealle suoriutumiselle ja motivaatiolle. Teorian mukaan vaativat tavoitteet johtavat parempaan suoritukseen etenkin silloin, kun henkilöllä on riittävästi tarvittavaa osaamista tehtävän suoritukseen. Kun tavoitteet on tarkasti määriteltäviä, henkilö ponnistelee enemmän niiden saavuttamiseksi. Tavoitteisiin sitoutumista edistää se, että henkilö on itse mukana suunnittelemassa niitä. Teorian mukaan tavoitteen asettaminen vaikuttaa henkilön motivaatioon ja suoriutumiseen positiivisesti kahdella eri tapaa; se vaikuttaa henkilön sitoutumiseen tehtävää kohtaan sekä tavoitteen valintaan. Jos henkilöllä on oman suoriutumisen kautta mahdollisuus saavuttaa suurempia palkkioita, voi suorituksesta palkitseminen edistää henkilön sitoutumista. Näin ollen erialaiset rahapalkkiot tukevat henkilön tavoitteeseen sitoutumista silloin, kun tavoitteet koetaan realistisiksi saavutettaviksi ja palkkion määrä on suhteellisen suuri. (Hakonen 2015, 145-146.) Myös Wright (1992) havaitsi tutkimuksessaan, että erilaiset bonukset ja suoritusmääriin perustuvat palkkiot edistävät tavoitteeseen sitoutumista normaalia kiinteää tuntipalkkaa paremmin (Wright 1992).

Tasasuhtateoria kuvaa sekä oikeudenmukaisuutta että motivaatiota. Teorian tausta-ajatuksena on se, että ihminen arvioi omaa panostus-tuotossuhteensa tasapainoa suhteessa viitehenkilön tai -ryhmän tuotoksen kanssa. Ihmisen tavoitteena on saavuttaa tasasuhtatilanne. Henkilön kokemus epätasapainosta luo jännitteen, jonka avulla henkilö motivoituu toimimaan tasapainotilanteen saavuttamiseksi. Jotta henkilö saavuttaa tasapainoisen tilanteen hän pystyy vaikuttamaan omiin panoksiinsa, tuotoksiinsa ja pyrkii arvioimaan tilannettaan vaihtamalla tarpeen tullen vertailun kohdetta. (Hakonen 2015, 147.) Tämä teoria liittyy oleellisesti palkitsemiseen, sillä tilanteessa, jossa henkilö kokee saavansa vähemmän palkkaa tai palkkioita suhteessa omaan panokseensa ja verrattuna muihin työntekijöihin, syntyy kokemus alipalkkauksesta. Tällainen kokemus saattaa parantaa henkilön suoritusta palkankorotuksen toiveessa. Kun palkankorotus saavutetaan, henkilö kokee tilanteen olevan taas tasapainossa. Toisaalta kokemus alipalkkauksesta voi myös johtaa siihen, että henkilö alentaa suoritustasoaan ja kokee näin tilanteen olevan tasapainossa. Vastaavasti ylipalkatuksi itsensä kokeva saattaa joko vähentää tai lisätä työpanostuksiaan sen mukaan, miten kokee tilanteen vaikuttavan omaan tasasuhtaan. Joskus he vähentävät suorituksiaan, etteivät saisi lisää palkankorotuksia, joista kokee huonoa omatuntoa. Joskus taas

panostusten määrä lisääntyy tavalla, josta he uskovat, ettei sillä ole vaikutusta palkkaan. (Heneman & Werner 2005.)



KUVIO 3 Motivaatioteorioiden yhteys palkitsemiseen

Kuvio 3 kiteyttää sekä motivaation sisältö- että prosessiteorioiden yhteyden palkitsemiseen.

### 3.3 Asenteellinen ja käytökseen liittyvä sitoutuminen

Asenteellisessa lähestymistavassa sitoutumisen käyttäytymiseen liittyvät seuraukset vaikuttavat todennäköisesti olosuhteisiin, jotka joko edistävät vakautta tai muutosta sitoutumisessa. Käyttäytymiseen liittyvässä lähestymistavassa

asenteiden, jotka johtuvat käytöksestä voidaan olettaa heijastavan todennäköisyyttä siitä, että käyttäytyminen toistuu tulevaisuudessa. Meyer ja Allen (1991) esittävät sitoutumisen heijastavan myös yksilön halua, tarvetta ja velvollisuutta ylläpitää jäsenyyttään organisaatiossa. (Meyer ym. 1991, 62.) Työntekijän sitoutumisaste voi myös vaihdella työntekijöiden käyttäytymisen muutoksen tai organisaation muutosten vuoksi (Chen ym. 2011, 530).

Sitoutumiseen liittyen voidaan löytää kolme yhtenevää teemaa, jotka heijastuvat sen erilaisissa määrittelytavoissa. Affektiivinen eli tunteellinen sitoutuminen organisaatioon, kustannukset, jotka liittyvät organisaation jättämiseen sekä velvollisuuden tunne pysyä organisaatiossa. Käyttäytymiseen liittyvä sitoutuminen on psykologinen tila, jossa työntekijällä on yleensä halu jatkaa toimintaa tai hänellä on vetoa kykyä kyseiseen toiminnan kohteeseen. Sopivissa olosuhteissa, kuten esimerkiksi valinnanvapaudessa, työn jatkaminen organisaatiossa voi johtaa aikomukseen jatkaa työsuhdetta, jonka seurauksena kehittyy positiivinen asenne organisaatiota kohtaan. Organisaation jättämiseen liittyvien kustannusten tunnistaminen on psykologinen tila, joka muokkaantuu ympäristöolosuhteiden mukaan ja sillä on vaikutuksia käyttäytymiseen. Vähemmän tunnettu tapa on ollut pitää sitoutumista velvoitteena pysyä organisaatiossa. Työntekijää, jonka on sanottu olevan elinikäisesti sitoutunut organisaatioon, on kuvattu myös henkilöksi, joka pitää moraalisesti oikeana vaihtoehtona pysyä organisaatiossa riippumatta siitä, miten paljon yritys antaa hänelle aseman parannuksia tai tyytyväisyyttä vuosien varrella. (Meyer ym. 1991, 65-66.)

Tutkijat ovat myös esittäneet, että työntekijöillä on yksilötasolla taipumus mukauttaa tarpeitaan ja käyttäytymistään vastaamaan työpaikan lyhyen aikavälin mahdollisuuksia. Tutkijat ovat myös esittäneet, että työntekijöiden havaitsema epäoikeudenmukainen kohtelu ja organisaation poliittisen käyttäytymisen lisääntyminen voivat heikentää työntekijöiden panostusta ja siten heikentää heidän sitoutumistaan organisaatioon. Tämän mukaan työntekijöiden käyttäytyminen työssä riippuu siitä, miten he arvioivat kokemansa todellisuuden organisaatiossa. Työntekijöiden käsitys oikeudenmukaisuudesta ja organisaatiopolitiikasta vaikuttaa heidän luottamukseensa organisaatiosta, jota pidetään tärkeänä välittäjänä organisaation oikeudenmukaisuuden ja työhön liittyvien muuttujien välisessä suhteessa. Oikeudenmukaisuutta he arvioivat vertaamalla organisaation palkitsemista suhteessa kilpailijoihin. Työntekijän käytös voi muuttua, jos hän kokee tulleen kohdelluksi epäreilusti. (Chen ym. 2011, 530.)

### 3.4 Kolmen komponentin sitoutumismalli

Meyer & Allen (1991) ovat luoneet kolmen komponentin sitoutumismallin, jossa sitoutumisen osa-alueita eli komponentteja ovat affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuus ja normatiivinen sitoutuminen. Yhteistä näille kolmelle lähestymistavalle on näkemys siitä, että sitoutuminen on psykologinen tila, joka luonnehtii työntekijän suhdetta organisaatioon ja sillä on vaikutuksia päätökseen jatkaa tai lähteä organisaatiosta. Työntekijä voi kokea eri sitoutumisen muotoja

vaihtelevissa määrin. Työntekijä saattaa esimerkiksi kokea suurta halua ja tarvetta jäädä organisaatioon ilman velvollisuuden tunteita, kun toinen työntekijä saattaa olla vähemmän halukas jäämään, mutta hänellä on kohtalainen tarve ja velvollisuuden tunne tehdä niin. Eri sitoutumismuotojen voidaan olettaa olevan vuorovaikutuksessa käyttäytymiseen vaikuttamisen kanssa. (Meyer ym. 1991, 67-68.)

Tunneperäisellä sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän emotionaalista kiintymystä, samaistumista ja osallistumista organisaatioon. Työntekijät, jotka ovat affektiivisesti sitoutuneita organisaatioon jatkavat työskentelyä siellä, koska haluavat tehdä niin (Meyer ym. 1991, 67.) Affektiivisen sitoutumisen kolme pääkategoriaa muodostuu henkilökohtaisista ominaisuuksista, organisaation rakenteesta ja työkokemuksesta. Tutkijat ovat esittäneet, että demografiset ominaisuudet, kuten ikä, virka, sukupuoli ja koulutus linkittyvät sitoutumiseen. Nämä linkit ovat kuitenkin epäsuoria ja katoavat, kun työstä saatuja palkintoja ja työarvoja kontrolloidaan. Työntekijöiden henkilökohtaiset taipumukset sitoutua affektiivisesti organisaatioon vaihtelevat. Henkilökohtaisten taipumusten vaikutusta affektiiviseen sitoutumiseen on myös lähestytty ympäristötekijöiden vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tällöin henkilöt, joiden työkokemus on yhdenmukainen henkilökohtaisten halujen kanssa ovat luultavammin positiivisemmalla asenteella työtään kohtaan kuin he, joiden ei ole (Meyer ym. 1991, 70.) Organisaation rakenteisiin liittyvät kokemukset työstä liittyvät affektiiviseen sitoutumiseen työntekijän ja esimiehen välisten suhteiden, roolin selkeyden ja henkilökohtaisten merkityksellisten tunteiden kautta (Meyer ym. 1991, 70).

Jatkuva sitoutuminen (continuance commitment) viittaa organisaatiosta poistumiseen liittyvien kustannusten tiedostamiseen. Työntekijät, joiden ensisijainen linkki organisaatioon perustuu jatkuvuudelle, pysyvät organisaatiossa, koska heidän on tehtävä niin. Pelko siitä, että menettää houkuttelevia etuja, luopuu aseman senioriteettiin perustuvista etuoikeuksista tai mahdolliset henkilökohtaisiin suhteisiin liittyvät tulevat häiriötilat voidaan nähdä kustannuksina, joita syntyy organisaation jättämisestä. (Meyrer ym. 1991, 69-72.)

Normatiivinen sitoutuminen kuvastaa velvollisuuden tunnetta jatkaa työtä. Työntekijät, jotka ovat normatiivisesti sitoutuneita kokevat, että heidän pitäisi pysyä organisaatiossa. (Meyer ym. 1991, 67.) Normatiivista sitoutumista voi kehittyä muun muassa silloin, kun organisaatio maksaa palkkioita ennakoon esimerkiksi kustantamalla työntekijälle jonkin koulutuksen tai työn tarjoamisesta tulee merkittäviä kustannuksia. Tällaiset organisaation tarjoamat investoinnit voivat luoda työntekijälle epätasapainoa työntekijän ja organisaation väliseen suhteeseen ja aiheuttaa työntekijälle velvollisuuden tunteen jäädä organisaatioon siihen saakka, että "velka" on maksettu. (Meyer ym. 1991, 72.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa esittelen käytössä olleen tutkimusaineiston ja tutkimusmenetelmän. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on kokonaisvaltainen tiedon hankinta. Tällöin tutkija luottaa keskusteluihin ja havaintoihin sekä pyrkii paljastamaan seikkoja, jotka eivät olleet aiemmin tiedossa. Laadullisessa tutkimuksessa myös aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.) Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa sekä keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tätä on perusteltu sillä näkemyksellä, että ihminen sopeutuu riittävän joustavasti vaihteleviin tilanteisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 165.)

Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan pyrkiä kuvaamaan, selittämään sekä tulkitsemaan paremmin jotakin tiettyä ilmiötä. Usein tavoitteena on myös tunnistaa tekijöitä kuvailtavan ilmiön taustalta sen paremmin ymmärtämiseksi. Tähän kuvailuun liittyvät tutkimuskysymykset alkavat sanoilla; miten, kuinka ja millainen. Syitä etsiessä etsitään vastausta kysymykseen miksi. Tutkimuksen kautta tutkijat pyrkivät luomaan erilaisia lainalaisuuksia, merkitysjärjestelmiä sekä ymmärrystä erilaisille kokemuksille. Tutkimuskohteita puolestaan voidaan tutkia erilaisin menetelmin useista eri lähtökohdista. (Puusa & Juuti 2011, 12.) Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Tutkija ei voi kuitenkaan pirstoa todellisuutta mielivaltaisesti, vaan on otettava huomioon, että tapahtumat muovaavat toinen toisiaan ja on mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. Tavoitteena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Remes, Sajavaara & Hirsjärvi 1997, 161.) Puusan & Juutin (2011) mukaan tutkimuksessa laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia ja oleellista on osallistuvien ihmisten näkökulman korostaminen sekä tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Tällaisessa tilanteessa tutkijan ja tutkijan tuottaman aineiston sekä tutkimuskohteen välinen etäisyys on tyypillisesti pieni. Keskiössä ovat tutkittavien kokemukset ja tutkimuksen tehtävänä antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011, 47-48.)

Tässä tutkimuksessa olen kerännyt tietoa OP Ryhmän työntekijöille tehdystä haastattelusta ja luottanut niistä esiinnoitukseen seikkoihin. Aineistoni on

ollut sekundäärinen ja tutkimuksessa käytetyt haastattelut on toteutettu avoimilla haastattelukysymyksillä, jolloin työntekijöiden ääni on päässyt hyvin kuuluviin. Olen pyrkinyt jäsentämään, selittämään ja tulkitsemaan palkitsemisen merkitystä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen kannalta näiden haastattelussa esiinnousseiden seikkojen avulla. Tutkimuksen tulokset olen jäsentänyt tutkimuskysymysten mukaisesti, jotta lukijan on mahdollisimman helppo seurata tutkimuksen kulkua.

## 4.1 Kohdeorganisaatio OP Ryhmä

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä on OP Ryhmän työntekijät eri organisaatio- ja toimialueilta. OP Ryhmä on finanssiryhmä, jonka omistajia ovat asiakkaat. Toimialallaan OP Ryhmä on tällä hetkellä Suomen suurin. OP Ryhmä muodostuu 147 Osuuspankista ja niiden omistamasta keskusyhteisöstä OP Osuuskunta tytäri- ja lähiyhteisöineen. Nämä tytäri- ja lähiyhteisöt sisältävät vähittäispankki-, yritys pankki- sekä vakuutustoiminnan. OP Ryhmän omistaa noin kaksi miljoonaa omistaja-asiakasta ja sen palveluksessa työskentelee tällä hetkellä noin 12 000 henkilöä. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen eli yhdessä tekemiseen ja asiakkaiden kanssa menestyksen jakamiseen. OP Ryhmän arvot ovat vastuullisuus, ihmisläheisyys ja yhdessä menestyminen. Toiminnan tavoitteena on omistaja-asiakkaiden tarvitsemien palveluiden tuottaminen mahdollisimman kilpailukykyisesti ja tehokkaasti sekä vahva vakavaraisuudesta huolehtiminen. OP Ryhmä ilmoittaa, ettei toiminnan tavoitteita ohjaa omistajien voiton maksimointi. Ryhmän yhteinen menestys käytetään keskittämisenä omistaja-asiakkaille sekä muina palvelukykyyn ylläpitotoimina, kehittämisenä ja taloudellisina etuina. (OP Ryhmä 2019.) OP Ryhmä on käynyt viime vuosina läpi lukuisia strategisia muutoksia, jotka ovat heijastuneet niin johtamisotteeseen kuin organisaation työn arkeen. 2010-luvun keskeinen strateginen teema on ollut tavoite saavuttaa johtavan pankin asema Suomessa. Tavoitteeseen on liittynyt asiakkaan näkökulmasta paras asiakas- ja työntekijän näkökulmasta paras työntekijäkokeemus. (Auvinen ym. 2019.)

## 4.2 Aineisto ja menetelmä

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmaisultaan tekstiä. Teksti on voinut syntyä joko tutkijasta riippuen tai riippumatta. Tutkijasta riippuvaisia ovat erimuotoiset haastattelut ja havainnoinnit, kun taas tutkijasta riippumattomia ovat esimerkiksi henkilökohtaiset päiväkirjat, omaelämäkerrat ja kirjeet. (Eskola & Suoranta 1998.) Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty avoimilla yksilohaastatteluilla. Avoimessa haastattelussa haastattelijan tarkoituksena on selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita sekä käsityksiä sitä mukaa, kun ne tulevat



keskustelun edetessä aidosti vastaan. Avointa haastattelua voidaan pitää erilaisista haastattelumuodoista lähimpänä keskustelua. (Hirsjärvi ym. 1997, 205.) Tässä tutkimuksessa käyttämäni aineisto koostuu SALP- tutkimusryhmässä ennalta tehdyistä haastatteluista OP Ryhmän henkilökunnalle. Haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina ja ne on nauhoitettu sekä litteroitu. Olen valinnut aiemmin kerätystä aineistosta haastattelut tähän tutkimukseen harkinnanvaraisesti siten, että ne liittyvät tämän tutkimuksen aiheeseen. Haastateltavat työskentelevät eri organisaatiotasolla sekä johto-, esimies- että asiantuntijatehtävissä. Tässä tutkimuksessa on haastateltu 20 henkilöä OP Ryhmän eri liiketoiminta- ja organisaatiotasolta. Haastattelut on toteutettu vuosina 2012-2016 sekä 2018-2019. Haastateltavista 7 oli naisia ja 13 miehiä. Anonymiteetin säilyttämiseksi olen salannut kunkin informantin henkilöllisyyden. Tutkimukseen on liitetty useita autenttisia haastattelukatkelmia analyysini ja päättelyni elävöittämiseksi. Olen tehnyt aineistolle laadulliselle aineistolle tunnusomaisen operaation ja luokitellut havainnot tulkitsemalla eri ennalta määriteltyihin kategorioihin tutkimuskysymysten mukaisesti. Aineistoa yhdistelemällä on pyritty löytämään eri luokkien väliltä samankaltaisuuksia ja säännönmukaisuuksia. (Puusa 2011, 121.) Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi haastatteluaineisto on koodinumeroitu. Haastatteluja lainatessani käytän tässä tutkimuksessa haastateltaville satunnaisesti annettuja numerokoodeja H1-H20. Taulukossa 1 on eritelty haastateltavat organisaatiotason mukaan.

TAULUKKO 1 Tutkimuksen haastatteluaineiston kuvaus

Organisaatiotaso	Haastateltavat
Toimihenkilöt	H1-H6
Keskijohto	H7-H13
Alueosuuspankin johtoryhmätaso	H14-H18
Konsernin johto	H19-H20

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatio on yksinkertaistettu neljään tasoon. Toimihenkilöiden ryhmään luetaan ne haastateltavat, joilla ei ole omia johdettavia. Keskijohdolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa muun muassa pankinjohtajia ja tiiminvetäjiä. Alueosuuspankin johtoryhmätaso on paikallisen organisaation korkein taso. Konsernin johdolla tarkoitetaan OP Ryhmän korkeinta tasoa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma voi elää tutkimushankkeen mukana. Avoin tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen eri vaiheiden kietoutumista yhteen. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin ja näin ollen tutkimussuunnitelmaa ja tutkimusongelman asettelua saattaa joutua tarkistelemaan aineistonkeruun aikana. (Eskola & Suoranta 1998.)

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on kokonaisvaltainen tiedon hankinta. Tällöin tutkija luottaa keskusteluihin ja havaintoihin sekä pyrkii paljastamaan seikkoja, jotka eivät olleet aiemmin tiedossa. Laadullisessa tutkimuksessa myös aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja. Tällä tarkoitetaan

sitä, että suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Esimerkki tällaisesta metodista on haastattelut ja osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161.) Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä sekä tuottaa sen avulla uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Aineistolähtöisessä analyysissä voidaan lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakkoletuksia tai määritelmiä. Pelkistetyimmillään tällä tarkoitetaan sitä, että teoria rakennetaan empiirisestä aineistosta lähtien. (Eskola ym. 1998.) Tutkimusotteeni on tässä tutkimuksessa kvalitatiivinen eli laadullinen ja nojautun tulkitsevaan traditioon. Tulkitseva tutkimus edellyttää aineiston ja empirian välistä vuorovaikutusta. Aineistolähtöinen analyysi on tarpeellista erityisesti silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta. (Eskola & Suoranta 1998.)

### 4.3 Luotettavuuden arviointi

Puusan ja Kuittisen (2011) mukaan laadullinen tutkimus perustuu ajatukseen tutkijan avoimesta subjektiivisuudesta sekä erilaisten tulkintojen mahdollisuudesta. Tutkijan keräämä aineisto kuvaa aina tutkittavien tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä ja ihmistieteissä ei ole täysin mahdollista saavuttaa autenttista aineistoa, jossa menetetään mahdollisuus objektiivisuuden mahdollisuudesta. (Puusa & Kuittinen 2011, 169.) Laadullisessa tutkimuksessa ja erityisesti organisaatiotutkimuksen haasteena on se, että tutkimuskohteena on ihmisen kokemus, merkitykset, toiminta tai ihmisen toiminnan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta rakentuva ilmiö. Nämä ilmiöt ovat usein abstrakteja perusluonteeltaan, ajassa muuttuvia sekä näkökulmia sisältäviä. Tutkimuksen luotettavuusarviointi on perinteisesti perustunut siihen, miten pätevästi tutkimus on onnistunut kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen kohdalla haasteellista onkin se, että erilaisille käsityksille tai tapahtumien kielellisille kuvauksille ei ole löydettävissä vain yhtä oikeaa tulkintaa. Laadullisessa tutkimuksessa onkin kyse kokonaisuuden arvioinnista siitä, miten käytetty aineisto ja sen avulla tehdyt havainnot ja tulkinnat on kuvattu perusteellisesti sekä esitettyjen tulkintojen ja johdopäätösten istuvuudesta kuvaukseen eli tutkimuksen tuloksien ja kokonaisuuden uskottavuudesta. (Puusa ym. 2011, 169-170.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa laadullisessa tutkimuksessa tulee arvioida ja pohtia valittujen metodien soveltuvuutta tutkimuksen kohdeilmiöön tutkimuksen tavoitteet huomioiden. Tutkimuksen laatuun vaikuttavat yhdessä aineistonkeruumenetelmät, niiden valinnan perustelut sekä käyttö ja monipuolisuus. (Puusa ym. 2011, 171.) Tämän tutkimuksen metodi ja aineisto tukevat mielestäni hyvin toisiaan ja sopivat tutkimuksen kohdeilmiön analysointiin. Analyysissä olen pyrkinyt totuudenmukaisuuteen niiden tietojen puitteissa, joita olen aineistosta saanut esiin. Olen analysoinut aineiston aineistolähtöisesti, mutta tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Luotettavuutta ja tulosten tulkintaa voi heikentää se, että aineisto on ollut sekundäärinen ja en ole itse ollut haastattelemassa ja havainnoimassa haastattelutilannetta. Toisaalta

luotettavuutta lisää se, että en ole itse ollut ohjaamassa keskustelun kulkua ja pyrkinyt vaikuttaa omien ennakkokäsitysteni mukaisesti sen kulkuun. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen objektiivisuuden tarkastelussa on myös haasteena tutkimuksen luotettavuus ja sen puolueettomuus. Puolueettomuus nousee esiin silloin, jos tutkija pyrkii ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia itsenään tai suodattaako tutkija tiedonantajan kertomuksen oman kehityksensä läpi, jolloin tutkimukseen voivat vaikuttaa esimerkiksi tutkijan ikä, sukupuoli, uskonto, poliittinen asenne ja niin edelleen. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto on pyritty analysoimaan mahdollisimman puolueettomasti siten, että tutkijan henkilökohtaiset mieltymykset eivät vaikuta tutkimuksen tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on alun perin luvattu ja reliabiliteetilla sitä, miten tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeistuksia luotettavuuden arvioinnista. Tässä tutkimuksessa olen tutkinut sitä, mitä alun perin on luvattu eli palkitsemisen merkitystä henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle OP Ryhmässä. Tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa siten, että tutkimus voidaan toteuttaa uudelleen samalle joukolle haastateltavia. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät eivät ole kuitenkaan neutraaleja välineitä eli tulokset eivät välttämättä ole täysin samat, vaikka tutkimusta ohjaisi sama metodologinen ajattelu, sama tutkija ja samat tiedonlähteet. Tutkimuksen tulokset kertovat palkitsemisen tämänhetkisestä tilasta, joten jos tutkimus uusitaan myöhemmin, voivat tulokset olla erilaiset myös siksi, että ajassa tapahtuu muutoksia. Tämä tutkimus on tilannekohtainen arvio. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkijalla on ollut tarpeeksi aikaa ja resursseja toteuttaa tämä tutkimus. Tämän lisäksi tutkimus on julkinen ja tutkijakollegat eli tässä tapauksessa muut Jyväskylän yliopiston SALP -ryhmän tutkijat ovat arvioineet ja kommentoineet tutkimuksen prosessia, lopputuloksia sekä johtopäätöksiä erillisissä tutkimusseminaareissa syksyn 2019 ja kevään 2020 aikana. (Tuomi ym. 2018.) Tämän tutkimusotteen kannalta validiteetti on kriittisin tekijä, sillä sen pohjalta pystytään arvioimaan sitä, onko keskusteluissa noussut esiin niitä asioita, joita tämän tutkimusongelman kannalta on haluttu selvittää. Tämä tutkimus on mielestäni validi, sillä mielestäni tulokset ovat tuoneet esiin riittävän relevantilla tavalla ne asiat, joita halusin selvittää.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset. Jokaisessa alaluvussa käsitellään kyseiseen aiheeseen liittyviä haastatteluissa esiinnousseita teemoja ja analysoidaan niiden merkitystä tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen tulokset esitellään tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Aineistosta otetut sitaatit on valittu sen mukaan, että ne kuvastaisivat mahdollisimman hyvin aineistosta esiin nousseita henkilöstön näkemyksiä. Ensimmäisenä käsitellään merkityksellisimpiä palkitsemiskeinoja, toisena palkitsemistapojen sitouttamisvaikutuksia ja kolmantena palkitsemisen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta.

OP Ryhmä ilmoittaa omilla kotisivuillaan, että he huolehtivat omistaan sekä pitkän aikavälin että lyhyen aikavälin palkitsemiskeinoilla. He myös kannustavat työntekijöitään kehittämään itseään läpi työuran. Erilaiset henkilöstöetuudet saattavat vaihdella ryhmän eri yksiköissä ja palkitsemistapoja pyritään kehittämään jatkuvasti yhdessä henkilöstön kanssa. Tyypillisiksi henkilöstöeduikeeseen he mainitsevat työterveyshuollon, lounasedun, vanhempainvapaan, eläke-etuudet, erilaiset alennukset pankki- ja vakuutuspalveluista sekä harrastusten tukemisen. Palkkaus ylipäättään perustuu työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoritukseen. Pitkänaikavälin palkitsemistapana toimii henkilöstöraho. (OP Ryhmä 2020.)

### 5.1 Merkityksellisimmät palkitsemiskeinot motivaation kannalta

OP Ryhmässä henkilökunnan palkitseminen saattaa vaihdella ryhmän sisällä ja työtehtävästä riippuen. Henkilökunnan näkemyksien mukaan palkitsemisen merkitys vaihtelee yksilöiden välillä. Toiset korostavat taloudellisen palkitsemisen osuutta ja toisille niin sanotut aineettomat palkitsemiskeinot ovat merkityksellisempiä. Myös työntekijöiden ja esimiesten välillä löytyy eroja siitä, mitkä nähdään merkityksellisimmiksi palkitsemiskeinoiksi. Rahallisten palkkioiden lisäksi palkitsemiseen luettiin myös niin sanotut aineettomat palkitsemisen muodot, kuten palaute, työympäristö, koulutusmahdollisuudet ja niin edelleen. Luoma ym. (2004) määritteli aineettoman palkitsemisen sisäisen motivaation kannalta merkittävimmäksi tekijäksi asiantuntijatyössä (Luoma ym. 2004, 43).

Kaksi toimihenkilöä kommentoi työntekijän omaa halua tehdä työtä sekä asiakkaiden merkitystä motivaatiolle seuraavasti:

H3: 10 vuotta alalla ollu ja aina mä oon halunnu tietyllä tavalla tehdä tätä. Eniten mua motivoi ne keskustelut asiakkaitten kanssa, auttaa siinä asiakkaan tilanteessa aidosti, kiinnostus sitä taloutta, mahdollisesti osakemarkkinaa, niitä asioita kohtaan henkilökohtaisellakin puolella ja sit suodattaa sitä tietoa asiakkaalle. Kyllä se asiakkaan palaute on mulle se kaikista kiitollisin.

H6: -- ja kyl mä tykkään itse asiassa niinkun asiakkaiden kanssa tehdä, että se on parasta kiitosta, kun jutut rullaa ja näin, että tuota, kyllä meillä huomioidaan.

Yllä olevista kommentteista on havaittavissa kaksifaktoriteorian mukaisia palkitsemiseen liittyviä elementtejä. Työntekijöille palaute asiakkaalta ja vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ovat merkityksellisimpiä motivaation lähteitä. Kaksifaktoriteoriassa rahallinen palkka itsessään on hygieniatekijä ja palaute sekä vuorovaikutus ammentavat motivaatioon työntekijöissä. Myös työajan joustot ja vaikutusmahdollisuudet voidaan nähdä kaksifaktoriteorian yhtymiskohtina palkitsemiseen. (Hakonen 2015, 142-143.) Kommenteista heijastuu myös käyttäytymiseen liittyviä sitoutumisen elementtejä, jolloin työntekijällä on halu jatkaa toimintaa ja vetovoimaa kyseiseen toiminnan kohteeseen eli tässä tapauksessa omaan työtehtävään. H3 kommentti ilmentää, että hän on tavalla tai toisella aina halunnut tehdä kyseistä työtä. Luoman ym (2004) mukaan yksi onnistuneen palkitsemisen elementeistä on se, että se tukee työntekijän työmotivaatiota ja poistaa erilaisia motivoitumisen esteitä. OP Ryhmässä rahallinen palkitseminen ja sen merkitys motivaatiolle korostuivat erityisesti ryhmän esimiesten haastatteluissa. Useampi esimies mainitsi, että rahallinen palkitseminen on ehdottomasti yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein motivaation lähde ja apukeino, joka ohjaa työntekijän toimintaa saavuttaakseen henkilökohtaisia tavoitteitaan. Seuraavissa kommentteissa ilmenee rahan merkitys esimiesten puheessa:

H7: Kyllähän se raha ohjaa tekemistä, eihän siitä pääse mihinkään, että haluaa näyttää vielä enemmän. Ihmiset on kyllä hirveen sitoutuneita tekemään ja se henki on hirveen hyvä, mutta kyllä sillä rahalla tietysti aina on merkitys.

H7: Kyllä niitä varmaan motivoi tietysti ihan pelkästään se, että ne saavuttaa niitä tavoitteitaan, että syntyy ja ovat hirveesti huolissaan, jos ei synny. -- Niitä motivoi myös se, että ne pääsee ite kehittämään sitä omaa systeemiään, niin kyllähän se on hirveen tärkeä. -- Rahalla on tietysti iso merkitys, ja varsinkin mitä nuorempia ja aktiivisempia porukat on, niin kyllähän totta kai rahalla on iso merkitys, ja kyllä täällä palkkaus ja palkitseminen on minun syntilistalla isoin asia koko ajan. Palkkaus ei tyydytä ja sitten että palkitseminen on huonoa verrattuna, kilpailijoihin verrataan ihan puhtaasti.

H10: Kyllähän se raha on siinä semmonen piiskuri, aivan varmasti. Jos sä oot lähellä jotain tavoitetta, niin kyllähän sä yrität sitten päästä, että jos sä jonkun portaan ylittäisit, jonkun portaan, että sä pääsisit vähän isommalle palkkiolle ja tämmöstä. Kyllä se nyt vaan on.

H16: -- Ja sitten mun mielestä erottuu kyl ihan selkeesti, että ne, keille se on erinomaisen tärkeä ja keille se ei oo se rahallinen palkitseminen niin tärkeä. Mut meillä ehkä on enemmän nyt sellasia, joille se on tärkeä just johtuen tosta ikärakenteesta.

Yllä olevat kommentit ovat sekä organisaation keskijohdon että alueosuuspankin johtoryhmätason henkilöiden esittämiä. He nostavat rahallisen palkitsemisen yhdeksi merkityksellisimmistä palkitsemisen keinoista. He mainitsevat myös, että rahallinen palkitseminen on tärkeämpää nuoremmille kuin vanhemmille työntekijöille. Tutkimuksen haastatteluaineistossa nousi usein esiin useassa eri kohdassa myös rahallisen palkitsemisen haasteet ja se, että henkilöstö on säännöllisesti epätyytyväinen palkitsemiseen.

Tavoitteen asettamisen teoriassa hyvän suorituksen edellytyksiä ovat selkeät ja yhteisesti hyväksytyt tavoitteet. Jos tavoitteet ovat selkeät ja hyväksytyt, niin palkitseminen voi edistää henkilöstön suoriutumista ja tavoitteeseen sitoutumista. Seuraavista esimiesten kommenteista voidaan päätellä, että ainakin organisaation keskijohto ja alueosuuspankin johtoryhmä tasolla nähdään, että tavoitteet ohjaavat merkittävästi henkilöstön tekemistä ja motivoivat esimerkiksi myynnissä myymään tiettyjä tavoitteissa määriteltyjä palveluja. Esimiesten mukaan tavoitteet on asetettu aina vastaamaan OP Ryhmän tavoitteita.

H17: Nää tavoitteet ihan kiistatta ohjaa meidän ihmisten tekemistä. Se me on kokeiltu ihan tietoisilla harjoituksilla, vaihdettu eri vuosina joku yksittäinen asia pois, otettu seuraavana vuonna se takaisin, vaikkapa ton vakavan sairauden vakuutuksen myyminen, niin jos se jätetään pois tavoitteista, se lähtee näin. Sit kun se otetaan tavoitteisiin, se lähtee näin. Et kyllä nää tavoitteet oikeesti ohjaa ihmisiä ja sitä kautta niillä joku merkitys on.

H9: .. Mutta tavallaan se, että tavoitteet on asetettu aina sen mukaan, mitä pankin tämänhetkinen tahtotila on, ja numerot kertoo, että kuinka paljon meidän jokaisen sinne täytyy tehdä. Ja silloin sen palkitsemisenkin pitää olla, että ne jotka tekee osuutensa sinne kuuluu saada siitä jotakin ekstraa. Ja sitten ne, jotka ei tee sitä omaa osuuttaan, jotta me päästään pankkina sinne, minne halutaan, niin sit ne ei saa sitä bonusta siitä vuodesta. Ja minusta sillä tavalla numerot sekä sen palkanauhan numerot että sitten ne tavoitenumerot ohjaa tavallista tekijää kaikista parhaiten tekemään parhaansa.

Yllä olevat esimiesten kommentit viestivät siitä, että tavoitteet ohjaavat merkittävästi henkilökunnan tekemistä. H9 kommentissa on korostettu, että ne, jotka saavuttavat omat tavoitteensa ovat hänen mielestään oikeutettuja palkitsemiseen ja ne, jotka eivät saavuta tavoitteitaan täysin, tulisi jättää palkitsematta. Kuitenkin muissa työntekijöiden haastatteluissa nousi useasti esiin turhautuminen siitä, että näitä erityisen hyvin suoriutuvia yksilöitä ei palkita merkittävästi tai se, että palkkion määrä on keskimääräisesti niin pieni, ettei se motivoi aktiivisesti ponnistelemaan enempää. Palkitsemisen kannustavuutta ja oikeudenmukaisuutta käsitellään tarkemmin alaluvussa 5.3.

Jotta palkitseminen tukisi organisaation tavoitteita, tulee palkitsemisen perusteet olla johdettu organisaation strategiasta käsin. Myös tasa-arvoisuus palkitsemisessa on äärimmäisen tärkeää. Viitala (2013) mainitsi taloudellisista palkkioista näkyvimmäksi rahan sekä muutamat lakisääteiset edut Suomessa, kuten erilaiset vakuutukset. Ryhmän keskijohdossa merkityksellisimpien palkitsemistapojen joukkoon onkin nostettu myös rahanarvoinen työhyvinvointia tukeva liikunta- ja kulttuurietu sekä terveystakuutus, joka nousee esiin muun muassa seuraavassa puheenvuorossa:

H11: No sitten meillä on tämmönen E-Passi, jonne tulee rahaa sitten, onko se nyt sitten 300 euroa vuodessa, taitaa olla tällä hetkellä. Se on minusta ainakin semmonen merkittävä etu. Sitten toinen on, et meillä on tämmönen laaja terveysturvavakuutus, joka on sitten Pohjolasairaalaan. – Nuo on mun mielestä tärkeimmät.

Rynesin (2004) mukaan yksilölliset bonukset ovat tärkeämpiä korkean suorituskyvyn henkilöille ja yksilöille, joilla on korkea luotto omiin kykyihinsä sekä tarve saada aikaan saavutuksia. Organisaation ylimmän johdon näkemykset tukevat hänen näkemystään, joka ilmenee seuraavassa OP Ryhmän ylimmän johtoryhmän jäsenen kommentissa:

H20: Onhan se selvä, että osa, motivaatiota ja enemmän tai vähemmän rahalla käyviä ihmisiä on vaikka, jos sä mietit pääomamarkkinoilla toimivat ihmiset, no nehan on hyvin tulorientoituneita ja myöskin siitä tuloksesta sitten maksetaan bonuksia, tai jos tulokset ei oo hyvät, niin sit ei makseta mitään. Se on ihan erilaista, kun taas vaikka vähittäispankkipuolella.

OP Ryhmän ylimmässä johdossa tiedostetaan se, että ihmiset ovat erilaisia ja motivoituvat erilaisista asioista. Kuitenkin haastatteluista nousi esiin se, että henkilökunnalla on suhteellisen samanlaiset tavoitteet, joista heitä mitataan ja palkitaan. Vaikka siis tällainen johdon määrittelemä tulorientoitunut henkilö saavuttaisi omat tavoitteensa, ei hän välttämättä saa siitä palkitsemista, jos koko muu tiimi tai koko pankki ei ole päässyt omaan tavoitteeseensa. Johto olettaa, että pääomamarkkinoilla toimivat ihmiset ovat tulorientoituneempia kuin vähittäispankkipuolella. Motivaation kannalta merkityksellisimmiksi palkitsemiskeinoiksi OP Ryhmässä nousi raha ja rahaan verrannolliset etuudet (liikunta- ja kulttuurietu sekä erilaiset vakuutukset), asiakkaiden kanssa kommunikaatio, työympäristö sekä -yhteisö ja työntekijän oma halu tehdä työtä.

## 5.2 Palkitsemistapojen merkitys sitoutumisen kannalta

OP Ryhmällä on olemassa yhtenä sitouttamisen ja palkitsemisen keinona henkilöstöraha, josta voi lunastaa oman osuutensa työsuhteen voimassaollessa tietynä ajankohtana. Meyerin & Allenin (1991) kehittämän kolmen komponentin sitoutumismallin mukaisesti työntekijä voi olla joko affektiivisesti, jatkuvuuden näkökulmasta tai normatiivisesti sitoutunut organisaatioon. Tässä kappaleessa tutkimuksen tuloksia analysoidaan tämän sitoutumismallin mukaisesti henkilöstön näkökulmasta käsin.

H2: Kai se mun sitouttaminen on se mun kuukausittainen palkka. Johto yrittää rakentaa monenmoista porkkanaa, miks mä olisin vielä sitoutuneempi tässä omassa työssäni, niin ne ei oo ehkä ollu kauheen houkuttelevia ne sitouttamisporkkanat, jos tää ois se termi, eli sanotaan, että tee tän verran, niin ei se mun toimintaa sit kuitenkaan ohjaa, koska se porkkana on lähtökohtaisesti kovin pieni.

Normatiiviselle komponentille ominaista on työntekijän kokemus siitä, että hänen pitäisi pysyä organisaatiossa. Normatiivinen sitoutuminen siis kuvastaa

velvollisuuden tunnetta tehdä työtä. OP Ryhmästä löytyy normatiivisesti organisaatioon sitoutuneita henkilöitä, jotka tekevät työtä, koska niin kuuluu tehdä. Yllä olevasta toimihenkilön kommentista voidaan nähdä se, että kuukausittainen palkka on se, mikä häntä motivoi ja sitouttaa pysymään OP Ryhmän palveluksessa. Palkka on saatava joka kuukausi oman elämän ylläpitämiseksi. Työntekijät näkevät, että heille tarjotut mahdolliset lisäpalkkiot ovat suhteessa niin pieniä, etteivät ne merkittävässä määrin vaikuta motivaatioon tai työssä suoriutumiseen. Alueosuuspankin johtoryhmätasolla tiedostetaan, että organisaatiossa työskentelee myös henkilöitä, joiden sitoutuminen ja motivaatio perustuvat siihen, että töissä pitää käydä ja se ilmenee esimerkiksi seuraavasta alueosuuspankin johtoryhmän jäsenen puheenvuorosta:

H17: Mä oon, eri ihmisiä motivoi niin monet erilaiset asiat. Meillä on paljon, meillä on ihan oikeesti minun käsityksen mukaan paljon niitä ihmisiä, jotka käy töissä sen takia, että heidän pitää käydä töissä. Ja heidän elämänsä motivoivat tekijät on sitten sen työpaikan, työajan ulkopuolella, että heillä on lapset, heillä on perhe, mä oon ihan tyytyväinen siitä, että heillä on arvot tavallaan oikeassa järjestyksessä, että tärkeimmät jutut ensin, se on se lasten kasvattaminen, ne asiat on siellä ensimmäisenä. Mutta he vaan on, elämän realiteetti on, että heidän pitää käydä töissä. Ja heistä suurin osahan tekee työnsä tosi hyvin. Mikä saa sen aikaan, että he tekee työnsä tosi hyvin, niin kyllä se sit on jollain tavalla kuitenkin tyytyväisiä tähän työpaikkaan, he haluaa tehdä tätä työtä. Jos heille tulis joku tarjous kilpailijalta, jossa heille tarjottais about samaa hommaa ja selkeesti lisää liksaa, niin kyllä meiltä aika moni siihen tarttuis, että ei me mikään semmonen ylivertainen olla.

Esimiehen kommentista voidaan havaita, että asia on heillä myös hyvin tiedossa ja siihen ei organisaation näkökulmasta ainakaan tässä tiimissä pyritä aktiivisesti tekemään muutosta, koska työntekijät tekevät silti työnsä hyvin. Kuitenkin tästäkin puheenvuorosta voidaan havaita jo aiemminkin esiinnoussut tyytyväisyys työpaikkaan ja halu tehdä työtä. Lisäksi esimies viestii selvästi siitä, että hän ei itse halua päättää, mihin työntekijät ammatillisella urallaan suuntaavat tai mitkä tekijät he arvottavat elämässä tärkeimmiksi. Myös Rynesin (2004) tekemässä tutkimuksessa nousi esiin, että palkalla on silloin vähemmän merkitystä motivaatiolle, kun henkilökunta saa samanlaisia palkankorotuksia riippumatta yksilön omasta tai organisaation suorituskyvystä.

Kolmen komponentin sitoutumismallin mukaisesti ihminen voi olla myös affektiivisesti sitoutunut organisaatioon. Tällöin henkilöllä on emotionaalinen kiintymissuhde organisaatioon ja hän pystyy samaistumaan sen toimintaan. OP Ryhmän arvoista ihmisläheisyys ja yhdessä menestyminen tukevat mielestäni myös tätä affektiivisen sitoutumisen komponenttia. OP Ryhmästä löytyy affektiivisesti sitoutuneita henkilöitä. Seuraavat alueosuuspankin johtoryhmän jäsenten sekä toimihenkilön kommentit ilmentävät sitoutumisen affektiivista komponenttia:

H13: Mun mielestä toi palkitseminen, niin se motivoi osaa, että se on, mutta en mä tiedä, kuinka iso osa se on. -- Kyllä mä luulen, että se mikä eniten motivoi, että tänne on aamulla kiva tulla ja täällä on hyvä porukka, että tullaan toisten kanssa hyvin toimeen, ja se, että saadaan sitä positiivista asiakaspalautetta, mikä tulee sitä kautta, ne asiakasneuvottelut on antoisia ja mukavia eikä semmosta pakkomyymisen ajattelua, että mitä tehdään.



H15: -- Kyllä mä ihan vilpittömästi uskon, että meillä on ylivoimaiset kilpailuedut ja kun saadaan nää meidän sisäpiirileikit tässä nyt vaan järjestykseen, että kaikki tekee, mitä lupaa, niin ei meillä oo mitään esteitä, etteikö me voitais päästä siihen tavoitteeseen. Ja mehän ollaan nyt sillä uralla koko ajan, tää johtavan pankin asema. – ja sit tietysti tää meidän työyhteisö, ja esimiehellähän on siinä tietysti tärkeä rooli, että hän ymmärtää ja keskusteluyhteys on hyvä, että jos sitä ei olis, niin sitten tässä ei varmaan olis näissä hommissa enää, niin kylläs e on keskeinen kuitenkin se, että on sitten tietysti luottamussuhde joka suuntaan.

H2: -- Yks, mikä erottaa meidät kilpailijoista niin on se, että sä kuulut johonkin.

Esimiesten ja toimihenkilön kommentteista nousee esiin myös OP Ryhmän arvoista ihmisläheisyys ja vastuullisuus. Myös strategia johtavan pankin asemasta Suomessa elää työntekijöiden puheenvuoroissa. Ihmisläheisyys ja yhdessä menestymisen arvo nousevat esiin myös alueosuuspankin johtoryhmän jäsenen seuraavassa puheenvuorossa:

H18: No meillä on sekä pitkän että lyhyen aikavälin palkitsemista. Nyt on henkilöstörahassto sinne pidempään aikaväliin. Sitten lyhyen aikavälin palkitseminen on tehtävästä riippuen meidän talossa valtaosin, ni lyhyen aikavälin palkitseminen määräytyy puolen vuoden tulosten perusteella. -- Sitten me tehdään ihan tällästä pikapalkitsemisen nimellä olevaa pienimuotoisempaa palkitsemista. Meillä on semmonen käytäntö tällä hetkellä, että vuosineljänneksittäin ollaan nimetty, pankin sisällä julkisesti nostettu eri tavalla onnistuneita henkilöitä, hyviä erinomaisia suorituksia esille.

Kommentista voidaan päätellä, että OP Ryhmässä vallitsee niin sanottu "mehenki" ja työntekijä voi kokea kuuluvansa johonkin. Affektiivista sitoutumista on havaittavissa sekä toimihenkilö- että esimiestehtävissä työskentelevissä henkilöissä. H15 kommentissa on havaittavissa myös jatkuvuuden komponenttiin viittaavia elementtejä ylivoimaisista kilpailueduista. Jos työntekijä lähtisi, hänellä on pelko siitä, että menettää houkuttelevia etuuksia.

H1: Mua motivoi tällä hetkellä se, että mun työympäristö on kunnossa, eli mulla on hyvä asiakaskunta omasta mielestä, niitten kanssa on mukava tehdä töitä, mulla on hyvät työkaverit, niiltä voi kysyä ja niitten kanssa pystyy heittäjän herjaa, niitten kanssa voi joskus jopa iltaakin istua. Ne on ne, mitkä motivoi. Ja ihan rehellisesti sanottuna yks syy, miks on pankissa töissä, on vapaa-aika. Jos mä haluaisin tehdä rahaa, niin mä istuisin jossain muualla.

Yllä oleva toimihenkilön sitaatti ilmentää mielestäni jatkuvuuden komponenttia. Pelko siitä, että vaihtamalla työpaikkaa pankista pois, voi vaikuttaa oman vapaa-ajan vähenemiseen. H1 arvottaa oman vapaa-aikansa rahallista palkitsemista korkeammalle. Toisaalta myös tässä korostuu ihmisläheisyyden arvo.

OP Ryhmän työntekijöitä pyritään sitouttamaan organisaatioon myös pitkällä aikavälillä. Pitkällä aikavälillä sitoutumiseen pyritään vaikuttamaan organisaation henkilöstörahasston avulla. Henkilöstörahassto palkitsemismuotona tukee OP Ryhmän yhdessä menestymisen arvoa ja vaikuttaa henkilön normatiiviseen sitoutumiseen. Työntekijälle voit syntyä kokemus siitä, että hänen pitäisi pysyä organisaatiossa. Henkilöstörahasston maksuperusteet vaihtelevat ja OP Ryhmän ylimmän johdon jäsen kuvailee sitouttamisjärjestelmää seuraavalla tavalla:

H19: Sitouttamisjärjestelmä, se on aidosti pitkä. Niinku 7 vuotta periaatteessa. Se toteutuu niinku tuloksen keruu aika 3 vuotta, sitten on vuoden lykkäysaika ja sitten 3 vuotta sitä maksetaan ja joka vuonna hetkessä voidaan tarkastella maksuperusteita. Ja ei makseta, jos et ole töissä.

Kommentista ilmenee se, että työntekijät halutaan sitouttaa organisaatioon pitkällä aikavälillä jopa seitsemäksi vuodeksi. Maksuperusteet tarkastetaan kuitenkin säännöllisesti eli takuuta mistään tietyistä maksettavista summista ei ole. OP Ryhmässä on mahdollisuus myös kehittää itseään ja päästä etenemään uusiin tehtäviin. Edellytyksenä uusiin tehtäviin siirtymisessä on riittävän pitkä työsuhte. Toimihenkilö kuvailee uusiin työkiertomahdollisuutta seuraavasti:

H5: Joskus tuntuu kyllä siltä, että oikeesti, jos on ollu hyvä myyjä, niin sit palkitaan esimerkiksi just , et pääsee siirtyä noihin tehtäviin. Mut et siinä on kriteerinä riittävän pitkä työsuhte ja sen pitää tukea sitä omaa osaamisen kehittymistä jollain tapaa se työkiertopaikka. Ainakin tämmösiä kertoi toi meidän konttorinjohtaja.

Kommentista voidaan päätellä, että mikäli työntekijä haluaa edetä esimerkiksi myyntitehtävistä ylöspäin tai erilaisiin asiantuntijatehtäviin, kannattaa ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Kommentista käy myös ilmi, että työntekijöille ei ole kuitenkaan kirjattu ylös minkäänlaista etenemishjelmaa tai etenemisen perusteiden edellytyksiä, sillä toimihenkilön tieto perustui konttorinjohtajan kertomaan. Edellytyksenä on myös riittävän pitkä työsuhte. Jos työntekijällä on kuitenkin halua ja osaamisen edellytykset täytyvät, miksei jo lyhyemminkin työsuhteen jälkeen voisi päästä etenemään? Erilaiset työkierto ja kehittymismahdollisuudet voivat toimia houkuttimina myös uusille työnhakijoille.

Palkitsemisella on ilman muuta merkitystä myös sitoutumisen näkökulmasta. Näkemykset siitä, mitkä palkitsemisen keinot vaikuttavat sitoutumiseen vaihtelevat. Osa työntekijöistä näkee sitouttamisen keinona ainoastaan kuukausittaisen palkkansa, kun taas toisia sitouttaa OP Ryhmään tunne siitä, että kuuluu johonkin. Myös kunnossa oleva työympäristö ja mielekäs asiakaskunta vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen OP Ryhmään positiivisesti. Organisaation ylimässä johdossa nähdään sitouttamishjelman olevan jopa seitsemän vuoden ajalle tehty. Tämä ei kuitenkaan nouse työntekijöiden puheessa esille, joten ehkä olisi syytä kirkastaa organisaation erilaisia sitoutumiselle merkittäviä palkitsemiskeinoja siten, että henkilökunta myös kokee olevansa pitkäaikaisesti sitoutunut organisaatioon.

### 5.3 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja kannustavuus

Tässä tutkimuksessa on aiemmin korostettu työntekijän kokemuksen merkitystä koskien oikeudenmukaisuutta. Työntekijän kokemus oikeudenmukaisuudesta heijastuu läpi organisaation. Palkitsemisen osalta merkitys näkyy muun muassa siinä, miten hyvin henkilöstö hyväksyy organisaation erilaiset palkkapäätökset. OP Ryhmän lukuiset strategiset muutokset ovat ilman muuta heijastuneet myös palkitsemiseen. Työntekijöiden kokemukset siitä, onko palkitseminen ollut

näiden muutosten keskellä oikeudenmukaista ja kannustavaa vaihtelee. Useissa haastatteluissa nousi esiin se, että palkitseminen riippuu koko pankin tuloksesta ja se, että tavoitteet tulee olla saavutettu yli 100 %:sti, jotta esimerkiksi erilaisia tulospalkkioita maksetaan. Palkitsemisen perusluonteeseen kuitenkin myös Luoman ym. (2004) kuuluu se, että palkitsemisen perusteet on johdettu organisaation tavoitteista käsin ja sen avulla voidaan korostaa erilaisia johtamisen vaikutuksia ja käytänteitä. Lawlerin (1995) tunnistamat kolme kriittistä palkitsemisjärjestelmän elementtiä olivat organisaation arvot, prosessisuunnitteluominaisuudet sekä palkkajärjestelmän käytännöt ja rakenteet. Tämän lisäksi strategisessa palkitsemisessä oleellista oli, että asiantuntijoiden yksilöllisyys huomioidaan. Haastatteluissa nousi useaan otteeseen esille se, että monesti palkitseminen riippuu kuitenkin koko pankin tuloksesta ja yksittäisen työntekijän suoriutuessa 100 % tavoitteestaan ei välttämättä tule erityistä palkitsemista. Erot työntekijöiden välillä palkitsemisessä ilmenee esimerkiksi seuraavasta kommentista:

H7: Palkitseminen on sillälailla onnistunu, aina silloin hyvin, kun tietysti menee hyvin, että se on normaalia. Mutta tietysti pikkasen paremmin palkitsemista on näillä asiantuntijoilla kuin sitten ihan tavallisella toimihenkilötasolla.

Toimihenkilöiden haastatteluissa nousi useaan otteeseen esille se, että yksittäinen työntekijä ei välttämättä omalla tekemisellään pysty merkittävästi vaikuttamaan omaan palkitsemiseensa. Myös palkkioiden suuruus koetaan lähinnä nimelliseksi, jolloin työntekijälle voi syntyä kokemus alipalkkauksesta. On otettava huomioon kuitenkin se, että käsitys oikeudenmukaisuudesta on aina riippuvainen kokijasta sekä hänen taustoistaan ja kulttuuristaan. Kuitenkin OP Ryhmässä toimihenkilöiden kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta on pääasiassa yhtenäinen ja se ilmenee seuraavista kommentteista:

H2: Meidän palkitseminen riippuu tietysti pankin tuloksesta, mikä tuntuu tekijästä tietysti aika epäreilulta, koska laiva on äärimmäisen iso, ja sillä omalla tekemisellä ei voi vaikuttaa kaikkiin osa-alueisiin. Jos pankin tulos on hyvä, niin me voidaan saada jotain, no meidän palkitseminen on 2kk:n palkka ihan maksimissaan. - -Eli tosiaan tällanen, no vakaa säännöllinen tulo, se on hirveen ennalta-arvattava, se on tän ryhmän tapa. Mutta se bonus ja se palkkio, mitä erinomaisesta työstä voi saada on lähinnä nimellinen.

H1: seurataan kyllä, joo. Ja mun mielestä se riittää, että ihminen ite tietää, että seuranta on olemassa, siihen liittyy palkitseminen, joka nyt tällä hetkellä on kyllä vähäinen. Harvoin kukaan varmaan tässä sanoo, että mä oon hirveen tyytyväinen näihin bonusjärjestelmiin.

Yllä olevista kommentteista voidaan päätellä, että OP Ryhmällä on vielä kehittämisen varaa siinä, että työntekijät kokevat palkitsemisen olevan oikealla tasolla omaan työpanokseen nähden. Chen (2011) löysi tutkimuksessaan työntekijän oikeudenmukaisuuden arviointiin vaikuttavana tekijänä palkitsemisen. Hänen tutkimuksensa mukaan työntekijä arvioi oikeudenmukaisuuden toteutumista vertaamalla palkitsemista suhteessa kilpailijoihin. Työntekijän käsitys oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa merkittävästi hänen luottamukseensa suhteessa organisaatioon. Mikäli työntekijä kokee tulleen kohdelluksi epäreilusti, voi

työntekijän käytös muuttua. Alla olevassa H3 kommentissa ilmenee, että aiemmin OP Ryhmä ei ole ollut organisaatio, jossa kannattaisi kovaa myyntiä tehdä huikkeiden tulospalkkioiden toiveissa. Kommentista ilmenee kuitenkin se, että kehitys on mennyt parempaan suuntaan ja toimintaa halutaan tehdä vastuullisesti. Ja vastuullisuus onkin yksi koko OP Ryhmän arvoista.

H3: Jos me ollaan tälläisestä tosi hurjasta kilpailusta kiinnostunu ja vähän jopa kollegan kampaamisesta siinä sivussa, niin aikaisemmin tää firma ei ollu se, missä sitä työtä on kannattanu tehdä, koska kilpailijoilla tälläisestä kovasta myynnistä maksetaan sen mukaista palkkaa. Ja me ollaan oltu enemmänkin se konservatiivinen, keskittien tekijä, mikä on ollu myös etu, mikä ei oo halunnu saada ihan sitä viimeistä euroa, vaan on halunnu olla vastuullisesti tekemässä tätä hommaa.

Viktor Vroomin kehittämän odotusarvoteorian mukaisesti ihmisen oma harkinta päättää ovatko palkitsemisen seuraukset houkuttelevia. Ihminen itse arvioi, onko palkitseminen yhteydessä suoritukseen ja missä määrin se houkuttelee. Henkilö voi odotusarvoteorian mukaisesti arvioida tavoitteen saavuttamisen mahdollisuutta, sen seurauksia ja ovatko seuraukset houkuttelevia. (Hakonen 2015, 144.) Seuraava katkelma tutkijan ja toimihenkilön välisestä keskustelusta kuvaa OP Ryhmässä käytössä olleen palkitsemistavan problematiikkaa:

T: Onks se motivoiva tää teidän palkitsemistapa, elikkä sulla henkilökohtaisesti vuositason sitten katotaan, miten on mennyt?

H4: Niin. Miten tohon nyt sanois. Sehän tietysti olis ehkä motivoiva, jos niitä palkkioita vaan saisi, mutta kun tää tuntuu olevan nyt tää linja, että kun aina joku juttu päällä, niin sit ei taas voida maksaa niitä palkkioita.

T: Tavoitteet itsessään ei oo liian kovat?

H4: No ei. Mehän ylitettiin meidän ryhmässäkkin viime vuonna tavoitteet tosi reippaasti.

T: Ja ei tullu palkkioo?

H4: No ei tullu palkkioo. Siitä voi sit päätellä, että motivoiks se sit enää sen jälkeen kauheen paljoo. Niin.

Kommenteista on havaittavissa työntekijän turhautuneisuutta siitä, että luvattuja palkkioita ei ole maksettu sovittu mukaisesti. Näin ollen tämä ei sitouta henkilöä tavoitteisiin, sillä hän uskoo, ettei niitä jatkossakaan makseta. OP Ryhmän strateginen tavoite on myös ollut 2010-luvulla työntekijän näkökulmasta paras työntekijä kokemus, jota tämmöiset palkitsemisen perusteiden äkilliset muutokset heikentävät merkittävästi. Samaa turhautuneisuutta voidaan havaita seuraavista toimihenkilöiden kommenteista:

H7: - - Ja sitten tavallaan se, että yhtäkkiä vedetään semmonen, että koko pankin pitääkin nyt sitten saavuttaa joku juttu, että tulee palkitsemista. Viime vuosi oli niin hyvä, että me tehtiin ihan huippuvuosi, ja ei palkittu, niin kyllähän siinä tavallaan ihmiset, kyllä se syö ihmistä, ei siitä pääse mihinkään. Että olipa se nyt ihan minkäkokoista tahansa se palkitsemisen lupaus, niin kyllä tässä on aika vahvasti

keskusteltu siitä, ja joka kerta, kun on joku mittaus, niin se palkkaus ja palkitseminen nousee sinne esille.

T: Onks se (palkitseminen) aidosti täällä huonompi verrattuna kilpailijoihin?

H7: Palkitseminen on, palkat ei. Palkoista on hirveen vaikea sanoa. Kaikkihan voi puhua palkoistaan ihan mitä vaan, mutta hyvin avoimesti kyllä nuoret keskustelelee ja käy läpi niitä asioita, että kyllä mä luulen, että niillä aika hyvä tatsi on. Kyllä ne palkat ymmärtää, mutta palkitseminen meillä on ihan huomattavasti.

Myös Rynes (2004) korosti tutkimuksissaan palkan merkitystä niissä tilanteissa, kun palkitsemisjärjestelmiin tehdään muutoksia. Myös organisaation keskijohdossa myönnetään, että jo sovittujen palkitsemisten äkillinen muuttaminen vaikuttaa heikentävästi henkilöstön tyytyväisyyteen. Työntekijät kokevat siis, että peruspalkat ovat linjassa kilpailijoihin nähden, mutta palkitseminen on vielä alhaisemmalla tasolla. Tutkimuksessa ilmeni myös se, että keskijohdon ja ylimmän johdon näkemykset palkitsemisesta ovat toisinaan ristiriidassa.

H9: Eli itse olen tästä palkitsemisesta hyvin eri mieltä kuin mitä pankin ylin johto, mut tää pankkijuttu ja varsinkin sijoituspuolella ollaan tekemisissä semmosen kanssa, missä bonusten osuus pitäisi olla suurempi ja peruspalkan semmonen kohtuullinen, mutta ei mikään hyvä. Vaan se, että kun sä teet hyvän tuloksen ja sulla on hyvät, tyytyväiset asiakkaat, niin sun pitää saada isompi palkkio.

Tämän lisäksi palkitsemisjärjestelmä koetaan ajoittain monimutkaiseksi. Myös alueosuuspankin johtoryhmätasolla koetaan palkitseminen ajoittain epäreiluksi, joka näkyy muun muassa seuraavassa alueosuuspankin johtoryhmän jäsenen puheenvuorossa:

H14: Meillä on niin hirveesti siellä, se on niin monimutkainen järjestelmä, kun siellä on rakennettu kaiken maailman leikkureita. Toi on sanotaan aika realistinen lopputulos, että vaikka hän nyt sais sen uusasiakashankintatavoitteensa täyteen, mua on harmittanukin se, koska meillä on tosi kunnianhimoiset tavoitteet, niin tuntuu siltä, että on väärin ihmisiä kohtaan, että sit kun ne tekee sen 100, niin se on käytännössä nolla. Sit se pitäis ylittää 40%:sti, niin sit voi päästä kuukauden palkkaan.

Vaikka OP Ryhmän keskijohdossa rahallinen palkitseminen nousi tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmistä palkitsemiskeinoista ja eniten motivaatioon vaikuttavimmista tavoista, ei se yksiselitteisesti ole myöskään keskijohdon ja OP Ryhmän ylimmän johdon näkemys asiasta. Kuten Maslow'n tarvehierarkiassa ja kaksifaktoriteoriassa palkka nähdään hygieniatekijänä ja motivaation lähteet nähdään tulevan jostain muualta. Alueosuuspankin johtoryhmätasolla sekä konsernin johdossa tunnistetaan OP Ryhmän sisäiset haasteet palkitsemisessa. Alueosuuspankin johtoryhmän jäsen ja konsernin johtoa edustava henkilö kuvailevat asiaa seuraavasti:

H15: Mä en oo sellasta palkankorotusta vielä nähny, joka motivois yli 3 kuukautta, jos ihminen ei oo muuten motivoitunu. Kyllä se syvin motivaation lähde on jossakin muualla kuin rahassa. Rahan pitää olla, palkan pitää olla oikealla tasolla, oikeudenmukainen, mutta se ei ratkaise asioita. Jos palkitsemisella pystyttäis ratkaisemaan yritysten ongelmat, niin kaikki olis provisiopalkassa. Mutta näinhän ei oo. – Eli se ei käy ainoaks draiveriks. Mutta se, että huono palkitsemisjärjestelmä voi

toimia dismotivaattorina, ja mä väitän, että me ollaan epäonnistuttu palkitsemisjärjestelmässä kyllä. Se on aina vuodesta toiseen ollu liian monimutkainen, jonka seurauksena ihmiset ei ymmärrä sitä, jolloin se on ihan hukkaan heitettyä rahaa, jos sä et oikeesti joka päivä tiedä, että tekemällä mitä saat jotain. – Mutta kestäväks motivaation lähteeks siitä ei oo kyllä mun mielestä.

H19: kyllä, meillä on vaan niinkun omat haasteet, sitä voi painottaa lyhyessä palkitsemisessa. Mut sitten ryhmä, nyt tulee kaikille joka pankkiin ja joka yksikköön samanlainen järjestelmä, missä on samat tavoitteen yritysasiakasliiketoiminta ja kehittämissasiakkaat jotka oli ne isot ajurit siellä strategiassa.. oikeestaan mitä pankissa voit päättää, ootsä mukana siinä vai et sä oo siinä palkitsemisessa.

H15 ei usko rahapalkan olevan motivoiva pitkällä aikavälillä. Hän kokee, että rahallisen tulon täytyy olla oikealla tasolla, mutta muutoin motivaation lähteet tulevat jostain muualta. Hänen kommentistaan ilmenee myös se, että huono palkitsemisjärjestelmä voi toimia dismotivaattorina ja samoja asioita on heijastunut myös muissa työntekijöiden haastatteluissa tässä tutkimuksessa. Molemmat haastateltavat myöntävät haasteet palkitsemisessa erityisesti lyhyellä aikavälillä. H19 edustaa konsernin johtoa. Kommentista voidaan päätellä ainakin se, että yksittäinen osuuspankki ei juurikaan pysty itse vaikuttamaan palkitsemistapoihin, vaan heidän päätettäväksi esimiestasolla jää se, että halutaanko tähdätä OP Ryhmän määrittämiin tavoitteisiin, jotka mahdollistavat erilaiset palkitsemiset.

## 5.4 OP Ryhmän palkitsemisen SWOT -analyysi

Olen laatinut tutkimuksen tulosten perusteella johtopäätöksenä SWOT -analyysin koskien OP Ryhmän palkitsemisen merkitystä henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle. SWOT -analyysiin on koottu tutkimuksen tulosten perusteella tämänhetkiset palkitsemisen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. SWOT -analyysi on esitelty tarkemmin alla olevassa kuviossa (Kuvio 4). Kuviossa on kahdeksan osa-aluetta, joiden avulla pyrin tiivistämään tutkimuksen keskeiset löydökset. Kappaleen lopussa on ehdotukset jatkotutkimukselle.

<b>Sisäiset</b>  <b>Ulkoiset</b>	<b>Vahvuudet (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- OP Ryhmässä vallitseva "me-henki" ja tunne siitä, että kuuluu johonkin</li> <li>- Peruspalkka samalla tasolla kilpailijoihin nähden</li> <li>- Työympäristön ja -yhteisön mielekkäisyys</li> </ul>	<b>Heikkoudet (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palkitsemisen taso alhaisemmalla tasolla kuin kilpailijoilla</li> <li>- Äkilliset muutokset palkitsemisen perusteisiin</li> <li>- Riippuvuus koko pankin/konsernin tuloksesta</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen OP Ryhmän arvojen pohjalta</li> </ul>	<b>1. Menestystekijöiden hyödyntäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aineettoman palkitsemisen lisääminen</li> <li>- "me-hengen" korostaminen ja yrityskulttuurin vahvistaminen</li> </ul>	<b>2. Heikkouksien kääntäminen vahvuudeksi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Läpinäkyvämpi viestintä palkitsemisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä</li> </ul>
<b>Uhat (T)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijä vaihtaa työnantajan paremman palkkauksen perässä</li> <li>- Kokemus alipalkkauksesta</li> </ul>	<b>3. Uhkien hallinta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palkitsemisen kilpailukykyisyyden seuraaminen</li> </ul>	<b>4. Mahdollisten kriisitilanteiden hallinta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uhkien torjunta. Kun kriteerit ovat mahdollisimman selkeät ja yksiselitteiset ovat mahdolliset muutokset tai tulospalkkioiden maksamatta jättäminen perusteltuja ja oikeudenmukaisia</li> </ul>

KUVIO 4 SWOT -analyysi OP Ryhmän palkitsemisesta

OP Ryhmän palkitsemisen vahvuuksia ja motivaatioon sekä sitoutumiseen merkittävimmin vaikuttavat palkitsemisen keinoja ovat OP Ryhmässä vallitseva "me-henki" ja työntekijän tunne siitä, että hän kuuluu johonkin. Vahvuutena voidaan pitää myös sitä, että peruspalkka on kilpailijoihin nähden samalla tasolla. Myös työympäristö ja -yhteisö koetaan mielekkäiksi. Näitä menestystekijöitä voisi hyvin hyödyntää siten, että aineettoman palkitsemisen määrää lisätään esimerkiksi säännöllisen palautteen muodossa. OP Ryhmän kilpailuetuna voidaan pitää siellä vallitsevaa vahvaa yhteishenkeä ja tätä olisikin hyvä korostaa ja vahvistaa tätä kautta myös organisaatiokulttuuria sekä lisätä työntekijöiden henkistä tunnesidettä OP Ryhmää kohtaan.

Tämänhetkisenä heikkoutena palkitsemisen osalta voidaan pitää sitä, että palkitsemisen taso työntekijöiden kokemuksen mukaan (muu kuin peruspalkka) on alhaisemmalla tasolla kilpailijoihin nähden. Palkitsemiskäytännöstä täytyisi siis tehdä läpinäkyvämpi ja sen kriteerit tulisi kertoa riittävän selvästi henkilökunnalle, ettei matkan varrella tule yllätyksiä. Henkilökunnalle olisi hyvä viestiä konkreettisesti se, että miten tulos vaikuttaa kenenkin henkilökohtaiseen palkitsemiseen.

Suurimpana uhkana tämänhetkisessä palkitsemisessä on se, että työntekijälle saattaa syntyä kokemus alipalkkauksesta ja hän saattaa vaihtaa työpaikkaa muualle paremman palkitsemisen perässä. Tästä syystä OP Ryhmän tulisi aktiivisesti seurata palkitsemisen tasoa, arvioida ja seurata sen kilpailukykyisyyttä suhteessa kilpailijoihin. Mahdollisia kriisitilanteita palkitsemisen osalta voidaan OP Ryhmässä hallita nykyisiä uhkia torjumalla. Kun palkitsemisen kriteerit ovat

mahdollisimman yksiselitteiset ja selkeät, ovat mahdolliset muutokset tai tulos-  
palkkioiden maksamattajättämiset perusteltuja ja työntekijä voi paremmin kokea  
ne oikeudenmukaisiksi.



## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia palkitsemisen merkitystä henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle OP Ryhmässä. Tutkimuksessa kiinnitettiin erityishuomiota henkilöstön näkökulmaan ja kokemuksiin. Tutkimuksen tulokset analysoitiin sisällön analyysinä aineistolähtöisesti ja ne teemoiteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti.

Ensimmäisenä tutkimuksessa etsittiin vastausta siihen, mitkä palkitsemisen keinot ovat henkilöstön motivaatiolle merkityksellisimpiä. Tuloksista nousi esiin, että organisaation esimiehet nimeävät rahallisen palkitsemisen yhdeksi motivaation kannalta merkittävimmistä palkitsemisen keinoista. Rahallisen palkitsemisen rinnalle nostettiin rahanarvoinen liikunta- ja kulttuurietu sekä terveysvakuutukset. Kuitenkin muu henkilöstö korostaa motivaation kannalta tärkeämpänä aineettomia palkitsemisen keinoja, kuten kommunikaatiota asiakkaiden kanssa, työympäristön kunnossa olemista, työyhteisöä sekä halua tehdä työtä.

Aineistosta nousi selvästi esiin, että työntekijät kokevat taloudellisen palkitsemisen olevan alhaisemmalla tasolla suhteessa kilpailijoihin. Peruspalkan koettiin kuitenkin olevan samalla tasolla. Tasasuhtateorian mukaan työntekijälle saattaa syntyä kokemus alipalkkauksesta, jos hän kokee oman panostuksensa olevan korkeammalla tasolla kuin palkkio, jonka hän siitä saa.

Ottaen huomioon OP Ryhmän strategisen tavoitteen parhaasta työntekijäkokemuksesta sekä heidän arvonsa yhdessä menestymisestä, kiinnittäisin huomiota jatkossa myös siihen, että OP Ryhmässä työntekijöille syntyisi mielikuva siitä, että OP Ryhmän palkitseminen on riittävällä tasolla esimerkiksi kilpailijoihin nähden korostamalla olemassa olevia aineettomia palkitsemismuotoja.

OP Ryhmän esimiesten puheissa korostui palkitsemisjärjestelmän monimutkaisuus. Suomalaisia osuustoiminnallisia finanssiorganisaatioita taloudellisen ohjaamisen näkökulmasta tutkineet Teittinen ym. (2018) havaitsivat myös, että osuuskuntamuotoisessa organisaatiossa taloudellisten mittareiden ja tulosohjauksen sekä arvopohjan välillä ilmenee jännitteitä. Arvot ovat siis keskeinen osa erityisesti osuuskuntamuotoisessa finanssiorganisaatiossa, ja ohjaujännitteiden hallinta arvoja hyödyntämällä on mielenkiintoinen näkökulma myös palkitsemisen kannalta. Voiko Teittisen ym. (2018) löydöksiä pohtiakin palkitsemisen näkökulmasta niin, että osuustoiminnallisia arvoja voitaisiin hyödyntää palkitsemisessa esimerkiksi siten, että koko palkitsemisjärjestelmä rakennettaisiin

näiden pohjalta vastaamaan organisaation strategisia tavoitteita siten, että palkitsemisjärjestelmä on yksinkertainen ja helposti viestittävässä ja muunneltavissa toimenkuvasta riippuen?

Vaikka työntekijät nostivat esiin taloudellisen palkitsemisen heikkouden suhteessa kilpailijoihin, nousi aineistosta esiin OP Ryhmän vahvuutena aineettomiin palkitsemismuotoihin liittyvät asiat, kuten siellä vallitseva me-henki, jonka kautta työntekijät tuntevat kuuluvansa johonkin ja olevansa osa tiettyä joukkoa. Tätä pidettiin ihan ylivoimaisena kilpailuetuna. Ylipäätään OP Ryhmän arvot (ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen) elivät työntekijöiden puheessa säännöllisesti. OP Ryhmällä on siis työnantajana vahva brändi, johon työntekijät haluavat samaistua.

Aiemmin tiedetyn perusteella aineettomaan palkitsemiseen liittyy vahvasti työntekijän tunnekokemus ja se on vahvasti sidoksissa organisaatiokulttuuriin sekä organisaation toimintatapoihin. Yhtenä tavoitteenani oli selvittää, millaisiksi henkilöstö kokee palkitsemisen merkityksen sitoutumisen kannalta. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että OP Ryhmän työntekijöitä palkitsemisen taloudellisista keinoista sitouttavat kuukausittainen peruspalkka ja rahan verrannolliset etuudet ja aineettomista palkitsemiskeinoista työympäristö, työyhteisö, OP Ryhmässä vallitseva niin sanottu ”me-henki” sekä se, että työntekijän on helppo halutessaan sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika. OP Ryhmästä löytyy työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneita OP Ryhmään työnantajana affektiivisesti, jatkuvuuden näkökulmasta sekä normatiivisesti.

Pfeffer (1994) löysi tutkimuksissaan yhteyksiä työvoiman laadun ja palkkatason välillä. Hänen mukaansa yleinen palkkataso luo myös organisaation ulkopuolelle kuvaa siitä, onko henkilöstö arvostettua vai ei. OP Ryhmän esimiehillä on tiedossa, että osa henkilökunnasta käy siellä töissä vain siksi, että töissä pitää käydä. Tässä tutkimuksessa kävi useissa eri keskusteluissa ilmi se, että yleinen taloudellisen palkitsemisen taso koetaan henkilökunnan toimesta suhteellisen alhaiseksi. Osa työntekijöistä jopa mainitsi, että parempien palkkioiden toivossa kannattaisi siirtyä kilpailijalle töihin. Näillä henkilöillä ei siis ole henkistä tunnesidettä organisaatioon.

Vaikka yleinen taloudellinen palkitsemistaso koettiin työntekijöiden mielestä suhteellisen alhaiseksi, tämä tutkimus toi esiin sen, että aineettomat palkitsemisen keinot nousivat odotettua tärkeämmäksi nimenomaan henkilökunnan keskuudessa ja niiden korostamiseen ja ylläpitämiseen kannattaa jatkossa panostaa. Seuraavassa alaluvussa käsittelen yksityiskohtaisemmin löydöksiäni.

Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää yksityiskohtaisemmin, millaisia odotuksia OP Ryhmän henkilökunnalla on taloudelliseen palkitsemiseen, palkitsemiskäytäntöihin ja sen läpinäkyvyyteen sekä tiedottamiseen liittyen. Palkitsemisen näkökulmasta voisi olla myös mielenkiintoista tutkia, pystytäänkö erilaisilla taloudellisen palkitsemisen keinoilla nostaa henkilöiden suorituksen tasoa ja saadaanko taloudellisen palkitsemisen keinoin henkilöitä sitoutettua entistä paremmin organisaatioon. Näiden tulosten perusteella voitaisiin jatkossa miettiä relevantteja mittareita tavoitteille ja niiden seuraamiselle.

## LÄHTEET

- Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Pekkala, K., Takala, T. & Luoma-aho, V. 2019. Evolution of strategy narration and leadershipwork in the digital era. Sage Journals. Vol 15 (2), 205-225.
- Chen, C. & Setyabudi, I. 2011. Study of Commitment Antecedents: The Dynamic Point of View. Journal of Business Ethics. Vol 103 (4), 529-541.
- Chew, J. & Chan, C.C.A., 2008. Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. International Journal of Manpower, Vol. 29 (6), 503-522.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T., & Lemmetty, S. (2017). Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä University. Open access: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6921-9>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino.
- Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa: Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS- Kustannus Oy, 135-158.
- Hakonen, N. 2013. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Teoksessa: Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 211-229.
- Helsingin Sanomat 2019. Mistä postin lakossa on kysymys? Osapuolten näkemykset riidanaiheen palkkavaikutuksista ovat kaukana toisistaan. Luettavissa: <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000006305575.html> , luettu: 6.1.2020.
- Heneman, R. & Werner, J. 2005. Merit Pay. Linking Pay to Performance in a Changing World. Conneticut: Information Age Publishing.
- Hertzberg, F. 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harward Business Review, Vol. 46 (1), 87-96.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja Kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ikävalko, H. 2015. Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä – kontingenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksessa: Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy, 105-122.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Lawler, E. E. 1995. The New Pay: A Strategic Approach. Compensation and Benefits Review 27 (4), 14-22.

- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Maaniemi, J. 2015. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa: : Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy, 123-134.
- Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol 50 (4), 370-396.
- Meyer, J. P. & Allen N. J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* Volume 1. Number 1, 61-89.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.
- Okwudili, B. & Ogbu, E. 2017. The Effect of Compensation on Employee Performance in Nigeria Civil Service: A Study of Rivers State Board of Internal Revenue Service. *Journal of Strategic Human Resource Management*. Vol 6 (2), 8-16.
- OP Ryhmä. 2019. OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös 2019. Luettavissa: <https://www.op.fi/documents/209474/33747405/OP+Ryhm%C3%A4n+toimintakertomus+ja+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2019.pdf/2419e8d6-34c2-f9dc-3c18-a7f2d3078cab> , luettu: 1.3.2020
- OP Ryhmä. 2019. OP Vuosi – Elämän mittaisella matkalla. Luettavissa: [https://www.op.fi/doments/209474/33747405/OP\\_Vuosi\\_2019.pdf/0bf07f73-4109-709d-929c-0b9fbdbe71ca](https://www.op.fi/doments/209474/33747405/OP_Vuosi_2019.pdf/0bf07f73-4109-709d-929c-0b9fbdbe71ca) , luettu: 15.3.2020.
- OP Ryhmä 2020. OP Ryhmän palkka ja palkkioselvitys. Luettavissa: <https://www.op.fi/documents/209474/33747405/OP+Ryhm%C3%A4n+palkka-+ja+palkkioselvitys.pdf/4c77c960-f6a2-4620-d2a1-631a2d680f43> , luettu: 1.3.2020.
- Pfeffer, J. 1994. Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*. Vol 40 (2), 96-124.
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. Menetelmäviidakon raivaajat (toim.): Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: JTO, 114-125.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. Menetelmäviidakon raivaajat (toim.): Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: JTO, 11-28.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. Menetelmäviidakon raivaajat (toim.): Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: JTO, 47-57.
- Puusa, A. & Kuittinen, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksistä. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. Menetelmäviidakon raivaajat (toim.) : Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: JTO, 167-182.

- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J-E. 2002. Mikä meitä liikuttaa – Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: PS- Kustannus Oy.
- Rynes, S. L., Gerhart, B. & Minette, K. A. 2004. The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management* 43 (4), 381–394.
- Talouselämä 2019. Posti-kiistan tukilakot uhkaavat laajentua: Kauppalaivasto pysähtyy, lento- ja bussiliikenteeseen häiriöitä, Postiin uusia työonseisauksia. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/posti-kiistan-tukilakot-uhkaavat-laajentua-kauppalaivasto-pysahtyy-lento-ja-bussiliikenteeseen-hairioita-postiin-uusia-tyonseisauksia/54f68905-5e5c-4e31-a694-83391bed9a29> , luettu: 6.1.2020.
- Teittinen, H., Auvinen, T., Järvenpää, M., Sajasalo, P., Takala, T., & Sintonen, T. (2018). Arvot suoritusmittareiden aiheuttamien ohjausjännitteiden hallinnassa suuressa osuustoiminnallisessa organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus*, 37 (3), 201-216.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vartiainen, M. 2015. Palkasta kokonaispalkitsemiseen – muutosten vuosisata. Teoksessa: Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy, 65-90.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Wright, P. M. 1992. An Examination of the relationship among monetary incentives, goal level, goal commitment and performance. *Journal of Management* (18), 677-693.
- Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa: Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy, 21-40.
- Yle 2019. Ammattiliitto: Posti haluaa laskea jopa 9000 työntekijän palkkoja – Työnantaja: ”Kilpailukykyongelma ratkaistava”. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10965514> ,luettu: 6.1.2020.