

**HYVÄ JA PAHA PALKITSEMINEN
OSUUSPANKISSA - MINKÄLAISET TAVOITTEET
MOTIVOIVAT JA MITEN LÄHIJOHTAJIEN TOIMILLA
SAADAAN TAVOITTEITA JALKAUTETTUA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2022

**Tekijä: Eero Romo
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tommi Auvinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Eero Romo	
Työn nimi Hyvä ja paha palkitseminen Osuuspankissa – minkälaiset tavoitteet motivoivat ja miten lähijohtajien toimilla saadaan tavoitteita jalkautettua	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 18.6.2022	Sivumäärä 85
<i>Tiivistelmä – Abstract</i> Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan palkitsemista osana työntekijöiden motivaatiota suomalaisessa finanssialan organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden kokemuksia omasta työmotivaatiostaan sekä organisaatiossa käytössä olevista palkitsemisen käytänteistä ja suoritusmittareista. Tavoitteena on myös tarkastella sitä, miten palkitsemista toteutetaan ja miten palkitsevana haastateltavat kokevat nykyisen palkitsemisen kokonaisuuden. Lisäksi pyrin tutkielmassani selvittämään lähijohtajien merkitystä palkitsemiseen ja tavoitteiden asettamiseen, sekä miten lähijohtajien toimilla palkitsemista ja tavoitteita saataisiin paremmin jalkautettua henkilöstölle. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluihin osallistui yhdeksän kohdeorganisaation työntekijää edustaen monipuolisesti kohdeorganisaation eri liiketoiminta-alueita. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Teoreettisena viitekehyksenä toimii motivaation, palkitsemisen ja tavoitteisiin liittyvä aiempi tutkimus. Tutkimuksen tuloksien teemat mukailevat hyvin vahvasti viitekehystä. Aineiston perusteella aineeton ja aineellinen palkitseminen ovat molemmat tärkeitä tekijöitä työmotivaation näkökulmasta. Aineellinen palkitseminen on usein lähtökohtainen syy työn tekemiselle, mutta aineiston perusteella aineeton palkitseminen on se, mikä sitouttaa ja pitää työntekijät sitoutuneena organisaatioon. Keskeisiä aineettoman palkitsemisen sitouttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisö, työn merkityksellisyys, mahdollisuus oppia uutta ja toimia asiantuntijana, vaikutusmahdollisuudet työn ja tavoitteiden suunnitteluun sekä hyvä johtaminen. Palkka, vuositavoitteisiin sidotut bonukset ja työsuhde-edut koettiin merkityksellisimpinä aineellisen palkitsemisen tekijöinä. Tässä tutkimuksessa todetaan juuri hyvän johtamisen nousevan yhdeksi merkittävimmäksi tekijäksi työntekijöiden motivaation ja palkitsemisen kokemuksen kannalta. Palkitsemisen kehittämisessä korostuukin juuri lähijohtajien kehittäminen.	
Asiasanat Palkitseminen, johtaminen, tavoitteet, lähijohtaja	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja aiheen motivointi.....	5
1.2	Tutkimuksen aihe, tutkimuskysymykset, tavoite ja keskeiset käsitteet	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	9
2.1	Motivaatio.....	9
2.1.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	10
2.1.2	Työmotivaatio.....	13
2.2	Palkitseminen	15
2.2.1	Aineellinen palkitseminen	17
2.2.2	Aineeton palkitseminen	17
2.2.3	Motivaation ja palkitsemisen välinen aikaisempi tutkimus... ..	18
2.2.4	Palkitsemisjärjestelmät ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus.....	19
2.2.5	Palkka osana palkitsemista ja siihen liittyviä pulmatilanteita	21
2.3	Arvo- ja tavoitejohtaminen sekä tulospalkitseminen.....	23
2.3.1	Tavoiteasetanta.....	24
2.3.2	Tiimikohtaiset tavoitteet vs. yksilötavoitteet	26
2.3.3	Suoritusmittareiden valitseminen ja hyödyntäminen	27
2.4	Tavoitteet ja lähijohtajan toimet	28
2.5	Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä.....	31
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	33
3.1	Laadullinen tutkimus.....	33
3.2	Tutkimusaineisto ja tutkimuksen toteutus	33
3.3	Kohdeorganisaatio OP Suur-Savo.....	34
3.4	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	36
3.5	Eettiset ratkaisut ja luotettavuuden arviointi	37
4	TULOKSET.....	39
4.1	Työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavat asiat.....	39
4.2	Tavoitteet ja palkitsemisen keinot, jotka samanaikaisesti koetaan ahkeruuden kannalta myönteisinä, mutta myös ongelmallisina	45
4.3	Henkilöstön tehokkaampi osallistaminen tavoitteiden asettamiseen ja palkitsemisen kehittäminen henkilöstön osallistamisen keinoin	57
4.4	Yhteenveto tuloksista	65
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	71
5.1	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheita.....	77

LÄHTEET.....	80
LIITE	83

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja aiheen motiivointi

Mikä saa finanssialan ammattilaisen sitoutumaan organisaatioon? Entä mikä saa finanssialan ammattilaisen myös työskentelemään tehokkaasti ja laadukkaasti 2020-luvun globaalissa sekä alati digitalisoituvassa ja kilpaillussa finanssialan työelämässä? Työntekijät haluavat ja odottavat saavansa työltään monipuolista vastinetta. Suurissa organisaatioissa yksittäisen työntekijän toiveiden ja haaveiden toteuttaminen yksityiskohtaisesti on vaikeampaa kuin pienemmissä organisaatioissa (Viitala 2021). Tämän sai kokea myös suomalainen finanssiala Aktia-pankin ja Taalerin yrityskaupassa elokuussa 2021. Aktia osti yrityskaupassa Taalerin varainhoitoliiketoiminnan, mutta kohu ja työn palkitsevuuden kyseenalaistaminen tapahtui vasta myöhemmin, kun viisi nimekästä salkunhoitajaa irtisanoutui Aktiasta. (Sommers 2021.)

Työtehtävien muuttuminen, yksilön työhön liittyvän autonomian väheneminen tai esimerkiksi palkitsemisen muuttuminen voivat kallistaa työntekijän vaakakupia suuntaan, jolloin työpaikan vaihtaminen tulee ajankohtaiseksi (Pinder 2014; Viitala 2021). Aktialta lähteneet salkunhoitajat olivat olleet pitkään Taalerilla salkunhoitajina ja tottuneet pienemmän organisaation palkitsemiseen ja tapoihin toteuttaa asioita. Sommers (2021) nostaa esille kirjoituksessaan, ettei Aktiassa henkilöstöä ole sitoutettu samalla tavalla suorilla omistuksilla kuin Taalerissa. Toisaalta Aktiassa henkilöstöä sitoutetaan osakepalkkiojärjestelmillä. Aktian hr-johtaja Ann-Sofi Reims kommentoi Sommersin (2021) kirjoituksessa henkilöstön sitouttamisesta seuraavasti:

Toki palkitseminenkin on tärkeää, mutta tärkein sitouttaminen tulee yhteisöllisyyden ja yhteisen tekemisen fiiliksen kautta. Esihenkilöt ovat tässä avainroolissa, ja siksi me hr:ssä tuemme nyt heitä, jotta he olisivat iholla siitä, miten ihmisillä menee. Huolehdimme, että one-to-one-keskusteluja käydään, keräämme niistä palautetta ja selvitämme, mitä voimme sen perusteella tehdä.

Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen ovat keinoja tuoda yhteisön jäsenille merkityksellisyyden tunnetta (Deci & Ryan 2014; Nohria ym. 2008). Työmotivaatiosta ja työn merkityksellisyydestä voimmekin lukea jatkuvasti uutisista tai sosiaalisen median kanavista. Paine työn merkityksellisyyden etsimiselle ja löytämiselle kasvavat lukiessamme eri menestyjien LinkedIn -päivityksiä ja hehkutuksia siitä, kuinka palkitsevaa, motivoivaa ja joustavaa heidän työnsä on. Vaikka ideaalisessa tilanteessa työntekijä löytää työpaikan, missä hän pääsee toteuttamaan ammatillisesti intohimojaan ja tekemään merkityksellistä työtä, ei työ välttämättä ole kaikille muuta kuin työtä. Työ voi olla monelle vain ja ainoastaan taloudellisen selviämisen edellytys, vapaa-ajan harrastuksen kustantaja ja vuosittaisten lomareissujen mahdollistaja. Työnantajan näkökulmasta työntekijän työmotivaatio voi tästäkin huolimatta olla vahvaa, vaikka palavaa intohimoa, sisäistä motivaatiota, työn tekemiselle ei olisikaan.

Ihanteellisessa tilanteessa kaikkien työntekijöiden työmotivaatio on maksimaalisesti tapissaan vertikaalisesti läpi organisaation henkilöstön. Todellisuudessa tilanne ei kuitenkaan ole näin. On ymmärrettävää, ja rationaalisesti perusteltua, että esimerkiksi yrittäjän motivaatio ja sitoutuminen yrityksensä menestystä kohtaan on suurempaa kuin hänen alaiensa vastaavat. Yhtä lailla sitoutuminen ja vastuu tiimiä ja tiimin tekemistä kohtaan voi olla erilaista riippuen siitä, tarkasteleeko tilannetta tiiminvetäjän vai tiimin jäsenen näkökulmasta. Lähijohtajat pyrkivätkin työssään pumppaamaan alaiensa renkaita, jotta toimintaa saataisiin kollektiivisesti kehitettyä eteenpäin. Lähijohtajien yksi tärkeimmistä työtehtävistä on juuri alaiensa motivointi ja toiminnan kehittäminen esimerkiksi yksilön ominaisuuksien kehittämisen kautta (Viitala 2021). Lisäksi lähijohtajat ovat luomassa ja ohjaamassa organisaation kulttuuria sekä tekemisen suuntaa (Coleman 2000).

Työmotivaatio on yksi tärkeimmistä organisaatiotutkimuksen aiheista, sillä tuskin millään muulla ilmiöllä on yhtä merkittävää roolia taloudellisessa hyvinvoinnissamme (Pinder 2014). Työmotivaatio vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, tehdyn työn laatuun ja isossa kuvassa myös työntekijöiden työhyvinvointiin. Mikäli työmotivaatio on alhaista ja työn tekeminen epämiellyttävää, voi työntekijä kokea voivansa pahoin työssään. Samanaikaisesti myös työn laatu ja tehokkuus voivat olla alhaista. (Viitala 2021.) Vaikka en tutkimuksessani keskity työhyvinvointiin, on työmotivaation ja palkitsemisen yhteys työhyvinvointiin kuitenkin hyvä ymmärtää suurena kokonaisuutena tutkimuksen taustalla.

Palkitsemista käytetään henkilöiden motivoimisessa erilaisissa yhteisöissä, oli tarkastelun alaisena työelämän organisaatio tai perheen kaltainen yhteisö. Yhtä lailla kuin perheiden pienimmille opetetaan ja perustellaan palkitsemisen kannalta olennaista syyseuraus -mallia, missä tietynlainen tekeminen tuo tekijälle palkinnon hyvästä tekemisestä, myös organisaatioissa pohditaan strategisia prosesseja, joissa palkitseminen on keino päästä haluttuun tavoitteeseen. Eri organisaatioissa palkitsemista toteutetaan eri tavoin, minkä takia palkitsemisjärjestelmien ja niihin liittyvien toimintatapojen kopiointi sellaisenaan

organisaatioista toiseen ei välttämättä toimi. Myös jo toimivia palkitsemisjärjestelmiä tulee tarkastella ja kehittää vastaamaan jatkuvasti muuttuvia työelämän ja työntekijöiden vaatimuksia (Hakonen ym. 2014). Työntekijöiden hyväksi kokema palkitseminen voi olla organisaatiolle parhaimmassa tapauksessa keino sitouttaa henkilöstöä, houkutella uusia osaavia työntekijöitä organisaatioon ja pärjätä kilpailussa toimialan muita toimijoita vastaan (Ylikorkala ym. 2018; Vito & Sethi 2020). Miten saisimme työntekijämme motivoitua tekemään työnsä hyvin, jotta organisaatiomme menestyisi paremmin?

1.2 Tutkimuksen aihe, tutkimuskysymykset, tavoite ja keskeiset käsitteet

Tämän laadullisen pro gradu -tutkimuksen fokuksessa on yhden OP Ryhmän paikallispankin, OP Suur-Savon henkilökunnan kokemukset omasta työmotivaatiostaan sekä organisaatiossa käytössä olevista suoritusmittareista, palkitsemisjärjestelmästä ja erilaisista palkitsemisen käytänteistä. Tutkimuksessani tarkastellaan empiirisen aineiston kautta, miten palkitsemista toteutetaan kohdeorganisaatiossa ja miten palkitsevana henkilöstö koee nykyisen palkitsemisen kokonaisuuden. Pyrin selvittämään myös henkilöstön tuntemuksia siitä, miten nykyistä palkitsemisjärjestelmää voitaisiin kehittää sekä minkälaisilla lähijohtajan toimilla tavoitteita saataisiin paremmin perusteltua henkilöstölle.

Kerään tutkimuksessani tietoa kohdeorganisaation toimihenkilöiden kokemista motivaatiotekijöistä työssään, sekä selvitän ja tarkastelen heidän mielipiteitään kohdeorganisaation palkitsemisjärjestelmästä suoritusmittareineen. Analysoin toimihenkilöiden tuntemuksia heidän työmotivaatiostaan ja kohdeorganisaatiossa toteutettavasta palkitsemisesta. Puolistrukturoitujen temahaastatteluiden avulla pyrin myös selvittämään tutkimuksessani erilaisia kehitysideoita liittyen palkitsemisjärjestelmään tuoden työkaluja lähijohtajien ja henkilöstöhallinnon työskentelyyn.

Päätutkimuskysymykseni on:

Minkälaiset tavoitteet motivoivat henkilöstöä ja miten lähijohtajien toimilla saataisiin tavoitteita paremmin perusteltua?

Voidakseni vastata päätutkimuskysymykseen, olen jäsentänyt sen kolmeen täsmällisempään alatutkimuskysymykseen:

1. Minkälaiset asiat vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon?
2. Minkälaiset tavoitteet ja palkitsemisen keinot koetaan samanaikaisesti ahkeruuden kannalta myönteisinä, mutta myös ongelmallisina?

3. Miten henkilöstöä voidaan osallistaa tehokkaammin tavoitteiden asettamiseen ja kuinka osallistamisen keinoin palkitsemista voidaan kehittää?

Tutkimukseni fokuoituessa palkitsemiseen ja siihen, miten henkilöstö sen kokee, olen rajannut ylimmän johdon palkitsemisen tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta ja niiden alaluvuista. Näitä ovat johdanto, teoreettinen viitekehys, tutkimuksen toteutus, tulokset sekä pohdinta ja johtopäätökset. Johdannossa esitetään tutkimuksen tausta, valitun aiheen perustelut, tutkimustavoitteet ja -kysymykset. Lisäksi johdannossa esitetään lyhyt katsaus finanssialaan ja siihen liittyviin työelämän murroksiin, jotka osaltaan antavat perusteluita valitulle aiheelle ja palkitsemisen tutkimiselle.

Toisessa luvussa sisältää tutkimuksen teoreettisen taustan ja kirjallisuuskatsauksen motivaatioteorioiden, palkitsemisen, arvojohtamisen ja tavoitemittareiden osalta. Toisessa luvussa määritellään ja avataan tutkimukseni kannalta keskeisimmät käsitteet.

Kolmannessa luvussa keskitytään tutkimuksen toteutukseen ja metodologiaan. Luvussa esitellään tutkimusmenetelmä ja se, kuinka aineisto kerättiin ja analysoitiin. Lisäksi kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio. Luvussa neljä keskitytään tutkimuksen tuloksiin. Luvussa viisi esitetään tutkimuksen johtopäätökset teoreettisesta sekä liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Viidennessä luvussa myös arvioidaan tutkimus, arvioidaan sen rajoituksia sekä esitetään suosituksia jatkotutkimuksia varten.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Motivaatio

Ryan ja Deci (2000a, 54) määrittelevät motivoituneen henkilön olevan motivoitunut, innostunut ja energinen tekemään jotain, kun taas epämotivoitunut henkilö ei koe mitään inspiraatiota tai halua tekemistä kohtaan. Inspiraatio on yksilön identiteettiin ja arvomaailmaan liittyvä ainutkertainen emotionaalinen tila, joka synnyttää toimintaa kiinnostuksen suunnassa (Auvinen ym. 2010). Auvinen ym. (2010) jatkavat inspiraation olevan erityisesti yrittäjien ja yrittäjähenkisten yksilöiden osalta merkittävä tekijä yksilöiden motivaation kannalta. Motivaation voidaan nähdä olevan ilmiö, mikä saa henkilön liikkeelle ja toimimaan (Viitala 2021). Motivaatio ei ole ihmisten välillä yhteneväinen ilmiö, vaan ihmisillä on erilaisia motivaatioita erilaisine voimakkuuksineen ja muotoineen (Ryan & Deci 2000a, 54–55). Henkilön asenteet ja tavoitteet vaikuttavat siihen, minkälaiseksi motivaatio hänellä tekemistä kohtaan muodostuu. Ryan ja Deci (2000a, 54–55) mainitsevat juuri tämän motivaation suunnan muodostuvan vastauksista henkilön itsensä esittämään kysymykseen, miksi hän toimii, tai päinvastaisesti ei toimi. He mainitsevat esimerkin oppilaasta, joka voi tehdä kotiläksynsä esimerkiksi kiinnostuksesta käsiteltävää aihetta kohtaan tai miellyttääkseen vanhempiaan tekemällä koulusta annetut tehtävät. Tekemisen lopputulos, kotitehtävien valmiiksi tekeminen, on sama huolimatta oppilaan motivaation suunnasta ja voimakkuudesta, vaikka syyt tehtävien tekemiselle eroavaisit toisistaan.

Motivaation ollessa monimuotoinen ja moninainen ilmiö, on sitä myös jaoteltu ja eroteltu riippuen motivaation tyypeistä. Ryanin ja Decin (2000b) esittelemän itseohjautuvuusteorian, englanniksi *Self-Determination Theory*, mukaan motivaation perusjaottelu on jakaa motivaatio sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Heidän mukaansa sisäinen motivaatio viittaa jonkin asian tekemiseen siksi, että se on nautinnollista ja mielenkiintoista, kun taas ulkoisella

motivaatiolla viitataan jonkin asian tekemiseen sen seurauksena tulevan lopputuloksen takia. Edellisessä kappaleessa esittelemässäni oppilasesimerkissä havainnollistuu hyvin sisäisen ja ulkoisen motivaation pelkistetty erottelu, missä motivaatio kotitehtävien tekoon voi olla sisäistä, eli aihe mielenkiintoinen itsessään, tai ulkoista, jolloin lopputulema, eli vanhemmat tyytyväisiä, on tekemisen motivaatiotekijä. Tekemisen laatu voi olla hyvinkin erilaista riippuen siitä, onko henkilö sisäisesti vai ulkoisesti motivoitunut (Ryan & Deci 2000a, 55)

Motivaatiota tutkitaan paljon sen vaikuttaessa kaikkeen ympärillämme olevaan. Motivaatiotekijät vastaavat esittämiimme miksi-kysymyksiin erilaisille tapahtumille ja ihmisten käyttäytymiselle. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta tarkasteltaessa motivaatio on merkityksellinen ilmiö yritysten päivittäisessä toiminnassa ja suorituskyvyssä (Ryan & Deci 2000a, 59). Tämän takia motivaatioon pyritään vaikuttamaan jatkuvasti ja usein keinoina käytetään erilaisia kannustimia. Viitalan (2014) laaja-alaisen määritelmän mukaan kannustimena voi toimia mikä vaan, millä yksilö saadaan liikkeelle. Motivaation tutkimus pyrkiikin selittämään, miksi ja miten ihmiset käyttäytyvät käyttäytymällään tavalla (Heckhausen & Heckhausen 2008, 1).

Heckhausenin ja Heckhausenin (2008, 2) mukaan kaksi tunnusmerkkiä muodostaa motivoituneen ihmisen toiminnan perusrakenteen: ensimmäinen tunnusmerkki on ihmisen pyrkimys kontrolliin ja hallinnan tunteeseen tekemistä kohtaan toisen tunnusmerkin ollessa tavoitteeseen sitoutuminen tai tavoitteeseen sitoutumattomuus. He kuvailevat ihmisen tekemiseen ja tavoitteeseen sitoutuneisuuden muodostuvan ennako-oletuksien, ajatuksien, tunteiden, taitojen ja kannustimien kokonaisuudesta aiheuttaen joko tavoitteeseen sitoutumisen tai siitä vetäytymisen, mikä voi olla esimerkiksi negatiivisen lopputuloksen välttäminen. Tällöin tavoite itsessään ei sitouta työntekijää, vaan kannustin tekemiselle on negatiivinen, esimerkiksi irtisanomisen välttäminen tai työyhteisön paheksunnan välttäminen. Kontrollin ja hallinnan tunteen vähentyessä myös ihmisen motivoituneisuus voi vähentyä (Heckhausen & Heckhausen 2008). Esimerkiksi huipputyöntekijän kontrollin tunne voi vähentyä silloin, kun kokonaisuonnistumisen edellytyksenä ovat koko tiimin työntekijöiden onnistumiset, eikä vain huipputyöntekijän henkilökohtainen onnistuminen. Tiimitavoitteissa yksittäisen työntekijän kontrolli näin laskee onnistumisen ollessa riippuvainen useammasta työntekijästä.

2.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäinen motivaatio tekemistä kohtaan kumpuaa henkilön halusta, innostuksesta ja tietynlaisesta intohimosta juuri kyseistä tekemistä kohtaan. Sisäisesti motivoitunut henkilö ei tarvitse tekemiselleen muita kannustimia kuin itse tekemisen (Ryan & Deci 2000a, 56). Esimerkiksi usein harrastukset ja harrastaminen ovat, ainakin toivottavasti, esimerkkejä sisäisestä motivaatiosta, jolloin tekemistä ohjaavat yksilön sisäinen halu tehdä kyseistä toimintaa. Usein leikit ja pelit ovatkin malliesimerkkejä sisäisestä motivaatiosta, sillä niitä tehdään pelin hauskuuden tai esimerkiksi ilon takia (Ryan & Deci 2000a, 54). Viitala (2021)

taas nostaa sisäisen motivaation liittyvän itsensä toteuttamiseen ja kehittämisen tarpeisiin. Esimerkiksi uuden taidon opettelu vapaaehtoisesti on esimerkki Viitalan (2021) mainitsemasta itsensä toteuttamisesta. Sisäisen motivaation on tutkittu johtavan korkealaatuiseen oppimiseen ja luovuuteen, minkä takia on tärkeää tutkia ja pyrkiä löytämään tekijöitä, jotka synnyttävät sitä tai heikentävät sitä (Ryan & Deci 2000a, 55).

Ryan ja Deci (2000a, 56) avaavat sisäisen motivaation ja tekemisen välistä suhdetta kertoen, että harva yksilö on sisäisesti motivoitunut kaikkeen tekemiseen, vaan se riippuu yksilön ja tekemisen välisestä suhteesta. He jatkavat todeten yksilöllä voivan olevan joihinkin tekemisiin sisäistä motivaatiota ja joihinkin taas ei. Heidän mukaansa jotkut ihmiset eivät välttämättä koe olevansa sisäisesti motivoituneita mihinkään tekemiseen, vaan motivaatio on näissä tapauksissa ulkoista.

Vaikka henkilö olisikin sisäisesti motivoitunut tekemistä kohtaan, ei se tarkoita sitä, etteikö motivaation voimakkuus tai luonne voisi muuttua esimerkiksi ympäristö- tai aikatekijöiden myötä (Ryan & Deci 2000a, 59). Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäiseen motivaatioon vaikuttavat vahvasti yksilön omat kyvyt ja mahdollisuudet vaikuttaa tekemisen luonteeseen (Ryan & Deci 2000b). Tämä viittaa yksilön autonomiaan eli siihen, kun yksilö toimii omasta vapaasta tahdostaan (Ryan & Deci 2000a). Esimerkiksi lasten leikin muuttuessa aika- ja paikkasidonnaiseksi voi myös sisäinen motivaatio heikentyä tai muuttua pakon myötä ulkoiseksi motivaatioksi. Kun lapsi ei saa enää itse päättää, milloin ja mitä hän leikkii, menettää hän Ryanin ja Decin (2000a, 59) itseohjautuvuusteorian mukaan samalla sisäiseen motivaatioon vahvasti liittyvää autonomiaansa. Vastaavanlainen motivaation suunnan ja luonteen muutos voi olla kyseessä silloin, kun harrastus, esimerkiksi jääkiekko tai pianon soitto, muuttuu harrastuksesta ammatiksi. Sisäisen motivaation lisäksi kannustimena tekemiselle toimivat jatkossa myös muut motivaatiotekijät, kuten velvollisuus työnantajaa kohtaan ja palkka.

Ympäristö ja muut ihmiset voivat vaikuttaa motivaatiotyyppiin ja motivaation luonteeseen. Ryanin ja Decin (2000a, 59) mukaan suorituksesta saatu positiivinen palaute voi vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota, kun taas vastaavasti saatu negatiivinen palaute voi heikentää yksilön sisäistä motivaatiota tekemistä kohtaan. Tämä perustelee hyvin myös motivaation tutkimista, sillä palaute ja palautteenanto ovat ilmiöinä läsnä jokaisen ihmisen arjessa.

Sisäisen motivaation ollessa motivoituneisuuden kannalta tietynlainen tavoitetilä, on myös ulkoisen motivaation ymmärtäminen tärkeää yritettäessä ymmärtää, mikä saa ihmiset liikkeelle. Ulkoisesta motivaatiosta puhutaan silloin, kun toimintaa tehdään jonkun erillisen lopputuloksen, palkkion, saavuttamiseksi (Ryan & Deci 2000a, 54). Viitalan (2021) mukaan nämä ulkoiset palkkiot voivat olla palkkaa tai muuta taloudellista hyötyä, arvostusta tai turvallisuutta. Hänen mukaansa myös fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet ovat myös työelämässä vaikuttavia motivaatiotekijöitä.

Vaikka ulkoiseen motivaatioon voidaan suhtautua kylmästi suhteessa sisäiseen motivaatioon, ei sen merkityksellisyyttä voida aliarvioida. On vaikeaa

olla aina innostunut ja energinen kaikkea tekemistä kohtaan, jolloin motivaation voitaisiin nähdä olevan sisäistä motivaatiota. Usein teemme asioita tekemisen seurauksena olevan lopputuloksen tai seurauksen takia, eikä siihen tarvitse aina liittyä pakkoa tai muita negatiivisia tuntemuksia. Ryan ja Deci (2000a, 55) kuvaavat hyvin ulkoisen motivaation erilaisia motivaatiotyyppejä ja niiden eroavaisuuksia antamalla esimerkin oppilaista, joista toinen suorittaa koulutehtävän pakon sanelemana ja samalla vastustaen tehtävän tekemistä, jolloin ulkoiseen motivaatioon liittyy paljon negatiivisia tuntemuksia. Toinen oppilas taas ei koe olevansa sisäisesti motivoitunut, mutta on siitä huolimatta halukas tekemään tehtävän samalla ymmärtäen tehtävän arvon ja hyödyllisyyden itselleen. Jälkimmäinen oppilas on hyväksynyt tehtävän teon ulkoisen tavoitteensa, esimerkiksi hyvän keskiarvon nojalla, ja on motivoitunut tekemään tehtävän. Ensimmäistä oppilasta voi tässä esimerkissä motivoida vain ulkopuolelta tuleva pakko tehtävän tekemiselle. Vaikka esimerkissä molemmat ovat motivoituneet ulkoisesti, ovat molempien motivaatiotyypit erilaisia.

Erilaisten motivaatiotyyppien ymmärtäminen on tärkeää, ellei jopa fundamentaalisen tärkeää ihmisten motivoimisen näkökulmasta (Ryan & Deci 2000a, 56). Motivaation laadun vaikuttaessa usein myös tekemisen laatuun, on tärkeää pyrkiä siirtymään ulkoisesta motivaatiosta kohti sisäistä motivaatiota ja niin sanotusta pakosta kohti vapaaehtoisuutta (Ryan & Deci 2000a). Ihmisten ja heidän motivaatiotyyppien ja -tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää kaikille ihmisille, mutta organisaation sisällä se on tärkeää ennen kaikkea lähijohtajille (Coleman 2000). Informaatio ja ihmisten tunteminen mahdollistavat motivoituneen, osallistavan ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisen, mikä on tärkeää alaisten työtyytyväisyyden ja motivaation kannalta (Vito & Sethi 2020).

Ulkoiset motivaatiotyypit voivat vaihdella sen suhteen, missä määrin henkilö voi itse vaikuttaa tekemiseen, eli miten paljon hänellä on itseohjautuvuus-oikeutta tekemistä kohtaan (Ryan & Deci 2000a, 65). He jatkavat myös sitoutuneisuuden ja henkilön pätevyyden tunteen olevan tekijöitä, jotka vahvistavat motivaatiota. Morrellin (2011) mukaan kahdesta motivaatiotyypistä, ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta, sisäinen motivaatio on vahvempi työtyytyväisyyden ennustaja. Esimerkiksi organisaatioissa voidaan pyrkiä vahvistamaan autonomian, sitoutuneisuutta ja henkilön pätevyyden tunnetta osallistavalla työn suunnittelulla, mitkä vahvistavat henkilön sisäistä motivaatiota. Vastaavasti ulkoista motivaatiota pyritään vahvistamaan taloudellisilla palkkioilla. Sisäistä motivaatiota on kuitenkin ulkoista motivaatiota haastavampaa vahvistaa perinteisemmällä kompensatioilla. (Morrell 2011.)

Martela ja Jarenko (2014, 14) ovat omassa eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa tuoneet oman näkökulmansa sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksista, sekä esitelleet näin eroavaisuuksia. Huomioitavaa on yksilön omat intressit ja sisäinen innostus, silloin kun henkilö on sisäisesti motivoitunut. Ulkoisesti motivoitunut yksilö toimii ulkoisten palkkioiden tai rangaistuksien myötä reaktiivisesti.

Taulukko 1 Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (mukaiillen Martela & Jarenko 2014, 14).

Motivaatiotyypit	
Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”

2.1.2 Työmotivaatio

Klassinen määritelmän mukaan työmotivaatio on joukko erilaisia energisiä voimia, joko sisäisiä tai ulkoisia, jotka aiheuttavat työhön liittyvää käyttäytymistä ja määrittävät käyttäytymisen muodon, keston, voimakkuuden ja suunnan (Pinder 2014, 11). Määritelmä havainnollistaa työn ja ulkoisen motivaation välisen fundamentaalisen suhteen, sillä usein työn tekemiselle on ympäristön luomat taloudelliset motivaatiotekijät. Eläminen sisältäen kaiken, mitä ihminen tekee ja harrastaa luo itsessään kustannuksia ollen usein yksilön syy omalle työn tekemiselle. Pinderin (2014) mukaan puhuttaessa työmotivaatiosta, on tärkeää erottaa keskenään työmotivaatio ja työstä suoriutuminen. Hänen mukaansa vahva työmotivaatio ei suoraan takaa laadukasta työstä suoriutumista, eikä heikko työmotivaatio ole este laadukkaalle työstä suoriutumiselle. Kuten Ryan ja Deci (2000a) kuitenkin ovat ilmaisseet, motivoituneet ihmiset generalisesti suoriutuvat tehtävistä epämotivoituneita paremmin. Työntekijöiden ollessa sisäisesti motivoituneita he tekevät työtään ilman ehdollisia palkintoja ja ilman lähijohtajan valvontaa (Morrell 2011). On tämän myötä perusteltua todeta, että organisaatioiden tulisi kiinnittää työntekijöidensä työmotivaation kasvattamiseen ja ylläpitämiseen, sekä selkeästi ohjata organisaatioiden resursseja näihin toimenpiteisiin.

Nohria ym. (2008) nostavat esille neljä halua, jotka heidän mielestään tiivistävät yksilön työmotivaatiota. Ensimmäiseksi he mainitsevat ihmisen luontaisen halun hankkia tavaroita, ruokaa tai muita elämänlaatua parantavia asioita. Tähän kyseiseen haluun liittyy tarve vertailla itseään siihen, mitä muilla ympärillä olevilla on. Toisena haluna tai tarpeena Nohria ym. (2008) nostavat esille ihmisen tarpeen luoda siteitä muihin ihmisiin, organisaatioihin tai muihin yhteisöihin. Tätä tarvetta tukevat yksilön halu kuulua johonkin yhteisöön ja vastaavasti halu karttaa tilannetta, jossa yksilö kokee olevansa yksinäinen ja ulkopuolinen. Kolmas motivaatioon liittyvä halu liittyy yksilön haluun ymmärtää erilaisia asioita. Haluamme ymmärtää ja oppia maailmaa, erilaisia kulttuureja, erilaisia ihmisiä ja asioita. Mikäli yksilö ei saa tämän kaltaista

haastamista ja uuden oppimista esimerkiksi työyhteisössä, hän todennäköisesti kyllästyy ja vaihtaa työpaikkaa. Neljäs halu liittyy yksilön haluun puolustaa itseään, mielipiteitään, ystäviään, perhettään tai muita asioita, joiden puolella hän on. Tämä puolustaminen voi työelämässä näyttäytyä tarpeena puolustaa omia mielipiteitään ja kykenemättömyytenä myöntää virheitä tai sitä, että on itse väärässä. Siksi esimerkiksi organisaatiomuutokset voivat aiheuttaa suurta vastarintaa työntekijöissä, sillä he haluavat puolustaa jotain itselleen tärkeää, ja pelkäävät tilanteen muuttuvan heikompaan suuntaan. (Nohria ym. 2008.)

Työmotivaation voidaan siis nähdä kuvaavan sitä, miten motivoitunut henkilö on työtään ja sen tekemistä kohtaan. Organisaatioissa ja työympäristöissä ylipäätään pyritään jatkuvasti selvittämään tekijöitä, mitkä motivoivat työntekijöitä ja miksi työntekijät tulevat töihin (Ylikorkala ym. 2018). Yrityksessä olevat arvomaailma, johtamistyyli ja toimintatavat ovat esimerkkejä yksilön työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä, ja ovatkin työntekijöiden motivoimisen keskiössä (Pinder 2014). Työntekijöiden vaatimukset työnantajaa kohtaan ovat myös kasvaneet ajan myötä sisältäen työympäristöön, yrityksen toimintaan ja toimintatapoihin liittyvät arvomaailmaan liittyvät asiat ja kysymykset (Viitala 2014).

Tavoitteena motivaatiotekijöiden reflektoinnille ja analysoinnille organisaatiossa voidaan nähdä olevan työntekijöiden tehokkaampi ja parempi motivoiminen tulevaisuudessa sekä tällaisten motivaatiotekijöiden löytäminen. Yleisellä tasolla puhuttaessa sisäisesti motivoituneen työntekijän voidaan nähdä olevan sitoutuneempi työtään ja organisaatiota kohtaan tehden työnsä laadukkaammin (Ryan & Deci 2000a).

Motivaatiotekijöiden ja motivaatiotyyppien tunnistaminen on tärkeää erityisesti toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Mitkä asiat vahvistavat tai heikentävät motivaatiota tai muokkaavat sitä, ovat tärkeitä kysymyksiä myös yrityksille. Tämän kaltaisen toiminnan aktiivisen reflektoinnin avulla yritykset voivat tunnistaa haitallisia toimintatapoja tai kehittää jo toimivia tapoja. Viitalan (2021) työmotivaatiota käsittelevä kiteytys tiivistää ytimekkäästi työmotivaation ja siihen liittyviä tekijöitä:

Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että useimpien kohdalla työmotivaatiota syövät toistuvat epäonnistumiset työtehtävissä, huonosti organisoitu työ, tavoitteiden epäselvyys, eriarvoinen kohtelu, epäoikeudenmukaisuus, tulehtuneet ihmissuhteet työpaikalla, huono ilmapiiri, huono esihenkilötyö, huonot mahdollisuudet kehittyä työssä, vähäinen palaute sekä liian suuri tai liian pieni työmäärä ja haasteellisuus työssä. Huonosta motivaatiosta voi seurata vähäinen panostaminen työhön, mikä puolestaan heijastuu työsuorituksiin, kuten esimerkiksi asiakaspalvelun laatuun. Henkilöstöjohtamisessa erityisesti rekrytointi, työn muotoilu ja roolitukset sekä osaamisen, työilmapiirin ja lähityön kehittäminen ovat keinoja luoda edellytyksiä työmotivaation vahvistumiselle. (Viitala 2021, 2.4 Motivaatio)

Edellä esiteltiin työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä, joihin työyhteisöissä tulisi kiinnittää huomiota jatkuvasti. Jokainen mainituista työmotivaatiota laskevista tekijöistä on korjattavissa ja muutettavissa työyhteisöä tukeväksi tekijäksi, mikäli asioihin paneudutaan. Kannustinjärjestelmän ja organisaatiossa toteutettavan

palkitsemisen tavoitteena on usein motivoida ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioon (Ryan & Deci 2000a).

2.2 Palkitseminen

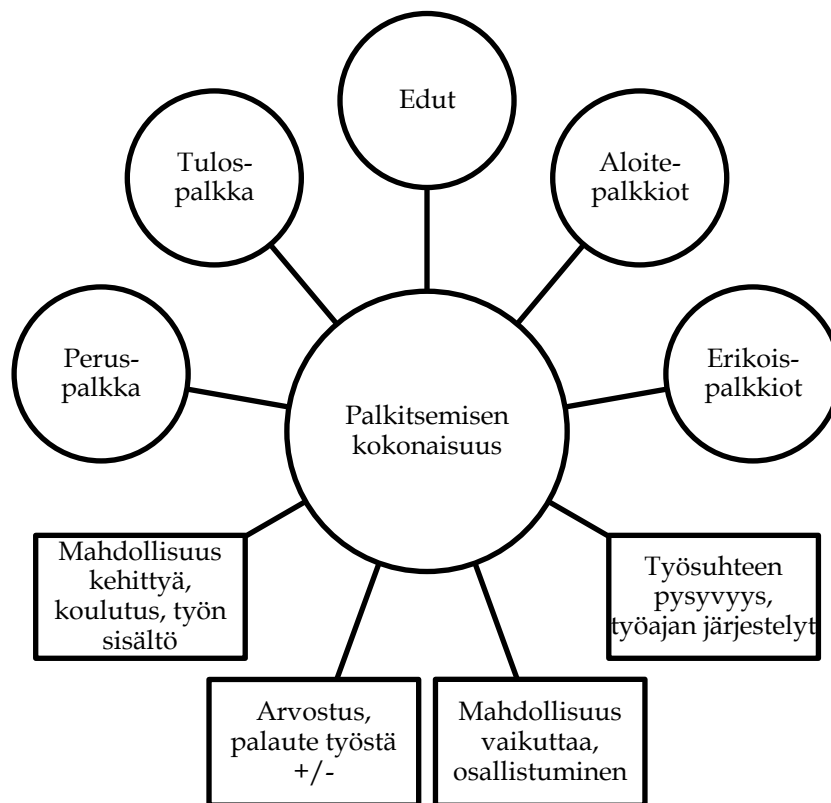
Palkitseminen mielletään usein ainoastaan rahalliseksi kompensatioksi, palkaksi, vastineena henkilön työpanokselle. Laajemman määritelmän mukaan palkitsemiksi katsotaan kattavan taloudellisten korvauksien ja etujen lisäksi kuitenkin myös erilaisia aineettoman palkitsemisen muotoja, joita työntekijä kokee palkitsevina (Viitala 2021, 3.5 Palkitseminen). Hakonen ym. (2014) määrittelevät palkitsemisen tarkoittavan kaikkea sitä, mitä työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan, kuten rahaa, etuja, arvostusta sekä mahdollisuuksia kehittyä ja ottaa seuraavia askelia uralla.

Palkitseminen on selkeästi keino motivoida henkilöstöä ollen samalla kokonaisvaltaisempi työväline organisaatiolle, sen johdolle ja lähijohtajille. Hakonen ym. (2014) tiivistävät palkitsemisen tavoitteen organisaation kannalta ytimekkäästi:

Palkitsemisella tavoitellaan myönteisiä vaikutuksia: halutunlaista henkilöstöä, innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, tarvittavan osaamisen kehittämistä, halutun organisaatorakenteen vahvistamista, yhteistyötä, rehellisyyttä, toiminnan kehittymistä, tuottavuutta, kannattavaa investointia, hyvää työnantajakuva, työrauhaa, työelämän laatua ja arvostuksen kokemuksia (Hakonen ym. 2014)

Vaikka kaikkea yllä olevaa ei tavoittelusta huolimatta saavutettaisi, on palkitsemisen tavoitteena varmasti tuoda organisaation tekemiseen kokonaisuudessaan enemmän positiivista kuin negatiivista. Palkitsemisen vaikutukset voivat kuitenkin olla samaan aikaan positiivisia ja negatiivisia, sillä jokainen henkilö kokee palkitsemisen henkilökohtaisesti eri tavalla (Hakonen ym. 2014; Manzoor 2012). Palkitsemisen tuntemukset ovat yksilöllisiä. Hakonen ym. (2014) ovat hahmotelleet palkitsemisen kokonaisuuden, josta käy ilmi eri aineettoman ja aineellisen palkitsemisen osa-alueita. Kuviossa 1 aineellisen palkitsemisen osa-alueet ovat ympyröiden ja aineettoman palkitsemisen osa-alueet suorakulmioiden sisällä.

Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaiillen Hakonen ym. 2014)



Haastavan palkitsemisen suunnittelusta ja toteuttamisesta tekevät yksilöiden individuaaliset tuntemukset ja kokemukset erilaisia työstään saamiaan palkintoja kohtaan (Hofmans ym. 2013). Erilaiset palkitsemismallit voivat tarjota organisaation palkitsemisen suunnitteluun erilaisia ideoita, joista organisaatio voi valita itselleen sopivia tapoja. Henkilöstön motivoinnin lisäksi palkitsemisella voidaan pyrkiä vaikuttamaan henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työssä viihtymiseen. Työtyytyväisyyden kannalta työstä saadut palkkiot ovatkin välttämättömiä. (Hofmans ym. 2013.) Mikäli työntekijä ei koe työtään palkitsevana, ei hän todennäköisesti ole tyytyväinen työhönsä tai vahvasti sitoutunut organisaatioon. Kuitenkin se, miten vahvasti erilaiset taloudelliset tai psykologiset palkkiot vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen ovat yksilöllisiä (Hofmans ym. 2013). Edellä esitellyt palkitsemisen palkitsevuuteen liittyvät yksilölliset preferenssit tulee huomioida täten myös palkitsemisen suunnittelussa.

Työntekijöitä kiinnostaa usein se, milloin tavoitteiden saavuttamisesta seuraava palkitseminen tapahtuu. Palkitsemisen osalta on huomattu palkitsemisen ajoituksella olevan merkitystä siihen, miten voimakkaasti palkitsemisella pystytään vaikuttamaan työntekijän motivaatioon. Välittömästi suorituksen jälkeen osoitettu palkitseminen vaikuttaa positiivisemmin sisäiseen motivaatioon, kuin viiveellä toteutettu palkitseminen. Palkitsemisen tullessa välittömästi suorituksen jälkeen on palkinto tällöin helpommin yhdistettävissä itse suoritukseen, jolloin suorituksen ja palkinnon luoma syyseuraus-suhde on helpommin yksilön hahmotettavissa. (Woolley & Fishbach 2018.) Esimerkiksi lähijohtajan antama tunnustus välittömästi hyvän suorituksen jälkeen tuntuu

työntekijästä varmasti motivoivammalta, kuin saman palautteen kuuleminen viikon kuluttua, jolloin muistijälki suorituksesta on voinut jo hämärtyä. Täten myös palkitsemisen ajoittamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin koko palkitsemisen kokonaisuudesta.

2.2.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahana, tavarana tai rahanarvoisena etuna maksettua korvausta työntekijän työpanokselle (Hakonen ym. 2014; Viitala 2021). Aineellinen palkitsemiseksi mielletään siis kaikki konkreettinen palkitseminen (Deci ym. 1999). Monissa organisaatioissa aineellisen palkitsemisen rungon voivat muodostaa esimerkiksi kuukausipalkka ja erilaiset suoriutumiseen sidotut palkkio- ja provisiopalkat. Organisaation sisäisistä kilpailuista saadut palkkiot, esimerkiksi lahjakortit tai torkkupeitot, ovat myös esimerkkejä aineellisesta palkitsemisesta. Eri toimialojen työehtosopimukset ja organisaatioiden palkitsemisjärjestelmien palkkaluokat ohjaavat usein vahvasti organisaatioissa toteutettavaa taloudellista palkitsemista (Hakonen ym. 2014).

Työstä saatu taloudellinen korvaus on useissa tilanteissa syy työn tekemiselle. Taloudellista turvaa arvostavat työntekijät, joilla taloudellinen turva ei ole vielä saavutettu. Nämä työntekijät myös usein toivovat aineellista palkitsemista. (Ylikorkala ym. 2018; Viitala 2021.) Rahan merkityksen laskiessa henkilön arjessa ja arvomaailmassa, laskee myös aineellisen palkitsemisen merkitys henkilön työstään saamassa palkitsemisen kokonaisuudessa. Aineellisen palkitsemisen tulee kuitenkin olla oikeudenmukaisesti kohdallaan, jotta sen merkitys työntekijöiden mielessä voisi vähentyä. Mikäli esimerkiksi palkat organisaation sisällä ovat epäreiluja ja epäoikeudenmukaisia, ei esimerkiksi hyvällä aineettomalla palkitsemisella voida peittää muita palkitsemiseen liittyviä ongelmia (Ylikorkala ym. 2018).

2.2.2 Aineeton palkitseminen

Aineettoman palkitsemisen voidaan katsoa tarkoittavan muuta kuin rahana, tavarana tai rahanarvoisena etuna annettua palkintoa (Hakonen ym. 2014). Positiivinen työyhteisö, mieluisat ja kehittymismahdollisuuksia tarjoavat työtehtävät sekä esimerkiksi mahdollisuus tehdä töitä etänä ja liukuvan työajan puitteissa ovat esimerkkejä aineettomasta palkitsemisesta (Viitala 2021). Aineettoman palkitsemisen merkitys on usein palkkaa suurempi silloin, kun ihmiset tekevät valintojaan työpaikassa pysymisen ja sieltä lähtemisen välillä (Viitala 2021, 3.5 Palkitseminen). Esimerkiksi perheellisellä työntekijällä voi työpaikkaa valitessa olla tärkeämpänä kriteerinä joustavat työnteon mahdollisuudet kuin se, kuinka suuri kuukausipalkka on. Työn viedessä vuorokaudesta ison osan ajasta on ymmärrettävää, että työntekijöillä on työllensä yhä enenevässä määrin erilaisia aineettoman palkitsemisen vaateita. Viitala (2021) mainitsee aineettomaksi palkitsemiseksi esimerkiksi kehittymisen ja itsensä toteuttamisen tarpeet, ihmissuhteet sekä mahdollisuuden tuntea pärjäävänsä työssään.

Hakonen ym. (2014) nostavat kirjassaan esille Teknillisen korkeakoulun teettämän palkitsemisen tutkimusohjelman, missä vastaajilta kysyttiin, miten he toivoisivat tulevansa palkituksi työpaikallaan onnistuessaan työssään erityisen hyvin. 778 vastaajasta 78 prosenttia halusi eniten lähijohtajan antamaa tunnustusta erityisen hyvästä onnistumisesta. Kuten taulukosta 2 voidaan havaita, vastaajien toivomat palkitsemisen keinot olivat usein aineettomia palkitsemisen keinoja.

Taulukko 2 Palkitsemisen tutkimusohjelma (Hakonen ym. 2014).

Onnistuessani työssäni erityisen hyvin toivoisin, että...	
Esimieheni antaisi minulle tunnustusta	78 %
Saisin rahapalkkion	75 %
Työsuhteeni pysyvyys paranisi	61 %
Saisin palkallista vapaata	52 %
Mahdollisuuteni urakehitykseen paranisivat	52 %
Saisin enemmän vastuuta	52 %
Kanssani työskentelevät ihmiset kunnioittaisivat minua enemmän	34 %
Työnantajani kustantaisi perheelleni illallisen	21 %
Saisin urheiluauton viikoksi käyttööni	10 %
Minut valittaisiin kuukauden työntekijäksi	7 %

(Vastaajista samaa mieltä väittämän kanssa, n=778)

2.2.3 Motivaation ja palkitsemisen välinen aikaisempi tutkimus

Tutkimuksen kannalta on tärkeää pureutua myös motivaation ja palkitsemisen väliseen aikaisempaan tutkimukseen, sekä nostaa esille tutkimuksen kannalta merkityksellisiä yhteyksiä. Aloitetaan palkkioista, joilla Ylikorkalan ym. (2018) mukaan motivoidaan ja ohjataan työntekijää kohti toivottua käyttäytymistä. Mieleen herää kysymys siitä, miten työntekijä suhtautuu tilanteeseen, missä palkkio jää saamatta? Koetaanko palkkiotta jääminen rangaistukseksi vai oikeudenmukaisuutena osana kaikille organisaation jäsenille selkeitä palkitsemiskäytäntöjä ja -strategiaa? Esimerkiksi organisaatioissa, joissa palkitseminen koostuu suorituksesta riippuvaisista palkkioista edellä esitelty tilanne voi tuntua oikeudenmukaiselta ja toiminta niin sanotusti sääntöjen mukaiselta toiminnalta. Ihmisten välisellä ilmapiirillä onkin merkittävä vaikutus siihen, miten merkittävä vaikutus annetuilla palkkioilla on ihmisiin (Gagné & Deci 2005).

Tyypillisiä motivaatiota ja palkitsevuutta heikentäviä karikoita organisaatioissa ovat tilanteet, joissa palkitseminen nähdään hallinnollisena, eikä arvomaailmaan pohjautuvana strategisena johtamiskeinona (Hakonen ym. 2014, 13. Palkitsemisen toimivuus). Viitala (2021) jatkaa palkitsemisella olevan mahdollisia negatiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan silloin, kun palkitseminen ja organisaation strategia sekä tavoitteet ovat ristiriidassa. Tällöin Viitalan (2021) mukaan palkitseminen tukee jotain muuta kuin tavoiteltua toimintaa. Esimerkkinä tällaisesta ristiriidasta yrityksen tavoitteiden ja

palkitsemisen välillä voisi olla tilanne, missä yritys haluaa työntekijöidensä suorittavan asiakastilanteet rauhassa ja kokonaisvaltaisesti, mutta palkitsee samanaikaisesti niitä työntekijöitä, jotka saavat kuukaudessa palveltua eniten asiakkaita määrällisesti.

Toimivaa palkitsemista ei aikaisempien tutkimuksien mukaan ole myöskään näennäinen, arjessa näkymätön palkitseminen, jota voidaan suorittaa yrityksen vuosijuhlissa kerran vuodessa. Toimiakseen palkitsemisen tulee olla työntekijöiden arjessa läsnä ja palkitsemista tulee tehdä systemaattisesti (Viitala 2021; Hakonen ym. 2014). Palkitsemista voidaan toteuttaa arvostuksen, palautteen ja tuen muodossa useamminkin, kuten monissa menestyneissä organisaatioissa jo tehdäänkin. Morrell (2011) kannustaa yrityksiä hyödyntämään aineettoman palkitsemisen keinoja palkitsemisessa sen ollessa yrityksen kannalta edullisempaa palkitsemista. Lisäksi hänen mukaansa aineeton palkitseminen tukee aineellista palkitsemista paremmin työntekijän sisäisen motivaation kasvua ja vahvistumista. Tunne omasta ja oman työn merkityksellisyydestä yhdistettynä arvostuksen tunteeseen ovat varmasti meille jokaiselle tuntemuksia, jotka tuottavat mielihyvän tunteita ja tuntuvat kokonaisvaltaisesti palkitsevina.

Kokonaispalkitsemisen kannalta organisaatioiden tulee tarkastella enemmän omaa tekemistään ja pohtia organisaatiolle sopivia palkitsemistapoja (Nohria ym. 2008). Toisessa organisaatiossa ja toimintaympäristössä toimivan palkitsemisen kopioiminen sellaisenaan ilman modifiointia tulee harvoin toimimaan. Etenkin asiantuntijaorganisaatiossa erilaiset aineettoman palkitsemisen osa-alueet kuten oman osaamisen kehittäminen ja uralla eteneminen, oman työn suunnittelu ja vaikuttamismahdollisuudet, työn ja vapaa-ajan yhdistäminen sekä organisaation arvomaailma ja toimintaympäristö voivat olla taloudellista kompensatiota palkitsevimpia (Armstrong 2007, 35–40). Nämä tietysti vaikuttavat myös osaltaan siihen, minkälaisia ihmisiä ja luonteita tällaisiin tehtäviin ja positioihin hakeutuu.

Tilanteeseen sopivien palkitsemiskeinojen löytäminen ja hyödyntäminen ei ole aina yksinkertaista. Deci ym. (1999) kertovat laajan meta-analyysinsä pohjalta ulkoisten palkintojen voivan vähentää sisäistä motivaatiota tilanteessa, jossa ihmiselle annetaan ulkoisia palkintoja luontaisesti mielenkiintoisen toiminnan suorittamisesta. Kuten aiemmin esitellessäni harrastuksen muuttumista ammatiksi esimerkiksi urheilun tai taiteen saralla, motivaation suunta ja luonne saattavat muuttua tällaisissa tilanteissa. Vaikka ulkoiset palkinnot vähentäisivät sisäistä motivaatiota tekemistä kohtaan, ei se suoranaisesti tarkoita sisäisen motivaation ja palon häviämistä tekemistä kohtaan (Deci ym. 1999).

2.2.4 Palkitsemisjärjestelmät ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Palkitsemisjärjestelmä koostuu organisaatiossa hyödynnettävistä palkitsemisen tavoista ja niihin liittyvistä prosesseista (Viitala 2021). Hakosen ym. (2014) mukaan palkitsemisen vaikutukset organisaatiossa ovat pitkälti kiinni siitä, miten oikeudenmukaiseksi henkilöstö kokee palkitsemisen ja tavat palkita. Palkitsemisen tulisi olla myös johdonmukaista ja perusteltua (Jensen ym. 2004).

On tärkeää, että henkilöstölle on selvää, minkälaisesta tekemisestä palkitaan ja miksi. Usein yksittäisen työntekijän tavoitteet ovat johdettuja tiimien ja organisaation tavoitteista, jolloin suuremman kokonaiskuvan avaaminen työntekijälle voisi olla ovi työntekijän parempaan kokonaiskuvan ja oman työtehtävien hahmottamiseen.

Palkitseminen edellyttää seuranta ja pitkäjänteisyyttä, jotta edellisessä kappaleessa esitellyt kriteerit täyttyvät. Myös henkilöstölle tulee olla selvää, miten he pääsevät seuramaan tavoitteiden täyttymistä ja etenemistä. Organisaatiossa tulee olla myös selvää, milloin ja millä perusteilla palkkiot. (Viitala 2021; Gagné & Deci 2005.) Jos käytössä on esimerkiksi erilaisia vuosittaisia suoritusmittareita, tulee olla tiedossa, milloin työntekijä saa niihin liittyvät palkkionsa.

Tavoitteiden asettaminen on organisaation kannalta haastavaa. Tavoitteet halutaan asettaa usein mahdollisimman korkealle, mutta tarpeeksi alas, että työntekijä kokee tavoitteiden olevan saavutettavissa. Tavoitteiden tulisi siis innostaa ja kannustaa (Ryan & Deci 2000a; Viitala 2021). Tämä voi johtaa työntekijöiden tavoitteiden nostamiseen joka vuosi. Lazear ja Gibbs (2015) ovat tutkineet tätä palkitsemisjärjestelmien uhkakuvaa, ratchet-efektiä, ja siitä johtuvia ilmiöitä työntekijöiden motivaatiossa. Heidän mukaansa ratchet-efektillä tarkoitetaan tilannetta, missä hyvin suoriutuvan työntekijän, esimerkiksi myyjän, tavoitteet nousevat hyvän suoriutumisen myötä seuraavana vuonna korkeammalle kuin edellisen vuoden tavoitteet, tai vastaavasti seuraavana vuonna yhtä hyvältä suorituksesta palkitaan pienemmin. Huippusuoriutuja voi kokea edellä esitellyn toiminnan rangaistuksena, eikä koe näiden toimien kannustavina, vaan pikemminkin motivaatiota laskevana (Lazear & Gibbs 2015).

Ratchet-efekti on työntekijöiden motivaation ja palkitsemisen kannalta merkityksellinen ilmiö, joten avaan sitä seuraavan esimerkin avulla. Kuvitellaan tilanne kahdesta myyjästä, myyjä A ja myyjä B, jotka työskentelevät samassa tiimissä ja samoissa työtehtävissä. Ensimmäisenä vuonna molempien tavoitteena on myydä 50 kappaletta tiettyä tuotetta saadakseen bonuksen, mikä on 2000 euroa. Myyjä A saakin vuoden aikana myytyä tuotetta 70 kappaletta myyjän B myydessä tuotetta vuoden aikana 30 kappaletta. Seuraavalle vuodelle henkilökohtaisia tavoitteita räätälöidään, ja myyjälle A asetetaan tavoitteeksi seuraavalle vuodelle 65 kappaletta ja myyjälle B 35 kappaletta. Kummallekin myyjälle tavoitteen saavuttaminen tietää edelleen 2000 euron bonuksen. Ratchet-efektin valossa myyjä A voi kokea oman korkeamman tavoitteen rangaistuksena aikaisemman vuoden hyvästä työstä ja kokee, ettei hänen tekemänsä myynnit ole jälkimmäisenä vuonna yhtä arvokkaita kuin myyjän B tekemät myynnit. Oletettavasti yritys on laskenut myyjän B tavoitetta, jotta hän kokisi tavoitteen olevan saavutettavissa. Tavoitteen saavutettavuus on yksi merkittävä tekijä palkitsemisessa, jotta tavoitteet voidaan kokea motivoiviksi (Viitala 2021). Samalla kuitenkin myyjän A tavoitetta on nostettu, oletettavasti jotta hän kokisi työnsä edelleen tarpeeksi haastavaksi. Palkitseminen voidaan kokea tämänkaltaisessa tilanteessa epäoikeudenmukaisena, mikä osaltaan kannustaa

yksilöä oman edun tavoitteluun. Tilanne, missä esimerkiksi myyjä tunnistaa, ettei voi saavuttaa myyntitavoitteitaan ja täten bonuksia, voi kannustaa myyjää kauppojen siirtämiseen seuraavalle tavoitejaksolle. (Jensen ym. 2004.)

Voisiko edellisessä kappaleessa esitellyssä tilanteessa ottaa työntekijät suuremmin tavoitteiden ja palkitsemisen suunnitteluun, ja kuunnella työntekijöiden mielipiteitä? Monissa organisaatioissa huippumyyjiä on pyritty kannustamaan ahkerointiin palkitsemisen progressiolla tai kertoimella tarkoittaen sitä, että mitä enemmän myyjä myy, sitä korkeammalla kertoimella hän bonuksensa saa. Tämä tekisi jokaisen myynnin merkitykselliseksi sekä myyjän että yrityksen kannalta. Yksi vaihtoehto voisi olla kiinteä palkkio tietyn tuotteen myynnistä, jolloin jokainen myynti tuottaisi esimerkiksi 15 euron palkkion. Tällainen palkitseminen vaatii kuitenkin paljon resursseja tavoitteiden seurantaan ja voi ohjata työntekijöiden toimintaa itsekeskeiseen toimintaan. Rynesin ym. (2004) tekemän tutkimuksen mukaan kuitenkin juuri yksilön henkilökohtaisen suorituksen mukaan maksettavat bonukset ja palkkiot ovat merkityksellisempiä korkean suorituskyvyn omaaville huipputekijöille. Ne yksilöt, jotka luottavat omiin kykyihinsä haluavat palkitsemisen perustuvan enemmän siis henkilökohtaiseen suoriutumiseen (Rynes ym. 2004) Jos yrityksen tavoitteena on esimerkiksi yhdessä menestyminen ja tekeminen, ei kuitenkaan pelkästään individuaalisesta toiminnasta palkitseminen välttämättä kannusta työntekijöitä yhteistyöhön (Jensen ym. 2004).

Ylipäätään palkitsemista pitää käsitellä erilaisista aineettoman ja aineellisen palkitsemisen keinoista muodostuvana kokonaisuutena, joita tulee hyödyntää yhtäaikaaisesti (Viitala 2021). Organisaation kannalta ei riitä, että palkitseminen on pelkästään esimerkiksi taloudellista palkitsemista ilman aineetonta palkitsemista, koska tällöin työntekijä ei ole kovinkaan sitoutunut organisaatioon. On kuitenkin selvää, että hyvästä suoriutumisesta pitää palkita ja palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista (Gagné & Deci 2005). Esimerkiksi organisaation huipputekijöitä tulee palkita ja heidän pitää saada tunnustusta, tai he voivat lähteä organisaatiosta ja etsiä tunnustusta muualta. Kuitenkin jatkuva huipputekijöiden palkitseminen voi aiheuttaa katkeruutta ja epäreiluuden tunnetta muissa työntekijöissä, jolloin positiiviseksi tarkoitetulla palkitsemisella voi olla muun henkilöstön motivaation kannalta negatiivisia vaikutuksia. (Miao ym. 2017.) Organisaation ja etenkin lähijohtajien haasteena on toteuttaa palkitsemista siten, että jokainen kokee tulevansa oikeudenmukaisesti palkituksi jollain tavalla.

2.2.5 Palkka osana palkitsemista ja siihen liittyviä pulmatilanteita

Kuten palkitsemisen määriteltäessä kerroin, palkitseminen mielletään herkästi usein vain palkaksi tai muuksi rahalliseksi korvaukseksi. Palkka mielletään myös usein työntekijän yhdeksi keskeisemmäksi motivaation lähteeksi (Viitala 2021, 3.5 Palkitseminen). Raha mahdollistaa asioita ja itsensä toteuttamista, sekä tuo tietynlaista turvaa arkeen. Palkan ollessa kuitenkin vain osa suurempaa työntekijän työmotivaatioon vaikuttavaa kokonaisuutta, palkan merkitys työmotivaatioon vaihtelee yksilöiden välillä (Viitala 2021). Useissa ihmisten

suosimissa vapaa-ajan peleissä ja testeissä voidaan kysyä pelaajalta, olisiko hän valmis tekemään jotain tietystä rahasummasta. Pelaajalta voitaisiin esimerkiksi kysyä, valitsisiko hän esimerkiksi menon vankilaan vuodeksi 300 000 eurosta, vai jatkaisiko elämää nykyisellä tavalla. Palkkaa, eli suorituksesta saatua korvausta muuttamalla saadaan tietoon, missä pisteessä pelaaja näkee esitetyn valintatilanteen kannattavana ja milloin ei. Pelaajat, esimerkiksi miljonääri ja pahasti velkaantunut voivat nähdä esitetyn asetelman, valinnan, täysin eri tavalla. Toista rahasumma kannustaa ja motivoi menemään vankilaan, mutta toista ei. Rahan suhteellinen merkitys motivaatiotekijänä yksilölle pienenee, mitä enemmän palkkaa hän jo saa (Viitala 2021, 3.5 Palkitseminen). Viitala (2021) jatkaa, että tällöin henkilö saattaa kokea muut palkitsemisen muodot, esimerkiksi lisääntyneen vapaa-ajan tai mielenkiintoisemmat tehtävät, rahapalkkaa palkitsevimpina ja kannustavimpina.

Edellisessä kappaleessa esitelty palkkaan liittyvä ilmiö on myös syy sille, ettei työntekijöiden motivoiminen pelkästään palkankorotuksilla toimi pitkäaikaisena palkitsemiskeinona. Myös uusien työntekijöiden houkuttelemisen pelkästään palkalla tulee pitkässä juoksussa yritykselle kalliiksi (Hakonen ym. 2014). Esimerkiksi rekrytointiprosessissa on organisaation helpompi viestiä aineellisen palkitsemisen keinoistaan työnhakijalle, esimerkiksi palkasta, mitä työnhakija vertaa omassa mielessään muihin vastaaviin positioihin. Haastavaksi kokonaispalkitsemisesta viestimisen tekee se, että aineettoman palkitsemisen kokemukset ovat hyvin subjektiivisia, mikä tekee niistä työnhakijalle abstraktimpia ja vaikeampia vertailla. Erilaiset tarinat tai jo organisaatiossa työskentelevien ihmisten mielipiteiden hyödyntäminen esimerkiksi videoiden muodossa osana rekrytointiprosessia voivat auttaa antamaan toimivasta palkitsemisesta kokonaisvaltaisempaa mielikuvaa työnhakijoille. Mikäli mielipiteet eivät ole työntekijän omia, vaan organisaation sanelemia, ei tällainen toimintatapa tietysti ole uskottavaa ja toimivaa.

Raha mahdollistaa asioita ja sen takia palkan merkitys yksilöille on erilainen riippuen yksilöiden elämäntilanteesta. Palkka on merkityksellinen kuitenkin myös johtotehtävissä operoiville, sillä palkka voi toimia työntekijälle tietynlaisena oman arvon mittana (Viitala 2021). Jokainen työntekijä on varmasti jossain vaiheessa työuraansa verrannut itseään muihin työntekijöihin ja saamaansa korvaustaan muiden vastaaviin. On kuitenkin tärkeää ymmärtää tässä yhteydessä, esimerkiksi johtotehtävissä operoivien palkkoja tarkasteltaessa, että palkan suuruus ei ole yhtä merkityksellinen, kuin se miten palkka suhteutuu kollegoihin (Viitala 2021). Saanko enemmän vai vähemmän palkkaa kuin kollegani, ja miksi asia on niin? Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja työntekijöiden kokeman kohtelun osalta tällä on suuri merkitys. Mikäli työntekijä kokee kohtelun ja saamansa palkan epäreiluna, hän joko käärii hihansa ja pyrkii tavoittelemaan parempaa palkkaa, tai vastaavasti vähentää työpanostaan (Viitala 2021). Tilanne, jossa työntekijän työmotivaatio laskee epäoikeudenmukaisen kohtelun seurauksena ei ainoastaan laske työntekijän työpanosta, vaan heikentää myös hänen sitoutuneisuuttaan yritystä kohtaan.

Epämotivoituneella työntekijällä voi olla tällöin myös negatiivisia ilmentymiä esimerkiksi organisaatiokulttuuriin ja kollegoiden työmotivaatioon koko organisaatiossa sekä myös tiimitasoilla (Järvinen ym. 2014; Viitala 2021).

OP Ryhmän palkitsemista on tutkittu Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa myös aiemmin. Kyseisessä tutkimuksessa, mikä on tehty Jyväskylän yliopiston Strategy, Accounting and Leadership as a Practice (SALP)-ryhmän ohjauksessa, huomattiin työntekijöiden kokevan oman taloudellisen palkitsemisensa olevan alhaisemmalla tasolla suhteessa kilpailijoihin (Neuvonen 2020). Palkitsemiseen liittyvää vertailua ei siis käydä pelkästään organisaatioiden sisällä, vaan omaa palkitsemista verrataan myös muissa organisaatiossa vastaavaa työtä tekeviin.

2.3 Arvo- ja tavoitejohtaminen sekä tulospalkitseminen

Erilaisilla tavoitteilla ja suoritusmittareilla pyritään ohjaamaan työntekijää ja hänen tekemistään, sekä tekemään tavoitteiden avulla toiminnan kunnianhimo ja intensiteetti näkyväksi organisaatioissa (Järvinen ym. 2014). Tavoitteiden ollessa yksi tehokkaimmista keinoista ohjata tekemistä ja viestiä organisaation arvoista, on se täten myös yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista (Viitala 2021; Järvinen ym. 2014). Tavoitteiden asettamiseen tulee siis panostaa ja siihen tulee paneutua, jotta tavoitteiden sisältämä potentiaali organisaation menestymisen kannalta saataisiin saavutettua. Lähijohtaja toimiikin usein tulkin kaltaisena linkkinä alaistensa suuntaan avaten tavoitteita, joita organisaatiossa on päätetty osana organisaation suurempaa strategiaa (Järvinen ym. 2014).

Tänä päivänä organisaatiot pyrkivät toimintaympäristön muuttuessa hakemaan kilpailuetua ja onnistumisia muokkaamalla organisaatiota ja sen kulttuuria ketterämpään suuntaan. Asiakkaiden vaatimusten kasvaessa myös työn tekemisen mallien on muututtava, jotta näihin kiristyneisiin asiakasvaatimuksiin voidaan vastata (Järvinen ym. 2014). Aikaisemmin toiminnan ketteryys ja nopea reagointi on liitetty pienempiin yrityksiin ja tietynlaiseen start up-henkeen. Prosessien jouhevuus ja organisaatiossa tehtävän päällekkäisen työn määrän vähentäminen on kuitenkin tavoitteena myös suuremmissa yrityksissä. Tämänkaltaisen LEAN-ajattelun tarkoituksena onkin poistaa toiminnasta sitä tukemattomat työvaiheet ja säilyttää työnteon prosesseissa vain ne toiminnot, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. (Järvinen ym. 2014.) Käytännössä tämä voi tarkoittaa suuremmissa organisaatiossa sitä, että asiakaskohtaamiset pyritään hoitamaan niin sanotusti kerralla kuntoon vaivattomasti asiakkaalle sopivalla asiakaskohtaamisen tavalla vähentäen samalla asiakkaan byrokraattista pompottelua.

Alati kiristyneessä kilpailussa myös asiakaskatteen kasvattaminen voi olla toimialansa markkinajohtajien näkökulmasta yksi merkittävä keino kasvattaa liiketoiminnan tuottoja (Järvinen ym. 2014). Tämä taas vaatii onnistuakseen sen, että organisaation työntekijät tunnistavat tilanteita, joissa asiakas voidaan ohjata organisaation sisällä toisen liiketoiminta-alueen osajalle (Viitala 2021).

Liiketoiminta-alueiden välisellä yhteistyöllä voidaan tunnistaa myös mahdollisia ongelmakohtia prosesseissa, ja pyrkiä kehittämään niitä luoden samalla lisäarvoa asiakkaille (Kotler ym. 2006). Finanssialan käytännön esimerkki ketterästä toiminnasta voisi olla sijoitusneuvottelijan tekemä puhelinajanvaraus asiakaskohtaamisessa saman organisaation vakuutus- tai rahoitusneuvottelijalle vakuutusten tai lainojen päivittämiseksi tai uusien tarpeiden täyttämiseksi. Mikäli organisaatio haluaa ohjata työntekijöiden tekemistä kollektiiviseen suuntaan ja menestyä yhteisönä, voidaan organisaatiossa viestiä tämänkaltaisesta halutusta tavoitetilasta ja kulttuurista selkeillä yhteistyöhön kannustavilla tavoitteilla ja palkitsemalla tämänkaltaisesta tekemisestä (Nohria ym. 2008; Viitala 2021). Lisäksi tiimien välistä yhteistyötä voi pyrkiä myös lisäämään tiimien yhteisillä tavoitteilla (Kotler ym. 2006).

Arvoilla johtaminen ja tekemisen vieminen kohti organisaation arvoja ovat asioita, joita monessa organisaatiossa pyritään toteuttamaan. Se, miten konkreettisesti arvot näkyvät tekemisessä ja miten sitoutuneita henkilöstö on arvoihin, kuitenkin vaihtelee. Vaikka johto linjaisikin arvojohtamisen olevan merkittävä tekijä organisaation menestymisen kannalta, voi todellisuus henkilöstön suusta kuultuna olla eriävää. Osaamisen kehittäminen ja valmennustyön ollessa osana organisaation arvoja, tulee nämä näyttäytyä myös käytännössä. (Järvinen ym. 2014). Valmentava lähijohtajatyö on yksi tämän hetken keskeisiä tapoja toteuttaa johtamistyötä. Myös Järvinen ym. (2014) ovat todenneet osaamisen kehittämisen ja uuden oppimisen mahdollistavan ketterämpää työtettä ja sitä myötä uusien asioiden oppimista.

2.3.1 Tavoiteasetanta

Locken ja Latham (2002, 706–707) mukaan tavoitteet vaikuttavat suoritukseen neljän mekanismin kautta. Ensimmäiseksi he toteavat tavoitteiden näyttävän suunnan tekemiselle ja ohjaavan huomion ja pyrkimyksen pois irrelevanteista aktiviteeteista relevanttiin tekemiseen. Toiseksi he nostavat esiin tavoitteiden energisoivan vaikutuksen ja sen, että korkeat tavoitteet johtavat suurempaan ponnisteluun kuin alhaiset tavoitteet, etenkin silloin, kun mitataan yksilön subjektiivisia ponnisteluja. Kolmanneksi he kertovat tavoitteiden vaikuttavan sinnikkyyteen, sekä ajan ja työn intensiteetin väliseen kompromissiin. Aikamääreet ohjaavat tekemistä ja vaikuttavat siihen, miten intensiivisesti tavoitteen eteen työskennellään. Tiukat määräajat johtavat heidän mukaansa nopeampaan työtahtiin kuin löysemät määräajat. Viimeisenä, neljäntenä mekanismina, he kertovat tavoitteiden vaikuttavan epäsuorasti toimintaan liittyvien strategioiden löytämiseen ja käyttöön. Käytännön esimerkki viimeisimmästä mekanismista voisi olla myyjän myyntitavoitteet ja niiden saavuttamiseksi myyjä etsii erilaisia myyntistrategioita, joiden uskoo auttavan häntä saavuttamaan hänelle asetetut tavoitteet.

Tavoitteet ohjaavat siis työntekijöiden tekemistä organisaation haluamaan suuntaan (Deci ym. 1999). Tavoitteet, ja etenkin niiden saavuttamisesta seuraavat palkinnot, motivoivat työntekijää (Viitala 2021). Mikäli tavoiteasetanta epäonnistuu ja tavoitteet tai palkitseminen eivät tunnu henkilöstön mielestä

perustelluilta ja oikeudenmukaisilta, eivät tavoitteet välttämättä motivoi henkilöstöä, kuten organisaatiolla on ollut alun perin tavoitteena. Saadakseen henkilöstön parhaan suorituskyvyn käyttöön tavoiteasetannan näkökulmasta, tavoitteiden tulee olla spesifejä ja haastavia, kun niitä käytetään työntekijän suorituskyvyn arvioimiseen (Lunenburg 2011, 1). Käytännössä tämän voidaan nähdä tarkoittavan suorituskyvyn mittaamiseen sopivia mittareita, eli mitataan ja arvioidaan sitä, mistä palkitaan. Liian vaikeat tai liian helpot tavoitteet eivät motivoi ollen saavuttamattomissa tai pienellä panoksella saavutettavissa (Locke & Latham 2002).

Tarkkojen ja suorituskyvyn arvioimiseen sopivien mittareiden lisäksi, parhaan suorituskyvyn saavuttamiseksi tulee organisaatiossa hyödyntää palautteenantoa yhdessä suorituskyvyn mittaamisen kanssa, jolla voidaan luoda sitoutuneisuutta ja hyväksyntää organisaatiossa (Lunenburg 2011, 1). On tärkeää, etteivät mittarit ja tavoitteet jää arjessa taka-alalle, mikäli niillä halutaan ohjata henkilöstön toimintaa. Palautteen avulla yksilö tai muu yksikkö saa tiedon siitä, miten he ovat siihen asti pärjänneet, ja mitä heidän tulee tehdä ja mitä ominaisuuksia kehittää parantaakseen omaa tulostaan ja suoritustaan (Lunenburg 2011, 3).

Tavoitteiden osalta on tärkeää, että tavoitteille asetetaan selkeät deadlinet, sillä ne parantavat tavoitteiden tehokkuutta (Lunenburg 2011, 1). Tällöin henkilöstö tietää, mikä on tavoitteen seurantajakso ja milloin mahdollinen palkitseminen tapahtuu. Ilman aikamääreitä tekeminen voisi olla päämäärätiedotonta ja strategia epäselvää. Tavoitteiden tulisi olla läpinäkyviä, tarkkoja, reiluja ja selkeitä, jotta tavoitteet ja palkitseminen voisivat tuottaa organisaatiolle mahdollisimman suurta hyötyä (Viitala 2021). Vaikka asetettujen tavoitteiden voidaan organisaatiossa ajatella ohjaavan työntekijää kohti itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista, vaativat tavoitteet ja työntekijät kuitenkin myös valvontaa. Ilman tavoitteisiin liittyvää seurantaa voi tavoitteiden osalta nousta riski siihen, että työntekijät eivät sitoudu tavoitteisiin tai jopa saattavat huijata tavoitteisiin liittyen (Pascual-Ezama ym. 2013). Esimerkiksi työntekijän aktiivisuuteen liittyvät tavoitteet vaativat seurantaa erilaisten järjestelmien avulla, joista voidaan nähdä, onko työntekijä oikeasti täyttänyt tavoitteen vai ei.

Tavoitteiden ja palkitsemisen tulisi ilmentää organisaation arvoja, jotta yksi onnistuneen palkitsemisen tärkeä ominaisuus, johdonmukaisuus, voisi toteutua (Hakonen ym. 2014). Tavoitteiden asettamisen osalta on huomattu oppimiseen liittyvien tavoitteiden johtavan parempaan suoritukseen kuin suoritukseen liittyvien tavoitteiden (Lunenburg 2011, 1). Usein kuitenkin organisaatioissa palkitaan vain suorituksista, myydyistä kappalemääristä tai muusta helposti mitattavissa olevasta asiasta. Työntekijän oppimista on haastavampi mitata ja sille on myös haastavampi asettaa erilaisia välitavoitteita.

Tavoitteiden tulisi olla toimiakseen hyväksytyjä henkilöstön osalta (Lunenburg 2011, 3). Organisaatiot törmäävät usein juuri ongelmaan, missä henkilöstö eivät sitoudu tavoitteisiin, jolloin tavoitteilla ei saavuteta haluttua motivoituneisuutta tekemistä kohtaan. Tehokas keino saavuttaa henkilöstön

sitoutuneisuutta tavoitteisiin on ottaa henkilöstö mukaan tavoitteiden suunnitteluun (Lunenburg 2011, 3). Tällöin oman työn ja roolin merkityksellisyys nousee työntekijän kokiessa pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä ja vaikuttavansa omalla mielipiteellään koko organisaation toimintaan. Vaikuttamismahdollisuudet työyhteisöissä ja siitä seuraavat merkityksellisyiden tunteet voidaan nähdä työntekijän työstään saamana aineettomana palkitsemisena (Hakonen ym. 2014), jolloin työntekijöiden osallistaminen palkitsemisen ja tavoitteiden suunnitteluun on jo itsessään palkitsemista sekä henkilöstön sitouttamisesta tavoitteisiin ja organisaatioon.

Tavoitteiden osalta on tunnistettavissa erilaisia päätyyppejä riippuen siitä, mitä organisaatiossa halutaan mitata. Organisaatiossa voidaan aluksi miettiä, mitä halutaan mitata ja mille yksikölle valitut tavoitteet asetetaan. Tavoitteita voidaan antaa yksilöille, tiimeille, ryhmille, tuotealueille tai lähes tulkoon mille tahansa toiminnan osa-alueelle. (Järvinen ym. 2014.) Organisaation hyödyntämien tavoitteiden päätyypit ja niihin liittyvät esimerkkitaavoitteet on havainnollistettu taulukossa 3.

Taulukko 3 Tavoitteiden päätyypit (mukaillen Järvinen ym. 2014, 58)

Tavoitteiden päätyyppi	Esimerkki tavoitteesta
Taloudelliset tavoitteet	Eurot, prosentit, tuotto, kannattavuus, kasvu, markkinaosuus
Laadulliset tavoitteet	Työn tulosten laatu, sujuvuus, asiakaskokemus, onnistuneisuus
Tehokkuustavoitteet	Työn tuottavuus, nopeus, urakkamaisuus, ajankäyttö
Inhimilliset tavoitteet	Kasvaminen, oppiminen, jakaminen, uudistuminen, ryhmäytyminen, verkottuminen
Ajattelulliset tavoitteet	Suhde tekemiseen, strateginen oivallus, käsitteellinen ajattelu, kielen kehittyminen

2.3.2 Tiimikohtaiset tavoitteet vs. yksilötavoitteet

Tänä päivänä työtä tehdään usein ryhmissä, tiimeissä tai muissa työntekijöiden muodostamissa yksiköissä. Näiden ryhmien suoriutumista ja tekemistä tarkastellaan usein kokonaisuutena, mutta samalla jokaista yksilöä tarkastellaan individuaalisesti. Tämä asettaa myös omat haasteensa yrityksissä toteutettavalle palkitsemiselle ja tavoitteiden asettamiselle. Työntekijöiden työskennellessä ryhmänä yhdessä kohti ryhmän tavoitetta, verrattuna yksilöiden työskentelyyn kohti omia yksilötavoitteita, on nähty olevan organisaation kannalta tuottavampaa ja tehokkaampaa (Lunenburg 2011, 4). Tämä ei tietysti pidä jokaisessa organisaatiossa ja tavoitteiden suunnittelussa paikkaansa, vaan joissakin tapauksessa yksilökohtaiset tavoitteet ovat organisaation ja työntekijöiden kannalta parempi vaihtoehto. Esimerkiksi usein myyntiorganisaatioissa palkitseminen perustuu suurelta osin yksilön omaan subjektiiviseen osaamiseen ja työssä onnistumiseen. Tiimikohtaiset tavoitteet ohjaavat kuitenkin yksilöitä yksilötavoitteita enemmän kohti yhteistyötä ollen

täten myös oivallinen keino osoittaa organisaation, esimerkiksi yhdessä tekemisen, arvoja henkilöstölle. Lunenburg (2011, 4) jatkaa tavoiteasetannan suunnitteluun liittyen ja toteaa yksilö- ja tiimikohtaisista tavoitteista koostuvan kombinaation olevan usein tehokkaampi tapa motivoida henkilöstöä ja ohjata heidän tekemistään, kuin joko yksilökohtaiset tavoitteet tai tiimikohtaiset tavoitteet itsessään. Tiimikohtaiset tavoitteet myös ohjaavat yksilöitä vastuulliseen tekemiseen, sillä he ovat samalla vastuussa omasta tekemisestään kuin myös tiimin onnistumisesta (Järvinen ym. 2014). Yksilötavoitteilla voidaan mitata jokaisen työntekijän suoriutumista samalla yhdistäen yksittäisten työntekijöiden tekeminen osaksi suurempaa kokonaisuutta, esimerkiksi yhdellä asiakastytyväisyyttä tai organisaation tulosta mittaavalla suoritusmittarilla.

2.3.3 Suoritusmittareiden valitseminen ja hyödyntäminen

Suoritusmittareiden valinta on yksi tärkeimmistä valinnoista, joita organisaatio tekee palkitsemisen ja palkitsemisen johtamisen kannalta (Armstrong 2007). Suoritusmittarit ohjaavat tekemistä ja niiden tulisi olla organisaation strategisten linjauksien ja arvojen mukaisia (Hakonen ym. 2014). Jos halutaan kannustaa yhteistyöhön ja laadukkaaseen tekemiseen, ei välttämättä silloin kannata valita yksilötavoitteita ja esimerkiksi asiakaskohtaamisten määrää mittaavia tavoitteita. Palkitsemisjärjestelmän sisältäen erilaiset suoritusmittarit tulee olla selkeä ja henkilöstön ymmärrettävissä, jotta jokainen tietää mitä heiltä odotetaan ja mistä heitä palkitaan. Suoritusmittareiden valinta on siten myös erittäin merkittävä keino toteuttaa organisaation strategiaa. (Armstrong 2007.)

Valittaessa suoritusmittaria tai muuta tavoitetta tulisi organisaatiossa miettiä vastauksia kysymyksiin, miksi tämä mittari on paras valinta, minkälaiseen toimintaan tämä mittari kannustaa sekä miten tämä tavoite saadaan implementoitua henkilöstölle ja minkälainen rooli lähijohtajilla on tavoitteiden implementoinnissa (Armstrong 2007). Organisaation käytössä olevat resurssit vaikuttavat esimerkiksi siihen, miten paljon erilaiseen tavoitteiden seurantaan voidaan käyttää aikaa, mikä voi vaikuttaa myös lopullisen suoritusmittarin valintaan.

Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen on organisaation näkökulmasta usein kallista ja aikaa vievää (Hakonen ym. 2014). Aineettomaan palkitsemiseen keskittyminen taloudellisten palkintojen sijaan voi tarjota organisaatiolle parhaimmassa tapauksessa sitoutuneempaa ja motivoituneempaa henkilöstöä aineellista palkitsemista edullisemmin. Palkitsemista voidaan täten kuvata organisaation tekemiksi sijoituksiksi, joita arvioidaan ja muokataan säännöllisesti. Aikaisemmin toimivat tavat toteuttaa palkitsemista voivat olla vanhentuneita, eivätkä aja enää asiaansa, jolloin suoritusmittareiden ja palkitsemisen uudelleen järjestely voi tuoda organisaatiolle lisäarvoa (Viitala 2021).

2.4 Tavoitteet ja lähijohtajan toimet

Viitala (2021, 2.9 Lähijohtaminen) määrittelee lähijohtajan tarkoittavan organisaatiossa kaikkia, joilla on johdettavanaan muita työntekijöitä. Lähijohtajat ovat merkityksellisiä organisaation palkitsemisen suhteen, toki muidenkin syiden takia, sillä vaikka palkitsemisen suuret linjat voitaisiin määrittää johtoportaan tasolla, tavoitteiden seuraaminen, henkilöstön tukeminen ja auttaminen on usein enemmän lähijohtajien tekemistä. Kun lähijohtaja arvostaa työntekijöitään ja on aidosti läsnä arjessa, saavat he enemmän myös aikaan (Hakonen ym. 2014). Kuuntelemalla alaisiaan ja heidän mielipiteitään lähijohtaja voi viedä tärkeää informaatiota ylöspäin, esimerkiksi liittyen palkitsemista ja palkitsemisjärjestelmää. Samalla lailla myös lähijohtaja vie viestiä alaisilta ylöspäin liittyen esimerkiksi tekemiseen ja siihen liittyviin haasteisiin (Järvinen ym. 2014). Töissä halutaan voida hyvin ja esimerkiksi viime aikoina erilaisiin työhön liittyviin epäkohtiin on myös yhä enenevässä määrin kiinnitetty huomiota. Työnantajan näkökulmasta yritysten tulee kohdella työntekijöitään ja muita sidosryhmiään hyvin, sillä erilaiset negatiiviset epäkohdat tahraavat nopeasti ja laaja-alaisesti yrityksen brändiä ja työnantajamielikuvaa.

Hakosen ja muiden (2014) mukaan yrityksiin tulisi muistaa palkitsemisessa tavoitteiden osoittavan henkilöstölle suuntaa ja tietynlaisia työhön liittyviä laatuksiteerejä. Heidän mukaansa tämän takia palkitseminen on merkittävä osa lähijohtajien työtä, ja he antavatkin ytimekkään ohjenuoran lähijohtajille ja yrityksille seurattavaksi:

Mistä annetaan palautetta suhteessa tavoitteeseen ja missä onnistumisesta palkitaan, sitä saadaan. (Hakonen ym. 2014)

Lähijohtajalle motivointi on taitolaji, eikä se ole niin helppoa kuin usein annetaan kirjallisuudessa ymmärtää. Jotta lähijohtaja osaa hyödyntää tarjolla olevia palkitsemisen työkaluja oikea-aikaisesti, on tärkeää tuntee motivoinnin kohteena olevat henkilöt, esimerkiksi omat alaiset. Samat keinot eivät toimi palkitsemisessa ja motivoimisessa kaikille, vaan lähijohtajan haasteena onkin löytää oikeat keinot ohjata ja haastaa kutakin alaista osajana eteenpäin (Hakonen ym. 2014). Tämä vaatii lähijohtajalta kykyä yhdistellä erilaisia johtamistapoja ja -tyylejä (Coleman 2000).

Viime vuosina myös suomalaisen osuuskuntamuotoisen finanssialan johtamistutkimus on ollut nousussa lähijohtajan työhön liittyvien muutosten ja toimintatapavaateiden myötä. Esimerkiksi Auvinen ym. (2019) ovat tutkineet OP Ryhmän strategisen johtamisen evoluutiota narratiivisesta näkökulmasta. Heidän tulostensa mukaan johtamisotteessa näkyy vahvasti digitalisoituminen ja digitaalisten alustojen vakiintunut merkitys vuorovaikutuksessa. Kuitenkin liiallinen digitaalisten välineiden käyttö voi uhata aitoa läsnäoloa ja välittämistä, sekä luoda sitä kautta jopa johtajuustyhjiön (Auvinen ym. 2019)

Ylikorkala ym. (2018) toteavat lähijohtajalla olevan paljon vastuuta siinä, mistä he palkitsevat omia alaisiaan, sillä se osoittaa suuntaa tekemiselle ja

muovaa siten organisaation toimintakulttuuria. Onnistuakseen palkitsemisessa organisaatiossa tulee ohjata ja kouluttaa lähijohtajia, kuinka organisaatiossa toteutetaan palkitsemista. Esimerkiksi palautteen antaminen ja hyvien suoritusten huomioiminen ovat asioita, joissa lähijohtajia voidaan kehittää jatkuvasti. Palautteenannolla ja henkilöstön kannustamisella liittyen tavoitteisiin saavutetaan yleisesti parempaa suorituskyykyä ja voidaan sitouttaa henkilöstöä (Lunenburg 2011). On vaikeaa muokata omaa tekemistään oikeaan suuntaan ilman palautetta omasta tekemisestä ja sen suhteutumisesta tavoitteisiin (Locke & Latham 2002, 708). Palaute voidaankin nähdä kehittymisen raaka-aineena, minkä puuttuessa kehittyminen jää yksilön oman reflektoinnin ja pohdinnan varaan (Järvinen ym. 2014). Tällöin kehityskohteiden tunnistaminen on vähintäänkin haastavampaa kuin silloin, kun yksilö saisi palautetta lähijohtajaltaan tai kollegoiltaan.

Onnistuessaan työssään ja tehdessään työtä hyvin, ihmiset yleensä nauttivat saada positiivista palautetta, mikä osaltaan ruokkii yksilön motivaatiota (Manzoor 2012). Ihmisille on myös tyypillistä asettaa uusia tavoitteita saavuttaessaan aikaisemmat tavoitteet, mikä on Locken ja Latham (2002, 708) mielestä tyypillinen ilmiö motivaatiossa ja sen ylläpitämisessä. Lähijohtajat voivat esimerkiksi auttaa alaisiaan asettamaan uusia tavoitteita, joita voi olla uusien taitojen tai ominaisuuksien oppiminen tai kehittäminen.

Tavoitteiden saavuttamisesta saaduilla palkkioilla on voimakkain vaikutus silloin, kun niillä on ihmisille myös symbolista merkitystä. Esimerkki symbolisesta merkityksestä on palkkion mukanaan tuoma palaute onnistumisesta. (Hakonen ym. 2014.) Koko tiimin edessä vastaanotettu positiivinen palaute voi tuoda työntekijälle suuria arvostuksen ja oman työn merkityksellisyyden tunteita, jolloin nämä aineettoman palkitsemisen keinot ovat tilanteessa aineellista palkkiota merkityksellisempiä.

Lähijohtajan antamien kehujen ja kehitysideoiden lisäksi lähijohtajan antama kokonaisvaltainen tuki tavoitteiden saavuttamisen aikana on tärkeää toimivan palkitsemisen kannalta (Hakonen ym. 2014). Lähijohtajan antamalla tunnustuksella ja palautteen myötä tapahtuvalla voimaannuttamisella on nähty olevan selkeitä positiivisia vaikutuksia alaisen motivaatioon (Manzoor 2012). Kommunikointi palkitsemisen prosessin aikana suoritustuntareiden valitsemisesta aina tavoitteiden saavuttamiseen ja siitä seuraavan palkkion sekä tunnustuksen antamiseen palautteen kera, on palkitsemisen onnistumisen kannalta merkityksellistä (Viitala 2021; Hakonen ym. 2014).

Usein organisaatioiden päätöksenteossa ja kehityshankkeissa on sudenkuoppa se, että alkuinnostuksen ja suunnittelun jälkeen hankkeet jäävät taka-alalle ja vähälle huomiolle. Hankkeita ei saada toteutettua ja samaan aihealueeseen palataan myöhemmin, jolloin mietitään jälleen uusia kehitysideoita vallitsevaan tilanteeseen. Sama sudenkuoppa on läsnä myös palkitsemisessa ja sen toteuttamisessa. Alkuinnostuksen jälkeen innostuneisuus ja sitoutuneisuus voi jäädä taka-alalle, jolloin lähijohtajien aktiivisella kommunikoinnilla ja tavoitteiden korostamisella voidaan aiheetta pitää työntekijöiden mielessä, ja täten arjessa läsnä. Yksi varteenotettava keino on

kysyä työntekijöiltä jo tavoitteita suunniteltaessa sitä, miten he haluaisivat saada muistutusta ja tukea tavoitteen saavuttamiseen liittyen, eli miten toinen haluaa saada palautetta (Hakonen ym. 2014). Tämä voidaan nähdä yhteisten pelisääntöjen sopimisena, mikä antaa lähijohtajallekin rohkeutta puuttua tarpeen tullen tavoitteen suorittamisen aikana alaisensa tekemiseen. Tämä toimintatapa jo itsessään viestii työntekijälle siitä, että lähijohtaja on sitoutunut ja haluaa aidosti auttaa alaisiaan.

Varmistaakseen kaikkien työntekijöiden toiminnan olevan tavoitteiden mukaista, tulee lähijohtajan seurata omia alaisiaan. Esimerkiksi myyntiorganisaatioissa, missä asiakaskohtauksia hoidetaan puhelimitse, tulee lähijohtajan tarkastella alaisensa laadullista ja määrällistä aktiivisuutta varmistaakseen toiminnan olevan tavoitteiden mukaista. Epämieluisen tai epämieluisuudelle menevien työtehtävien ja tavoitteiden suorittamiseen voi liittyä työtehtävien välttelyä tai jopa tavoitteissa huijaamista (Pascual-Ezama ym. 2013). Tämän takia lähijohtajan on hyvä varmistaa organisaation käytössä olevia järjestelmiä hyödyntäen, että tekeminen on sitä, mitä on väitetty olevan. Seurannan tuoman datan ja informaation avulla myös palautteen antaminen työntekijöille helpottuu lähijohtajan näkökulmasta, ja erilaisia pullonkaulakohtia on helpompi tunnistaa (Viitala 2021).

Palkitsemisen ajoittamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten voimakas vaikutus palkitsemisella on työntekijään. Suorituksen jälkeen välittömästi saatu kehu tai muu palkinto tuntuu työntekijästä paremmalta ja auttaa työntekijää luomaan paremmin syyseuraus-suhteen palkinnon ja suorituksen välille (Woolley & Fishbach 2018). Lähijohtajan näkökulmasta esimerkiksi välittömän palautteen antaminen työntekijälle edellyttää läsnäoloa ja seuranta työntekijöiden arjessa. Muiden työtehtävien viedessä lähijohtajalta paljon aikaa on täten tärkeää, että lähijohtaja aikatauluttaa kalenteriinsa hetkiä, jolloin hän pystyy olemaan läsnä alaisensa tekemisessä. Aikatauluttaminen ja yhteisten hetkien varaaminen mahdollistaa välittömän palautteen antamisen ja luottamussuhteen syntyminen lähijohtajan ja työntekijän välille. Lähijohtaja on lähtökohtaisesti olemassa alaisiaan varten, joten edellä kuvatut valmennushetket alaisen kanssa tulisivatkin olla toiminnan keskiössä, sillä ne ovat arvokkaita hetkiä yksilöiden, ja sitä kautta organisaation, kehittämisen kannalta. Coleman (2000) on todennut valmentavan johtamistyylin keskittyvän juuri yksilön kehittämiseen yksittäisten työtehtävien sijaan. Johtamisen avaintehtävänä on yleisesti yhdistää erilaista osaamista ainutlaatuisia asiakasarvoa luovaksi kokonaisuudeksi (Järvinen ym. 2014). Siksi on perusteltua, että myös lähijohtajia tulee kouluttaa ja kehittää omassa työssään, jotta heillä on valmiuksia auttaa omia alaisiaan. Lähijohtajien sitoutuneisuus, motivoituneisuus ja tuntemukset työtään kohtaan ovat asioita, joita myös alaiset aistivat lähijohtajistaan. Lähijohtajiin panostamalla voidaan välillisesti vaikuttaa täten heidän alaisiinsa ja alaisensa motivaatioon. (Nohria ym. 2008.)

2.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Tutkimukseni kannalta keskeiset käsitteet liittyvät sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, sekä aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Palkitsemisella pyritään vahvistamaan motivaatiota ja sitouttamaan työntekijää työhönsä (Hakonen ym. 2014). Työntekijän työskennellessä kutsumusammattissaan työn mielekkyyden tai merkityksellisyyden takia on kyse sisäisestä motivaatiosta. Työskenteleminen vain taloudellisen hyödyn takia on vastaavasti esimerkki ulkoisesta motivaatiosta. (Ryan & Deci 2000a.) Usein työntekijöitä motivoivat kuitenkin sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota edustavat motivaatiotekijät (Viitala 2021).

Palkitseminen voidaan herkästi mieltää tarkoittavan ainoastaan palkkaa tai muuta taloudellista hyötyä. Palkka mahdollistaa omien haaveiden ja toiveiden toteuttamisen esimerkiksi asunnon tai harrastusten muodossa. Nämä työntekijän työn ulkopuoliset tarpeet ovatkin usein motivaatiotekijöitä sille, että työntekijä on valmis luopumaan omasta vapaa-ajastaan ja tekemään töitä. Vaikka aineellinen palkitseminen on tärkeää, sitouttavat usein aineettoman palkitsemisen keinot työntekijää vahvemmin (Viitala 2021). Mikäli työntekijää motivoi ainoastaan palkka, eli aineellinen palkitseminen, sitoutuu työntekijä organisaatioon vain siihen asti, kunnes hän saa palkan näkökulmasta paremman tarjouksen muualta. Työntekijän viihtyessä työssään ja työyhteisössään ei palkka ole tällöin ainoa palkitsemisen osa-alue, mikä häntä sitouttaa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa aineeton palkitseminen koetaan aineellista palkitsemista palkitsevampana (Armstrong 2007).

Palkitseminen on osaltaan osoitus työntekijälle työnantajan arvostuksesta häntä kohtaan (Viitala 2021). Palkkalaskelman lisäksi esimerkiksi vapaus oman työn suunnitteluun, joustavat työolosuhteet, mahdollisuus kehittää omaa asiantuntijuutta ja hyvä lähijohtaminen ovat tekijöitä, mitkä sitouttavat ja motivoivat työntekijää (Hakonen ym. 2014). Siksi myös palkitsemista tulee tarkastella kokonaisuutena. Palkitsemisen suunnittelun näkökulmasta rajalliset resurssit rajoittavat myös palkitsemisen toteuttamista. Kaikesta tekemisestä ei voida palkita, minkä vuoksi palkitsemisen tulee olla tarkoin suunniteltua ja viestittyä. Palkitseminen on lähtökohtaisesti positiivinen asia ja on tärkeää, että työntekijät kokevat saavansa työstään vastinetta, oli kyseessä aineetonta tai aineellista palkkiota. Epäoikeudenmukaisuus palkitsemisessa voi kuitenkin aiheuttaa negatiivisia seurauksia työntekijöiden motivaatiolle (Ryan & Deci 2000a), minkä vuoksi erilaiset tavoitteet tuovat selkeyttä palkitsemiseen (Lunenburg 2011). Tavoitteiden osalta määrälliset tavoitteet ovat yleisimmin käytössä niiden laadullisia tavoitteita helpomman seurannan ja arvioinnin osalta. Lisäksi tavoiteasetannan suhteen pohditaan usein, asetetaanko tavoite henkilökohtaiseksi vai ryhmätasoiseksi tavoitteeksi. Organisaatioiden tulisi kuitenkin keskittää pohdintansa siihen, miten tavoitteet saamaan kuvastamaan tehokkaasti työntekijän työtehtäviä ja miten työntekijä saadaan mahdollisimman hyvin sitoutettua asetettuihin tavoitteisiin, sekä laajemmassa kuvassa omaan

työhönsä (Lunenburg 2011; Viitala 2021). Lähijohtajalla on sitoutuneisuuden ja motivoituneisuuden kannalta suuri vastuu, sillä hän voi omalla tekemisellään joko vahvistaa tai heikentää työntekijän motivaatiota (Hakonen ym. 2014). Palkitsemisen ja lähijohtamisen onnistumiseen pitkällä aikavälillä vaaditaan kuitenkin suunnitelmallista ja johdonmukaista tekemistä, eikä pelkästään yksittäisiä onnistuneesti asetettuja myyntitavoitteita.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tutkimus

Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta, koska tutkimuksen kohteena ovat haastateltavien subjektiiviset kokemukset ja ajatukset palkitsemisesta ja motivaatiotekijöistä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja se, että myös aineiston hankinnassa on käytetty laadullisia metodeja (Patton 2015; Eskola & Suoranta 1998). Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan pyrkiä kuvaamaan, selittämään ja tulkitsemaan paremmin jotakin tiettyä ilmiötä (Eskola & Suoranta 1998). Tässä tutkimuksessa tutkittavia ilmiöitä ovat motivaatiotekijät ja palkitseminen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja selventää kokemuksia, kuten ne ihmisten elämässä ovat ilmenneet (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkittaessa subjektiivisia ilmiöitä, kuten motivaatiotekijät ja palkitseminen, antaa laadullisen tutkimuksen menetelmät monipuolisemmat mahdollisuudet tuottaa mahdollisimman laaja-alainen kuva tässä tutkimuksessa tutkittavista ilmiöistä.

3.2 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen toteutus

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiänsultaan tekstiä (Eskola & Suoranta 1998, 15). Laadullinen informaatio kuvailee ja kuljettaa lukijaansa tarinallisesti tilanteeseen, missä informaatio on kerätty (Patton 2015). Aineiston keruussa hyödynnetään usein ihmisiä ja valittu kohdejoukko on valikoitu harkinnanvaraisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haluttaessa kuulla ihmisen omista ajatuksista on järkevää

kysyä häneltä itseltään. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teemahaastattelu tarjoaa haastattelijalle mahdollisuuden ja vapauden esittää haastatteluiden aikana tarkentavia kysymyksiä, mikä mahdollistaa yllättävänkin tiedon nousemista esiin tutkittavista ilmiöistä. Teemat itsessään taas mahdollistavat sen, että haastateltavat voivat kertoa mahdollisimman vapaasti eri aihealueista, jolloin voidaan katsoa aineiston edustavan haastateltavan omaa puhetta. (Eskola & Suoranta 1998.) Puolistrukturoidut teemahaastattelut kuitenkin varmistavat haastatteluiden yhdenmukaisuuden vaateen, sillä keskustelu pitäytyy ennalta valittujen teemojen sisällä, vaikka yksittäiset kysymykset voivatkin vaihdella haastatteluiden välillä (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastattelukutsuun vastasi myöntävästi yhdeksän kohdeorganisaation työntekijää. Haastattelut, joista tutkimuksen aineisto on kerätty, toteutettiin anonyymisti ja luottamuksellisesti, minkä tarkoituksena oli osaltaan luoda turvallinen ympäristö haastattelulle ja keskustelulle, jotta haastateltava uskaltaa kertoa omista tuntemuksistaan liittyen kohdeorganisaation palkitsemisjärjestelmistä. Haastatteluiden osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastatteluiden sopiminen on tapahtunut tutkijan ja haastateltavan välillä, jotta haastatteluun on voitu osallistua anonyymisti ja siten, ettei tieto haastatteluun osallistumisesta ole paljastunut muille kohdeorganisaation jäsenille. Haastattelut ovat toteutettu etänä teknologiavälitteisesti. Laadullisen tutkimuksen ja haastatteluiden onnistumisen takia haastattelijan tulee luoda haastateltaville puitteet, joissa haastateltava voi vastata rehellisesti ja rennosti haastattelukysymyksiin. Haastatteluista kerätyn informaation laatu onkin pitkälti riippuvainen haastattelijasta ja hänen kyvyistään saada haastateltava puhumaan haastattelun teemoista. (Patton 2015.)

3.3 Kohdeorganisaatio OP Suur-Savo

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on OP Suur-Savo, joka on Suomen suurimman finanssiryhmän OP Ryhmän yksi suurimmista paikallisista osuuspankeista. Vuoden 2020 lopulla OP Ryhmän muodostavat 137 osuuspankkia sekä näiden osuuspankkien omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. OP on asiakkaidensa omistama suomalainen pankkiosuuskunta, joka työllistää yli 12 000 työntekijää ollen samalla Suomessa alansa suurin työnantaja. OP Ryhmän omistavia omistaja-asiakkaita on ryhmällä tällä hetkellä yli kaksi miljoonaa. OP Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoimintasegmenttiin, jotka ovat Vähittäispankki, Yrityspankki sekä Vakuutus. OP:n arvoja ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen, joiden mukaisesti OP pyrkii toimimaan ja olemaan johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa niin asiakkaiden kuin työntekijöidensä suuntaan. (OP Ryhmä 2021.)

OP Ryhmän strategia asettaa raamit toteutettavalle henkilökunnan palkitsemiselle läpi OP Ryhmän ja sen paikallispankkien. Näiden raamien sisällä jokainen paikallispankki voi suunnitella ja toteuttaa palkitsemista omien päätöksiensä mukaisesti. (OP Ryhmä 2021.) OP Ryhmän asettamat raamit ovat tärkeitä, sillä niiden kautta voidaan koko konsernin tasolla osoittaa haluttua suuntaa ja heijastaa palkitsemisessa konsernin arvoja. OP Ryhmän muuttuvan palkitsemisen mainitaankin olevan sopusoinnussa moitteettoman ja tehokkaan riskienhallinnan kanssa eikä se houkuttele liialliseen riskinottoon tai asiakkaan edun vastaiseen toimintaan. Palkitsemisjärjestelmien kerrotaan olevan OP Ryhmän arvojen, tavoitteiden ja liiketoimintastrategian mukaisia. Käytössä olevan muuttuvan palkitsemisen mittareissa on huomioitu laadulliset ja määrälliset tekijät. (OP Ryhmä 2021.) Myös tavoitteiden ja palkitsemisen perustelevuus on tärkeää palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta, jotta organisaatiossa on selvää, mistä ja miksi palkitaan.

OP Suur-Savo sen sijaan on toimialueensa johtava pankki ja OP Ryhmän yksi suurimmista pankeista. Vuoden 2020 lopussa OP Suur-Savolla oli yli 115 000 asiakasta, joista omistaja-asiakkaita oli yli 70 000. OP Ryhmän arvojen mukaisesti myös OP Suur-Savo pyrkii perustehtävänäään luoda oman vahvan vakavaraisuutensa ja tehokkuutensa avulla kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkailleen ja toimintaympäristönsä (OP Suur-Savo 2021, (A)). Vuoden 2020 tilinpäätöksen perusteella organisaatiossa on työskennellyt vuoden aikana keskimäärin 143 työntekijää (OP Suur-Savo 2021, (B)).

Koronakriisi on vaikuttanut myös Suur-Savon Osuuspankin liiketoimintaan ja heidän työntekijöidensä arkeen. Toimintaympäristön muutos on tuonut mukanaan isoja loikkauksia digitalisaatiossa ja työn tekemisen käytänteissä esimerkiksi etätyöskentelyyn ja etänä toteutettavien asiakastapaamisten myötä. Koronapandemia on tuonut Suur-Savon Osuuspankille, kuten myös monille muille organisaatioille, ja sen lähijohtajille työhön liittyviä muutoksia, joihin on pitänyt sopeutua. Sähköisten asiakaskanavien suosion ja käytön lisääntyessä myös pankin on ollut tarvetta suunnitella työntekijöidensä työtä ja omia panostuksiaan toimintaympäristön muuttuessa. Esimerkkinä Suur-Savon Osuuspankin tekemästä työn ja tekemisen suunnittelusta on hiljattain tehty päätös supistaa pankin konttoriverkostoa ja lakkauttaa pankkimailmaan vahvasti mielletyt infopisteet pankin konttoreista (OP Suur-Savo 2021, (C)). Organisaatiomuutokset voivat muokata työntekijöiden työtä ja mahdollisesti sitä, miten palkitsevaksi työntekijät kokevat työnsä muutoksien keskellä. Edellä esiteltyt muutokset tekevät tutkimuksestani ajankohtaisen ja työelämällisesti perustellun aikaisempien tieteellisten perustelujen lisäksi.

3.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Laadullisen aineiston analyysillä pyritään tiivistämään tutkimuksessa kerättyä tietoa kadottamatta kuitenkaan aineiston sisältämää informaatiota (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, minkä tehtävänä on selkeyttää tutkimuksen aineistoa luoden samalla sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineistosta on pyritty luomaan lukijalle selkeää ja yhtenäistä kuvaa, jotta käsiteltävien ilmiöiden, motivaatiotekijöiden ja palkitsemisen, ymmärtäminen olisi kokonaisuudessaan helpompaa. Aineistoa on pyritty erittelemään ja käsitteellistämään, jotta tavoite lukijaystävällisyydestä on voitu saavuttaa. Sisällönanalyysissä toteutettavan jäsentämisen pyrkimyksenä on, että aineistosta pystyttäisiin tekemään luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä tutkittavista ilmiöistä. Näiden lisäksi aineistosta esiin nousseita havaintoja on pyritty jäsentelemään laajemmiksi kokonaisuuksiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Patton 2015). Sisällönanalyysin ohjeiden mukaisesti tutkittavasta ilmiöstä on pyritty tekemään tiivis kuvaus, joka kytkee tutkimuksen laajempaan kontekstiin ja aikaisempiin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Analysoinnin aloitin jo haastattelutilanteissa kirjatessani ylös esiin nousseita ajatuksia ja havaintoja, joihin palasin analyysia kirjoittaessani. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin ohjeiden mukaisesti. Nauhoitetut haastattelut kuunneltiin ja litteroitiin sana sanalta. Tämän jälkeen haastattelujen sisällöt luettiin ja niihin perehdyttiin uudestaan. Samalla kävin uudestaan läpi haastatteluiden aikana tekemäni muistiinpanot haastatteluista. Aineiston analyysi oli kolmivaiheinen koostuen ensimmäiseksi (1) aineiston pelkistämisestä eli redusoinnista, toiseksi (2) aineiston ryhmittelystä eli klusteroinnista ja kolmanneksi (3) teoreettisten käsitteiden luomisesta eli abstrahoinnista. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineiston redusointia ohjasivat asettamani tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset. Haastatteluaineistosta alleviivattiin eri väreillä tutkimuskysymyksiin liittyvät alkuperäisilmaukset, minkä avulla aineistoa saatiin pilkottua osiin ja aineistosta karsittua epäolennaiset asiat ja ilmaukset pois. Alkuperäisistä ilmauksista kirjoitettiin pelkistetyt ilmaukset haastattelupaperin marginaaliin helpottaen näin aineiston pelkistämistä ja analysointia.

Sisällönanalyysille tyypillisiä piirteitä löytyy analysoinnista myös haastatteluissa hyödynnetyn teemoittelun myötä, sillä tutkimusraporttini analyysi etenee haastattelurungossa hyödynnettyjen teemojen mukaisesti. Tutkimuksen tulokset esitellään siis tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä.

Teemojen käsittelyn yhteydessä hyödynnän haastatteluista otettuja katkelmia eli sitaatteja, joita hyödyntämällä pystyn välittämään lukijalle kuvaa haastattelutilanteesta ja käsitellyistä sisällöistä, joiden kuvaileminen laajasti ilman sitaatteja olisi hankalaa. Sitaattien yhteyteen olen liittänyt kommentoivan

haastateltavan tunnuksen eli pseudonyymin (H1-H9), joiden avulla lukija pystyy seuraamaan paremmin, kenen kommentteista on kyse.

3.5 Eettiset ratkaisut ja luotettavuuden arviointi

Eskola ja Suoranta (1998) ovat todenneet tutkijan aseman olevan toisella tavalla keskeinen laadullisessa tutkimuksessa kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen osalta tutkijalla on paljon vapauksia ja vastuita tutkimuksen suunnittelun, toteutuksen ja valitun näkökulman osalta, jolloin myös tutkijan tekemillä päätöksillä on suuria seurauksia tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan oma avoin subjektiivisuus. Tutkija on samalla tutkimuksen tekijä sekä tutkimusväline. Tutkijan oma ajattelu, aikaisemmat kokemukset ja tausta, omat ominaisuudet sekä mielenkiinnon kohteet vaikuttavat siihen, mitä tietoa ja miten tätä kyseistä tietoa tutkija kerää sekä tulkitsee. Tämän takia tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Eskola & Suoranta 1998.) Tutkimusprosessin aikana olen tiedostanut sen, että omat mielenkiinnonkohteeni ovat vaikuttaneet tutkittavan aiheen valintaan. Ilman näitä mielenkiinnonkohteita tämä tutkimus ei olisi kuitenkaan syntynyt. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa on mahdotonta saavuttaa täyttä puolueettomuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018), olen kuitenkin osaltani pyrkinyt toimimaan mahdollisimman puolueettomasti vahvistaen samalla tutkimukseni luotettavuutta.

Samalla tavalla, kun olen pyrkinyt tutkimuksessa kuvailemaan ja perustelemaan tutkimusprosessin aikana tekemiäni päätöksiä, olen aineistoa analysoidessani pyrkinyt kuvailemaan haastateltavien tuntemuksia ja sanomisia niin kuin olen ne itse tulkinut. Vahvistaakseni tulkintojeni oikeellisuutta olen tarvittaessa haastattelutilanteissa kysynyt tarkentavia kysymyksiä, jotta tulkintani on mahdollisimman yhtenäinen sen kanssa kuin haastateltava on sen tarkoittanut.

Yhtenä eettisenä ratkaisuna olen tutkimuksessani hyödyntänyt pseudonyymejä, eli haastateltavien tunnuksia, pyrkien täten säilyttämään haastateltavien anonyymiyden tutkimuksessani. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004). Olen kuvannut tutkimusprosessin eri vaiheet ja menetelmät yksityiskohtaisesti, jotta lukija saa mahdollisimman tarkan kuvan tutkimusprosessin etenemisestä. Tällä tavoin olen pyrkinyt luomaan tutkimukseni luotettavuudesta helpommin arvioitavan lukijan saadessa kokonaisvaltaisemman kuvan koko tutkimusprosessista.

Tavoitteenani on ollut tehdä laadullisen tutkimuksen lisäksi laadukasta sekä eettistä tutkimusta, mikä edellyttää omien mielipiteideni sulkemista haastattelutilanteiden ulkopuolelle. Tuomen ja Sarajärvenkin (2018) mukaan hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus, millä viitataan esimerkiksi

hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaiseen tutkimukseen ja tutkimusprosessin aikana tulevien eettisten pulmien huomioimiseen.

Tutkimuksen luotettavuutta olen lisännyt hyödyntämällä sitaatteja omien tulkintojeni tukena tutkimuksen analyysiosassa. Tutkimuksen validiteettia lisää se, että haastateltaville on kerrottu ennen haastattelun alkua heidän anonymiteettinsä säilyvän läpi tutkimuksen. Käsiteltävän aiheen ja siihen liittyvien teemojen ollessa erittäin henkilökohtaisia, on anonymiteetti tutkimuksessani erittäin tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Tutkimuksen validiteettia lisää myös se, että aineistosta valitut sitaattit kuvaavat käsiteltyjä keskeisiä teemoja: palkitsemista, motivaatiota sekä lähijohtajan toimia.

Pelkkä haastatteluiden referointi olisi voinut altistaa aineiston analyysia omille ajatuksilleni ja mielipiteilleni, ja täten vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Pysin luomaan haastattelutilanteista mahdollisimman avoimia ja rentoja mahdollistaen täten varauksettoman ja keskusteleavan kohtaamisen haastateltavien kanssa. Pysin myös varaamaan haastatteluihin riittävästi aikaa (45min - 1h 30min), jotta kiire ja työpäivien muut askareet eivät vaikuttaisi haastateltavien vastauksiin supistavasti. Haastateltaville esittämieni lisäkysymyksien avulla olen pystynyt ymmärtämään laajemmin heidän kokemuksiaan palkitsemisesta ja heidän motivoituneisuudestaan, sekä mahdollisista kehitysideoista lähijohtajien tekemiseen. Tämän näen tutkimuksen validiteettia parantavana asiana.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Jokaisessa alaluvussa käsitellään kyseiseen aiheeseen liittyviä haastatteluissa esiinnousseita teemoja ja analysoidaan niiden merkitystä tutkimuksen kannalta. Aineistosta on otettu tutkimuksen kannalta merkityksellisiä sitaatteja, joiden tarkoituksena on kuvailla ja tulkita mahdollisimman laaja-alaisesti haastateltavien näkemyksiä.

4.1 Työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavat asiat

Ylikorkala ym. (2018) totesivat, että työympäristöissä pyritään jatkuvasti selvittämään työntekijöiden motivaatioon liittyviä tekijöitä ja sitä, miksi he tulevat töihin. Kysyessäni haastateltavilta, miksi he tekevät työtänsä, nostivat he esille erilaisia motivaatiotekijöitä. Taloudelliset syyt ovat usein työntekemisen lähtökohta, mutta haastateltavat nostivat heitä motivoiviksi tekijöiksi myös esimerkiksi tukevan työyhteisön, mielekkäät ja mielenkiintoiset työtehtävät sekä aidon halun auttaa asiakkaita. Motivaatiota vahvistava tekijä on myös haastateltavien mukaan tunne siitä, että tekee merkityksellistä, omaa osaamista vastaavaa työtä.

No leipä pitää saada ensimmäisenä. Se on ihan, jollain pitää noita laskuja maksella, että se on niinku se päähomma, että mutta tätä työtä teen koska kyllä mä tästä tykkään. - - Minä olen kilpailuhenkinen. Minä tykkään tosiaan noista tavoitteista, niitä nyt oikeastaan koko ajan miettii. No sitten tietysti tosi hyvät työpäivät, tai päivät menee ihan sikanopeasti täällä. Hyvää porukkaa, täällä on hyvää ruokaa, henkilöstöedut. Ja tota tossa niinku lyhykäisyydessään, että kyllä on miulle motivoiva duuni. Mukavaa sakkia. Henkilöstöedut. Sisähomma. (H1)

Tää on ollu hirveen mielenkiintoista ja mukavaa. Oikeastaan se, et kun asiakkaat on tyytyväisiä ja kiitollisia, ja saa heiltä semmoista hyvää palautetta et kävipä hyvin ja menipä sujuvasti. Et se on niitä työn parhaita hetkiä, et näkee et asiakas on kiitollinen ja et se on saanut jotain tärkeätä minulta. (H2)

Kohdeorganisaation näkökulmasta, ainakin haastateltavien osalta, työntekijöiden motivoituneisuus ja työssä viihtyminen näyttävät olevan hyvällä mallilla. Vastauksista oli myös tunnistettavissa suoraan Nohrian ym. (2008) esiin nostamia työmotivaatioon liittyviä haluja, kuten luontaisen halun hankkia elämänlaatua parantavia asioita, halun luoda suhteita muihin ihmisiin sekä halun ymmärtää ja oppia uusia asioita. Myös asiakkaiden osoittama arvostus on Viitalan (2021) mukaan yksi työn palkitsevuutta ja merkityksellisyyttä lisäävä motivaatiotekijä. Pitkät asiakassuhteet voivat parhaimmassa tapauksessa muodostua jopa syvämmiksi ihmissuhteiksi.

Mulla sanotaan, että yhdeksänkymmentäkahdeksan prosenttia asiakkaista on ihan superkivoja. Ja sitten tietysti, kun mä on tehnyt tätä näin kauan niin mulla on sitten niitä jo tosi syvälle ja jopa iholle menneitä asiakassuhteita. (H8)

Luottamus ja arvostus asiakassuhteessa ovat avaintekijöitä edellä esitellyn kaltaisten ihmissuhteiden luomiselle, mutta voivat luoda myös mahdollisuuden molemminpuoliselle ymmärrykselle ja oppimiselle. Nämä asiat ovat haastateltavien itsessään tunnistamia motivaatiota lisääviä tekijöitä.

Mä tykkään haastaa asiakkaita, että mä uskallan olla eri mieltä ja monesti niistä keskusteluista, joissa ollaan niinku tosi pahasti eri mieltä, niin ehkä sitten tuleekin semmoisia hedelmällisempiä juttuja. Ne ei välttämättä ole mitään isoja, mutta ne on tämmöisiä ahaa elämyksiä, ja sekin tavallaan, ettei tule täysin torpatuksi, että toinen osapuoli ymmärtää sen mitä on, niin se on kanssa sellaista, mistä mä niinku tykkään mun työssä. Ja onhan se ihan kiva, jos sitä tulostakin sitten tulisi, että kyllä mä niinku oon tuloksen nälkäinen ja tavoitteellinen. (H3)

Tavoitteellisuus ja halu onnistua sekä menestyä työssään ovat asioita, jotka ajavat haastateltavia eteenpäin työssään. Kilpailuhenkisyys on noussut jo esille osana henkilöstön motivoituneisuutta työtään kohtaan, mutta haastattelujen perusteella kilpailuhenkisyys näkyy osalla myös eräänlaisena yrittäjähenkisyytenä. Tämä yrittäjähenkisyys näkyy haastateltavilla sitoutuneisuutena heille osoitettuihin työtehtäviin ja siinä, kuinka tärkeää heille on tehdä työnsä hyvin. Motivoituneisuus ja työstä inspiroituminen, sekä näistä osittain kumpuava yrittäjähenkisyys on vahvasti liitännäinen henkilön identiteettiin ja arvomaailmaan (Auvinen ym. 2010). Myös työroolit vaikuttavat, miten yrittäjähenkistä työ haastateltavilla on.

Tämä sijoitusmyynti on hyvin paljon, paljon enemmän semmoista yrittäjävetoista kuin ehkä juuri kassapalvelut tai joku muu. (H3)

Isoissa työyhteisöissä on erilaisia rooleja, joissa työskentelee persooniltaan ja identiteeteiltään hyvin erilaisia työntekijöitä. Työntekijän motivoituneisuuden ja tehokkuuden kannalta on tärkeää, että työntekijät löytäisivät roolin ja työtehtävät, jotka he kokevat itselleen motivoiviksi ja luonteviksi (Viitala 2021). Mieluisan työroolin löytäminen on vaikuttanut haastateltavillakin omaan työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon.

Oon kyllä huomannut siis tosi ison eron tässä ihan niinku tehtävien vaihdolla, että sitä tossa, kun puhuttiinkin just sitä, että et just et se ei niinku ollu itsessään työssä

aikaisemmin se ongelma, vaan että se oli niissä tietyissä tehtävissä - - Että eri tehtävissä niin kuitenkin sitten se oma olo helpottuu silleen et on niinku oikeesti kiva tehdä töitä ja kiva tulla töihin niin on se ihan huima ero. (H5)

Kehittymismahdollisuudet nähdään yleisesti motivaatiota vahvistavina tekijöinä (Hakonen ym. 2014). Pankkimaailma tarjoaa monipuolisia työtehtäviä luoden samalla uusia mahdollisuuksia kehittymiselle ja uralla etenemiselle. Uudet roolit ovat haastateltaville jotain, mitä kohti pyrkiä ja uurastaa.

Oon silleen tietysti iloinen, että olen saanut niinku isompaa tavallaan roolia ja tota pääsee vaikuttamaan ite ni. Se on tietysti semmoinen ehkä itellä ainakin ollut tosi motivoiva juttu, että pääsee sitten niinku tavallaan kuitenkin kehittymään ja oppimaan uusia asioita ja pääsee just vaikuttamaan ja sitten saa sellaista niinku tietynlaista palautetta, että hei että tää oli hyvä juttu ja semmoista. (H4)

Martelan ja Jarenkon (2014) mukaan sisäisestä motivaatiosta puhutaan silloin, kun tekeminen vetää puoleensa ja on yksilöä energisoivaa. Urakehitys ja uusiin rooleihin hakeutuminen ovat selkeitä työntekijän keinoja yrittää päästä kohti edellä esiteltyä energisoivaa tekemistä. Siksi myös urakehityksen ja -suunnittelun huomioon ottaminen organisaation toiminnan suunnittelussa on tärkeää. Työuria tukemalla työntekijöitä saadaan paremmin pusketta kohti tätä energisoivaa tekemistä ja vahvistettua sisäistä motivaatiota. Tätä myös haastateltavat kaipaavat.

Toki just nuorena et kuitenkin kunnianhimoa on niin kyllä siis semmoista just, että niinku vähän tietäis sen mitä se eteneminen vaatii. - - Et niinku kuitenkin haluaa eteenpäin, ettei koko loppuelämää ole samassa hommassa, mutta just se, että kyllä sanotaan, että varmaan aika montaa nuorta täällä kiinnostaisi vähän just niinku tuommoinen (urapolun ja etenemismahdollisuuksien suunnittelu) meidän ainakin tuossa tiimissä mitä olen ajatellut, jutellut ja kuullut että. (H7)

Mä niin kun olen kyllä pyytänyt kanssa esihenkilön kanssa palaveria siitä, että miten niinku tuota urakehitystä voitaisiin suunnitella tässä. (H9).

Kokeakseen suunnitellut urapolut palkitsevimpina ja motivoivampina, kaipaavat ne osan haastateltavien mielestä ympärilleen enemmän konkreettisia suunnitelmia, joihin myös palattaisiin aika ajoin esimerkiksi lähijohtajan kanssa. Konkreettisemmat urapolut ja kehittämissuunnitelmat voivat olla toimiessaan yksi hyvä keino houkutella haluttua henkilöstöä organisaatioon ja sitouttaa jo organisaatiossa olevaa osaamista (Viitala 2021).

Meillä on semmoinen hyvin yleismaallinen, että mitä täytyy tehdä, jotta ollaan niin kuin oikeaan suuntaan, mutta se mitä mä itse ainakin haluaisin ja kokisin ja että meillä olisi ihan oikeasti semmoinen selkeä niinku etenemissuunnitelma että. Miten sä niinku konkreettisesti pääset sinne etenemään, koska nyt se on vähän semmoinen. Kuitenkin yleismallinen, että. Tee näin ja pääset tavoitteisiin. - - ja ihan oikeasti niinku jotain realistista arviota, että myöskin että mikäli nämä asiat on hallussa niin millä aikavälillä se voisi tapahtua? Totta kai, ei varmasti niinku pysty suoraan sanomaan, että niin ja niin. Tai että menee vähän aikaa, mutta joku edes suuntaa antava, että ylipäätään semmoista joskus tulevaisuudessa olisi tapahtumassa, nyt tää on vähän tämmöstä niinku, että no ehkä, ehkä ei. (H9)

Henkilöstön kuljettaminen urallaan eteenpäin organisaation sisäisesti on myös riskeiltään usein organisaatiolle ulkoisia rekrytointeja edullisempaa. Uudet roolit ja uralla eteneminen ovat motivoineet ja innostaneet osaa haastateltavista jo aikaisemmin, mikä tukee toivetta systemaattisemmasta urapolkujen suunnittelusta. Innostusta lisäävät myös yhteisöllisyys sekä monipuoliset työtehtävät, joista haastateltavat kokevat saavansa paljon aineetonta hyvää.

Jotenkin on niinku tää tietty OP: laisuus iskostunut tähän aika tiiviisti, että monella meistä niin on aika oranssi sydän. Kuitenkin on semmoinen tietty ylpeys siitä meidän roolista täällä maakunnassa. (H4)

Mä oon itse asiassa ollut niin innostunut omasta työstäni jo pitkään, et tässä oon joskus esimiehenenkin sanonut, et mä pelkään et, milloin tulee se hetki, et ei nyt mä en enää jaksata tätä. Et tavallaan, kun ihmisellä ois 3–5 vuotta mitä se jotain tehtävää jaksais tehdä ja sit se tarvii jotain uutta. Mietin, että milloin mulla tyssää tää, etten mä jaksata enää innostua. Mutta toisaalta tää on varmaan niin monipuolista ja vaihtelevaa, ja tässä voi koko ajan kehittyä. Niin se varmaan antaa niin paljon, et kyl mä oon jaksanu olla tästä työtehtävästäni innostunut jo vuosia, että aina tää tuntuu vaan yhtä kivalle. (H2)

Motivaation luonne ja taso vaikuttavat usein työn laatuun (Ryan & Deci 2000a). Korkea motivaatio ja innostuneisuus näkyy myös haastateltavien mukaan myös heidän työnsä jäljessä.

No kyllä jotenkin silloin kun on tosi motivoitunut ja jotenkin semmonen hyvä flow päällä ja jotenki inspiroitunut siihen mitä tekee, niin kyllähän se jotenkin paljon enemmän kehittää sitä omaa tekemistä. Ja pyrkii jotenki parempaan ja koko ajan tekemään asioita paremmin, että silloin ehkä keskittyneemmin tekee esimerkiksi jotakin rahoitushanketta, paljon syvällisemmin pohtii niitä asioita ja sitä omaa tekemistä, ja asiakkaan palvelemista, tuotekattavuutta tai mitä tahansa. Jotenkin sitä antautuu paljon enemmän sille tekemiselle ja sitä myöten sitten oma tekeminen on parempaa ja laadukkaampaa. (H2)

Flow-tila syntyy usein aikaisemmista huippukokemuksista ja onnistumisista luoden inspiroitumista tekemistä kohtaan (Auvinen ym. 2010). Ideaalitulanteessa työntekijät ovat inspiroituneita työtään kohtaan ja koko organisaatiossa on jatkuva positiivinen vire päällä. Vaikka tämä edellä kuvattu jääkin usein organisaatiossa vain tavoitetilaksi, on organisaation sisällä erilaisia keinoja, joilla motivoituneisuutta voidaan pyrkiä vahvistamaan.

Rahapalkka on niinku vähän semmoinen jopa toissijainen. Toki ihan kivaa, mutta jotenkin mulla on tosi tärkeä ollut aina se työn sisältö. Ja se työn mielekkyys, työyhteisö, se että siitä että mä oon niinku itse motivoitunut töissä. Se on mulle ihan niinku äärettömän tärkeä. Ihan uskallanpa ehkä sanoa, että keskivertoa tärkeämpääkin. Jotenkin semmoinen että on koko ajan se tietty draivi ja semmoinen meininki päällä. Ja tuota hyvät työtehtävät ja että pääsee niinku edistää asioita, että se on niinku todella todella tärkeä. (H4)

Nautin siitä hirveästi, että on vapaus tehdä töitä siten kuin itse haluaa. Kun vaan tekee tulosta, kun vaan noudattaa toimintaohjeita. Ja minun luotetaan ja tiedän, että minua arvostetaan meidän talossa. (H8)

Viitalan (2021) mainitsevat aineettoman palkitsemisen keinot, kuten joustavat työn tekemisen mahdollisuudet, positiivinen työyhteisö ja mielenkiintoiset työtehtävät ovat nousseet esille paljon myös haastateltavien osalta. Vaikka aineettoman palkitsemisen keinot ovat todella tärkeitä, usein perimmäinen syy työn tekemiselle löytyy aineellisen palkitsemisen puolelta. Aineellinen palkitseminen on myös organisaation keino osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan.

Tavallaan palkka on osa sitä arvostusta, että aktiivisesti käyn keskusteluja palkka-asioista esimieheni kanssa, ja tavallaan koen, että se on osa sitä hänen arvostamista, esimiehen arvostamista ja johdon arvostamista sitä minun työntekoa kohtaan, että ne maksaa mulle siitä sen mukaan, miten mä oman hommani hoidan. (H2)

Seuraavassa luvussa käymme tarkemmin läpi, miten erilaiset palkitsemisen keinot ja tavoitteet vaikuttavat haastateltavien tekemiseen ja motivaatioon, sekä käymme syvemmin läpi esimerkiksi rahapalkan merkityksellisyyttä. Tämän luvun tarkoituksena on antaa lukijalle kuitenkin ymmärrys siitä, että työn tekemiseen ja työmotivaatioon vaikuttavat haastateltavillakin erilaisia sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä. On myös tilanteita ja asioita, jotka vaikuttavat työmotivaatioon heikentävästi.

No käytännössä kiire ja sitten se, että vähän vielä kuitenkin siirrellään niinku. Että vaikka ei pitäisi siirrellä niin just se, että Mikkeli on erikseen ja Mikkeliin siirretään kaikki ja tuota kun muilla on niin kiire, että vähän se niinku. Siirretään sitä vastuuta toiselle, kun itse ei niinku muka ehdi. (H7)

Kiireen lisäksi myös tekniset huolet toimivat ajoittain haastateltavien onnistumisen esteenä heikentäen hetkellisesti motivaatiota. Haastateltavat ovat kokeneet tilanteet, joissa työlaitteet ja -järjestelmät eivät toimi, eräänlaisina onnistumisen esteinä omassa työssään.

Tällä hetkellä tähän täytyy sanoa, että tekniikka kun ei toimi niin kyllä se. Aika niinku lässäyttää tämän homman. (H3)

Ihan semmoinen just käytännön mitä tässä, kun tätä rahoitusta tekee, niin nää just nää järjestelmät aika tämmöiset. Että mä joudun käyttämään siis tosi montaa eri järjestelmää tässä niinku - - monesta eri paikasta pitää askarrella niin se on semmoinen mikä kanssa niinku. Ei oo tehokasta. (H6)

Positiivinen työyhteisö toimii usein voimavarana ja motivaatiota lisäävänä tekijänä (Viitala 2021). Yleisesti haastateltavat kokevat työyhteisönsä tällä hetkellä motivaatiota vahvistavana motivaatiotekijänä. Erilaiset ristiriitatilanteet voivat kuitenkin horjuttaa positiivista työyhteisöä ja työntekijöiden motivaatiota.

No semmoiset haastavat esimerkiksi jotkut ristiriitatilanteet täällä työyhteisössä. Et jotenkin ei toimi meillä sisäinen kommunikointi tai muu, ja se sit aiheuttaa täällä semmoista huonoa fiilistä, että se esimerkiksi voi viedä sitä motivaatiota. Et tavallaan asiakastilanteet, vaikka ne on haastavia, tai asiakaskin voi olla todella hankala ja ikävä mut sekään ei välttämättä vie sitä työn innostusta. Mut jos meillä on sisäisesti täällä et jotkut asiat ei toimi, ni se sit vie sitä fiilistä. Et se sit aiheuttaa semmosta. Et jotenkin tiimin sisäiset tai talon sisäiset haasteet ja ristiriidat, ongelmatilanteet on tavallaan sellaisia mitkä vie sitä makua. (H2)

Kiire ja työhön liittyvä paine tehdä tulosta ovat myös aiheuttaneet ristiriitatilanteita kohdeorganisaatiossa. Kilpailuhenkisyys ja tarve onnistua ovatkin joissain tilanteissa kääntyneet jopa motivaatiota heikentäväksi tekijäksi.

Kyllä silloinkin oli sitä semmoista niinku kilpailuhenkisyyttä ja kaikilla niinku kiirettä ja muuta ja kaikki koitti niinku saada sitä myyntiä paljon tehtyä ja niinku pärjätä siinä omassa työssään. - - silloin oli kuitenkin semmoinen niinku, että tuettiin toisiamme. - - Kilpailuhenki muuttui vähän ehkä tietyllä tavalla tapaa semmoiseksi toksiseksi, että sitten oli vähän se, että heitettiin toinen sinne bussin alle, että saa vaan itse lisää myyntiä. - - Et niinku mikä mulle on jotenkin tosi vierasta ajatuksena silleen, että ei olla valmiita auttaa tiimikaveria, koska se vie omaa aikaa, vaikka myynnistä tai jostain, että olen itse suunnitellut, että haluan nyt tehdä tätä näin, että en auta tai en voi soittaa tuota puhelua, että jos se nyt auttaisi sinua. (H5)

Edellä nostettu esimerkki tiimihengen muuttumisesta negatiivisemmaksi on vakava tilanne työmotivaation, yhteisöllisyyden ja tiimien yhdessä tekemisen näkökulmasta. Organisaatioissa yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen luomisella voidaan vaikuttaa ennaltaehkäisevästi vastaaviin tilanteisiin. Koko organisaation pelisääntöjä luodessa on kuitenkin haastateltavien mukaan muistettava, ettei toiminnan tasapuolistaminen muutu eri tiimien tasapäistämiseksi.

Mun mielestä se pitäisi sitten myöskin olla, että tehtävän mukaan ja tiimin mukaan niin pystytään niitä, että siellä on erivapauksia toisilla, mutta sitten toisaalta myöskin on eri velvollisuuksia. Elikkä niin kuin on sitä painetta eri tavalla, että se ei ole niin, että kaikilla on ne samat säännöt vaan että ne myöskin niinku vaihtelee työtehtävän mukaan ja mun mielestä se on. Edellisessä tuota työpaikassa sanottiin, että jos joku valitti, että miksi nuo pystyy tekemään ni menkää tekemään sinne, että se on ammatinvalintakysymys, että jos sä haluat nämä oikeudet niin sä menet tekemään sitä työtä ja sä saat sieltä myöskin sitten sen vastuun. - - Että se on vähän sellainen mikä mua on ihmetyttänyt, että miksi täällä edelleenkin älähdetään, jos jossain tiimissä on eri säännöt tai niin kuin ehkä eri vapauksia, koska on myöskin eri vastuuta. - - Joo tasapuolinen, mutta se tasapäistäminen on ihan eri asia. (H3)

Haastateltavien mielestä tasapuolistaminen voi siis ajaa toiminnan tasapäistämiseksi, mikä ei kannusta ponnistelemaan. Vastaavasti urakehitys ja erilaiset roolit velvollisuuksineen ja vapauksineen toimivat motivaatiotekijöinä työntekijöille pyrkiä eteenpäin. Eri tiimien ja roolien työn tekemiseen liittyvät vapaudet ovat aiheuttaneet yhteisöllisyyden kannalta ikäviä tilanteita kohdeorganisaatiossa.

Tavallaan emme me voi tuoda ilmi sitä meidän työn vapautta tai sitä niin kuin omaa kalenterin vapautta, ajankäytön vapautta sitten niinku esimerkiksi päivittäistiidille, koska se aiheuttaa sitä niin kuin. Tai pahoja mieliä sanotaan näin, että se on niinku hirmu harmi, että että. Kaikki ei niinku ymmärrä sitä, että eri tiimit, eri asiantuntijat niin myös ne niinku tietyt tavat toimia niin siellä työssä, niin on erilaisia, että me ollaan silloin kun kato kun etätyö tuli niin silloin kun itse sitten jäin. Ihan täysin etätöihin niin tuota muistan vaan sitten, kun konttorilla joskus kävin, niin sain vähän niin kuin negatiivista palautetta sieltä, että hyvähän se teikäläisellä, kun saa mennä ja tulla miten lystää. Semmoista niinku pahoja mieliä juuri, että se on harmi. (H8)

Tässä luvussa olemme käsitelleet haastateltavien motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Haastateltavat viihtyvät työssään yleisesti hyvin, mutta

pystyivät nostamaan esiin asioita, tilanteita ja toimintatapoja, mitkä vaikuttavat negatiivisesti työmotivaatioon, työyhteisöön tai työssä viihtymiseen.

4.2 Tavoitteet ja palkitsemisen keinot, jotka samanaikaisesti koetaan ahkeruuden kannalta myönteisinä, mutta myös ongelmallisina

Palkitseminen pitää sisällään aineettoman ja aineellisen palkitsemisen, joilla pyritään motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä (Hakonen ym. 2014). Palkitsemisjärjestelmän sisään voidaan nähdä kuuluvan kaikki organisaatiossa toteutettava palkitseminen ja sen erilaiset keinot (Viitala 2021). Yksilöiden individuaaliset kokemukset palkitsemisesta ja erilaisten palkitsemiskeinojen palkitsevuudesta vaikuttavat siihen, että työntekijät voivat kokea samanlaisen palkitsemisen eri lailla (Hofmans ym. 2013).

Tässä luvussa tarkastelen, minkälainen palkitsemisjärjestelmä kohdeorganisaatiossa on haastateltavien mukaan käytössä. Palkitsemisjärjestelmä on kohdeorganisaatiossa hyvin tuloslähtöinen ja pitää sisällään erilaisia tavoitteita, jotka parhaimmassa tapauksessa ohjaavat haastateltavien tekemistä oikeaan suuntaan.

Minusta meillä on ihan, hyvä ja huono elikkä on palkitsemisjärjestelmä ja minusta se on ihan hyvä, että sellainen on tällaisessa työssä ja on erilaisia mittareita. Ja sitten osa on tosiaan talokohtaisia ja osa on niin kuin nykyään sen saa osaan valita, onko henkilökohtaisina vai tiimitavoitteena, että sitten. Se on oikeastaan huono puoli, se mitä tarkoitin tuossa, niin on se, että sitä ei oikeastaan suoraan saa valita itselleen sitä henkilökohtaista, että se pitää niinku vähän pyytää kautta anoa, että sellaiset tavoitteet jos haluaa, niin saat sitten tavallaan sillä. - - Pällisin puolin se on kuitenkin niinku hyvä. (H1)

Pääsääntöisesti miust se (palkitsemisjärjestelmä) on ollu ihan hyvä, että se on semmonen selkee ja ohjaa sitä omaa tekemistä. Että se, ku mä teen rahoitusta, niin siellä pääpainona on ne rahoitukseen liittyvät tuotteet ja palkkiot, ja niihin liitännäiset. Et on ollu hyvin sellainen selkee ja helppo jotenki, mikä ohjaa työtä. (H2)

Armstrongin (2007) mukaan palkitsemisjärjestelmän tulisi olla selkeä ja henkilöstön ymmärrettävissä, jotta jokainen tietää mitä heiltä odotetaan ja mistä heitä palkitaan. Toimiakseen tavoitteiden tulisi olla työntekijöiden saavutettavissa ja seurattavissa (Hakonen ym. 2014). Tavoitteiden valinnalla voidaan osoittaa suuntaa siitä, minkälaista tekemistä organisaatiossa arvostetaan ja mitä henkilöstöltä odotetaan (Järvinen ym. 2014; Hakonen ym. 2014). Haastateltavat pystyivät tunnistamaan nykyisistä palkitsemisen tavoista ja tavoitteista toimivia elementtejä. Tavoitteet koettiin myös tarpeellisena osana pankkialalla työskentelyä. Kysyttäessä, mikä nykyisessä palkitsemisjärjestelmässä on toimivinta, haastateltavat vastasivat seuraavasti.

Loppupeleissä ne on aika selkeät ne tavoitteet. Tavallaan se, mitä sun pitää tehdä, mitä tiimin pitää tehdä ja mitä pankin pitää tehdä, niin kyllä se on silleen aika selkeä,

että sitä pystyy kuitenkin seuraamaan sitten koko ajan missä mennään henkilökohtaisella ja pääseekö tiimin tavoitteeseen tai. Pankissa meillä on aina sitten kuukausittaiset palaverit ni siinä näkee sitten suoraan kanssa. Että se seuranta on kyllä ihan ok. (H1)

No tavallaan se, että kun on ne semmoiset tietyt tavoitteet, jotka on sitä omaa perustekemistä, niin tavallaan tuntuu, että kun ne on ne selkeet tietyt asiat mitä mun pitää tehdä ja mitkä kuuluu mun tehtävään, niin mihinkä mun pitää panostaa. Niin se on jotenki semmonen selkee ja ohjaa sitä omaa tekemistä. Ja et mun mielestä se on varmaan siinä parasta, et se on selkee ja niitä tavoitteita on niinku pieni määrä. Että voit niinku keskittyä niihin, et se, jos niitä tavoitteita ois niinku liikaa yksittäisiä erilaisia, niin sit ei ehkä tietäis mihin keskittyä ja mitä tehdä. (H2)

No siis käytännössä nyt kun on henkilökohtainen, kun se on semmoinen niinku realistinen, niin se on helppo pilkkoa tuota semmoisiin pienempiin niin se just se et no, totta kai raha siinä motivoi niinku eniten just, että sinä saat niinku siitä hyvästä työstä myös jotain muutakin kuin pelkkää kehua. Kyllä se kehuikin toki tuntuu. (H7)

Kaikkien haastateltavien osalta nykyinen palkitsemisjärjestelmä ei kuitenkaan ole selkeä, jolloin asetetut tavoitteet tuntuvat kaukaisilta.

Mulla on jostain syystä semmoinen mielipide, että se on niinku sekava. En tiedä mitä mieltä muut on. - - Voin sanoa et millään tavalla niinku omat tavoiteasetantani ei niinku motivoi minua tekemään eri tavalla. Tai jotenkin se ei niinku ohjaa mun tekemistä. (H4)

Vaikka palkitsemisen ja tavoitteiden olemassaolo nähtiin jo nyt pääasiassa tekemistä ohjaavana tekijänä, löytyi nykyisistä palkitsemisen toimintatavoista myös kehitettävää. Esimerkiksi vahvasti kokonaispalkitsemisen keskiössä oleva kuukausipalkka herätti keskustelua suhteessa työn vaatimuksiin.

Mä olen monta kertaa tästä maininnut ja sanonutkin noista meidän niinku siis henkilökunnan kuukausipalkoista, että nehan on niin kuin auttamatta. Ainakin omasta ja oman niinkun mitä minä tiedän mitä kollegat työskentelee ja tienaa muissa rahalaitoksissa, niin tuota meillä niinku palkkataso on hyvin paljon siitä jäljessä ja myöskin sen kehittyminen niin on aika verikkaista. (H9)

Silleen yllättävän pieni palkka silleen miettien sitä, että mitä kaikkea tähän sisältyy ja kuitenkin silleen, että moni on opiskellut sitten pitkään, että just käytännössä kaikki on niinku just niinku tradenomeja tai kauppatieteilijöitä sitten. (H5)

Palkka-avoimuus yhteiskunnassa on mennyt eteenpäin ja palkasta uskalletaan puhua nykyään avoimemmin. Kuten haastateltavat ovat aikaisemmin ilmaisseet, he kokevat palkitsemisen ja sen suuruuden osoittavan myös työnantajan arvostusta heitä kohtaan. Työhön liittyvät vastuut eivät näy välttämättä haastateltavien mukaan tarpeeksi heidän palkassaan.

Kyllä se niinku kuukausipalkka tuntuu silleen pieneltä, että siinä ei just tavallaan ehkä sitten näy se, - - että miten paljon sitten tekee kuitenkin, vaikka palkkiotuottoja pankille. Sitten just miettii, että OK on siis kiva, että sä saat sen vuosibonus. Sit se lämmittää se summa. Mutta ehkä just se peruskuukausipalkka niin, eipä siinä näy sitten se suoriutumisen tavallaan siinä suoraan. (H6)

Myös vertailtaessa palkan suuruutta OP Ryhmän sisäisesti osa haastateltavista koki saavansa rooliinsa nähden suhteessa vähemmän korvausta, kuin vastaavassa roolissa OP Ryhmässä työskentelevät.

Tietysti tossa niinku ammattinimikkeessä se näkyy ja tietysti palkassa mutta niinku sanoin, että kyllä miä tiedän muut vastaavassa roolissa olevat ryhmässä. Niin tuota kyllä ne saa niinku parempaa liksaa kuin minä, mutta tota mä oon jotenkin niinku luovuttanut ehkä jo siinä, että no. Vähän silleen, että olkoon, että välillä harmittaa, mutta yritän olla sitä niinku miettimättä. Ja sitten tosiaan se niinku sanoin mä tykkään tästä työstä tosi paljon ja tykkään niinkun. Siitä asemastani ja tiedän, että saan arvostusta ja minun luotetaan ja näin pois päin, että nämä kaikki yhdessä niinku tekee sen työn kivaksi niin niin vaikka rahaa on tärkeätä niin eihän ei se saa olla se määräävä tekijä kuitenkaan, että sitten niinku heittäisin hanskat tiskiini että ***** kun ette maksa minulle riittävästi. (H8)

Aineettoman palkitsemisen tekijöiden ollessa pääsääntöisesti kohdeorganisaatiossa kunnossa, ovat haastateltavat motivoituneita työhönsä palkkoihin liittyvistä ajatuksista huolimatta. Palkkaan liittyviä pohdintoja on kuitenkin käyty hiljattain erään haastateltavan pohdittaessa tarttumista uuteen työtarjoukseen.

Oli hyvin lähellä, etten siirtynyt tuonne kilpailevan pankin leipiin, että siellä oli tuota. Sitten tarjottiin tuota asiakkuuspäällikön paikkaan tonne niinku henkilöasiakkaiden rahoituspuolelle ja siellä sitten kuitenkin niinku palkka olisi noussut 1400 € verrattuna nykyiseen, mutta kuitenkin niinku työn vaativuus ei olisi samassa suhteessa muuttunut, että se olisi niinku. Sekin kertoo jo jotain tästä, että ollaan kuitenkin sitten muualla valmiita maksamaan siitä osaamisesta enemmän, että ainut mikä mulla sitten sai jäämään tänne, niin oli nimenomaan se, että kun täällä on niin paljon vapaampi se oman työn johtaminen ja ei ollut juuri mitään iltavuoroja tai muuta, niin mä totesin, että fuck it, että ei toi rahasumma, että ei kyllä kompensoidu siinä, että minä sitten joudun viettämään pari iltaa viikosta jossain konttorilla. Siinä olisi siis ollut edellytyksenä pari iltaa viikossa noita iltatöitä sitten pitäisi tehdä ja myöskin tätä etätyöskentelyn ja hybridityöskentelyn käytännöt olisi ollut vähän kankeammat kuin meillä. (H9)

Autonomia ja vapaus suunnitella työtään ovat tärkeitä tekijöitä motivaation kannalta (Viitala 2021). Etätyöskentelyyn liittyvät toimintatavat ovat selkeästi tulleet jäädäkseen myös kohdeorganisaatioon, kuten myös yleisesti läpityöelämän. Työn tekemiseen liittyvät vapaudet voidaan nähdä myös Järvisen ym. (2014) esiin nostaman LEAN-ajattelun mukaisina toimenpiteitä pyrkiä poistamaan työn tekemisen esteitä ja mahdollistamaan työn tekemisen työntekijän toivomalla tavalla. Edellä esitellyssä esimerkissä haastateltava arvotti kyseiset vapaudet yli suuremman taloudellisen korvauksen, mutta tämä ei kuitenkaan ole tae siitä, että valinta aina kääntyisi kohdeorganisaation hyväksi tulevaisuudessa vastaavissa tilanteissa.

Edelleen jos joku mulle tarjoaa isomman rahan ja tämmöisillä suht samanlaisilla vapauksilla, niin kyllä silloin joutuu vakavasti harkitsemaan sitten, että joo tiimihenki on hyvä ja viihdyn työssä, mutta tuommoisilla asioilla niin ei sitten kuitenkaan mitään niinku mitään maksella tai elellä. Vaikka se iso osa onkin. (H9)

Työhön liittyvien vapauksien lisäksi haastateltavat nostivat esille positiivisena asiana palkitsemisen osalta käytössä olevat henkilöstöedut. Haastateltavat

saavat esimerkiksi etuja työnantajansa kautta ottamiinsa lainoihin, mikä koetaan taloudellisesti merkittävänä etuna. Lisäksi kohdeorganisaatio tukee haastateltavia erilaisilla liikunta- ja kulttuurirahalla, sekä lounasedulla. Seuraavassa nostoja henkilöstöeduista, joita haastateltavat arvostavat.

No henkilöstöeduissa, niin esimerkiksi se, ettei mene palvelumaksuja ja sitten nollakorkoiset lainat, missä on merkittäväkin etu, jos on asuntovelallinen. Niin ne on tietysti merkittävät edut. Ja vakuutuksiin ovat alennukset ja sitten, toi Easybreak. Sen sisällähän on sit ne mitä voi käyttää liikuntaan ja tämmösiin asioihin, hierontoihin, hammaslääkäriin ja kulttuuriin ja muuta. Ne on miun mielestä ollut tosi tärkeitä, mitkä on jotenkin läsnä tässä koko ajan semmoset asiat. Et ite tulee käytyä paljon urheilemassa nimenomaan Easybreakin avulla. Ja aina kun maksaa laskuja ja lainat lähtee tililtä niin muistaa että eipä mennyt korkoja, et tavallaan ne on semmosia mitkä on jotenkin läsnä arkielämässä, mistä on jotenkin hyötyä ja minkä rahallinen arvo on merkittävä. Ne on varmaankin niistä ne tärkeimmät. (H2)

Henkilöstöetujen ollessa niin monipuolisia, ovat osa haastateltavissa pohtineet henkilöstöetujen ja palkan välistä suhdetta. Palkasta ei välttämättä keskustella niin usein henkilöstöetujen muodostaessa haastateltavien mukaan niin merkittävän osan koko kokonaispalkitsemisesta.

Tätä palkkausta, kun miettii niin, ehkä meillä on ajateltu just se silleen, että meillä on niin hyvät henkilöstöedut ja just että tulee esimerkiksi asuntolainassa vastaan sitä, että ei ole korkoa ja muuta niin että sitten. Eli sitä palkkaakaan ei tarvitse sitten hirveän usein keskustella. (H5)

Henkilöstöetujen lisäksi kohdeorganisaatio on hyödyntänyt pieniä muistamisia arjessa, joilla pyritään luomaan hyvää ja positiivista tunnetta henkilöstöön. Luovuutta on myös vaadittu muistamisten osalta pandemia-aikana. Sitä myös haastateltavien puolelta toivotaan.

Sitten myöskin, että tuota on niitä tiettyjä pikku muistamisia sitten vaikka vuoden mittaan jotain juttuja ja tuota kyllä ne niinku piristää kummasti kyllä jotkut just laittaa vaikka someen, että hei kiitos työnantajalle. Ja tuota kaikkea tämmöistä, niin onhan ne. Piristää mukavasti. (H4)

Eli tavallaan tää korona aiheutti sen, että oli paljon tällaisia, että meitä niinku piti palkita jostain onnistumisista, oli teatterireissua ja olisi ollut vaikka mitä käyntiä. Kaikki peruttiin ja tuntuu että tilalle sai halpaa skumppaa ja suklaata ja sitten jos ei juo alkoholia eikä syö suklaata ni voin sanoa, että kaapit on muuten täynnä Fazerin sinistä ja tällaista, että niin kun tavallaan se, että meni kyllä niin kuin. Aika alhaiseksi toi niinku se palkitseminen sitten muulla tavalla kuin että ei järjestetä enää mitään yhteisiä juttuja, joista niinku saisi sitä virtaa ja motivaatiota. (H3)

Merkittävä osa koko kohdeorganisaation palkitsemisen kokonaisuudesta koostuu henkilöstölle annetuista vuosituloista ja niihin sidotuista vuosibonusista. Tavoitekori koostuu useammasta tavoitteesta, joiden kaikkien täytyessä työntekijä voi saada 1–2 kuukauden palkkansa suuruisen bonuksen. Yksittäisillä tavoitteilla on erilaisia painoarvoja tavoitekorissa ja tavoitteet voivat olla sidottuja joko henkilökohtaiseen, tiimikohtaiseen tai koko pankin suoriutumiseen. Eri tavoitteiden painoarvot ja suoritukseen liittyvät

prosenttikertoimet ovat tehneet tavoitteiden ja omien bonuksien seuraamisesta hieman haastavaa, minkä haastateltavat nostivat kehityskohteeksi.

Hmm no ehkä se, että loppupeleissä sitä rahallista määrää on ehkä jotenkin pikkaisen hankala sitten arvuutella, paljonhan tästä on nyt sit mahdollisesti tulossa tai muuta, että no ei sitä ehkä itsekään siihen niin niinku perehtynyt, mutta tuntuu jotenkin, että se ei ole ehkä niin selkeä kuin aattelis, että se olisi niinku selkeä että 20 pinnaa tuolta. Ja tuon kun saat, niin se on sitten tuplana se ja näin, tai tuntuu siltä, että se ei ole ihan selkeä. (H1)

En tiedä miksi mä oon niinku kokenut, että se on jotenkin vähän niinku hämmäinen, että miten se palkitseminen niinku muodostuu. Että musta se ei ole hirveän selkeästi viestitty. (H4)

Tavoitteiden auki pureskeleminen ja avaaminen henkilöstölle ei todennäköisesti vie ajallisesti paljoa aikaa, mutta voisi helpottaa henkilöstöä ymmärtämään toteutettavaa palkitsemista paremmin. Näin päästään lähemmäksi tavoitteisiin liittyvää lähtökohtaa siitä, että sitouttaakseen tavoitteiden tulee olla ymmärrettävissä (Hakonen ym. 2014). Auvisen ym. (2019) OP Ryhmässä tekemän tutkimuksen tuloksien perusteella digitaaliset viestintätavat ja -alustat ovat yleistyneet OP Ryhmässä. Näitä viestintäalustoja voitaisiin esimerkiksi hyödyntää kohdeorganisaatioissa yhtenä vaihtoehtona tavoitteiden epäselvyyksien kitkemisessä.

No kyllä ainakin mulle niinku helpottaisi, koska mä oon semmonen ihminen, että et mä niinku yleensä kaikissa haluan justiinsa tietää, että mikä se on se tausta ja mihin tämä perustuu ja että se niinku sen oman ymmärryksen kannalta ja sitten myös just se, että että niinku varmaan ne tavoitteet olisi jotenkin helpompi ehkä hyväksyä silleen, että että OK, nää on tämmöiset. (H5)

Haastateltavat kokivat hyviksi mittareiksi ja tavoitteiksi sellaiset mittarit, mitkä ottavat kollektiivisesti huomioon heidän päivittäisen tekemisensä. Osa haastateltavista koki tämän vuoden tavoitteissaan selkeää kehittymistä aiempiin vuosiin mittareiden osalta.

Ja sitten meillä on tällainen tämän niminen kuin niinku rahoituksen ansaintamittari ja tää on mulla niinku tiimikohtainen ja tähän siis vaikuttaa. Esimerkiksi se, että kuinka paljon noita lainaeuroja myöntää sitten vuoden aikana ja. Ja sit vaikuttaa siihen millä niinku marginaalilla ne menee. No sitten, että saako niihin niitä lainan turvatuotteita. Ja sitten jos käyttää näitä tämmöisiä, lainalle saa niinku vaikka niin kun tämmöisiä ostettavia vakuuksia, garantia, takausta tai OP:n omaa sitä luottotakausta niin niistä tulee sitten palkkioita ja ne vaikuttaa. Ja sitten lainan toimitusmaksu, että tos on niinku tavallaan tuohon silleen niinku, sisältyy monta tohon yhteen niinku ansaintamittariin ja tää on niinku ihan uusi juttu. - - toi oli hyvä uudistus. (H6)

Ja sitten mulla on itselläni tämmöinen laaja-alaisen myynnin mittarikori ja se on itseasiassa ollut ihan hyvä uudistus nyt tälle vuodelle. Se on uusi tämmöinen tavoite mittari, niin sinne on huomioitu paljon. Siis niin kuin. Mitkä soveltuu tähän omaankin tekemiseen, että siellä on niinku yritysluottoja. Siellä on kulutusluottoja, siellä on. Siellä on yritystilien avaukset ja yrityksen verkkopankin avaukset kaikki tämmöiset niinku et nyt oikeastaan yrityspankissa oloni aikana niin mulla on ekaa kertaa semmoinen mittari mikä oikeasti niinku tukee sitä omaa ydintekemistä. Että siinä ollaan menty eteenpäin ja olen kyllä siihen tyytyväinen. (H9)

Lunenburgin (2011) mukaan suorituskyvyn mittaamisessa on hyvä muistaa se, että mitataan sitä mistä myös palkitaan ottaen huomioon erilaiset työtehtävät. Kehityskohteeksi haastateltavat nostivat erityisesti tavoitteet, jotka eivät kohdistu tarpeeksi tarkasti työtehtävien mukaan.

Meillä on eri tehtäviin taas tänä vuonna tullu uusia tuloskorttimalleja, et siellä on tämmönen uus tuote mikä, tai tavoitekori tavallaan. Et vähän niinku kaikkea mitä sä teet, niin kerää sitä sun tavoitetta - - se ei oo toimiva koska nyt se tekee sitä, että nyt eri tehtävissä niin kaikki haluaa tehdä vähän kaikkee, koska ne tietää, et se kaikki kerryttää sitä tekemistä. Elikkä tavallaan nyt meillä on rahoittajia, jotka haluaa myös avata tilejä ja avata verkkopalveluita ja tehdä tämmöstä, koska se kaikki kartuttaa heidän sitä tavoitekorttia ja sitä tuloksetekoa. Ja sitten sitä haluaa tehdä myös maksuliikeihmiset ja sit taustatiimeillä on samoja tavoitteita, et kaikki haluaa sitä tehdä. Ni sit tavallaan se ei enää sit kohdistu oikein. (H2)

Uusien käyttöön otettujen mittareiden osalta haastateltavien tuntemukset ovat siis hyvin vaihtelevia. Edellä esitetty kritiikki uusia mittareita kohtaan voi vielä selittyä uudenlaisten mittareiden hienosäädön ja aikaisempien kokemusten puutteella. Mittareita tulisi kuitenkin tulisi pyrkiä kehittämään jatkuvasti siinä missä muutakin palkitsemista (Hakonen ym. 2014). Kehitettävää haastateltavat löytävät myös jo pitkään palkitsemisen perusteena käytetyistä mittareista.

Mä oon on siis se, että mä olen 10 vuotta asiaa kritisoinut koska NPS on sellainen mikä on niinku jokaisessa paikassa. Mun mielestä se on, se itse se mittaustapa on huonosti esitetty ja se ei oikeasti. Vaikka kuinka asiakkaalle selittää niin tuota asiakashan ei ymmärrä, että se on vain sitä koskeva, vaan sieltä tulee sitten just huonoa arviointia, että ei toiminut verkkosivu tai nyt en saanut perukirjaa toimitettua. Elikkä mun mielestä se mittaa väärä asioita, että mittarina jos käytetään sellaista, että sitä joutuu puoli tuntia selittämään, että miten siihen pitäisi vastata ni mun mielestä se asiakas ei silloin anna oikeata vastausta. Se on huono mittari. (H3)

NPS koetaan mittarina osittain epätarkkana, eikä se välttämättä ole tarpeeksi spesifi mittarina, jotta se ohjaisi tekemistä. Asiakaskokemuksen mittaaminen voisi olla seurattava laadullinen mittari, mutta ei palkitsemisen peruste haastateltavien mukaan.

Tietysti jotkut NPS:t, että ne on ehkä semmoisia selkeitä, mutta tavallaan sitten se, että miten niihin itse pystyy vaikuttamaan niin niin totta kai jokainen omalla tekemisellä, mutta mä en jotenkin näe yhtään, että se niinku ohjaisi minua välttämättä tekemään. (H4)

Tavoitteisiin sitoutuneisuuteen liittyen haastatteluissa nousi esille paljon huomioita. Tyypillinen tavoitteiden suunnittelussa esiin nouseva kysymys liittyi siihen, pohjautuuko tavoite henkilökohtaiseen suoriutumiseen, tiimikohtaiseen suoriutumiseen vai koko pankin suoriutumiseen. Organisaation tulee päättää asiat, joita seurataan ja tavoitteet, mitkä toimivat palkitsemisen perusteena.

Mun mielestä tiimitavoitteet pitää olla ja niitä on hyvä seurata, mutta ei silleen et se on se palkitsemisen peruste vaan se, että niinku että miten me toimitaan tiiminä niin sen näkee koska silloin tietää, että koska aika ajoin. Tämä ei ole sitä, että joka päivä tasaisesti tulee x määrää vaan se voi olla, että välillä tulee hirveästi. Sitten voi olla ihan täysin kuollutta, että se on niinku semmoista ailahtelevaa et tavallaan. Kyllä se niinku vuosi on se mitä on hyvä seurata, mutta tiimissä sitten taas on, että kun

kaikilla ne onnistumiset tulee eri aikaan. Niin näkee sitä tiimin, että miten me päästään siihen, kun meillä on kuitenkin tiimitavoitteet ja talotavoitteet, että miten me ollaan yhdessä tehty sitä, että silleen seurata sitä, mutta se on se henkilökohtainen tekeminen. On se rahallisen palkitsemisen peruste. (H3)

Tavoitteet ovat aikaisemmin perustuneet kohdeorganisaatiossa enemmän henkilökohtaiseen suoriutumiseen, mutta haastateltavien mukaan viime vuosina on tuloskortteihin tullut enemmän tiimi- tai pankkitasoisia tavoitteita.

Se voi olla tällä hetkellä ehkä sillä tavalla niin kuin omasta näkökulmasta, mitä mä itse tykkään, niin on ehkä vähän turhan vaikea, ehkä itse käsittää miten se on. Siinä on hirveän iso osa näitä yhteisiä tavoitteita. Minkä ymmärrän kyllä ehkä, että haetaan ehkä yhteistyötä. Mutta jos mietitään sen palkitsemisen, sen motivoinnin ja oman tekemisen kannalta, niin iso osa tällä hetkellä on sellaista, johon mä en konkreettisesti niin kuin koe pystyväni hirveästi vaikuttamaan, että se ei niinku oikeasti se ei se tavoite kuvaa minun tekemistä. Vaan koko talon. - - Mutta tota mun mielestä ehkä vähän liian yhteisöllinen on tämä homma, että vähän sellainen höpö höpö ja sitten oikeasti niinku sen jälkeen, kun siirryttiin tähän. (H3)

Siis ihan lyhyesti ja ytimekkäästi kaksi vuotta sain nauttia siitä, mistä mitä olen toivonut koko työhistoriani elikkä pelkästään henkilökohtaisesta teosta sinua palkitaan eikä talokohtaisesta, että mun mielestä tämmöistä asiantuntijatyötä, kun tekee. Niin se pitäisi olla pelkästään henkilökohtaiset mittarit. Pelkästään henkilökohtainen palkitseminen. (H8)

Tiimitavoitteissa yksittäisen työntekijän kontrolli vähenee onnistumisen ollessa riippuvainen koko tiimin tekemisestä (Viitala 2021). Vastaavasti organisaatiot haluavat hyödyntää tiimitavoitteita ja tukea sitä kautta yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä (Hakonen ym. 2014). Omaan suorituskykyynsä luottavat huipputekijät haluaisivat tavoitteiden kuitenkin pohjautuvan enemmän henkilökohtaiseen suoriutumiseen (Rynes ym. 2004). Isoissa organisaatioissa täydellisen, jokaista työntekijää miellyttävän balanssin löytäminen tavoitekorin osalta on siis erittäin haastavaa ja usein kompromissi. Yksilö- ja tiimikohtaisista tavoitteista koostuva yhdistelmä on usein tehokkaampi tapa motivoida henkilöstöä ja ohjata heidän tekemistään, kuin joko yksilökohtaiset tavoitteet tai tiimikohtaiset tavoitteet itsessään (Lunenburg 2011). Myös haastateltavat ymmärtävät hyvin tiimikohtaisten tavoitteiden arvon ja merkityksen osana koko tavoitekorttia.

Sit toisaalta niinku firmakin pärjää paremmin kuin tietysti tehdään yhteistyötä, että sitten se edesauttaa tietysti sitä, että asiakkaitakin on ja niinku homma pyörii jatkossakin. Sit jos jokainen tekee vaan yksinään tai omia tavoitteitaan niin sitten siitä voi tulla vähän semmoinen sirpaleinen. Siitä tekemisestä. Mut nyt kun on niinku tiimikohtasiakin tavoitteita niin se on niinku just yhtenäisempi ja sit on tietysti mukavampi täällä ollakin, että kun on yhteisiä tavoitteitakin. Niin on ne kyllä tärkeitä. Siis yhtä tärkeitä niinku molemmat mielestäni. (H1)

Suurin osa haastateltavista haluaisi tavoitteidensa perustuvan henkilökohtaiseen suoriutumiseen. He haluavat olla itse vastuussa siitä, miten heidän vuosibonuksilleen käy. Osa haastateltavista kokee jopa pettymystä ja turhautumista siitä, ettei heillä ole mahdollisuutta valita henkilökohtaisia tavoitteita.

Mun mielestä henkilökohtainen suorittaminen on se kaikkein motivoivin. Että tulee se tunne, että mä tällä omalla tekemiselläni voin vaikuttaa siihen. Ja silloin kun ne aina vähän vuosittain vaihtuu ne tavoitekortit, ja siellä tulee tämmösiä pieniä muutoksia, niin tavallaan silloin kun ne kaikki tavoitteet on ollu henkilökohtaiset, niin silloin se on mun mielestä ollut kaikkein motivoivin. Että mulla on aidosti se oma tekeminen merkkää sen, että mitä sieltä tulee. Et nyt sit taas, kun osa tavoitteista on ollu tiimitavoitteita, pankkitavoitteita, ni se jotenki, ainakin minun kohdalla latistaa sitä tunnelmaa, että se on herran hallussa, että päästäänkö niihin vai ei. Toki mä tiedän, että mä omalla tekemisellä kerrytän sitä koko pottia, mut ei sillä oo niin suurta merkitystä. (H2)

Miä oon tosi niinku tosi tosi pettynyt ja huom. mä en ole ainut. Just me kovat tuloksentekijät ketkä tekee intohimoisesti töitä ja ja ja. Tuntevat sitä suurta yrittäjähenkisyyttä tässä työssä. - - niin silloin se tämmöinen solidaarinen palkitsemismalli niinku sille puolikkaalle elikkä se oliko se puolet ja puolet, puolet talokohtaisia puolet henkilökohtaisia. Minusta se on hirmu huono, että se. Ei se nyt minun tekemiseen ole vaikuttanut, elikkä en niin kuin. Tee yhtään sen tavoitehakuisemmasti töitä, mutta tuota se, että minua niinku tyydyttäisi sitten enemmän se, että. minua palkittaisiin vain ja ainoastaan siitä mitä minä, miten minä itse olen onnistunut eikä tarvitsisi miettiä, että miten kaveri on onnistunut. (H8)

Henkilökohtainen suoriutumiseen perustuva palkitseminen olisi haastateltavien mukaan tärkeää kohdeorganisaation muuttuessa jatkuvasti myynnillisempään suuntaan. Yhdessä tekemisen ja menestymisen näkökulmasta tiimitavoitteita voitaisiin edelleen hyödyntää, muttei välttämättä palkitsemisen perusteena.

Kun me puhutaan niinku myyjistä, niin kyl mä näen, että siinä niinku se henkilökohtainen onnistuminen saa ja pitää niinku näytellä roolia, että mun mielestä se on ihan reilua. Reilua että tuota jos tai kun siinäkin pystyy tekemään eri tavalla asioita ja tavallaan kasvamaan niinku siinä myyjänä niin mun mielestä se on ihan reilua. Toki se, että niinkun itse en poistaisi niinku pankkitasoisia tavoitteita äkkiseltään ainakaan et jotenkin tavallaan se kuitenkin ohjaa sitä, että miten me kaikki onnistutaan yhdessä ja sitä yhdessä tekemistä. (H4)

Joo, mä vaikutan omalla panoksella niihin jokaiseen, mutta vaikka mä ite tekisin ihan superhyvää tulosta niin se ei tarkoita sitä, että ne tulee toteutumaan ne mittarit ja että se on. Semmoinen, että mä ehkä kaipaisin, että se olisi sitten niinku kokonaan henkilökohtaisesta tekemisestä kiinni, vaikka kuitenkin tiimeissä tehdään työtä, mutta siitä huolimatta. (H9)

Tiimi- tai pankkitavoitteiden osalta haastateltavat nostivat esiin kannustinloukun liittyen mahdolliseen vapaamatkustukseen. Tavoitteiden pyrkimyksenä on kuitenkin motivoida työntekijöitä, eikä kannustaa vapaamatkustukseen (Viitala 2021).

Mutta sitten siinä on se ainakin niinku omasta mielestä tämmöinen pointti, että siinä saattaa helposti tulla sitten porukalle semmoinen, että otetaan tää niinku tiimi- tai pankkikohtainen, että pääsee itse helpommalla. Koska se on ihan tosiasia, että ei niinkun tasaisesti ihan niinku esimerkiksi joka tiimissä niin ei, ei tehdä noita tuloksia. (H9)

Työntekijöille, jotka ahkeroivat ja tekevät työnsä hyvin, voi mahdollinen vapaamatkustus vaikuttaa heidän omaan motivaatioonsa negatiivisesti tavoitteiden ollessa tiimikohtaiset. Tämä on vaarallista organisaation kannalta, mikäli huipputekijä kokee palkitsemisen tai sen puuttumisen

epäoikeudenmukaisena (Miao ym. 2017). Pahimmassa tapauksessa tavoite voi siis aiheuttaa osalle henkilöstöstä kannustimen vapaamatkustukseen, minkä osa henkilöstöstä voi kokea väärytenä.

Se on myös semmoinen, että minkä takia mä niinku kannatan näitä henkilökohtaisia, että ei tule sitten sitä, että no kyllähän minä tein, mutta kun nuo muutama teki ihan päin persettä sitten hommansa. Että esimerkiksi, viime vuosi että jos viime vuonna olisi ollut henkilökohtaiset mittarit niin mä saavutin kaikki niinku se maksimitason 120 %. niinku sen tavoitteen yli niin mä olisin saanut ihan siis pirun hyvät bonukset todella hyvät. - - Mutta mä olisin saanut niinku paljon paljon paremmat, jos olisi ollut pelkästään henkilökohtaiset mittarit eikä talotasoiset koska talotasoisissa ei päästy sinne niinku maksimitasolle, että se niinku harmittaa. Harmittaa ihan hirveästi, koska itse on niinku yli odotusten onnistunut työssään, mutta kun koko talo ei niin miä sain ihan. Sitten vähemmän euroja. Siis se on miusta on ihan hirveän huono, huono asia. (H8)

Mahdollisuus vaikuttaa omaan palkitsemiseensa ja työhönsä ovat asioita, jotka lisäävät merkityksellisyyden ja sitoutuneisuuden tunnetta työtä kohtaan (Hakonen ym. 2014). Tiimikohtaisiin tavoitteisiin voisi haastateltavien mielestä ottaa mahdollisuus palkita henkilökohtaisista huippuonnistumisista, vaikka tiimi ei pääsisikään tavoitteeseen. Tällöin huipputekijöillä olisi kuitenkin mahdollisuus saada palkinto hyvin tehdystä työstään.

Oon sitä mieltä ja ehkä sitten just niin päin, että jos se jos sä niin kun ylität sen oman henkilökohtaisen tavoite mittarin sieltä, mutta sitten niinku se tiimin tavoite jää vajaaksi sitten siinä olisi joku kuitenkin kompensatio siellä. (H9)

Haastateltavat haluaisivat suurempaa mahdollisuutta vaikuttaa siihen, ovatko tavoitteet henkilökohtaisia vai tiimikohtaisia. Osa haastateltavista toivoi voivansa vaikuttaa myös tavoitteiden haastavuuteen ja vaikeusasteeseen, jolloin he voisivat haastaa itseään ja tavoitella suurempia palkkioita.

Mut sitä ehkä kaipaisin enemmän mitä joskus joitain vuosia sitten oli semmoinen tavoitekortti, että pysty valitsemaan semmosen vähän kovemmilla tavoitteilla määrällisesti. Ja siinä oli sitten vähän parempi palkitseminenkin. Et se oli aikoinaan hyvä ja kannustava, ja siitä tykkäsin tosi paljon ja oli mahdollisuus saada parempia palkkioita, mut sitä ei oo enää ollu tarjolla. (H2)

Tavoitteilla halutaan saada aikaan positiivista virettä, jota tavoitteisiin mahdollisesti liittyvät kateuden ja epäoikeudenmukaisuuden tunteet rikkovat. Tavoitteiden hybridimalli, missä yksilö voi saada palkkion joko tiimin päästessä tiimin tavoitteeseen tai yksilön onnistuessa tiimitavoitteen sisällä henkilökohtaisesti erityisen hyvin, voisi haastateltavien mukaan motivoida koko tiimiä sekä karsisi samalla mahdollisia epäreiluuden tunteita. Eräs haastateltava nosti esille toisenkin uhkakuvan, mikäli tavoitteet olisivat kaikille työntekijöille vain henkilökohtaisia.

Jotenkin se on haaste, että se on niinku tosi epäreilu sitten äkkiä se asetelma, kun joku tekee sitä eri roolia siinä. Käy äkkiä silleen, että niinku kaikki koittaa pakoilla sitä inhottavaa ei-myyntillistä tekemistä ja sitten niinku tulee semmonen kilpailuasetelma siihen tiimin sisälle. (H5)

OP Ryhmän arvojen mukaista toimintaa on yhdessä tekeminen ja menestyminen. Sen myötä myös yhteiset tavoitteet ovat perusteltuja. Kohdeorganisaatioissa yhteisiä tavoitteita on pilkottu työntekijöille henkilökohtaisiksi luvuiksi, jotta oman tekemisen seuranta olisi helpompaa. Tätä pilkontaa ja selkeyttämistä kaivataan tavoitteiden osalta kuitenkin enemmän, etenkin pankin tai tiimien yhteisten tavoitteiden osalta.

Ja sitten tota no pankkikohtaiset niin niissä vaan just on suuri ongelma se, kun ne on aina niin suuria lukuja niin niihin on vaikea niinku itse tajuta, että mitä voit tehdä siis silleen. Se että jos mä myyn vaikka 10 korttia niin vaikka siinä pankkien palkkiotuotot, niin käytännössä kun se ei näy siinä mitenkään niin se on vähän niinku jotenkin vaikeaa aina hahmottaa. (H7)

Liian laajat tai liian epäselvät tavoitteet eivät sitouta henkilöstöä (Hakonen ym. 2014). Haastateltavat ovat nostaneet uusista tavoitemittareista esille sen, kuinka tavoitteen ollessa laaja, kaikki työntekijät tekevät niin sanotusti kaikkea. Selkeillä tavoitteilla, mitkä mittaavat jokaisen työntekijän ydintekemistä, voidaan taklata tätä tekemiseen liittyvää päällekkäisyyttä, sekä antaa asiantuntijalle mahdollisuus olla asiantuntija.

Välillä, kun oli niinku näitä omistaja-asiakkuuksia ja tällaisia, jotka ei oikeasti ole sitä mitä minä teen, niin mun mielestä ne on vähän huonoja. Ottaa sellaisia, vaikka se on yhteistä tekemistä niin mun mielestä jokaisen pitäisi keskittyä ehkä siihen niin kuin antaa se oma panoksensa yhteistyössä niinku siihen omaan asiantuntijuusosioon. (H3)

Teoreettisessa viitekehyksessä kävin läpi motivaatioon ja palkitsemiseen liittyvää ratchet-efektiä. Ratchet-efektillä tarkoitetaan tilannetta, missä hyvin suoriutuvan työntekijän tavoitteita nostetaan hyvän suoriutumisen myötä seuraavana vuonna korkeammalle kuin edellisen vuoden tavoitteet, tai vastaavasti seuraavana vuonna yhtä hyvästä suorituksesta palkitaan pienemmin (Lazear & Gibbs 2015). Tavoitteet ovat nousseet myös kohdeorganisaatioissa palkkioiden pysyessä samankaltaisina kuin aiemmalla seurantajaksolla.

Joo enemmän pitää tehdä nytten. Palkka on tietysti noussut jonkin verran tässä välissä, mutta suhteellisesti vähemmän, kuin paljon niinku, vaikka tavoitteet että aikaisemmin vaikka. Siis ne on niinku. Kolminkertaistunut. Niinku siitä mitä on vaikka pari vuotta sitten ollut, että nyt aikaisemmin, kun myin yhden niin sitten nyt se pitää mennä kolme kertaa, että se on sitten samanarvoinen, kun joku 3 vuotta sitten. (H1)

Esimerkiksi viime vuodesta tähän vuoteen ihan niinku mä nielasin tyhjää, kun mä näin miten minun kohdalla niinku muuttui tavoitteet ja mutta sitten. Selvästi minun kohdalla peilattiin myös siihen minun rooliini. - - Niin varmasti peilattiin myös tuloksiin sitten siihen nää tavoitteet, mutta tavoitteet on noussut niinku tosi kovasti tosi tosi paljon. - - kyllä voin sanoa, että kyllä siinä tuli pikkuisen semmoinen olo, että jaahas. (H8)

Kohdeorganisaatioissakin tavoitteiden nouseminen korkeammalle on selkeästi huomattu. Osa kokee sen rangaistuksena hyvin tehdystä työstä. Osa huipputekijöistä ei halua ylittää omaa vuositavoitettaan liian selkeästi, etteivät hänen seuraavan vuoden tavoitteensa nousisi myös selkeästi.

Kohdeorganisaation kannalta on huolestuttavaa työntekijöiden tuntiessa ratchet-efektin olemassaolon. Ei ole kenenkään osapuolen kannalta tehokasta tai ideaalia, että työntekijät joutuvat panttaamaan tai jarruttelemaan omaa osaamistaan ja tekemistään.

Tavoitteisiin liittyen kehityskohteeksi nousee haastateltavien mielestä tavoitteiden seuranta. Seurantatyökalujen tulee olla kunnossa, jotta työntekijät lähijohtajineen pääsevät vaivattomasti seuraamaan, missä tavoitteiden osalta ollaan menossa. Ideaalitulanteessa tulokset ja muut merkinnät valuvat automaattisesti raportointijärjestelmiin ilman työntekijän manuaalista kirjanpitoa. Tässä on kohdeorganisaatiossa menty eteenpäin, mutta raportointipalveluita ja oman työn seuraamisen työkaluja voitaisiin entisestään kehittää.

Pidän sitten manuaalista kirjanpitoa, mikä on tietysti tänä aikana ihan hoopo, mutta tuota miä kuitenkin oon sitten itse niin tarkka näissä asioissa, koska on kysymys minun euroista minun bonuksista, että ne on sitten niinku totuudenmukaiset. (H9)

Lisäksi osa haastateltavista koki osan tavoitteiden olevan epärelevantteja. Haastateltavien keskuudessa on koettu osan omien tavoitteiden olevan olemassa vain sen takia, että jokaisella työntekijällä olisi hyvä olla jotkut tavoitteet. Lisäksi tavoitteisiin ei olla palattu vuoden aikana lähijohtajan kanssa yhteisissä keskusteluissa tarpeeksi usein. Tavoitteiden jäädessä arjessa taka-alalle, eivät ne myöskään sitouta ja ohjaa työntekijän tekemistä (Lunenburg 2011).

Miten mä sanoisin, niihin ei palata kovin usein niin kuin. Ei ainakaan niihin henkilökohtaisiin eikä ehkä välttämättä niihin talotasoiisiinkaan ja se on ollut aina sellainen. Mä en tiä jotenkin mun mielestä aivan sairaan sekava systeemi. (H4)

Kohdeorganisaatiossa on tällä hetkellä käytössä 12 kuukauden tulokortit ja -tavoitteet. OP Ryhmän sisällä Osuuspankit voivat valita itselleen vuositasolla joko yhden tai kaksi tulosseurantajaksoa, jolloin tulokortit ovat toimihenkilöillä joko kuuden kuukauden tai kahdentoista kuukauden mittaisia. Haastateltavien kokemukset vaihtelivat tästä vuoden mittaisesta seurantajaksosta.

No mä itse tykkäisin enemmän silleen, että se olisi niinku. Että se vuosi on kuitenkin aika pitkä aika. Tota että tavallaan mä tykkäisin et, vaikka et se palkitseminen olisi silleen, että se tulisi niinku. Että olisi, vaikka puolivuositain, että ne olisi vähän lyhyemmät syklit. (H6)

Ehkä mä itse en tykkää siitä, että niitä ois tässä koko ajan. Koska nyt toisaalta, kun tää vuosittain niin sä pystyt tekemään sellaisen rypäisyn, vaikka puoli vuotta ja viimeisen puoli vuotta otat vähän rennommin, kun sitten se olisi koko ajan sellaista tykitystä. (H1)

Tulokorttien lisäksi kohdeorganisaatiossa hyödynnetään pikapalkkioita, joita voidaan myöntää hyvästä suoriutumisesta. Haastateltavien mukaan kriteerit pikapalkkioiden saamiselle ovat hämärän peitossa.

Mä kaipaisin jotain selkeyttä. Siis niinkun pikapalkitseminen. Se on hyvä idea ja sillä pystytään helposti hyvästä työstä antamaan sitä niinkun vähän aiheellista kiitosta.

Mutta tuota sitten. Niin kuin se, että kun se ei suoraan. Ilmeisesti ainakaan saa olla niinku, että vaikka hyvästä euromääräisestä jostain isosta sopimuksesta mistä tulee hyvät palkkiot pankille, niin se ei saa tuota. Olla se palkkion perusta. Eli se pitää niinku tulla tämmöisestä, vaikka jostain hyvästä asiakaskokemuksesta tai jostain tämmöisestä. Sitten se on niinku semmoinen hyvin ilmassa oleva, että mistähän sitä sitten pystyy ansaita. (H9)

Meillähän on tommonen pikapalkitsemisjärjestelmä, elikkä voidaan jotain yksittäisiä tekemisiä vuoden aikana palkita, jotain spessujuttuja. Se ei oo ollu kauheen läpinäkyvää, et me ei. Oikeastaan kukaan ei tiedä kuka niitä on saanu, minkälaisia summia siitä on saatu, minkälaisia asioita tekemällä niitä on voinu saada. Esittääkö sitä esimies vai pitäskö siitä ite pitää mölyä? Et hei voisinko mä tästä saada semmoista pikapalkitsemista. Et ehkä toivoisin sitä, sen järjestelmän kehittämistä, ja avaamista, ja esiin nostamista. Että tavallaan, pitkin vuotta niitä hyviä juttuja sitten palkittais ja nostettais esiin, mitä yksittäisiä tapahtuu. Ne vois olla semmosia, mitkä tavallaan pitäis yllä sitä tekemistä pitkin vuotta ja tois sitä tsemppiä pitkin sitä matkaa. (H2)

Pikapalkitsemiseen toivotaan lisää läpinäkyvyyttä. Pikapalkitsemisen ollessa pienessä roolissa kokonaispalkitsemisen kannalta, voisivat siihen liittyvät tavoitteet ja kriteerit olla muuta palkitsemista korkeammat. Lisäksi pikapalkitsemisen tavoitteet, kuten muidenkin tavoitteiden, olisi hyvä kuvastaa työntekijän työtehtäviä.

Pikapalkkiota ehkä voisi enemmän olla joku sellainen, vaikka siis että teet jotain. Siis nyt vaikka tässä meidän tiimissä teet vaikka päikkäreitä (päivittäispalvelusopimuksia) summan x. Niin tavallaan siitä vois jonku palkkion saada, että se olisi niinku tiedossa. Ne tavoitteet sitten voisi olla vähän övereitäkin. Tavallaan sitten, jos niitä haluaa hakea niin hakekoot sitten vaikka joku. (H1)

Pikapalkitsemisella ei haastateltavien mukaan saisi olla mitään ylärajaa sen suhteen, kuinka monta kertaa yksittäinen työntekijä voi saada pikapalkkioita esimerkiksi vuoden aikana. Hyvästä tekemisestä tulisi aina palkita, sillä se kannustaa haastateltavien mukaan suoriutumaan entistä paremmin.

Hyvinhän sitä olet onnistunut, mutta katsopas, kun sinä sait tuossa puoli vuotta sitten pikapalkinnon niin ei voi aina niille yksille ja samoille antaa. Tämmöiset ajatukset romukoppaan ehdottomasti se on niinku vahva sanoma minulta, että jos on niinku tyyppi, joka ylittää odotukset toistuvasti ja yllättää vähäsen niinkun oman esihenkilön, että herranen aika, että mitä pitää. Taasko sinä niin kyllä siinä pitää olla silloin pelisilmää, että ei voi niinku mennä sillä tavalla, että siä sait puoli vuotta sitten et voi saada enää vaikka teit kyllä huippu urotyön - - että ok tänä vuonna miä oon nyt yhden saanut jo. Jos tällä ajatusmallilla, että en niinku saa enää toista, että sitä ei niinku yritä enää ja voi seurata sitten siitä sellainen pirullinen juttu, että sitten alkaa kikkailemaan, että jätänpä tuon tuossa ensi vuoden puolelle, että jotakin tämmöistä ja sitten siinä voi olla jo peli menetetty. (H8)

Edellinen esimerkki kuvastaa hyvin kokonaisuudessaan palkitsemisen ja motivaation väliseen suhteeseen liittyviä uhkakuvia, joista yksi selkeimmistä on tässä luvussa esiin nostettu ratchet-efekti. Mikäli organisaatiossa huomataan työntekijöiden panttaavan onnistumisiaan tai kikkailevan onnistumisten jaksottamisen kanssa, eivät palkitseminen ja tavoitteet ole silloin täysin kohdillaan.

4.3 Henkilöstön tehokkaampi osallistaminen tavoitteiden asettamiseen ja palkitsemisen kehittäminen henkilöstön osallistamisen keinoin

Haastateltavat ovat nostaneet esille paljon erilaisia tavoitteisiin ja palkitsemiseen liittyviä asioita, joihin he ovat tai eivät ole tyytyväisiä. On aika selvittää, miten he haluaisivat tulla palkituiksi heidän onnistuessaan omassa työssään.

Kyl mä sanoisin, että se ois semmoinen rahallinen muistaminen. Ja toki se, että niitä nostetaan aina esiin niitä onnistumisia, ja sitä että mitä siitä on saanut. Jos meillä on joku tehnyt tosi hyvän onnistumisen, niin jos se tuotais esille, että hei tää nyt teki tämmöisen jutun ja tätä henkilö nyt muistetaan tämmöisellä palkitsemisella. Mun mielestä se on tosi kannustavaa muitakin kohtaan, että hetkinen jos mäki saan jotain tollasta tosi hyvää aikaiseks ni sit mullakin on mahdollisuus saada tommoinen. Että tavallaan jos niitä onnistumisia tuotaisiin enemmän näkyviin niin se vois kannustaa meitä kaikkia tekemään parempaa työtä. (H2)

No mulle olisi tärkeätä se semmoinen niinku semmoinen positiivinen palaute, että just että mitä saa silleen niinku. Et just se, että et saa tavallaan muualta myös sen vahvistuksen, että hei, nyt meni hyvin, että joo onhan se kiva sitten, että jos saa jonku rahallisen palkkion. (H5)

Palkitsemisen tulisi haastateltavien mukaan pitää sisällään tekemistä vahvistavaa palautetta ja onnistumisten esiin nostamista, joiden avulla luodaan merkityksellisyyden, onnistumisen ja viihtyvyyden tunnetta työntekijälle. Lisäksi hyvästä onnistumisesta tulisi olla mahdollisuus ansaita aineellista hyvää. Toivottu palkitseminen pitää siis sisällään sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Kysyttäessä saavatko haastateltavat omasta mielestään tarpeeksi korvausta vastineeksi omasta työpanoksestaan, he vastasivat seuraavasti.

No kyl mä toivoisin, että se vuosittainen palkitseminen, eli se mitä mä oon vuoden aikana tulosta saanut aikaiseks, et jos se on merkittävä, niin kyl mä toivoisin, että niistä sais, niistä kertapalkkioista sais enemmän. Et kyl mä toivoisin, että se ois meillä parempaa. Mut jos kokonaiskuvaa kattoo, ja jos miettii meidän henkilökuntaetuja ja kaikkee sitä mitä tässä työssä saa, niin kyllähän ne on niin hyviä, että kyllä lähtökohtaisesti pitää kiitollinen olla varsinkin sitten kun tietää muilla aloilla ja työpaikoissa on asiat paljon huonomminkin. Kokonaiskuvassa oon kyllä tyytyväinen ja kiitollinen, mitä meillä on, mutta aina voi parantaa ja se ois varmaan se vuosittaisten palkkioiden määrä, mikä vois olla parempi silloin kun tulosta kovasti tehdään. (H2)

No kyllä mä kyllä mä koen, että oon ihan silleen. Voiko sanoa, että suht tyytyväinen niin kuin omaan tavallaan palkkakehitykseen, ja niinku sanoin oon saanut tavallaan sitä enemmän enemmän vastuuta. (H4)

En, mutta aika lähellä se kuitenkin on, koska tuo niin kuin työ siis just tuo työaika homma tai tuo. Se on niinku semmoinen mikä, mikä on. Niin kuin missä pystyy. Minkä takia voin kyllä niinku sitten taas antaa tai joustaa siinä omassa niinku palkkatoiveessa. (H9)

Tyytyväisyys kokonaiskorvaukseen on myös muilla haastateltavilla vahvasti liitännäinen juuri aineelliseen palkitsemiseen. Haastateltavat suhteuttavat

saamaansa korvausta esimerkiksi työn haastavuuteen, koulutustaustaa, työkokemukseen ja omaan osaamiseen. Omaa tekemistä ja asemaa suhteutetaan myös sisäisen toimintaympäristön lisäksi myös ulkoiseen toimintaympäristöön. Omaa palkkaa verrataan muissa vastaavissa tehtävissä ja muissa toimialoilla työskenteleviin. Vuonna 2022 monet työntekijät eri toimialoilla, kuten opettajat ja sairaanhoitajat, ovat lakkoilleet, mikä nostattaa palkkakeskustelua koko yhteiskunnassa.

No henkisesti kyllä, mutta tietysti euroissa mitattuna, niin mikäpä se riittäisi ja minä tiedän ihan tasan tarkkaan, että minun vaikka on ihan niinku meidän. Talossa varmasti on ihan hyvällä tasolla, mutta sitten kun jos miettii mitä, miten suuret vastuut mulla on verrattuna niin niinku muihin niin en varmasti ole niin kuin. Palkkaa jos puhtaasti mietitään niin tuota ei ole ihan kohdallansa, että tuota. Minun mielestä pitäisi oikeasti katsoa myös niitä vastuita, että miten ison tontin vartijana istun. (H8)

No jos ajatellaan niin kun koulutukseen, kokemukseen ja niinku jos vertaa kilpailijoihin, niin eihän nyt tuota palkka ole, eikä toi palkitseminen ole linjassa ja vähän ehkä niinku tuota varsinkin aikaisemmin, mitä siellä on ollut niinku tämmösiä, mitä olen kuullut, että millä perusteella kukakin mitäkin palkkaa saa, ni ei nyt ehkä ihan oo sitä että. Että jos aletaan kattomaan tämmöisellä niin kuin, että miten kauan olet ollut töissä, niin se on niinku peruste. Niin tuota ei ole mun mielestä. Ei, ei ole ihan paras malli, ei ole huonoin varmasti palkkataso, mutta edelliseen työpaikkaan niin tietäisin et voisin vastaavassa työssä niin palkka olisi aika paljon isompi. - -, mutta tuota kokonaisuutena kuitenkin siinä hetkessä se päätös niin en mä sitä kadu. Koska tota se näkymät mitkä sitten oli ja mihin suuntaan siellä nyt on menty niin mä ehkä koen niinku oman hyvinvoinninkin kannalta ihan hyvä siirtyä pikkuisen erilaiseen arvomaailmaan. (H3)

Palkitsemisen tulisi siis perustua osaamiseen ja tuloksiin, eikä esimerkiksi vain organisaatiossa vietettyihin vuosiin. Aineellisen palkitsemisen epäoikeudenmukaisuus sekä kiire ja arvostuksen puute vaikuttavat heikentävästi haastateltavien tuntemukseen saamaansa kokonaispalkitsemista kohtaan.

No käytännössä tällä hetkellä, kun on hirvee viidakko noiden muutosten takia ni tuntuu, että vois vähän enemmän saada. Et vähän niinku, myös arvostus tätä meidän työtä kohtaa myös vähän silleen heikkoa. Että kuitenkin mennään niillä alimmilla palkkaluokilla ja tuota kuitenkin tehdään aika paljon tän toiminnan eteen. (H7)

No en mä ehkä koe koska. Ehkä jotenkin se mitä mä oon miettinyt, että nyt varsinkin, kun meillä on niinku tosi pieni resurssi ja niinku sen takia tämä työ on ollut aika kuormittavaa viime aikoina, että vaikka niinku tästä tykkäänkin niin että kun on niin kiire ja niinku pitäis koittaa saada paljon tehtyä just se että. Ollaan tässä puhuttukin niinku tiimin sisälläkin, että kaikki on niinku iltaisin tosi väsyneitä, että nyt on ollu niinku oikeastaan vuoden alusta asti semmoinen, että jos niinku iltaisin ei jaksa tehdä mitään. (H5)

Resurssien puute ja kiire heikentävät työmotivaatiota, mutta vaikuttavat myös selkeästi työssä viihtyvyyteen ja työssä jaksamiseen. Työn suunnittelun lisäksi myös tavoitteiden suunnitteluun tulisi haastateltavien mukaan keskittyä kohdeorganisaatiossa.

Ne tavoitteet tulee suoraan ylhäältä alaspäin. Ne tulee, niin ne tehdään sen mukaan. Miä oon sanonut vain, että antakaa luvut, niin pyrin sitten sen mukaan tekemään, että nyt tietysti alkaa tosiaan olla niin tapissa että. Että tuota nyt ne ei enää hirveästi saisi kyllä nostaa, että sitten, sitten mennään jo siihen, että ei enää sitten motivoi, kun menee niin ylös että. (H1)

Lunenburg (2011) on todennut, että tavoitteiden tulisi toimiakseen olla hyväksytyjä henkilöstön osalta. Työntekijän on helpompi hyväksyä tavoitteet, jos hän pääsee niihin itse vaikuttamaan. Haastateltavat halusivat päästä vaikuttamaan enemmän tavoitteiden suunnitteluun.

Kyllähän siis me ollaan käyty keskustelua, että mitä mittareita me halutaan ja sitten meille annetaan mittari, että eipäs tullut nyt niinkään, että tuota ehkä niinku voisi olla se, että vähän enemmän kuunneltaisiin niin kun näitä henkilöitä, jotka palkitaan niiden mittareiden mukaan, että ja sitten se, että tosiaan mun mielestä voisi olla enemmän eroa työ/tehtäväkohtaisesti, kun jos mietitään että on niinku sijoitusmyyntiä ja tällaista. Että tämä on hyvin paljon, paljon enemmän semmoista yrittäjävetoista kuin ehkä juuri kassapalvelut, niin kyllä ne mittarit pitäisi aika paljon erilaiset olla ja sen palkitsemisen yleisestikin. Mun mielestä niinku euromäärät ja prosentit voisi olla eri koska. No just se, että kun on sitä vastuuta ja tavoitteet on niin mun mielestä sitten, jos on kovemmat tavoitteet niin kyllä siitä niistä pitää kovemmin niin kuin palkitakin. (H3)

Minua motivoi silleen parhaiten just se, että et mä oisin niinku itse päässyt vaikuttamaan siihen, että. Että tota mimmoisia, että on se sitten niinku määrällistä tai laadullista mut et se niinku, että et jotenkin mä kokisin, että ne olisi silleen minulle räätälöity, että mä pystyn kehittämään mun omia vahvuuksiani niistä. Tai sitten just. Heikkouksia vaikka parantamaan sit niiden avulla. (H5)

Osallistuminen työn suunnitteluun voi jo itsessään olla palkitsevaa ja vahvistaa työntekijän motivaatiota. Motivaation osalta organisaatiot toivovat, että työntekijät olisivat enemmän sisäisesti kuin ulkoisesti motivoituneita (Viitala 2021). Toimia sisäisen motivaation kasvattamiseen toivotaan myös kohdeorganisaatiossa.

Niinku semmoisena yleisenä teemana jotenkin ehkä kaipaisin enemmän, että mietittäisiin juuri näiden tavoitteiden suunnittelussa ja just niinku yhdistettynä motivaation ni sitä, että millä pystyy sitä niinku lisää sitä sisäistä motivaatiota, että kun sehän niinku on kuitenkin aika tutkittu että. Että sitten kun lykätään tämmöiset niinku rahalliset palkkiot, että mitkä mitä tavoitellaan niin että se lisää sitä ulkoista motivaatiota kyllä, mutta niinku et millä pystyttäisiin myös lisää sitä sisäistä motivaatiota, että millä niinku saisi sitä lisättyä niin se olisi ehkä semmoinen niinku iso kysymys täällä, että mitä silleen toivoisin, että lähdetäisiin miettimään. Tuolta niinku johdon tasolta siinä tavoitteiden ja palkitsemisen suunnittelun yhteydessä. (H5)

Vaikutusmahdollisuudet voidaan nähdä aineettomana palkitsemisena (Hakonen ym. 2014). Tavoitteiden suunnittelun toivotaan lähtevän siitä liikkeelle, että tekijät pääsisivät saman pöydän ääreen keskustelemaan heille asetettavista tavoitteista.

No mun mielestä ainakin sen tekijän täytyisi olla siinä jotenkin aktiivisesti mukana, että se lähtee siitä, että mikä niinku sen tekijän tehtävä on. Mitä minä täällä olen tekemässä ja sitä kautta voisi sitten itse siihen vaikuttaa ja rakentaa että. Ja tavallaan huomioida sekin, että kuitenkin kun tehtävänkuvat aina vähän muuttuu ja elää, että

jos mulla on vaikka henkilökohtaisesti, on kiinnostus jonkun tietynlaisen asiaan osaamista laajentaa. Et voisko ne esimerkiksi nämä asetettavat tavoitteet tukea sitä tai tämmöisiä asioita, että me voitaisiin olla itse mukana niitä miettimässä ja suunnittelemassa, että mikä niinku olisi järkevää ja mikä meitä ohjaa parhaiten niin. - - että siihen toivoisin jotenkin enemmän, että niitä olisi oikeasti aidosti niinku yhdessä niitä miettiä ja olla mukana niitä suunnittelemassa. (H2)

Lisäksi ulkoisen tai sisäisen toimintaympäristön muutos tulisi ottaa tavoitteiden suunnittelussa huomioon. Mahdollisuus muokata tavoitteita ja tavoitelukuja toisi haastateltaville luottamusta omaan tekemiseen.

Toimintaympäristön muutos täytyisi ottaa vahvemmin huomioon. Ja juuri tällä sijoituspuolella, että vuodet ei ole veljiä keskenään, että minusta se on. Äärettömän niin kuin. Kaunis ajatus, että joka vuosi saadaan sijoitusmyyntiä muutaman kymmenen miljoonaa enemmän kuin edellisenä vuotena, mutta kun se ei ole realistinen. Esimerkiksi me tiedetään, että tämä vuosihan tulee olemaan vaikea, korot nousee ja se tuo yhden haasteen meidän niinku sijoitusmyyntiin puhumattakaan tästä yhdestä. Ikävästä tilanteesta, mikä nyt vallitsee, - - että minun mielestä kun niitä tavoitteita, tavoitteita asetetaan, niin pitäis ottaa myös sitten niin kun jollain lailla se, että niitä on mahdollisuus muuttaa, jos maailma menee ihan sekaisin eikä rangaista meitä hyviä tekijöitä, meitä kaikkia toimihenkilöitä, jotka on kaikki hyviä tekijöitä omalla tontillaan, niin siitä, että kun maailma tuli hulluksi. - - Se toisi meille semmoista niinku uskoa ja luottamusta siihen tekemiseen. (H8)

Resurssien näkökulmasta työntekijöiden osallistaminen tavoitteiden suunnitteluun ja sitä kautta palkitsemisen kehittämiseen ei vaatisi haastateltavien mielestä paljoa aikaa. Haastateltavat näkevät sen jopa ajan ja energian säästämisenä tulevaisuudesta.

Joku sellainen nopea niinku priiffi voisi olla vaikka, että miten niinku me se sitten itse koetaan ja muuta joku sellainen, että sanasen saa, että se tulee suoraan sieltä ylhäältä, niin se otetaan sellaisena, että nyt siinä ei tietysti oo mitään vaikutusvaltaa että. Mutta joku ihan sellainen, maksimissaan tunnin kestävä kerran vuoteen tohon niinku max voisi käyttää, että ei niinku musta sen enempää et sit, jos silloin ei saa työntekijät niinku sanaansa sanottua niin sitten on valmistautunut huonosti että. (H1)

Viestinnällä voidaan luoda läpinäkyvyyttä ja selkeyttä tavoitteisiin ja toimintaan (Lunenborg 2011). Säännöllisellä viestinnällä voidaan myös helpottaa uusien työntekijöiden tietämystä tavoitteista, tai vaikka henkilöstöeduista. Palkitsemisen läpinäkyvyyden näkökulmasta avoimempi viestintä eri tiimien rooleista, tavoitteista ja palkitsemisen mittareista voisi auttaa lisäämään selkeyttä haastateltavien mielestä.

Niinku monesti on edelleen johdolla se käsitys, että niinku just niinku alaiset tietää, että mitä siellä ajatellaan ja että että ollaan tavallaan niinku ajatusten lukijoita. Mutta kun et ku me ei olla ajatustenlukija, että me ei. Me ei tiedetä, että mitä hän siellä niinku sopinut ja miettinyt, että miksi näin ja että me ei niinku ymmärretä sitä silleen, koska meillä ei ole sitä tarvittavaa taustatietoa, että miksi se on näin tehty. (H5)

No ehkä se mikä nyt tulee mieleen, että se, että miten niistä viestitään vielä, niin kun ehkä selkeämmin. Vaikka sitten ehkä siitäkin vinkkelistä, että meitä on uusia täällä ja vaikka itsekin olen ollut täällä jo pidempään. Mutta tavallaan se, että ei pidetä itsestään selvänä, että kaikki tietää, että milloin se loppuu ja milloin se alkaa ja

milloin se maksetaan ja mistä se maksetaan ja - - ehkä läpinäkyvämpää ja selkeämpää se ja sitten, että siihen palattaisiin niinku selkeästi, no vähintään niin kuin puolen vuoden jälkeen ehkä jopa vähän useammin eli vähän niinku lyhyesti, että kaikki muistaa, että tämä on vaikka sen palkitsemisen niinku mittari selkeästi. Plus sitten tietenkin se, että niihin palataan niissä omissa, että se että siihen vielä suunnitelmaa, että miten niitä tuodaan sitten ihan siellä arjessa ja tota et se on varmaan se tärkein. (H4)

Haastateltavat nostivat esille myös kohdeorganisaation organisaatiokulttuurin, mitä tukisi haastateltavien mielestä työntekijöiden parempi kuuntelu tavoitteiden suunnittelussa. Myös laajemmassa kuvassa ajatusten ja mielipiteiden jako koko henkilöstön välillä voisi auttaa kohdeorganisaatiota löytämään toiminnastaan mahdollisia pullonkauloja.

Mun mielestä se ei niinku toimi, että ne niinku tavallaan annetaan tuolta niinku ylhäältäpäin käsin, - - että kun meillä puhutaan täällä ihan hirveästi itseohjautuvuudesta ja se on niinku niin nyt trendikästä ja että meille enemmän itseohjautuvuutta. Jotenkin se, että mun mielestä se ei niinku kuulu itseohjautuvuuteen, että meille vaan niinku lykätään tuolta päältä päin, että hei nyt sun pitää sun työssä tehdä tällaisia ja koittaa saada ja sitten kuitenkin sitten mietit että no käytännössä mun työ on niinku tosi kaukana tästä, että enhän mä pysty suunnittelemaan mun omaa työtä mitenkään silleen et mä saan nää ympättyä sinne - - että tossa niinku tavoitteiden suunnittelussa olisi mun mielestä hirmu hyvä, että meidän otettaisiin mukaan siihen ja kertomaan silleen, että mun työ on tällaista, että mun työtä tukisi tällaiset tavoitteet. (H5)

Laajemmin koko kohdeorganisaation toimintaa ajatellen kehitysideoita löytyi eri tiimien tekemisen suunnittelussa. Haastateltavat ovat nostaneet aiemmin esille, kuinka tavoitteet ja tekemiset ovat saattaneet luoda päällekkäisyyksiä ja tilanteita, joissa "kaikki tekee vähän kaikkea". Vahvuuksien huomioiminen voisi selkeyttää myös tiimien tekemistä sekä antaisi asiantuntijoille mahdollisuuden työskennellä asiantuntijoina.

No meillä on hyvin pirstaleinen mitä kaikkea pitää tehdä, mutta jotenkin se niinku ajankäyttö, että me ollaan myyntiorganisaatio, että tavallaan se fokus ois sitten enemmän siinä myynnissä eikä sitten niinku muussa, että ehkä se. Enemmän sitten ois tiimilläkin se, että keskityttäisiin, että tavallaan ne ketkä niinku tätä tekee hyvin, että tavallaan sitten ehkä niiden asioita kopioida sitten tiimissä. Tai niinku ainakin, ei nyt kopioitas, mutta sanottaisiin, että vois vaikka seurata heidän tekemistä, että miten he tekee sitten eri tavalla kuin muut. - - Mä oon sitä mieltä, että sitten ne, jotka myy niin ne myy. Ja ne, jotka on kaikessa muussa parempia, niin tekisi vaan sitä, musta se olisi niinku selkeämpi tehokkaampi - - musta se ois silleen, että osaa puolustaa ja osa hyökkää. (H1)

Erilaiset haasteet ja muutokset ovat kasvattaneet kohdeorganisaatiota, sekä vahvistaneet sitoutuneisuutta työtä ja työyhteisöä kohtaan. Yhteisöllisyyden rakentamisen kannalta yhteiset tapaamiset ja kokemukset ovat haastateltavien mukaan tärkeitä. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja erilaisten tapahtumien järjestäminen on ollut pandemian aikana kuitenkin haastavaa.

On me niinku kehitytty mun mielestä niinku työyhteisönä. Oma vahva fiilis semmoinen, että vaikka on ollut tiettyjä haasteita. No vaikka nyt hankalia projekteja joitakin YT:tä ja tota. Vaikka konttoriverkoston muutosjuttuja missä ollaan oltu aika tiukasti mediankin hampaissa ja muuta, mutta mulla on semmoinen fiilis, että me

ollaan niinku ehkä enemmän vaan hitsauduttu yhteen niinku jenginä tavallaan ja sitten jotenkin se työyhteisö on todella todella vielä ehkä tai on noussut minun mielestä ainakin vielä niinku tärkeämmäksi ja upeammaksi. (H4)

Ei ole hirveästi just pystynyt mitään semmoisia tiimin yhteisiä just semmoisia ryhmäytymistä pitämään tai muuta mut et niinku et ne olisi varmasti kans silleen hyvä, että pystyis tekee silleen yhdessä koska se vaan niinku nostattaa aina hyvää yhteishenkeä silleen, että lähdetään vaikka tekee jotain ihan hölmöä yhdessä kaikki ulos niin että sekin olisi semmoinen. Hyvä, hyvä juttu mitä voisi tehdä. (H5)

Haastateltavat tekevät yhteistyötä organisaation sisällä mieluiten ihmisten kanssa, joiden kanssa he kokevat yhteistyön olevan luontevaa. Yhteistyötä eri tekijöiden välillä on pyritty rakentamaan kohdeorganisaatiossa myös erilaisten työparien ja yhteistyötiimien avulla. Vaikka tarkoituksena näissä on ollut hyvää, on osa haastateltavista kokenut tämän rikkovan jo olemassa olevia yhteistyösuhteita.

Sitten tietysti itse teen paljon yhteistyötä sellaisten kanssa jotka on niinku mukavia ja tunnen heidät, ni heidän kanssa on helpompi tehdä sitä yhteistyötä vinkata ja muuta, että koska tietää ja tuntee toisen niin sitten uskaltaa sitten laittaa vinkkejä ja muuta, että kyllä se tärkeätä on se yhteishengen luominen, koska sitten se tulee tavallaan ehkä sieltä vähän niinku itsestään sitten, että jokainen kun hoitaa oman tonttinsa. - - Tuota ehkä se on niinku yks tärkein, että siihen yhteishenkeen keskittyy. Hyvähän se on nytenkin, mutta keskittyy siihen, että se on jatkossakin ja ainahan se voi olla pikkasen paremmin. (H1)

Tämmöistä luontevaa yhteistyön rakentamista ja edistämistä mun mielestä meillä pitäis tehdä. Että meillä jotenki ihmiset, jotka niinku luontevasti toimii yhdessä ni löytäisivät toisensa ja ne vois niitä yhteistyömuotoja rakentaa sillä tavalla. Kun nyt niitä on tehty sillä tavalla, että ylhäältä päin vaan keksitään tiimit, että tohon tiimiin nyt tulee yks vakuuttaja, ja yks rahoittaja ja yks henkilöpuolen. Ja ne ihmiset ei välttämättä oo tehny toistensa kanssa tai niillä ei välttämättä henkilökiemiat kohtaa, tai jostain syystä ne ei vaan oo tottunut tekemään. Niin sit tavallaan sillä voidaan rikkoo jo olemassa olevaa toimivaa, hedelmällistä yhteistyötä kun keksitään vaan tämmöset uudet, et sä muuten teetkin jatkossa ton kanssa yhteistyötä. Sellaisen luontevan yhteistyön rakentamista mä toivoisin ja tavallaan sitä, että se lähtis siitä yksilön johtamisesta. (H2)

Yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä on kohdeorganisaatiossa rakennettu jopa paikallisesti muiden yritysten ja toimijoiden kanssa. Isona paikallisena toimijana kohdeorganisaatio on onnistunut luomaan positiivista viirettä ja yhteisöllisyyttä pienempien yritysten kanssa koko maakunnan alueelle. Erilaiset tukikampanjat ja yhteistyöt on koettu todella palkitseviksi haastateltavien mielestä. Tekemällä hyvää on luotu haastateltavien mukaan myös uutta hyvää työn merkityksellisyyden ja työssä viihtymisen näkökulmasta.

No silloinhan meillä oli, kun tää koronakin alkoi, niin oli tätä support your local hommaa, että tuettiin niitä paikallisia yrittäjiä, että sai hakea jonkun ruokapaketin sieltä ja muuta niin jotenkin mä itse mä olen niinku aivan sydän soikeana. Että jotenkin ne omat arvot, että tavallaan tietenkin just sit niiden eurojen jättäminen tänne kaikessa mahdolliseen mahdollisia paikallisten yrittäjien tukeminen niin jotenkin itse muhun kolahtaa niinku aivan täysin. (H4)

Yhteisöllisyyden ja palkitsevan työn näkökulmasta kohdeorganisaatio voisi hyödyntää henkilöstöään enemmän edellä esitellyn esimerkin kaltaiseen paikalliseen yhteistyöhön. Merkityksellisyyden tunne ja tunne siitä, että tekee jotain hyvää, motivoi henkilöstöä myös jatkossa. Hyvän tekemisen sivutuotteena kohdeorganisaatio voisi tämänkaltaisella henkilöstöä osallistavalla toiminnalla luoda houkuttelevampaa työnantajamielikuvaa ja brändiä, joiden avulla sitouttaa ja houkuttaa osaavaa henkilöstöä.

Toiminnan kehittäminen vaatii panostusta ja avointa keskustelua. Haastateltavat toivovat pääsevänsä vaikuttamaan enemmän työnsä ja tavoitteidensa suunnitteluun. Tässä suuri vastuu on myös lähijohtajilla ja heidän aktiivisuudellaan. Toisen ihmisen tunteminen auttaa luomaan molemminpuolista ymmärtämistä, mikä helpottaa työntekoa ja esimerkiksi palautteen antamista. Alla esimerkki yhden haastateltavan oma-aloitteellisuudesta ja halusta käydä keskustelua työkavereidensa kanssa.

Olen käynyt muutaman tiimikaverin kanssa keskustelua, kun ei ole ihan niinku persoonallisuudet kohdanneet tai silloin varsinkin alussa, kun ei tunnettu toisia, niin tavallaan käyty keskustelua, että hei, mä oon tällainen ihminen. Mä ilmaisen näitä tällä tavalla ja sitten niinku toinen kertoo myöskin oman näkökulmansa, niin musta tuntuu, että niitä ollaan puhuttu aika avoimesti ja oltu toilleen yhteydessä, vaikka nyt pariin vuoteen ei olla oltu yhteyksissä oikeasti kuin teamsillä. Niin musta tuntuu, että sitä kautta on niinku tullut juuri tähän yrityskulttuurin muutos omalta osaltaan, on mun mielestä niin kuin ihmisissä tuonut esille. Sitten sen. Päässyt ehkä nauttimaan sitten siitä työstään ihan eri tavalla. Ja se parantaa myöskin tiimihenkeä. (H3)

Tulososion alussa esittelin, mitkä asiat haastateltavia motivoivat ja he kertoivat ensimmäisinä asioina juuri työyhteisön, mukavat työkaverit ja mieluisat työtehtävät. Keskustelukulttuurin luominen, asioista läpinäkyvästi puhuminen ja oman työkaverin tunteminen ovat nousseet esille tekijöinä, joiden kautta haastateltavat kokevat työnsä mielekkäämpänä ja palkitsevampana. Nämä ovat asioita, joita voidaan jokaisessa organisaatiossa tehdä aina paremmin. Työkavereihin ja toisiin tiimeihin tutustuminen ovat siis potentiaalisia keinoja paremman työyhteisön rakentamisessa.

Ehkä semmoinen niinku hierarkkisuuuden vähentäminen voisi olla, että mitä toivoisin enemmän sitten. Ja sitten henkilöstön työskentelystä, että ehkä se auttaisi, että just että esihenkilöt olisi enemmän niinku yhteydessä keskenään ja niinku eri tiimien esihenkilöt olisi sitten niinku yhteydessä myös meihin tai niinku kävisi vaikka viikoittaisissa palaverissa niin vähän vierailisi toisten tiimeissä ja juttelisimme silleen yleisesti. (H5)

Omiin alaisiinsa lähijohtajat pääsevät tutustumaan erilaisten keskustelujen kautta. Erilaiset valmennuskeskustelut luovat mahdollisuuksia käydä tekemistä läpi ja ohjata tekemistä oikeaan suuntaan.

Mutta ehkä niinku semmoinen voisi olla jotenkin semmoinen tietynlaiset valmennuskeskustelut ja tämmöistä niin voisi olla hyvä, että niitä olisi silleen enemmän ja ehkä myös sitten niinku. Jokaisen työntekijän toiveen mukaan, että jos joku haluaa enemmän, että on yhteydessä esihenkilön kanssa, niin sitten olisi. Ja sitten jos joku kokee, että ne ei ole tarpeellisia niin sitten ei. (H5)

Johtamisen ja lähijohtajien ollessa työmotivaation kannalta erittäin merkityksellisiä tekijöitä, pääsivät haastateltavat kertomaan mielipiteensä kohdeorganisaation lähijohtajien työskentelystä. Hyvä lähijohtaja on haastateltavien mukaan helposti lähestyttävä, aktiivinen ja tavoitettavissa.

Mä luulen kuitenkin, että oma esimies aika hyvin niinku siis kuuntelee ja ymmärtää, mutta myöskin sitten sanoo, että OK nyt tää menee näin. - - Että hän aika hyvin tuo meidän näkökannat esille ja varmasti perustelee, koska on keskusteltu näistä. Hänellä on sinänsä hyvin paljon samoja ajatuksia kuin itsellä, mutta tuota ymmärrän sitten, että se vastapuoli, johon näitä perustellaan, niin tuota siellä on hyvin erilainen näkökulma että. En mä tiedä, että pystyisikö niinku esimies tässä tilanteessa tekemään hirveästi enempää. (H3)

Aika poikkeuksellista, että nyt tässä uudessa tiimissä, että on niinku esihenkilö ollut tälleen aktiivinen, että se on kiinnostunut, että ei ole ehkä ollut aiemmin semmoista kokemusta täällä esimiestyöstä. - - Ihan oikeastaan semmoinen, että hän niinku on tavoitettavissa. - - Laittaa niitä kalenterikutsuja, että jutellaan kuulumisia ja tällaisista valmennuskeskustelua, että se on, se on mun mielestä niinku hänen työssään tosi hyvää (H5)

Mulla on niinku esimiehen kanssa niin semmoiset välit, joista vaan jotkut voi unelmoida elikkä meillä on äärettömän luottavaiset. Välit, suorat selkeät raamit. Puolin ja toisin. Auttavat. Me autetaan toinen toisiamme, kannustetaan toinen toisiamme. Hän antaa minulle paljon, minä annan hänelle paljon, hänen niinkun tekemiseen oon tukenut häntä. Hänen sanojensa mukaan tosi paljon. Jopa hyvä ettei kyyneliin liikuttunut, kun hän kerran mulle sanoi, että miä oon ollut hänelle semmoinen tukipylyvä tällä hänen niinku työssänsä, mikä on mahtavaa kuulla, että esihenkilö sanoo näin. (H8)

Kuten edellä voidaan huomata, lähijohtajien tekemisellä on äärimmäisen paljon merkitystä alaisten työssä viihtymisen ja motivaation kannalta. Hyvä lähijohtaja voi olla parhaimmassa tapauksessa jopa merkittävin työsuhde-etu. Lähijohtajien tekeminen on haastateltavien mielestä mennyt kollektiivisesti parempaan suuntaan ja siihen panostetaan myös koko organisaation tasoisesti. Lähijohtajatyöhön panostaminen ja lähijohtajien valmentaminen on tärkeää koko organisaation kehittämisen kannalta (Viitala 2021).

Henkilötkin vaihtunut tosi paljon niinku esimiestasolla mikä on vaikuttanut tosi paljon siihen ja itse koen sen, että kun teen töitä asiantuntijatiimissä ni ollaan menty aika iso harppaus tässä ajassa, mitä mä oon ollut, että meitä kohdellaan oikeasti sitten niinku aikuisina ihmisinä, jotka osaa tehdä hommansa. Että se ei ole enää semmoista niinku valvomista ja mikromanagerausta ja nillittämistä joka asiasta, jolla ei oikeasti ole mitään merkitystä, vaan oikeasti nyt on niinku isot linjat ja niinku me kuitenkin ymmärretään niinku omat niinku rajoitukset. Siis mitä meillä on niin kun lainsäädäntö ja mitkä on niinku säännökset, miten me tehdään näitä. - - jokaisella on oma harkintakyky ja siihen luotetaan. (H3)

Lähijohtajilta kuitenkin toivotaan sitä, että he uskaltavat johtajina tarvittaessa tehdä päätöksiä ja antaa tarvittaessa pulmatilanteisiin oman mielipiteensä.

Ainut semmoinen mikä vähän ja mistä ollaan myöskin tiiminä esimiehelle palautetta annettu, niin on semmoinen, että ehkä vähän liikaa välillä pallotellaan ja heitetään niitä päätöksiä suoraan tekijöille siis. Pidän hyvänä ja niin kun välttämättömänä sitä, että työntekijä pääsee itse vaikuttamaan päätöksentekoon, mutta sitten taas on tiettyjä asioita, jota niinku minun mielestä ainakin sen niinku esimiehen on linjattava,

että näin tehdään homma x eikä jokaikisestä asiasta heitetä sitä palloa sille tekijälle, että no miten sä tekisit? No mitä mieltä te olette? Ottakaa ryhmät ja tehkää ryhmätyötä ja pohtikaa tätä ryhmässä niinku tuommoinen niin ei että jossain vaiheessa pitää pystyä myös itse ottamaan jotain kantaa asioihin. (H9)

Keskustelun käyminen siitä, mitä alaiset omalta lähijohtajaltaan toivovat helpottaa myös lähijohtajaa omassa työssään. Palautteen antaminen puolin ja toisin auttaa osapuolia kehittämään toimintaa ja ymmärtämään toisiaan. Haastateltavien mukaan hyvä lähijohtaja laittaa itseään likoon ja johtaa esimerkillään, ja sitä myös kohdeorganisaation lähijohtajilta toivotaan paikoittain enemmän.

Joo ja ei ole pitkä aika, kun itse teki tätä samaa työtä, että hän tietää tämän maailman mitä tämä on ja tämän työn, että ilman muuta se on niinku se iso tekijä. Että semmoiset henkilöt ketkä ei ole sitä konkreettisesti sitä työtä tehnyt, mitä he käyvät niinku valmentamaan, niin heillehän se on paljon niinku vaikeampaa. - - Hän on itse halunnut, että hänellä on asiakassalkku, mitä hän hoitaa, että hän pysyy kärryillä tästä tekemisestä. (H8)

Kun ei esimies ei tee niinku yhtään samanlaista työtä kuin me. Niin ja välillä siinä on myöskin se haaste, kun se ei suoraan esimies aina ymmärrä, että miten joku asia toimii. (H9)

Kyky antaa palautetta korostui edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi usean haastateltavan kertomissa hyvän lähijohtajan ominaisuuksissa. Palautteen antoa, kuten montaa muuta lähijohtajan taitoa voi pyrkiä kehittämään (Viitala 2021).

Hän aistii helposti toisesta fiiliksiä, mikä on ihan super ominaisuus esimiehille. Mitä valitettavasti kaikilla ei ole. Ja juuri se taito esittää ikävätkin asiat sillä tavalla, että ei niin kuin pahoita toisen mieltä, koska itse kun olen tehnyt pitkän uran, niin oon valitettavasti sitten kohdannut niinku ääripäänkin esihenkilöitä, jotka niinku hyvästä tekemisestäkin jopa pystyvät niinku lyttämään sen tekemisen fiiliksen. Että korostavat vain niitä huonoja asioita. Tuota et se on myös syy siihen varmasti, että miä niin kuin voin ihan mielettömän hyvin tänä päivänä töissä, että mulla on niin älyttömän hyvä niinku suhde sitten esihenkilöni kanssa. Ja sittenhän siinä on se niinku molemminpuolinen luottamus ja arvostus ja kunnioitus. (H8)

Hyvät lähijohtajat toimivat esimerkkeinä työyhteisöissä ja laittavat itsensä likoon. Hyvät lähijohtajat uskaltavat heittäytyä ja pystyvät toiminnallaan haastateltavien mukaan luomaan positiivista työilmapiiriä, missä jokainen voi olla oma itsensä. Hyvät lähijohtajat myös tukevat ja valmentavat alaisiaan, sekä iloitsevat onnistumisista ja nostavat niitä ylöspäin. Hyvät lähijohtajat myös keskustelevat ja keräävät palautetta pyrkiessään kehittämään itseään ja muita.

4.4 Yhteenveto tuloksista

Mikä siis saa finanssialan ammattilaisen sitoutumaan organisaatioon ja työskentelemään tehokkaasti kilpaillussa ja säännellyssä finanssialan työelämässä? Aineiston perusteella voi todeta haastateltavien motivoituneisuuden vaikuttavan monia erilaisia motivaatiotekijöitä. Vaikka

haastateltavien työmotivaatio on selkeästi korkealla, on kohdeorganisaatiolla mahdollisuuksia pyrkiä vahvistamaan henkilöstönsä työmotivaatiota. Työyhteisö, mielenkiintoiset asiantuntijatehtävät ja mahdollisuus johtaa omaa päivittäistä tekemistään ovat esimerkkejä haastateltavia motivoivista aineettoman palkitsemisen keinoista. Vapaus suunnitella omaa työtään ja kalenteriaan tukee haastateltavien erilaisia elämäntilanteita ja työn ulkopuolista elämää. Ollessaan vahvasti motivoituneita työtään kohtaan ja tehdessään itselleen mieluisia tehtäviä, osa haastateltavista koki pääsevänsä jopa flow-tilaan ja tekevänsä työnsä laadukkaammin.

Vaikuttamismahdollisuudet työn ja tavoitteiden suunnitteluun ovat myös työmotivaatiota vahvistavia asioita. Haastateltavien mukaan he toivoisivat pääsevänsä entistä enemmän osallistumaan tämänkaltaiseen toiminnan kehittämiseen. Myös urapolkujen suunnittelua toivotaan enemmän työhön liittyvien epävarmuuksien vähentämiseksi. Urasuunnitelmat voisivat myös työsuhteiden alkuvaiheessa sitouttaa työntekijää, ja osoittaa uudelle tekijälle, että häneen halutaan panostaa pitkäjänteisesti. Tällöin myös työntekijä tietää, mihin hän sitoutuu ja millaisella aikataululla erilaisia askeleita omalla uralla on mahdollista ottaa.

Palkka on merkittävä motivaatioon vaikuttava tekijä, mutta se ei ole kuitenkaan haastateltavien motivaation ja sitoutuneisuuden kannalta ratkaisevin tekijä. Haastateltavat myös toivoisivat työn vaativuuden näkyvän enemmän heidän palkassaan. Liiallinen tasapäistäminen poistaa haastateltavien mielestä vahvuuksien ja asiantuntijuuden hyödyntämisen, mikäli kaikki tekevät samoja asioita.

Palkka on monelle myös osoitus työnantajan arvostuksesta, tai arvostuksen puutteesta. Kohdeorganisaation henkilöstöedut ovat haastateltavien mielestä monipuolisen laadukkaita, joilla he omassa mielessään tasoittavat kuukausipalkan vajavaisuutta. Haastateltavat kokivat palkkojensa olevan pienempiä kuin kilpailijoiden tarjoamat palkat vastaavissa tehtävissä, mikä on aiheuttanut harmitusta. Aineettoman palkitsemisen tekijät ovat ne, mitkä sitouttavat haastateltavia kohdeorganisaatioon. Haastateltavat ovat valmiita joustamaan palkassaan henkilöstöetujen, työyhteisön ja työn tekemiseen liittyvien vapauksien myötä. Mikäli vaikuttamismahdollisuudet ja muut aineettoman palkitsemisen tekijät vähenevät ja johtavat sitoutuneisuuden vähenemiseen, kertoivat haastateltavat joutuvansa puntaroimaan työpaikan vaihtoa.

Vuositavoitteet ja niistä mahdollisesti ansaitut bonukset motivoivat haastateltavia. Tavoitteet osoittavat parhaimmassa tapauksessa suuntaa tekemiselle ja ovat selkeästi motivaatiota vahvistavia tekijöitä. Hyvä mittari ottaa laajasti huomioon työntekijän päivittäisen tekemisen. Vastaavasti heikosti viestitetyt ja epäselkeät tavoitteet eivät motivoi tai sitouta työntekijää toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Kohdeorganisaatiossa on käytössä yksilö-, tiimi- ja pankkikohtaisia tavoitteita, mikä herätti haastateltavissa niin ymmärrystä kuin kritiikkiä. Yrittäjähenkiset hyvää tulosta tekevät haluaisivat palkitsemisen perustuvan enemmän henkilökohtaiseen suoriutumiseen, jolloin muiden

tiimiläisten suoritukset eivät voisi viedä pois yksilön bonuksia. Vastaavasti tiimi- ja pankkitavoitteiden ymmärretään kannustavan yhteistyöhön, mutta samalla ne antavat mahdollisuuden vapaamatkustukselle.

Epätarkat ja huonosti kohdennetut mittarit turhauttavat haastateltavia. Riskinä voi olla, että työntekijä ei koe pystyvänsä vaikuttamaan tavoitteen saavuttamiseen ja onnistumiseen, vaan näkee tällöin tavoitteen saavuttamisen olevan "herran hallussa" kuten yksi haastateltavista asian ilmaisi. Vaihtoehtona haastateltavat esittivät, että tietynlaisen tavoitteiden hybridimallin, jolloin jokainen voisi valita, ottaako henkilökohtaisen vai yhteisen tavoitteen. Toisena vaihtoehtona esitettiin, että tiimitavoitteesta huolimatta yksilöllä olisi mahdollisuus ansaita palkkioita omasta erinomaisesta onnistumisestaan, vaikka tiimi ei pääsisikään tavoitteeseensa. Tällöin kannustinloukku tekemisen lopahtamiselle lievenisi ja huipputekijät säilyisivät motivoituneina. Haastateltavat toivovat, että hyvästä tekemisestä palkitaan.

Tavoitteisiin liittyen ongelmana on ollut se, että henkilöstö ei pääse omasta mielestään vaikuttamaan tarpeeksi tavoitteiden suunnitteluun. Yhteistyön lisäämisen kautta tavoitteita saataisiin haastateltavien mielestä paremmin kohdistettua, jolloin ne myös motivoisivat enemmän. Viestinnällä voidaan myös vaikuttaa tekemisen läpinäkyvyyteen ja tavoitteiden ymmärtämiseen. Yhteiset palaverit, missä tavoitteita suunnitellaan yhdessä tiimien kanssa auttaisi henkilöstöä ymmärtämään tavoitteitaan paremmin. Tavoitteet tulee pureskella auki ja esittää perusteet asetetuille tavoitteille.

Ratchet-efekti on ollut läsnä palkitsemisessa erilaisissa tilanteissa. Huipputekijät ovat kokeneet jatkuvasti nousevat rangaistuksena edellisen vuoden onnistumisistaan, varsinkin kun palkkiot ovat pysyneet ennallaan. Vaikka tavoitteet pääasiallisesti motivoivat, ovat ne äärimmilleen vietyinä aiheuttaneet stressiä, kiirettä ja jopa tiimihengen kiristymistä työyhteisössä. Haastateltavat ovat huomanneet kohdeorganisaatiossa, että joissakin tilanteissa kohdeorganisaation arvojen mukainen yhdessä tekeminen on kääntynyt liialliseen, työilmapiiriä rikkovaan, individualistiseen tekemiseen omien tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yhteisöllisyyden rakentaminen myös jatkossa on haastateltavien mielestä tärkeää. Yhteiset tekemiset ja kohdeorganisaation toteuttamat tukikampanjat muiden paikallisten toimijoiden kanssa on luonut haastateltaville ylpeyden ja merkityksellisyyden tunteita työskennellä organisaatiolle, joka pyrkii tekemään hyvää.

Haastateltavat ovat tyytyväisiä lähijohtajatyöskentelyyn, ja kertovat sen menneen viime vuosina selkeästi eteenpäin. Erilaisia valmennuskeskusteluja on lisätty osana toiminnan ja osaamisen kehittämistä. Näitä keskusteluja tarvitaan kuitenkin haastateltavien mukaan lisää, ja ne voisivat olla myös poikkitiimillisiä, jolloin myös muut tiimit ja tiimien lähijohtajat tulisivat tutuimmiksi keskenään. Lähijohtajataidot ovat haastateltavien mielestä opeteltavia taitoja, etenkin palautteen annon osalta

Hyvä lähijohtaja laittaa itsensä likoon ja kuuntelee alaisiaan, mutta osaa kuitenkin tiukassa paikassa tehdä myös vaikeita päätöksiä. Alaisiin

tutustuminen helpottaa myös lähijohtajan työskentelyä, ja tähän myös haastateltavat toivoivat jatkossa panostusta. Yhtenä tärkeimpänä henkilöstön etuna voidaankin aineiston perusteella sanoa olevan hyvä johtaminen ja lähijohtajan taidot toimia tukena sekä onnistumisten mahdollistajana alaisilleen.

Alla taulukko 4, missä havainnollistetaan aineistosta esiin nousseita asioita. Tämän lisäksi taulukossa 4 esitetään haastateltavien nostamia kehityskohteita.

Taulukko 4 Tulosten yhteenveto

	Mitä siihen kuuluu ja mikä merkitys työntekijöille?	Mitä hyvää?	Mitä kehitettävää?	Mitä uhkakuvia?
Aineellinen palkitseminen	Palkka, vuositavoitteisiin liitetyt bonukset, työsuhde-edut (lainaetu, Eazybreak, lounasetuvakuutus), pikapalkkiot. Kuvastavat työntekijälle arvostusta. Oman elämisen mahdollistaja.	Työsuhde-edut ovat monipuoliset ja hyvät. Satunnaiset muistamiset piristävät ja tuovat virtaa arkeen.	Henkilöstö ei välttämättä tiedä kaikista heille osoitetuista eduista. Palkka suhteellisesti alhaisella tasolla.	Aineellinen korvaus ei riitä pitämään henkilöstöä talossa. Aineellinen arvostus koetaan riittämättömäksi.
Aineeton palkitseminen	Työyhteisö, viihtyisä ja mielekäs työ, kehittymismahdollisuudet, työnantajan tekemä yhteisöllinen hyvä, vapaus suunnitella omaa työtään. Vahvistaa sisäistä motivaatiota, tekee erotuksen työssä jäämisen ja työstä lähtemisen välillä, auttaa jaksamaan, tuo merkityksellisyyttä.	Aineeton palkitseminen erittäin korkeassa arvossa työntekijöiden mukaan. Aineeton palkitseminen niin hyvää, että se pitää työntekijät sitoutuneena	Kehittymismahdollisuudet ja urakehitykseen voitaisiin panostaa enemmän. Henkilöstö haluaisi olla enemmän mukana vaikuttamassa, esimerkiksi työn suunnittelussa	Aineettoman palkitsemisen kokemus tippuu -> tällöin aineeton palkitsemisen merkitys nousee. Mikäli se suhteellisesti riittämätön, voi työntekijä vaihtaa työpaikkaa
Tavoitteet	Vuositavoitteet, joista osa henkilökohtaisia	Tullut uusia tavoitteita, mitkä	Tulee pohtia, mitkä tavoitteet ovat vain	Tavoitteet epämääräisiä ja epärelevantteja

Henkilökohtaiset tavoitteet

ja osa tiimi- tai pankkikohtaisia. Ohjaa ja auttaa suunnittelemaan omaa tekemistä. Hyvällä suorittamisella mahdollisuus saada taloudellista hyvää.	kuvastavat laajemmin työntekijän päivittäistä työtä -> tavoite ohjaa tällöin paremmin tekemistä. Tavoitteet nähdään tekemistä ohjaavina.	seurattavia tavoitteita, ja mitkä palkitsemisen perusteena. Tavoitteita voitaisiin spesifioida tarkemmin työtehtävien mukaan. Henkilöstöä voitaisiin ottaa mukaan enemmän tavoitteiden suunnitteluun ja tavoitteiden auki pureskelemiseen -> henkilöstö pääsee vaikuttamaan ja sitoutuvat tavoitteisiin	työnkuvaan nähden -> tavoitteet eivät sitouta. Lisäksi huonosti kohdennetut tavoitteet voivat aiheuttaa ristiriitaitilanteita työyhteisön sisällä. Tavoitteiden epäoikeudenmukaisuus myös uhkakuva.
Esimerkiksi sijoituspuolella henkilökohtainen sijoitusmyynti. Käytetään mitatessa ydintekemistä. Työntekijä itse vastuussa tavoitteen saavuttamisesta. Ohjaa vahvinten omaa tekemistä. Hyvä mahdollisuus mitata omaa kehittymistä.	Vastuu tavoitteesta onnistumisesta itsellä. Riski muiden tekemisestä ja tuloksesta poistuu.	Toimintaympäristön muutokset (esim. pandemia) olisi hyvä ottaa huomioon niin, että tavoitteita voitaisiin muokata seurantakauden aikana. Tällöin motivaatiota saataisiin pidettyä yllä tilanteissa, joissa alkuperäiseen tavoitteeseen pääseminen tuntuu työntekijästä mahdottomalta.	Liian korkeat tavoitteet, tai jatkuvasti nousevat tavoitteet (palkkioiden pysyessä samana) voivat tuntua rangaistukselta (ratchet-efekti).

Tiimi- ja pankkikohdaiset tavoitteet	Esimerkiksi pankin NPS, tiimin myöntämät luotot. Yhteiset tavoitteet – onnistuminen kaikkien vastuulla. Tiimitavoitteet yleensä pilkotaan osiin, eli ”korvamerkittä” jokaiselle tiimin jäsenelle oma osuutensa yhteisestä tavoitteesta.	Ohjaa hyvin asetettuna yhteisölliseen tiimityöskentelyyn. OP Ryhmän arvojen mukaista yhdessä tekemistä ja menestymistä.	Hybridimalli mahdolliseksi vaihtoehdoksi. Pohdinta sen suhteen, miten saadaan tiimi- tai pankkitavoite niin, ettei se tunnu työntekijästä liian kaukaiselta. Tavoitteita voitaisiin myös avata tarkemmin henkilöstölle, jotta he tietävät, mistä tavoitteet ovat peräisin.	Pankkitavoitteen osalta yksilön oman työpanoksen merkityksellisyys voi kadota suhteessa tavoitteeseen. Jos tavoitteita ei pureskella auki, voi tavoite tuntua kaukaiselta. Uhkakuvana vapaamatkustus ja hyvin suoriutuvien työmotivaation lasku ja turhautuminen. Sääntely yms. lähijohtajan työtehtävät vievät aikaa alaisten valmennuskeskusteluilta. Täytyy pohtia, mitkä ovat lähijohtajan ydintekemistä ja mihin asioihin halutaan panostaa.
Lähijohtajien työskentely	Aktiivinen esimerkin näyttäminen työyhteisössä. Valmennuskeskustelut, valvonta ym. Palkitsevuuden näkökulmasta todella merkittävä rooli, sillä hyvä lähijohtaja vahvistaa tekemisellään henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista.	Pääasiassa lähijohtajatyöskentelyyn ollaan tyytyväisiä ja kehitys on mennyt positiivisempaan suuntaan.	Lähijohtajatyöskentely vaihtelee organisaatiossa, mikä vaikuttaa nyt jo henkilöstön suuntautumiseen urakehityksen näkökulmasta organisaation sisäisesti.	Sääntely yms. lähijohtajan työtehtävät vievät aikaa alaisten valmennuskeskusteluilta. Täytyy pohtia, mitkä ovat lähijohtajan ydintekemistä ja mihin asioihin halutaan panostaa.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään haastateltavien kokemuksia omasta työmotivaatiostaan sekä OP Suur-Savossa käytössä olevista palkitsemisen keinoista, tavoitemittareista ja muista palkitsemisjärjestelmään liittyvistä käytänteistä. Halusin selvittää, minkälaiset tavoitteet motivoivat henkilöstöä ja miten palkitsemista voitaisiin kehittää. Päättökysymykseni mukaisesti yksi päätavoitteista oli myös selvittää, miten lähijohtajien toimilla tavoitteita saataisiin paremmin perusteltua henkilöstölle. Yleisellä tasolla tutkimuksen toivottiin antavan tietoa erilaisista palkitsemiseen ja tavoitteisiin liittyvistä käytänteistä. Olen pyrkinyt selvittämään aineiston perusteella vastauksia alatutkimuskysymyksiini, jotka olivat:

1. Minkälaiset asiat vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon?
2. Minkälaiset tavoitteet ja palkitsemisen keinot koetaan samanaikaisesti ahkeruuden kannalta myönteisinä, mutta myös ongelmallisina?
3. Miten henkilöstöä voidaan osallistaa tehokkaammin tavoitteiden asettamiseen ja kuinka osallistamisen keinoin palkitsemista voidaan kehittää?

Tämän tutkimuksen perusteella työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavat monipuolisesti erilaiset aineettoman ja aineellisen palkitsemisen motivaatiotekijät. Taloudellinen kannuste on usein lähtökohta yksilöiden työn tekemiselle (Viitala 2021), mutta tänä päivänä työltä halutaan myös muuta vastinetta, kuten mahdollisuutta haastaa itseään ja oppia uutta asiantuntijana (Ylikorkala ym. 2018). Esimerkiksi mahdollisuus etätyöskentelylle on lisännyt aineiston perusteella työntekijöiden vapautta suunnitella omaa kalenteriaan vahvistaen samalla heidän tuntemuksestaan oman työnsä johtamiseen liittyen ja sitä kautta omaa työmotivaatiota. Aineiston perusteella aineettoman palkitsemisen tekijät motivoivat sekä sitouttavat henkilöstöä todella vahvasti, mikä tukee Neuvosen (2020) OP Ryhmässä tehdyn tutkimuksen tuloksia.

Tarkasteltaessa ensimmäistä alatutkimuskysymystä tarkemmin, työyhteisö ja sen sisällä luodut sosiaaliset suhteet motivoivat työntekijöitä sekä auttavat

heitä jaksamaan myös silloin, kun työ tuntuu raskaalta. Kiire ja paikoittain liian suureksi kasvava työkuorma vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden työssä jaksamiseen, sekä pitkään jatkuneena myös työmotivaatioon. Työyhteisö ja siihen kuuluminen luo merkityksellisyyttä (Hakonen ym. 2014), ja näin on myös OP Suur-Savossa.

Palkka ja muu työstä saatu taloudellinen hyöty on suuressa osassa työntekijöiden motivaation kannalta. Kokonaispalkitseminen palkka mukaan lukien osoittaa työntekijälle sen, kuinka paljon hänen panostaan arvostetaan. Palkitsemiseen liittyykin usein suhteellinen merkitys, sillä omaa palkitsemista verrataan muiden saamaan palkitsemiseen. (Viitala 2021). Palkitseminen mahdollistaa aineiston mukaan omien mieltymysten mukaisen toiminnan myös työajan ulkopuolella. Aineetonta palkitsemista on vaikea arvottaa, minkä vuoksi juuri palkka ja muu taloudellinen hyöty on työntekijöille helpommin verrattavissa (Viitala 2021), kuten myös kohdeorganisaatiossa. Myös OP Suur-Savon työntekijät vertaavat omaa asemaansa ja palkkaansa työntekijöinä muihin ihmisiin niin organisaation sisällä, OP Ryhmän sisällä, muihin vastaavassa asemassa työskenteleviin finanssialalla ja myös eri toimialoilla työskenteleviin. Työmotivaatioon vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti se, miten oma palkitseminen asettuu suhteessa omaan työn kuormittavuuteen ja suhteessa muiden ihmisten saamaan palkitsemiseen.

Vaikka työntekijöiden motivaatio on mielekkään ja merkityksellisen työn johdosta hyvin korkealla tasolla, on työstä saatu taloudellinen korvaus monelle aineiston mukaan pettymys. OP Ryhmässä tehdyssä aikaisemman tutkimuksessa on todettu taloudellisen palkitsemisen olevan suhteessa kilpailijoita alhaisemmalla tasolla (Neuvonen 2020), mitä vahvistaa myös tämän tutkimuksen aineistosta kerätty informaatio. Parin vuoden aikana tilanne ei ole ottanut vielä tarpeeksi isoja askeleita eteenpäin, jotta työntekijät eivät kokisi olevansa alipalkattuja aineellisen palkitsemisen osalta. Neuvosen (2020) ja aineistostani kerätyn informaation perusteella Osuuspankin aineeton palkitseminen ja siellä vallitseva yhteisöllisyys ja me-henki tuovat henkilöstölle niin paljon viihtyvyyttä ja palkitsemista, että kokonaispalkitsemista kuvaillaan vähintään riittävänä. Kuitenkin hetkinä, joina työntekijöiden kuormitus kasvaa liian suureksi ja työssä viihtyminen vähenee, korostuu aineeton palkitseminen. Vastaavasti työntekijän ollessa innostuneen inspiroitunut työtehtäviään kohtaan, unohtuu aineelliseen palkitsemiseen liittyvä harmitus aineettoman palkitsemisen tieltä.

Motivoituneisuuden ja sitoutuneisuuden näkökulmasta työntekijät kaipaavat mahdollisuutta olla mukana samoissa pöydissä ja keskusteluissa lähijohtajien ja ylimmän johdon kanssa. Mahdollisuus vaikuttaa omaan, tiimin ja koko organisaation tekemiseen luo jo itsessään palkitsevuuden tunnetta työntekijöille ja vahvistaa motivaatiota. Myös mahdollisuus tulla kuulluksi tavoitteita suunnitellessa vahvistaa työntekijöiden sitoutumista tavoitteisiin ja omaa työtään kohtaan. Työntekijät pystyvät myös hyväksymään tilanteet, missä heidän toiveensa eivät täyttyisikään täydellisesti, kunhan he ovat päässeet ilmaisemaan oman mielipiteensä ja heitä on kuunneltu. Kuten myös Hakonen

ym. (2014) ovat todenneet, vaikuttamismahdollisuudet ja tunne kuulluksi tulemisesta sitouttavat henkilöstöä tavoitteisiin, mutta auttavat myös paremmin ymmärtämään työyhteisössä tehtäviä kompromisseja.

Aineiston perusteella työntekijät nostavat suureen arvon aineettoman palkitsemisen, kun he pohtivat sitä, mitä he saavat työpanoksestaan vastineeksi tällä hetkellä. Vapaus suunnitella omaa työtään ja mahdollisuus kehittää omaa osaamista asiantuntijana motivoivat heitä suuresti. Neuvosen (2020) tutkimuksen jälkeen koronapandemian mukanaan tuoma mahdollisuus etätyöskentelyyn on tullut uutena elementtinä tämän päivän OP Ryhmään ja OP Suur-Savoon. Motivaation kannalta tämänkaltaisen työn tekemisen vapaus ja joustavuus on kehitysaskel eteenpäin OP Suur-Savon työntekijöiden todella nauttiessa etätyöskentelystä.

Työkaverit ja työyhteisö tukevat sekä lisäävät työssä viihtymistä. Myös työnantajan maine ja asema yhteiskunnallisesti nousi esiin motivaatiota vahvistavana tekijänä. OP Suur-Savon luoma yhteiskunnallinen hyvä omalla toimialueellaan on myös työntekijöiden arvojen mukaista toimintaa. Esimerkiksi koronapandemian aikaiset tuki- ja yhteistyökampanjat alueen muiden toimijoiden kanssa ja erilaisten seurojen tukeminen lisäävät jo itsessään merkityksellisyyden tunnetta työntekijöille. Heidän mielestään on kivaa olla töissä organisaatiossa, joka luo hyvää ympärilleen. Tämän kaltaisen toiminta vahvistaa työntekijöiden motivaatiota, helpottaa OP Suur-Savoa pitämään kiinni osaavista työntekijöistään, parantaa työnantajamielikuvaa sekä luo arvoa myös yhteistyökumppaneille. Vaikuttamismahdollisuudet työyhteisöissä yleisestikin lisäävät työntekijöiden kokemaa merkityksellisyyden tunnetta (Hakonen ym. 2014). OP Suur-Savossa hyvää tehdään paljon myös oman työyhteisön ulkopuolella, mikä on itsessään jo hyvin huomionarvoista, ja verrattain erilaista ja epätyypillistä toimintaa finanssialan muihin toimijoihin verrattuna. OP Ryhmän motto *Yhdessä läpi kaikkien aikojen* on aineiston perusteella otettu selkeästi huomioon OP Suur-Savossa.

Aineettoman palkitsemisen arvon osalta havainnollistava esimerkki oli tilanne, missä työntekijä kieltäytyi selkeästi taloudellisesti paremmasta työtarjouksesta ja urakehityksen kannalta eteenpäin vievästä tittelistä ja positiosta. Tässä tapauksessa työntekijä valitsi nykyisen työnsä juuri aineettoman palkitsemisen takia. Vapaus suunnitella omaa työtään, miellyttävä työyhteisö ja säännölliset *yhdeksästä viiteen* työajat ilman viikonloppu- tai iltatöitä painoivat vaakakupissa enemmän kuin suurempi palkkakuitti. Tämä korostaa sitä, miten suureen arvoon työntekijät arvostavat oman vapaa-aikansa, ja työajan ulkopuolista elämää tukevan työn. Usein aineeton palkitseminen on palkkaa merkityksellisempi silloin, kun työntekijä tekee valintaa työpaikasta lähtemisen vai sinne jäämisen välillä (Viitala 2021). Aineettoman palkitsemisen on oltava OP Suur-Savossa hyvin korkealla myös siinä valossa, että työntekijät kokivat olevansa aineellisen palkitsemisen osalta osittain alipalkattuja.

Toista alatutkimuskysymystäni tarkasteltaessa voidaan tutkimuksen tulosten osalta todeta käytössä olevien vuositavoitteiden ohjaavan työntekijöiden tekemistä ja motivoivan ahertamaan kohti mahdollisia

vuosibonusia. Henkilökohtaiset tavoitteet motivoivat etenkin kovia kohdeorganisaation yrittäjähenkisiä huipputekijöitä, joiden työ on hyvin itsenäistä ja jotka näkevät tavoitteet mahdollisuutena haastaa omaa tekemistä, mutta myös mahdollisuutena ansaita palkkioita. Hyvin työssään suoriutuvat työntekijät haluavat tulla palkituksi omasta tekemisestään ennen kaikkea siksi, että riski muiden tekemisen tasosta poistuisi. Kilpailuhenkisyys ja yrittäjämäinen asenne näkyvät etenkin työntekijöiden työskennellessä autonomisissa positioissa, joissa vastuut ja vapaudet oman tekemisen suunnittelemiselle ovat suuremmat. Isoimmassa tiimeissä, missä työtä tehdään enemmän yhdessä, työntekijät kokevat tiimikohtaisten tavoitteiden olevan relevantimpia eikä välttämättä yrittäjähenkisyys ole niin paljon läsnä, kuin työtehtävissä missä tekeminen on autonomisempaa. Henkilökohtaisten tavoitteiden voidaan nähdä luovan ristiriidan ja tietynlaisen haasteen Osuuspankin yhteisöllisten arvojen ja toimintatapojen suhteen. Yhden arvon ollessa yhdessä menestyminen (OP Ryhmä 2021), ja tavoitteiden toimiessa tekemistä ohjaavana tekijänä (Deci ym. 1999), olisi arvojen mukaista toimintaa enemmän tiimitavoitteita. Kuitenkin moni työntekijä kaipaa henkilökohtaisia tavoitteita ja henkilökohtaista palkitsemista, minkä vuoksi pelkästään tiimitavoitteet voivat luoda haasteen sitouttaa tämänkaltaisia työntekijöitä.

Ongelmallisina tavoitteina työntekijät kokevat myös tavoitteet, mitkä eivät mittaa heidän tekemistään tarkasti. Pahimmassa tapauksessa positiiviseksi ajateltu tavoite voi aiheuttaa turhautumista työntekijöissä, kun palkitseminen ei koeta oikeudenmukaiseksi (Cagné & Deci 2005). Tiimi- ja pankkitasojen tavoitteiden osalta motivaation kannalta ongelmalliseksi nousee yksittäisen työntekijän tuntemus siitä, ettei hänen tekemisellään ja onnistumisellaan ole väliä, mikäli muut eivät suorita tarpeeksi hyvin. Yhteisissä tavoitteissa on aineiston mukaan kuitenkin riski siihen, että osa kokee tavoitteen mahdollisuutena vapaamatkustamiselle muiden kantaessa suurempaa vastuuta. Tämä tiimitavoitteisiin liittyvä ristiriita on peruste myös osittain hyödyntää henkilökohtaisia tavoitteita, etteivät tavoitteet tuntuisi kaukaisilta. Vapaamatkustukseen liittyvät tilanteet tunnistetaan työyhteisössä ja ne voivat aiheuttaa ristiriitatilanteita työntekijöiden välillä. Vaikka tavoitteilla haetaan tekemistä positiivisesti ohjaavaa vaikutusta, liittyy niiden suunnitteluun aina riskejä ja ongelmallisia haasteita. Lumipallon vyöryessä väärään suuntaan, voi edellä esitellyt tavoitteisiin liittyvät ristiriitatilanteet aiheuttaa pitkittyessään negatiivisia seurauksia työntekijöiden sitoutumiseen ja työmotivaatioon sekä jopa organisaatiokulttuuriin. Tarkasti kohdennetut tiimitavoitteet voidaan kuitenkin kokea yhteisöllisyyttä lisääväksi tekijäksi työyhteisöissä (Lunenburg 2011), kuten työntekijät ovat jo kokeneet uudenlaisten mittareiden osalta.

Tavoitteiden kohdentaminen kuvastamaan työntekijöiden työtä on sitä vaikeampaa, mitä suuremmalle ryhmälle tavoite asetetaan. Tiimi- ja pankkitavoitteilla haetaan yhteisöllisyyttä ja OP Ryhmän arvojen mukaista yhdessä menestymistä. Mikäli tavoitteella halutaan tukea ja mitata asiantuntijan päivittäistä tekemistä, on tavoitetta silloin muokattava vastaamaan juuri tätä asiantuntijan päivittäistä tekemistä. Tavoitteiden asettamisessa on paljon

muuttuvia tekijöitä, mikä on yksi perustelu myös lähijohtajille ja ylimmälle johdolle ottaa työntekijät mukaan keskustelemaan tavoitteiden suunnittelussa. Osallistaminen tavoitteiden suunnitteluun myös sitouttaa henkilöstöä paremmin asetettuihin tavoitteisiin (Lunenborg 2011).

Kolmatta alatutkimuskysymystä tarkasteltaessa tutkimukseni tulosten perusteella keskeinen palkitsemisen kehitysidea on juuri henkilöstön osallistaminen työn ja tavoitteiden suunnitteluun. Tässä suuri vastuu on työntekijöiden lähijohtajilla, jotka toimivat viestinviejinä ylös- ja alaspäin. Palkitsemisen kehittämisen osalta työntekijät toivovat avoimempaa keskustelua tavoitteiden ja palkitsemisen perusteiden osalta myös urakehityksen näkökulmasta. Jo Neuvosen (2020) tekemässä OP Ryhmän palkitsemista käsittelevässä tutkimuksessa nostettiin esille palkitsemisen käytänteiden monimutkaisuus ja vajavainen kommunikaatio henkilöstön suuntaan. Kommunikaation näkökulmasta henkilöstön osallistaminen palkitsemisen suunnitteluun on keino saada uusia ajatuksia palkitsemisen kehittämiseen. Osallistaminen luo motivaatiota työntekijälle, kun hän pääsee vaikuttamaan. Työntekijän ajatusten kuulemisen myötä myös työtä voidaan suunnitella paremmin ja asettaa hänelle onnistuneemmin tavoitteita, mitkä mittaavat tarkemmin työntekijän työtä. Osallistamisen myötä myös työntekijän vahvuudet ja ominaisuudet tulevat paremmin tutuiksi, ja auttavat näin erilaisten urapolkujen ja urakehityksen suunnittelussa. Esimerkiksi säännöllisillä valmennuskeskusteluilla, sekä osaamisen kehittämisen työkaluilla pystyttäisiin työntekijöiden mukaan tunnistamaan heidän osaamista paremmin ja ohjaamaan sitä niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta eteenpäin. Alaisten menestyminen voisi tuoda myös lähijohtajille merkityksellisyyttä ja olla juuri OP Ryhmän arvojen - ihmisläheisyyden, vastuullisuuden ja yhdessä menestymisen - mukaista toimintaa. Avoin keskustelukulttuuri auttaa aineistosta kerätyn informaation valossa myös tunnistamaan ajoissa tilanteita, missä työntekijä ei voi hyvin.

Erilaiset valmennuskeskustelut luovat matalan kynnyksen mahdollisuuden kehitysideoiden esittämiseen ja pohtimiseen myös tulevaisuudessa. Aineiston mukaan tällä hetkellä palkitsemista voitaisiin pyrkiä kehittämään liittämällä tiimi- ja pankkitavoitteisiin myös yksilöitä motivoivia kannustimia. Tiimitavoitteet pilkotaan usein tiimin sisällä, jotta jokainen työntekijä tietää, miten paljon hänen pitää tehdä tiimin tavoitteen eteen. Tiimitavoitteen sisällä oleva henkilökohtainen kannustin kannustaisi erityisen hyvin suoriutuvia jatkamaan hyvää tekemistä, vaikka tiimin yhteistä tavoitetta ei saavutettaisiinkaan. Tämä voisi toimia ratkaisuna aiemmin esiin nostamaani ristiriitaan tiimitavoitteisiin liittyvään vapaamatkustuksen riskiin ja huippusuorittajien turhautumiseen. Tämä tutkimustulos mukailee myös Neuvosen (2020) tutkimuksessaan esiin nostamaa tulosta siitä, että korkean suorituskyvyn työntekijöille henkilökohtaisen palkkion merkitys on suuri.

Tiimitavoitteen osalta ideaalitalanteessa tiimi pääsee omaan tiimitavoitteeseensa ja jokainen tiimin jäsen saa silloin palkkion. Oman osuutensa hoitavat työntekijät voivat kuitenkin kohdeorganisaatiossa kokea turhautumista

tilanteessa, jossa tiimitavoitteeseen sidottu palkkio jää saamatta muun tiimin riittämättömän tuloksen takia. Näissä tilanteissa usein voidaan spekuloida ja jossitella sitä, että mikäli tavoite olisi ollut henkilökohtainen, olisin saanut palkkion. Tästä syystä hybridimalli tavoitteiden tavoiteasetannassa olisi erittäin varteenotettava vaihtoehto, jolloin voitaisiin hyödyntää niin henkilökohtaisen kuin tiimikohtaisen tavoitteen hyviä ominaisuuksia, ja kitkeä pois näihin liittyvää negatiivisia lieveilmiöitä. Tavoitteisiin liittyvä epäoikeudenmukaisuus on yksi selkeimmistä negatiivista tunnetta aiheuttavista tekijöistä henkilöstössä tavoitteisiin liittyen (Viitala 2021). Alla oleva taulukko 5 havainnollistaa edellä esiteltyä hybridimallia.

Taulukko 5 Tavoitteiden hybridimalli

	Tiimi pääsee tavoitteeseen	Tiimi ei pääse tavoitteeseen
Suorituskyvyltään keskiverto tiimin jäsen	100 %:nen onnistuminen -> Tiimin jäsen saa palkkion 100 %: sesti	Ei saa palkkiota
Suorituskyvyltään huipputekijä tiimissä	On ollut suuressa roolissa tiimitavoitteen saavuttamisessa -> Saa oman osuutensa (+ mahd. pikapalkkion erinomaisesta suorittamisesta)	On tehnyt oman osuutensa tai enemmän. Hybridimallin myötä mahdollisuus saada esim. 60 % palkkiosta, vaikka tiimi ei päässytäkään tavoitteeseen. Lievittää turhautumista ja kannustaa hyvin suoriutuvia myös jatkossa.

Lähijohtajalla on todella merkittävä rooli työntekijöiden työmotivaation kannalta, sillä lähijohtaja vaikuttaa omalla työskentelyllään työntekijän kokemukseen siitä, miten palkitsevana hän kokee oman työnsä (Hakonen ym. 2014). OP Suur-Savon työntekijät kokevat lähijohtajatyöskentelyn vaikuttavan erittäin paljon heidän motivaatioonsa ja kokemukseensa palkitsemisesta. He kokevat myös lähijohtajien työskentelyn vaihtelevan kohdeorganisaation sisällä. Suhteessa Neuvosen (2020) tutkimukseen, tässä tutkimuksessa lähijohtajien työn merkitys työntekijöiden motivaatioon ja palkitsemiseen nähdään selkeästi merkittävämpänä tekijänä aiempaan verrattuna, vaikka myös Neuvosen (2020) tutkimuksessa on nostettu esiin kommunikaation ja luottamuksen tärkeys lähijohtajan ja alaisen välillä.

On luonnollista, että lähijohtajien johtamistavat ja -käytänteet voivat vaihdella lähijohtajille asetettujen raamien sisällä. Lähijohtajan haasteena on juuri yhdistellä erilaisia johtamisen keinoja voidakseen palvella alaistaan mahdollisimman hyvin (Hakonen ym. 2014). Toinen työntekijä voi kokea samat käytänteet positiivisina toisen pitäessä niitä negatiivisina, mikä tuo oman

suolansa ja sokerinsa lähijohtajatyöskentelyyn. Aineiston mukaan hyvä lähijohtaja on helposti lähestyttävä, aktiivinen ja ajaa alaiensa etuja. Lähijohtajan vastuulla on siis tuoda omien alaiensa ääni kuuluviin. Hyvä lähijohtaja näyttää esimerkkiä edestä omalla tekemisellään ja pyrkii oppimaan alaiensa arkea ymmärtääkseen sitä, mitä he työssään kokevat. Lähijohtajan tulee siis kuunnella alaisiaan ja heidän mielipiteitään, mutta hän myös uskaltaa tehdä päätöksiä. Hyvä lähijohtaja myös haluaa tuntea alaiensa sekä sopii yhteisistä käytännöistä kysyen esimerkiksi kysymyksiä kuten: miten sinä haluat saada palautetta, mitkä tavoitteet tukisivat sinun työtäsi, miten minä voin auttaa sinua kehittämään sekä miten usein ja minkälaista valmennusta haluat saada.

Palkitsemisen kehittämisen näkökulmasta on tärkeää pohtia, miten lähijohtaminen organisoidaan ja miten se tehdään. Ylipäätään lähijohtajien tulee työntekijöiden mielestä pohtia ja priorisoida omaa työtään sekä ajankäyttöään. Tämä ei tietenkään ole pelkästään lähijohtajan itsensä päätös, vaan vaatii linjausta koko organisaation kannalta. Lähijohtajilla on kuitenkin suuri vastuu heidän toimiessaan suunnan näyttäjinä organisaation sisällä (Ylikorkala ym. 2018). Olen tutkimuksessani käsitellyt työn ja tavoitteiden suunnittelua työntekijöiden näkökulmasta, mutta yhtä lailla sitä tulee tehdä myös lähijohtajien ja ylimmän johdon näkökulmasta. Hyvä lähijohtajatyöskentely voi olla työntekijän näkökulmasta tekijä, mikä ohjaa työntekijän uravalintoja jopa enemmän kuin mitä aineellinen palkitseminen tai aineeton palkitseminen. Lähijohtajatyöskentely ja siihen panostaminen lopulta sitovat tämän tutkimuksen aiheen ja tutkimuskysymykset yhteen. Se, miten lähijohtaja toimii vaikuttaa työntekijän motivaatioon, työntekijän kokemukseen palkitsemisen riittävydestä ja siihen, miten sitoutunut työntekijä on tavoitteisiinsa. Palkka, pikapalkkiot, tavoitteisiin liitetyt bonukset ja muut palkitsemisen keinot ovat tärkeitä aiheita ja jatkossakin tutkimuksen arvoisia asioita, haluan silti korostaa tämän aineiston palkitsemiseen liittyvän ydinajatuksen seuraavasti.

Palkitsemisen keinot ja erilaiset tavoitteet ovat tärkeä osa työntekijöiden motivaatiota, mutta paras mahdollinen työsuhde-etu, minkä työntekijä voi saada on hyödyllinen johtaminen.

5.1 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen rajoitteena voidaan nähdä aikaisempi kytkökseni OP Ryhmään ja OP Suur-Savoon. Olen työskennellyt OP Suur-Savossa aikaisemmin ja olen myös tehnyt aiemmin kandidaatintutkielmani samaiseen kohdeorganisaatioon. Vastaavasti uskon oman kokemukseni OP Ryhmästä olleen tutkimuksen kannalta myös positiivinen tekijä, sillä pystyin ymmärtämään täysin ulkopuolista tutkijaa paremmin, mitä haastateltavat oikeastaan minulle haastatteluihinkin kertoivat. Uskon haastatteluiden olleen myös antoisampia ja avoimempia haastateltavan näkökulmasta, kun he tiesivät taustastani OP Ryhmässä.

Yksi tutkimuksen rajoitteena toimivana tekijänä voi toimia aineiston otoskoko ja rajautuminen yhteen organisaatioon. Aineiston otoskoko on merkityksellisempi kriteeri määrälliseen tutkimukseen, kun taas laadullisessa tutkimuksessa keskiössä koko tutkijan johtama tutkimusprosessi. Aineiston näkökulmasta voitaisiin todeta rajoitteena se, että haastatteluihin osallistuivat lähtökohtaisesti ne henkilöt, jotka halusivat osallistua haastatteluun. Näin olleen kohdeorganisaatiossa oli työntekijöitä, joilla olisi ollut varmasti mielipiteitä tämän tutkimuksen teemoista, mutta eivät osallistuneet tutkimukseen. Luotettavuutta ja tutkimuksen hedelmällisyyttä ajatellen tutkimukseen osallistuivat henkilöt, jotka halusivat osallistua tutkimukseen ja joilla selkeästi oli sanansa sanottavana tutkimuksen teemoihin liittyen.

Tutkimuksen tekijä on itse pääasiallinen luotettavuuden kriteeri tutkijan kädenjäljen näkyessä läpi tutkimusprosessin (Eskola & Suoranta 1998). Omat mielenkiinnon kohteeni ovat vaikuttaneet aiheen valintaan, mikä on toisaalta näkynyt vahvana panostuksena ja tavoitteena tehdä hyvää, merkityksellistä tutkimusta. Hyvän tutkimuksen nimissä pyrin toimimaan mahdollisimman objektiivisesti haastatteluissa ja antamaan nimenomaan haastateltavien itse kertoa vapaasti omista tuntemuksistaan. Haastattelut toteutettiin teknologiavälitteisesti, mikä on voinut vaikuttaa aineiston syvyyteen ja laatuun. Etähaastattelut ovat toki madaltaneet kynnystä osallistua tutkimukseen ja tuoneet joustavuutta haastatteluiden sopimiseen, mutta riskinä on ollut se, että osapuolet ovat voineet suhtautua toisiinsa etäisemmin ja epäilevämmiin, kuin henkilökohtaisesti toteutetussa haastattelussa. Tähän liittyen oli tärkeää, että pystyin luomaan haastattelutilanteista mahdollisimman luontevat ja haastateltavaystävälliset.

Tutkimusprosessi on ollut suuri oppimisprosessi itselleni henkilökohtaisesti. Halusin kehittää itseäni myös tutkijana kysyen palautetta haastateltavilta haastatteluiden jälkeen, jotta pystyin parantamaan tekemistäni aina seuraavaan haastatteluun. Graduprosessi kesti kaiken kaikkiaan noin yhdeksän kuukautta aiheen hahmottelemisesta syyskuussa 2021 kesäkuuhun 2022, jolloin raporttini valmistui. Gradun tekeminen eteni seminaarin aikataulun mukaisesti.

Jatkotutkimusaiheita pohtiessani olisi mielenkiintoista viedä palkitsemisen tutkimusta enemmän lähijohtajien työskentelyn suuntaan hyvän johtamisen ollessa yksi merkittävimmistä tekijöistä siinä, kuinka palkitsevaksi työntekijä kokee oman työnsä. Olen tutkimuksessani nostanut esille hyvän lähijohtajan ominaisuuksia, mutta jatkotutkimusaiheena esimerkiksi etätyöskentelyn ja etätiimien johtaminen finanssialan organisaatiossa voisi tuoda uutta näkökulmaa palkitsemisen tutkimukseen. Finanssialan kiristyvän sääntelyn ja kilpailun myötä myös osaamisen kehittämisen vaatimukset nousevat organisaatioissa. Sääntelyn tuoman osaamisvaatimusten lisäksi myös asiakkaat haluavat ja vaativat entistä kokonaisvaltaisempaa ja osaavampaa asiantuntijuutta palveluntarjoajiltaan. Lähijohtajan ja organisaation näkökulmasta sääntelyn mukanaan tuoma valvonta, sekä osaamisen kehittämiseen liittyvät valmennuskeskustelut voivat olla ajallisesti toisiltaan pois.

Organisaatioiden näkökulmasta on tulevaisuudessa tärkeää luoda työnteon mahdollisuudet lähijohtajille, jotta he pystyvät aikatauluttamaan valvonnan lisäksi myös valmistuskeskusteluita omaan kalenteriinsa.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi mielenkiintoista selvittää, minkälaisia keinoja ja työkaluja organisaatioissa hyödynnetään lähijohtajien kehittymisen kannalta, sekä kokevatko lähijohtajat nämä keinot hyödyllisinä. Tähän liittyen myös olisi mielenkiintoista tutkia, minkälaisia keinoja lähijohtajat hyödyntävät etätiimien johtamisessa varmistaakseen oikeudenmukaisen kohtelun ja viihtyisän työyhteisön kaikille tiimin jäsenille. Myös asiantuntijuuden tunnistaminen ja siihen liittyvät keinot voisivat tuoda lisäarvoa organisaatioille ja työntekijöille itselleen, jolloin esiin nostamieni urapolkujen suunnittelu voisi olla helpompaa.

Lähijohtajan työn vaatimukset kasvavat jatkuvasti myös esimerkiksi erilaisten sääntelyvaatimusten myötä, kuten myös työntekijöillä. Esimerkiksi OP Ryhmän tasolla olisi mielenkiintoista selvittää, mitkä tekijät motivoivat lähijohtajia ja ylintä johtoa sekä ovatko he tyytyväisiä saamaansa korvaukseen omasta työpanoksestaan. Myös työnantajien näkökulmasta olisi mielenkiintoista selvittää sitä, mitkä tekijät ovat olleet työntekijöiden työn vaihdon syynä ja onko mahdollinen työpaikan vaihto ollut onnistunut muutos työntekijän näkökulmasta. Tätä toki hyödynnetään organisaatioissa jo nyt sisäisesti erilaisten lähtökeskusteluiden kautta.

LÄHTEET

- Armstrong, M. (2007). *The handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed. Lontoo: Kogan Page.
- Auvinen, T., Niittykangas, H. & Kuhmonen, T. (2010). *Yrittäjän subjektiivinen rationaalisuus mekanististen selitysmallien maailmassa: esimerkkinä paikallinen kehittäminen*. Working paper/Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, N:O 366/2010.
- Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Pekkala, K., Takala, T., & Luoma-aho, V. (2019). Evolution of strategy narration and leadership work in the digital era. *Leadership*, 15(2), 205-225. doi.org/10.1177/1742715019826426
- Coleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business review*, 78, 78-90.
- Deci, E.L. Koestner, R. & Ryan, R.M (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 13-32). Oxford University Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen (8.painos)*. Vastapaino, Tampere, Finland.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362. doi.org/10.1002/job.322
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2008). *Motivation and action*. New York: Cambridge University Press. doi/10.1017/CBO9780511499821
- Hofmans, J., De Gieter, S. & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 1-9. doi.org/10.1016/j.jvb.2012.06.007
- Jensen, M., Murphy, K. & Wruck, E. (2004). Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them. *Harvard NOM Working paper No. 04-28*. doi.org/10.2139/ssrn.561305
- Järvinen, P, T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014). *Johda suoritusta*. Talentum Pro.
- Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7), 68-78.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705
- Lunenburg, F.C. (2011). Goal-Setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1).

- Manzoor, Q-A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(3), 36-44.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu*. 3/2014.
- Miao, C.F., Evans, K.R. & Pochien, L. (2017). Effects of top-performer rewards on fellow salespeople: a double-edged sword. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(4), 280-297. doi.org/10.1080/08853134.2017.1387058
- Morrell, D. L. (2011) Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review*. 43:5, 318-323. doi.org/10.1177%2F0886368711407998
- Neuvonen, S-A. (2020). *Palkitsemisen merkitys henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle OP Ryhmässä*. [pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202006043951>
- Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L-E. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*.
- OP Ryhmä. (16.11.2021). *Yhdessä yli kaikkien aikojen*. OP Ryhmän vuosi 2020. https://www.op-year2020.fi/contentassets/d2c16c8093d24ad79d783a5e6559f677/pdf/op_ryhman_vuosi_2020.pdf
- OP Suur-Savo. (16.11.2021). *OP Suur-Savo*. Pankin esittely. <https://www.op.fi/web/op-suur-savo/pankin-esittely> (A)
- OP Suur-Savo. (16.11.2021). *Tilin päätös 2020*. Suur-Savon Osuuspankki. <https://www.op.fi/documents/234097/4834122/527104-Tilinpaatos-ja-toimintakertomus-2020/4e0c5042-70bb-bd1b-c019-1781657f1dc2> (B)
- OP Suur-Savo. (1.11.2021). *OP Suur-Savo panostaa asiakaspalveluun puhelimessa ja sähköisissä kanavissa – muutoksia palveluverkostoon*. <https://www.op.fi/fi/web/op-suur-savo/-/mediatie?icmp=yl-atiili-3> (C)
- Pascual-Ezama, D., Prelec, D. & Dunfield, D. (2013). Motivation, money, prestige and cheats. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 93, 367-373. doi.org/10.1016/j.jebo.2013.03.015
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods*. (4th. ed.). California: SAGE Publications.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi.org/10.1006/ceps.1999.1020
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi/10.1037/0003-066X.55.1.68
- 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. doi.org/10.1002/hrm.20031
- Sommers, S. (2021). Olisiko Aktian tähtisalkunhoitajien joukkopako voitu estää erilaisella johtamisella? Edes "Tinder-botti" ei auttanut – Nyt puhuu hr-

johtaja. Haettu <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/olisiko-aktian-tahtisalkunhoitajien-joukkopako-voitu-estaa-erilaisella-johtamisella-edes-tinder-botti-ei-auttanut-nyt-puhuu-pankin-hr-johtaja/664e32a0-6cbf-4dc0-b115-d38ae2443688>

- Vallerand, R.J. & Bissonette, R. (1992). Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: A Prospective Study. *Journal of personality*, 60(3), 599-620. doi/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00922.x
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä (4. Painos)*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vito, R. and Sethi, B. (2020). "Managing change: role of leadership and diversity management", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 No. 7, pp. 1471- 1483.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. (2018). *Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu*. Helsinki: Alma Talent Oy.

LIITE

Liite: Teemahaastattelurunko

Avaavia kysymyksiä

1. Kuinka kauan talossa?
2. Nykyinen työtehtävä?
3. Aikaisemmat työtehtävät talon sisällä?
4. Koulutus?

Palkitsemisjärjestelmät yleisesti

1. Minkälainen palkitsemisjärjestelmä teillä on tällä hetkellä käytössä?
2. Mitä siihen kuuluu?
3. Onko palkitseminen mielestäsi toimivaa – miksi / miksi ei
4. Mikä siinä on sinun mielestäsi parasta?
5. Mitä palkitsemisesta puuttuu tällä hetkellä eniten?

Työmotivaatio

1. Miksi teet työtäsi?
2. Mitkä asiat motivoivat työssäsi?
3. Mitkä asiat heikentävät motivaatiotasi?
4. Kun olet motivoitunut töissä, miten se näkyy?
5. Kun olet motivoitunut töissä, miten se näkyy työssäsi?
6. Koetko tällä hetkellä työmotivaatiota?
7. Viihdytkö työssäsi – miksi kyllä/ei?

Palkitseminen

1. Millaiseksi koet tämänhetkisen palkitsemisen kokonaisuuden organisaatiossa?
2. Minkälainen palkitseminen sinua motivoi kaikista parhaiten?
3. Pitäisikö palkitsemisen perustua enemmän henkilökohtaiseen suoriutumiseen vai tiimin suoriutumiseen?
 - a. Miksi/miksi ei?
4. Koetko saavasi tarpeeksi korvausta, sisältäen taloudellisen palkitsemisen ja aineettoman, ei-taloudellisen palkitsemisen?
5. Mitä koet saavasi tällä hetkellä vastineeksi työpanoksestasi?

Aineellinen palkitseminen

1. Minkälainen merkitys aineellisella palkitsemisella on sinulle?
2. Miten tärkeäksi koet rahapalkan suuruuden?

3. Mitä muita taloudellisia palkkioita, etuja tms. koet tärkeiksi?

Aineeton palkitseminen /5min

1. Mitkä ei-taloudelliset asiat ovat mielestäsi tärkeitä työssäsi?
2. Mitä asioita arvostat nykyisessä työtehtävässasi?
3. (Minkälaista aineetonta palkitsemista kaipaisit lisää?)

Palkitsemisjärjestelmät omasta mielestä

1. Motivoivatko bonukset / vuositavoitteet sinua työssäsi?
2. Miten koet tavoitteiden vaikuttavan ponnisteluihisi?
3. Kun onnistut työssäsi erityisen hyvin, miten haluaisit, että sinua palkittaisiin?
4. Onko palkitseminen sinun mielestäsi tällä hetkellä oikeudenmukaista? Miksi?
5. Milloin palkitsemisella on mielestäsi negatiivisia vaikutuksia?
6. Mitä asioita muuttaisit nykyisestä palkitsemisesta?
7. Mitkä palkitsemistavat koet tärkeimmiksi?

Tavoitteet

1. Ovatko tämänhetkiset tavoitteet sinun mielestäsi toimivia? Miksi/miksi ei?
2. Minkälaisia tavoitteita lisäisit? Miksi?
3. (Minkälaisia tavoitteita vähentäisit/poistaisit? Miksi?)
4. (Miten nykyiset tavoitteet saataisiin sinun mielestäsi paremmin saavutettua?)
5. Mitä sinun mielestäsi olisi tärkeää ottaa huomioon tavoitteiden suunnittelussa?

Lähijohtajan toimet

1. Mitä lähijohtajasi voisi tehdä paremmin, että kokisit työsi palkitsevampana?
2. Jos mietimme lähijohtajasi tekemistä, miten kuvailisit hänen työnsä laatua palkitsemisen osalta, esimerkiksi palautteen osalta?
3. Miten toivoisit, että tavoitteita perusteltaisiin sinulle lähijohtajasi toimesta?
4. Mitä lähijohtaja voisi tehdä, että tavoitteita saataisiin paremmin perusteltua henkilöstölle?
5. Miten sinua saataisiin sitoutettua nykyisiin tavoitteisiin paremmin?

Loppukysymyksiä

1. Onko jotain aiheeseen liittyvää mitä en osannut nostaa esille?