

PALKITSEMISEN ONNISTUNEISUUS OP ETELÄ-HÄMEESSÄ



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

kevät, 2018

Karoliina Lundeqvist

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäki

Tekijä	Karoliina Lundeqvist	Vuosi 2018
Työn nimi	Palkitsemisen onnistuneisuus OP Etelä-Hämeessä	
Työn ohjaaja	Hely Kilpeläinen	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia palkitsemista OP Etelä-Hämeessä, niin kirjallisuuteen pohjautuvan teorian, kuin kyselytutkimuksen pohjalta. Tavoitteena oli selvittää mitä palkitsemiskeinoja henkilökunta kokee motivaatiota lisääviksi, minkälaisia palkitsemismuotoja yrityksellä on ja miten yritys palkitsemismuodoissaan on onnistunut.

Opinnäytetyön tietoperustana käytettiin alan kirjallisuutta. Tutkimusosa toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen verkkokyselyllä, joka koostui 22 kysymyksestä. Kysely oli luonteeltaan pääasiassa strukturoitu kysely, jossa suurimmassa osassa kysymyksiä oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Kysely toteutettiin huhtikuussa 2018 ja vastausprosentti oli 80 %.

Opinnäytetyön tutkimustuloksista voitiin todeta, että yrityksen palkitsemisen toteuttamisessa on kehitettävää. Tulosten mukaan vastaajista 56 % ei ole tyytyväisiä nykyiseen palkkaan eikä lyhyen aikavälin tulospalkkioihin. Lisäksi kehittämistä olisi vastaajien mielestä edelleen esimiehiltä saatavan palautteen määrässä, oikeudenmukaisuudessa, paremmassa työergonomiassa sekä mahdollisuudessa kouluttautua ja edetä uralla. Vastajat olivat tyytyväisiä yrityksen työpaikkaruokailuun, työpaikkaetuihin, pitkän aikavälin palkitsemiseen sekä hyvään työilmapiiriin.

Tutkimuksen perusteella tulevaisuudessa tulisi kehittää palkitsemista motivaation parantamiseksi palkan ja aineettomien palkitsemiskeinojen kehittämällä.

Avainsanat Motivaatio, työmotivaatio, aineellinen ja aineeton palkitseminen

Sivut 68 sivua, joista liitteitä 8 sivua

Degree program in Business Administration
Visamäki

Author	Karoliina Lundeqvist	Year 2018
Subject	Success in Rewards in OP Etelä-Häme	
Supervisor	Hely Kilpeläinen	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to study the rewarding at OP Etelä-Häme. The study is based on relevant literature and a case research. The goal is to learn which are the main issues that affect a person's general work motivation, what the current state of the rewarding system is, and how the company has succeeded by those rewarding measures.

The basis for the thesis was existing literature. The research part was carried out by using a quantitative research method with a network survey consisting of 22 questions. The questionnaire was essentially a structured questionnaire in which most of the questions included a number of response options. The survey was conducted in April 2018 and the response rate was 80 %.

The research shows that the company's rewarding needs to be developed. According to the results, 56 % of respondents are not satisfied with the current salary or short-term bonus. In addition, the respondents wish more feedback from their supervisors, justice, better ergonomics, and the opportunity to train and advance in the career. The respondents were satisfied with the company's workplace dining, workplace benefits, long-term reward and good work atmosphere.

Based on the research, in the future, rewarding should be developed to improve motivation by developing wages and intangible remuneration tools.

Keywords Motivation, work motivation, tangible reward, intangible reward

Pages 68 pages including appendices 8 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tavoitteet ja aiheen rajaus	1
1.2	Tutkimuksen eteneminen	2
1.3	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen lähestymistapa.....	2
1.4	Tiedonkeruu	5
2	HENKILÖSTÖN MERKITYS PALVELUYRITYKSESSÄ	6
2.1	Menestyksen takana osaava henkilöstö	7
2.2	Osaamisen varmistaminen.....	7
3	MOTIVAATIO.....	10
3.1	Työmotivaatio	11
3.2	Motivaatioteoriat	12
3.2.1	Maslow'n tarvehierarkia.....	12
3.2.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria	14
3.2.3	Reissin 16 perustarpeen teoria	15
4	PALKITSEMINEN.....	18
4.1	Palkitsemisesta viestiminen	19
4.2	Aineellinen palkitseminen	20
4.2.1	Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmä sekä muut palkkiot.....	21
4.2.2	Henkilöstörahasto	22
4.2.3	Edut.....	23
4.3	Aineeton palkitseminen	23
4.3.1	Työympäristö.....	24
4.3.2	Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä.....	25
4.3.3	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä palaute ja arvostus..	26
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	28
5.1	OP Ryhmän palkitsemisjärjestelmä.....	30
5.2	Palkitsemisjärjestelmä OP Etelä-Häme 2017	31
5.2.1	Palkitsemismittarit ja palkitsemisen perusedellytys	31
5.2.2	Lyhyen aikavälin palkitseminen.....	31
5.2.3	Pitkän aikavälin palkitseminen: OP henkilöstörahasto	32
6	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	33
6.1	Vastaajien taustatiedot	33
6.2	Aineeton palkitseminen	35
6.3	Aineellinen palkitseminen.....	37
6.4	Viestintä	41
6.5	Työmotivaatio	43
6.6	Työntekijöiden toiveet palkitsemisesta	47

7	YHTEENVETO	53
7.1	Johtopäätökset.....	53
7.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	55
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	56
	LÄHTEET	58

Liitteet

Liite 1 Saate ja kysely

Termistö

Digitaalista työtä voidaan kuvata näin: ”Talous ja työ siirtyvät yhä enemmän verkkoon ja yhä useampi työskentelee pidempiä aikoja virtuaalisessa työympäristössä, jossa voi tuottaa ja hyödyntää verkosta saatavilla olevia palveluita. Kyse on inhimillisten kokemusten organisoinnista aivojen, digitaalisen median ja puheen avulla uusia tuotteita luovalla tavalla.” Hakonen ja Nylander (2015, 214.)

Fuusiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä yritysten sulautumista eli fuusioituminen tarkoittaa yritysjärjestelyä, jossa osia vähintään kahdesta yrityksestä yhdistetään yhdeksi yritykseksi.

Globalisaatiolla tarkoitetaan kehitystä, jossa eri maiden kulttuurit ja taloudet liittyvät toisiinsa tiiviimmin.

MHS on myynti- ja hankesuunnitelma. Voi olla 6 kuukauden tai 12 kuukauden jaksoissa. (OP Intra n.d)

Motivaatio on mielentila, joka määrittelee, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee (Hakonen & Nylander 2015, 136).

Työmotivaatio on vireystila, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimat että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen. (Hakonen & Nylander 2015, 136.)

1 JOHDANTO

Digitalisaation ja tiukentuneen sääntelyn myötä finanssiala on ollut pitkään myllerryksessä. Hakonen ja Nylander (2015, 218) arvioivat digitalisoitumisen ja tietokoneistamisen vähentävän ja korvaavan paljon työtä Suomessa. Nämä muutokset ovat jatkuvia ja aiheuttavat stressiä työelämässä, joten palkitsemisjärjestelmillä organisaatiot voivat tukea sekä motivoida henkilöstöä myös muutostilanteissa.

Opinnäytetyön aiheena on selvittää palkitsemisen onnistuneisuus Etelä-Hämeen Osuuspankissa (jäljempänä OP Etelä-Häme). Aihe valikoitui yrityksen valmiita opinnäytetyöaiheita kartoittamalla sekä omien kiinnostusten pohjalta. Olen työskennellyt kohdeyrityksen palveluksessa vuodesta 2011 ja valittu aihe tuntui ajankohtaiselta sekä mielenkiintoiselta tutkimusaiheelta.

Henkilöstö on tärkeässä osassa palveluja tarjoavassa yrityksessä, kuten pankissa. Vietämme työpaikalla keskimäärin kolmasosan elämästämme, jolloin johtamisella on meidän onnellisuuteen ja tyytyväisyyteen suuri merkitys (Stranius 2010). Saadut kokemukset työelämässä vaikuttavat meihin kokonaisuutena, vaikka pyrimmekin erottamaan vapaa-ajan sekä työn. Ihminen on kuitenkin kokonaisuus, joten jos töissä menee huonosti, se myös heijastuu kaikkialle muuallekin. (Viitala 2007, 15.)

1.1 Työn tavoitteet ja aiheen rajaus

Työntavoitteena on selvittää OP Etelä-Hämeen palkitsemisen vaikutus henkilöstöön ja siten tutkia palkitsemisen onnistuneisuus kohdeyrityksessä sekä mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä eniten. Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstön merkityksestä palveluyrityksessä, motivoinnista ja palkitsemisesta. Aiheina motivointi ja palkitseminen ovat erittäin laajat, joten motivaation teoria osassa on pyritty selvittämään, mikä ihmisissä saa aikaan motivoitumista ja mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioon. Motivaatioteorioita on olemassa lukuisia, mutta työhöni olen valinnut kolme sisältö- eli tarveteoriana, joista kuuluisin on Maslow'n tarvehierarkia. Palkitsemisen teoriaosuudessa syvennytään kokonaispalkitsemiseen ja palkitsemisen vaikutuksiin.

Tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin yrityksen toimihenkilöt, asiantuntijat ja esimiehet kohdeyrityksessä. Tutkimuksen ulkopuolelle jää johto ja Etelä-Hämeen OP-Kiinteistökeskuksen henkilökunta.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat:

- Ovatko OP Etelä-Hämeen palkitsemiskeinot onnistuneet?
- Mitä työmotivaatio on ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen?
- Mitä palkitseminen on ja miten se vaikuttaa työmotivaatioon?
- Mitä palkitsemisen keinoja OP Etelä-Hämeellä on?

Tutkimuksen alaongelmat:

- Onko palkitsemiskeinoista onnistuttu tiedottamaan riittävästi työyhteisössä?
- Mitä palkitsemisen keinoja yrityksen henkilöstö pitää motivoivimpina?

1.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimusprosessi on kuvattu tässä opinnäytetyössä seitsemään pääluokun. Työ jakaantuu teorian, tutkimuksen ja tuloksien ympärille. Ensimmäinen luku johdattelee lukijan tutkimusongelmaan ja esittelee tutkimuskysymykset sekä kuvaa tutkimusmenetelmän, jolla kysymyksiin haetaan vastauksia.

Toinen, kolmas ja neljäs pääluokun kuvaavat opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Tietoperustassa perehdytään ensin henkilöstön merkitykseen palveluyrityksessä ja kolmannessa luvussa motivaation ja työmotivaation määrittelyyn muutamien erilaisten motivaatioteorioiden avulla. Neljännessä luvussa käsitellään palkitsemista ja mitä vaikutuksia palkitsemisellä on.

Viidennessä luvussa esitellään toimeksiantaja tarkemmin sekä heillä käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät. Kuudennessa luvussa keskitytään tutkimustuloksiin ja niiden analysointiin. Tutkimustulokset on jaettu aihealueittain alalukuihin, joissa ne on esitelty ja analysoitu.

Seitsemännessä luvussa eli yhteenvedossa käsitellään tutkimustuloksia, tutkimuksen luotettavuutta ja jatkoehdotuksia. Viimeisenä lähteiden jälkeen löytyy liite saatteesta ja kyselystä.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen lähestymistapa

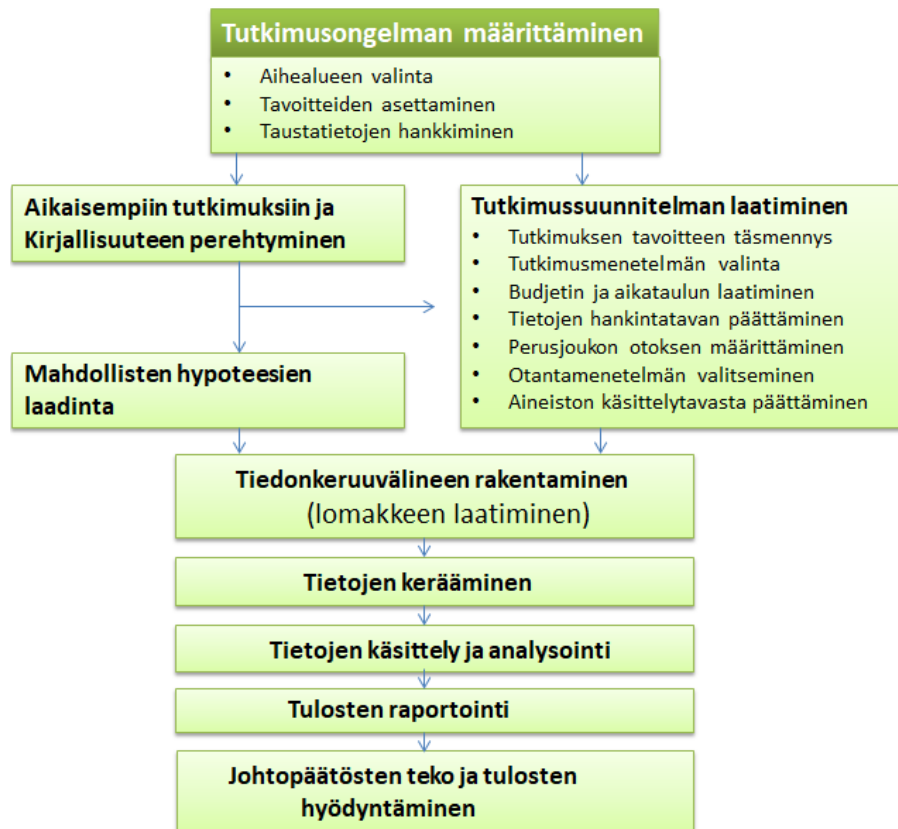
Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tietoa tarkastetaan numeerisesti eli menetelmä vastaa kysymyksiin kuinka paljon, kuinka moni ja kuinka usein. Tutkija tulkitsee ja selittää olennaiset numerotiedot sanallisesti. Tutkimusmenetelmän avulla selvitetään prosenttiosuuksiin sekä lukumääriin liittyviä kysymyksiä, mikä edellyttää riittävän suurta otosta. Aineiston keruussa käytetään yleisesti standardoituja kyselyjä valmiine vas-

tausvaihtoehtoinen ja tuloksia esitetään numeeristen suureiden avulla, joita voidaan havainnollistaa kuvioin sekä taulukoin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 139–140; Heikkilä 2014, 15.)



Kuva 1. Tutkimuksen jaottelua (mukaillen Heikkilä 2014, 13)

Kyselytutkimusten etuna on laajan tutkimusaineiston kerääminen. Kyselymenetelmää pidetään tehokkaana, sillä se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Jos kyselylomake on suunniteltu huolellisesti, aineisto pystytään nopeasti tallentamaan sekä analysoimaan tulokset tietokoneen avulla. Lisäksi kustannukset ja aikataulu voidaan arvioida tarkasti. Kyselytutkimuksen analysointia varten on kehitetty erilaisia tilastollisia analyysitapoja sekä raportointimuotoja, jolloin tutkijan ei tarvitse itse kehittää uusia aineiston käsittelytapoja. (Hirsjärvi ym. 2013, 195.)



Kuva 2. Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet (mukailten Heikkilä 2013, 23)

Kyselytutkimukseen liittyy etujen lisäksi myös heikkouksia. Tutkimuksia voidaan pitää teoreettisesti vaatimattomina sekä aineistoa pinnallisena. Kyselytutkimuksessa ei voida varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Rehelliset ja huolelliset vastaukset vaativat vastaajilta vakavuutta vastauksien antamiseen. Valmiiden vastausvaihtoehtojen onnistumisesta ei myöskään voida varmistua vastaajien näkökulmasta, sillä väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. Kyselytutkimuksen teettäjä ei voi olla varma kuinka selvillä vastaajat ovat kyselyn aihealueesta ja kato eli vastaamattomuus kyselytutkimuksessa voi nousta suureksi. Tulosten tulkinta voi osoittautua tutkijalle ongelmalliseksi. Haittapuolena voidaan pitää myös sitä, että hyvän ja laadukkaan kyselylomakkeen laatiminen vie aikaa ja se vaatii tutkijalta monenlaisia taitoja sekä tietämystä. (Hirsjärvi ym. 2013, 195.)

1.4 Tiedonkeruu

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä käytettiin survey-tutkimusta eli kyselytutkimusta. Sähköinen kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Sähköisen kyselylomakkeen testasi etukäteen neljä vastaajaa sekä työnantajan edustaja. Heidän palautteiden perusteella lomakkeeseen tehtiin muutama tarkennus ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä.

Tietojen keruun yhteydessä tulee tutkittaville selvittää tutkimuksen tarkoitus ja käyttötapa. Kaikki tärkeät tulokset ja johtopäätökset tulee esittää tutkimusraportissa eikä rajoituta vain toimeksiantajan kannalta edullisiin tuloksiin. Tuloksia raportoitaessa on tärkeää huolehtia, ettei kenenkään yksityisyyttä vaaranneta. (Heikkilä 2014, 29.)

Kyselylomake on olennainen osa kyselytutkimusta ja kysymykset tulee suunnitella huolellisesti, sillä kysymysten muoto on yksi isoimmista virheiden aiheuttajista. Lomakkeen suunnittelu vaatii tutkimusongelman pohtimista, kirjallisuuteen perehtymistä sekä tutkimusasetelman valintaa, sillä tutkimuksen tavoite tulee olla selvillä ennen kyselylomakkeen laatimista. Tutkimuslomakkeen laatimiseen liittyvät seuraavat vaiheet: tutkittavien asioiden nimeäminen, lomakkeen rakenteen suunnittelu, kysymysten muotoilu, lomakkeen testaus, lomakkeen rakenteen ja kysymysten korjaaminen ja lopullinen lomake. (Heikkilä 2014, 46.)

Tutkimuslomake jakautui kolmeen osaan: saateohjeeseen, taustatietoihin sekä osioon, jossa käsiteltiin kysymyksiä OP Etelä-Hämeen toimihenkilöiden motivaatiosta ja tyytyväisyydestä palkitsemismenetelmiin. Kyselylomake ja saate ovat liitteessä yksi ja vastaukset liitteessä kaksi.

Kysymystyypit kyselyssä olivat pääasiassa strukturoituja eli suljettuja monivalintakysymyksiä. Strukturoidut kysymykset ovat helpommin tulkittavissa, analysoitavissa sekä raportoitavissa. Lomakkeessa oli myös muutama avoin kysymys sekä skaaloihin eli asteikkoihin perustuvia kysymyksiä, joissa vastaaja valitsee sen, miten voimakkaasti on eri mieltä tai samaa mieltä. Lomakkeessa käytettiin pääasiallisesti viisiportaista Likertin asteikkoa.

Kysymyksiä lomakkeessa oli yhteensä 22 ja kyselyyn vastattiin anonyymisti, jotta saatiin mahdollisimman aitoja mielipiteitä ja vastauksia. Kyselylomakkeeseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja tutkimuksen tarkoitus ja tärkeys oli selitetty saatteessa. Kyselylomake julkaistiin yrityksen henkilöstölle sähköpostin välityksellä maanantaina 16.4.2018 ja vastausaika oli kahdeksan arkipäivää. Kyselyn muistutusviesti lähetettiin vastaajille vielä kaksi kertaa ennen vastausajan umpeutumista.

2 HENKILÖSTÖN MERKITYS PALVELUYRITYKSESSÄ

Ilmastonmuutos, globalisaatio ja väestön ikääntyminen sekä samanaikaisesti tapahtunut elinkeinoelämän rakennemuutos teollisuustyöstä asiantuntija- ja palvelutyöhön ovat tätä päivää. Väestön ikärakenne muuttuu yhä iäkkäämpään suuntaan ja nykyisen väestönkehityksen mukaan huoltosuhde muuttuu siten, että työkäisten eli 15–64-vuotiaiden määrän suhde yli 65-vuotiaisiin laskee neljästä työkäisestä kahteen 2060 mennessä. Tämä tarkoittaa sitä, että työkäisten tulisi jaksaa olla vähintään viralliseen eläkeikään asti töissä työkykyisenä, jotta kaikki eläkkeet saadaan maksettua. Lisäksi nuoret pitäisi saada nopeammin työelämään ja viimeistään ammatillisen oppilaitoksen jälkeen, jotta mahdollinen syrjäytyminen voidaan estää. Näin työuria saataisiin aikaistumaan sekä pidentymään. Tämä tarkoittaa myös työelämältä ja organisaatioilta toimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseksi, joilla vaikutetaan työkyvyn parantamiseen koko työuran ajan. (Suutarinen 2014, 119.)

Henkilöstö on organisaation toiminnassa keskeisessä osassa toimialasta riippumatta, sillä ilman henkilöstöä ei synny uusia tuotteita, palveluita eikä toimintatapoja, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. Organisaatiossa työskentelevät henkilöt vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen ja menestykseen ja jos yrityksen koko henkilöstö vaihtuisi kerralla, niin hyvin todennäköisesti yrityksen toiminta loppuisi tai kärsisi pitkään vakavista häiriöistä yritystoiminnassa. Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää huolehtia henkilöstön osaamisesta ja sitoutumisesta yritykseen. Asiakas ei kovin hevillä palaa yritykseen, jos saa esimerkiksi tyyliä asiakaspalvelua, joten työntekijöiden hyvinvoinnista ja asiakaspalvelun laadusta on pidettävä yrityksissä kiinni. (Viitala 2013, 8–9.)

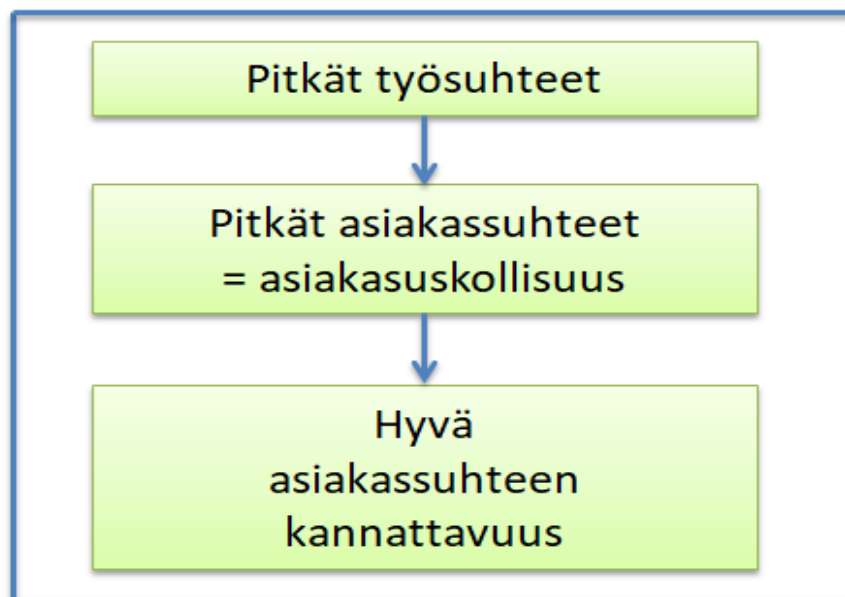
Viitala (2013, 33) kirjoittaa, että erityisesti 2000-luvun alkupuolella henkilöstöjohtaminen on ristiriitaisessa tilanteessa, sillä henkilöstöä pidetään yrityksen tärkeimpänä menestystekijänä, mutta samalla halutaan minimoida henkilöstökustannukset. Hyvien työntekijöiden sitoutuminen yritykseen pyritään säilyttämään palkitsemis- ja muilla sitouttavilla henkilöstöeduilla, mutta toisaalta henkilöstövoimavaroilta odotetaan suurta joustavuutta, minkä vuoksi vuokratyövoiman ja muiden ulkopuolisten palvelujen käyttöä lisätään.

Asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa henkilöstön rooli nousee tärkeäksi kilpailuvaltiksi, sillä palveluyrityksissä kuten pankissa suoritteiden saa aikaan ihminen eikä kone. Palvelua voidaan kuvata aineettomaksi ja kertaluonteiseksi tapahtumaksi, jossa asiakkaan ja myyjän välille syntyy vuorovaikutusta. Vaikka monia asioita voi automatisoida, niin palvelujen tuottaminen ei kuulu tähän kategoriaan, sillä niiden tuottaminen vaatii henkilöstöä. Henkilöstön on pystyttävä paneutumaan asiakkaiden tarpeiden kuuntelemiseen ja räätälöitävä tarjoamansa palvelut jokaiselle asiakkaalle

heidän tarpeiden mukaan. Tämä vaatii jatkuvaa henkilöstön osaamisen kehittämistä, jotta yrityksen kilpailukyky säilyy. (Halonen 2001, 19–20.)

2.1 Menestyksen takana osaava henkilöstö

Tietotekniikan vauhdikas kehitys on tuonut finanssialalle haasteena muun muassa asiakasuskollisuuden. Halonen (2001, 40–45) korostaa kohtaamisen tärkeyttä: asiakas tulee kohdata korostetusti ihmisenä kanavasta riippumatta. Palveluyrityksessä asiantuntijuus korostuu aktiivisena myyntinä, mutta kuitenkin aidolla tavalla asiakkaan tarpeita kuunnellen. Palveluyrityksissä asiakkaiden pitäminen sidoksissa yritykseen on henkilöstön ansiota. Pitkät työsuhteet tuovat pitkiä asiakassuhteita, sillä tuttu palveluneuvoja tuntee asiakkaansa pitkältä aikaväliltä. Ajan kanssa asiakassuhteesta muodostuu luottamussuhde ja mitä pidempiä työsuhteet ovat, sitä lujempia ovat myös asiakkaan ja henkilöstön väliset suhteet. Pitkien työsuhteiden myötä sitoutuneisuus organisaatiota kohtaan myös kasvaa. Kilpailukykyyn ylläpitämiseksi henkilöstön kouluttautumisesta tulee pitää huolta ja myös henkilöstön tulee olla muuntautumiskykyinen, jotta selviää uusista työelämän muutoksista. Alla olevasta kuvassa on esitetty työsuhteen keston merkitys asiakassuhteen kannattavuuteen.



Kuva 3. Työsuhteen merkitys asiakassuhteiden kannattavuuteen (Halonen 2001, 44)

2.2 Osaamisen varmistaminen

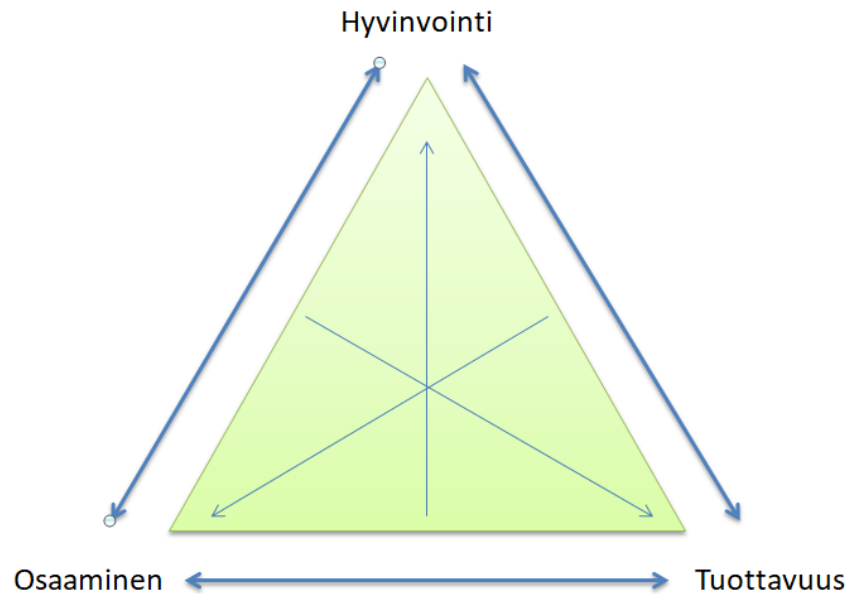
Informaatioteknologian nopean kehittymisen myötä myös asiakkaiden tiedon tason nousu on kasvanut nopeasti. Asiakkaat ovat entistä hintatietoisempia ja yritysten palveluiden ja tuotteiden kilpailutuksesta on tullut yleistä sen helppouden ja nopeuden vuoksi. Tämä on tuonut painetta

myös organisaatioiden henkilöstön kehittämiseen, sillä henkilöstön osaamistason tulee olla korkeammalla kuin asiakkaiden, jotta asiakkaille voidaan tuottaa lisäarvoa. (Halonen 2001, 55–56.)

Palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa menestys tulevaisuudessa riippuu henkilöstön osaamisesta sekä sen kehittämisestä että hyödyntämisestä. Kilpailukyvyyn kivijalkana on osaava ja myyntihenkinen henkilöstö, luovuus sekä yrittäjäjyys. Organisaatiot rakentavat toimintansa menestystekijöidensä ja kilpailuetujensa varaan. Menestystekijöillä tarkoitetaan muun muassa yrityskuvaa, hintakilpailukykyä, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Palveluyrityksessä todellisia kilpailuetuja ovat sen henkilöstön ajattelu- ja toimintatavat. Jos yrityksen henkilöstö haluaa menestyä omalla ammattitaidollaan ja jos heillä on usko vaikuttaa omalla työllään tulevaisuuteensa, niin tällöin yrityksen ja henkilöstön ajattelu- ja toimintatapa ovat kunnossa luoden hyvät puitteet organisaation menestykselle. (Halonen 2001, 48–49; Hyppänen 2007, 96.)

Osaamisen johtaminen vaatii organisaatiolta, johtamiselta ja esimiestyöltä paljon ja se on vahvasti kytköksissä strategiajohtamiseen. Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus ja se sisältää oppimista tukevan johtamisen. Osaaminen voidaan käsittää tiedoksi, taidoksi sekä tahdoksi ja tätä osaamista yritys voi lisätä joko henkilöstöään kouluttamalla tai rekrytoimalla uusia osaajia. (Hyppönen 2007, 97.)

Yrityksissä on olemassa täsmällistä ja hiljaista tietoa. Täsmällistä tietoa voidaan kuvata sanoin, kuvin ja numeroin, kun taas hiljainen tieto on henkilökohtaista ja kokemusperäistä, mikä on kehittynyt vuosien aikana ja on osa henkilön ammattitaitoa. Tämä hiljainen tieto on arvokasta yritykselle ja se olisi tärkeä saada eteenpäin vanhemmilta toimihenkilöiltä uusille. Uudet työntekijät oppivat havainnoimalla ja kuuntelemalla vanhempia työntekijöitä ja kokemusten vaihdon myötä hiljainen tieto muuttuu täsmälliseksi ja sisäistämisen myötä jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Esimiehen rooli on tärkeä, sillä kannustamalla sekä rohkaisemalla alaisiaan kehittämään itseään sekä kokeilemaan uusia toimintatapoja lisätään yrityksen tietopääomaa. (Hyppänen 2007, 119; Halonen 2001, 56.)



Kuva 4. Henkilöstöjohtamisen malli (mukaillen Juuti 2012, 107)

Henkilöstöjohtamisen malli huomioi sekä henkilöstön tuottavuusperustaisen toiminnan että osaamisen ja hyvinvoinnin mallin, jota kutsutaan myös HOT -malliksi. Osaamisen yhteys työhyvinvointiin ja motivaatiotekijöihin on tärkeä. Palvelusektorilla henkilökustannusten osuus on 40–60 jopa 80 % kaikista kustannuksista. Kulujen leikkaaminen tarkoittaa palveluiloilla käytännössä henkilöstön vähentämistä, mikä puolestaan vähentää tuotettavia palveluja eli sitä mistä organisaatio saa tulonsa. Henkilöstökulujen vähentäminen voi hetkellisesti tuoda säästöjä, mutta pidemmän päälle tuotannon ja palveluiden hiipuminen alkaa näkyä tuottavuuden laskuna. Palveluorganisaatioissa tuottavuus on laatukysymys, sillä palvelun vaikutus myönteisesti asiakkaaseen tuo tyydytystä myös sen tekijälle. Motivaatio ja työhyvinvointi syntyy osin työn sisällöstä, ei siitä että palvelu tai tavara on tuotettu edullisesti. (Juuti 2012, 107–112.)

Tuottavuuden ja hyvinvoinnin katsotaan liittyvän toisiinsa. Palveluorganisaatioissa yhden henkilön tai tiimin tuottaman palvelujen määrä on rajallinen. Henkilön työmäärää, oli se sitten tehtävien, ajan tai vastuiden kautta tuotettua, ei voi ylittää kuormittamatta henkilöä liikaa. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin välillä on hyvinvoiva henkilöstö, sillä hyvinvoiva henkilö saa aikaa tuottavuutta. Huonosti voidessaan ihminen alkaa sairastaa tai käyttäytyä huonosti työyhteisöään kohtaan, mikä laskee myös työympäristön tuottavuutta. (Juuti 2012, 112–113.)

3 MOTIVAATIO

Motivaatio tulee latinankielisestä sanasta *movere*, joka alun perin tarkoittaa liikkumista. Motivaation perustana ovat motiivit, jotka voivat olla haluja, tarpeita, palkkioita ja rangaistuksia. Motiivit voivat olla tiedostamattomia tai tiedostettuja, ja ne voidaan määritellä yksilön tilaksi, jotka viritävät sekä ylläpitävät yksilön käyttäytymistä. Motivaatio on tilannesidonnainen, mutta se voidaan tutkimusten mukaan jakaa yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Tilannemotivaatio liittyy nimensä mukaisesti lyhytkestoiisiin tilanteisiin, jossa sisäiset ja ulkoiset virikkeet saavat aikaan yksilön keskittymisen tiettyyn tilanteeseen ja toimintaan. Käyttäytymisen pysyvyys, suunta ja vireys korostuvat yleismotivaatiossa. (Ruohotie 1998, 36–41.)

Motivaatio toimii käyttäytymisen polttoaineena, joka ohjaa käyttäytymistä tavoitteiden suuntaan. Se vaikuttaa ihmisen toiminnan intensiteettiin eli voimakkuuteen, tehtävien valintaan sekä suorituksen laatuun. Motivaatio vaikuttaa niin opiskeluun, ammatinvalintaan, työssä suoriutumiseen kuin kuntoiluun ja harrastuksiin. Motivaatiolla on voima saada ihminen liikkeelle ja toimimaan, joten motivaatio sanalla on innostava ja myönteinen kaiku. (Sinokki 2016, 61.)

Martela ja Jarenko (2015, 25–26) esittävät, että ulkoinen motivaatio tarkoittaa tekemistä, jossa syy tekemiseen tulee ulkopuolelta annettuna tehtävänä. Ihmiset tekevät työn saadakseen ulkoisen palkkion tai välttääkseen rangaistuksen. Ulkoisen motivoinnin esimerkkinä voi esimies käskää tekemään jonkun työn, minkä tekemättä jättäminen voi johtaa irtisanomiseen. Jos henkilö tekee työtä vain palkan vuoksi, ei työn tekeminen ole motivaation lähde. Pahimmillaan työnteosta voi tulla rasittavaa ja kuluttavaa, mutta sitä täytyy tehdä, koska ei voi muutaakaan. Ihmisen tehdessä asioita omasta halusta ja innostuksesta puhutaan sisäisestä motivaatiosta. Nämä asiat tuntuvat henkilöstä itsestä tärkeiltä ja arvokailta. Tällöin henkilö ei joudu pakottamaan itseään työn tekemiseen, vaan tekemiseen riittää energiaa luonnostaan. Sisäinen motivaatio ei kuormita henkilöä samalla tavalla kuin ulkoinen motivaatio.

Taulukko 1. Ulkoisen ja sisäisen motivaation tunnetila (Martela & Jarenko 2015, 27)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojaautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Tuntuu	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"
Seuraus	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

3.1 Työmotivaatio

Työmotivaatiolla on valtava merkitys työn tuloksellisuuteen. Se vaikuttaa työn ja työntekijän antaman palvelun laatuun, työskentelyn tehokkuuteen sekä työntekijän että koko organisaation hyvinvointiin. Motivoitunut työntekijä suhtautuu työhönsä ilolla ja tekee työnsä innostuneesti. Innostus ja tahto työn tekemiseen syntyvät työntekijässä itsessään, joten henkilöä ei pysty pakottamaan tekemään työtään innostuneesti jos hän ei itse työstään nauti. Vaikka työntekijöitä ei voida pakottaa motivoitumaan, niin työntekijöiden motivoitumista voidaan työyhteisössä tukea kuitenkin monin tavoin. Motivaatio lisää työniloa ja ilo sekä positiivisuus lisäävät motivaatiota. Jokaisessa työssä on niin positiivisia kuin negatiivisia asioita, mutta työntekijän oma asenne ratkaisee miten asioihin suhtautuu. (Sinokki 2016, 11.)

Työmotivaatio on ollut tärkeä kiinnostuksen kohde organisaatiokäyttämisen alueella jo yli sadan vuoden ajan. Viimeisimpinä suurina muutoksina työn sisältö on muuttunut aiempaa käsitteellisemmäksi lisääntyneen tekniikan käytön, informaatioteknologian sekä automaation myötä. Koulutustason nousu on nostanut myös ihmisten odotuksia työnsisällöstä ja vaatavuudesta. Ihmiset odottavat korkeampaa vapausastetta ja itsenäisyyttä työskentelyyn, mikä on saanut organisaatiot miettimään, kuinka työntekijöiden luovuutta sekä energiaa on järkevää suunnata tuottavuuden parantamiseen sekä samalla valvoa tavoitteiden saavuttamista orga-

nisaatiossa. Työntekijöiden käskyttämisen sijaan on tänä päivänä keski-tyttävä ihmisten tunteiden ja ajattelun käsittelyyn, jotta työntekijät voivat tuntea työnsä mielekkääksi sekä asetetut tavoitteet tavoittelemisen arvoisiksi. (Kauhanen 2015, 101.)

Kauhanen (2015, 101) esittää että työmotivaatiolla on suunta, muoto, voimakkuus ja kesto. Työmotivaation muoto ilmaisee työntekijän sisäistä vireystilaa, jota voi arvioida, mutta sitä on vaikea mitata. Työmotivaation suunta viittaa miten työntekijä suuntaa työkäyttäytymistään jotakin tavoitetta kohden. Työmotivaation kesto ja voimakkuus voivat vaihdella, välillä työntekijä on innostunut tietyn tehtävän suorittamiseen, kun taas toisissa tilanteissa motivaatio voi kestää vuosia. Kun henkilö voi käyttää vahvuuksiaan työssään ja työolosuhteet mahdollistavat kehittymisen ja innostuksen, puhutaan usein työn imusta. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Tätä tukevat haastavat ja monipuoliset työtehtävät, esimieheltä saatu tuki ja arvostus ja vaikutusmahdollisuudet. Ihannetilanteessa sekä työntekijän henkilökohtaiset että työnantajan tavoitteet olisivat samassa linjassa keskenään, jolloin työnteko on mielekästä ja innostavaa. Menestyksellisen liiketoiminnan näkökulmasta olisi tärkeää saada henkilöstö motivoitumaan ja kiinnostumaan organisaation tavoitteista, sillä sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät pystyvät parempiin työsuorituksiin ja siten liiketoiminnan kannalta parempiin tuloksiin. (Kauhanen 2015, 101–102; Hakonen & Nylander 2015, 151; Hyppänen 2007, 128–129.)

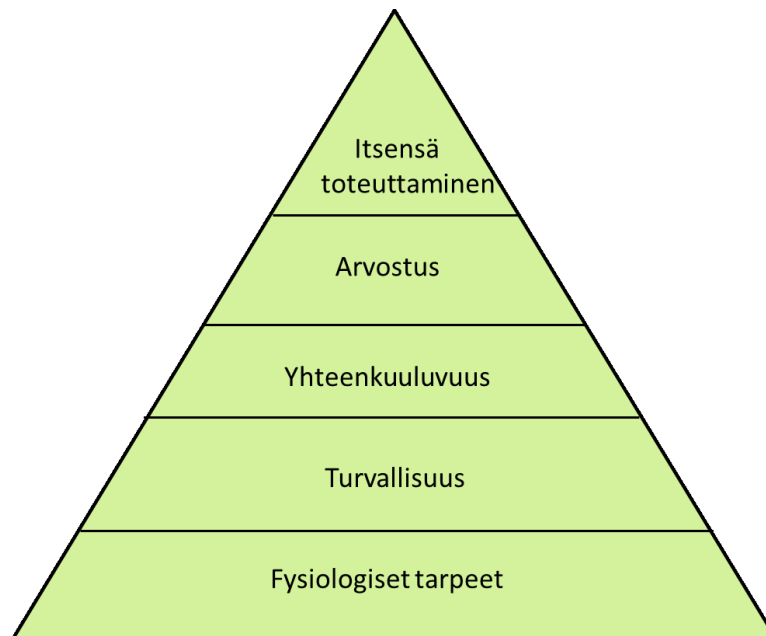
3.2 Motivaatioteoriat

Hakonen ja Nylander (2015, 135–138) kirjoittavat, että organisaatioissa on tärkeää ymmärtää motivaatioon liittyvät tekijät toimivien palkitsemistapojen rakentamiseksi ja käyttämiseksi. Motivaatiota kuvaavissa teorioissa keskitytään usein kysymykseen mikä meitä motivoi, jolloin tarkastellaan tarpeiden vaikutusta motivaatioon tai kysymykseen miten motivoitumme, jolloin keskitytään henkilön sisäisiin prosesseihin ja yksilöllisiin tekijöihin. Näitä kahta erilaista teoriaa kutsutaan sisältö- ja prosessiteorioiksi. Motivaatioteorioita on olemassa lukuisia, eikä yhtä ja oikeaa ole olemassa, vaan motivaatiota kannattaa tutkia useamman eri teorian näkökulmasta.

3.2.1 Maslow'n tarvehierarkia

Yksi tunnetuimmista ja varhaisimmista teorioista motivaation sekä työmotivaation ymmärtämiseksi on Maslow'n tarvehierarkia vuodelta 1943. Kysymykseen ”mikä meitä motivoi?” vastaus on Maslow'n mukaan se, että ihmisiä motivoi samojen tarpeiden tyydyttäminen. Maslow'n mukaan ihmisen toimintaa ohjaa viidenlaiset tarpeet, jotka ovat hierarkkisessa järjestyksessä: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, liittymisen ja

yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Hakonen & Nylander 2015, 141.)



Kuva 5. Maslowin tarvehierarkia (Hakonen & Nylander 2015, 142)

Fysiologiset tarpeet koostuvat ihmisen päivittäisistä tarpeista, kuten syömisestä ja juomisesta sekä erilaisista muista kehontarpeista (lämpö, uni, suoja). Työelämässä nämä voivat tarkoittaa ruokailua, työterveys-huoltoa sekä palautumista työstä. Turvallisuuden tarpeet pitävät sisällään yksilön halun suojautua vaaroilta sekä toiveen pysyvyydestä. Työelämässä nämä tarpeet voidaan nähdä varmana työsuhteena, palkkauksena sekä työturvallisuutena. Yksilön halu saada hyväksyntää ja ystäviä kuuluvat yhteenkuuluvuuden eli sosiaalisten tarpeiden tasolle. Hyvä tiimityö ja esimiestyö sekä me-henki töissä vahvistavat näitä tarpeita. Maslow nimitti tarvehierarkiassa alinta kolmea tasoa puutemotiiveiksi. Perustarpeiden ollessa tyydytettyjä, ne eivät vaikuta yksilön toimintaan. Mutta jos niitä ei tyydytetä tarpeeksi, niistä muodostuu pakottavia tarpeita. (Hyppänen 2007, 128–128.)

Maslowin mukaan kehittyneimmät motiivit ovat kasvutarpeita, mitkä eivät muutu pakottaviksi vaikka niitä ei tyydyttäisi. Neljännellä tasolla on arvostuksen tarve, mikä näkyy yksilön tarpeissa ja toiveissa saada kannustusta, kiitosta sekä arvostusta. Palkitseminen, tavoitteet sekä kehityskeskustelut työelämässä tyydyttävät arvostuksen tarvetta. Ylimmän tason tarve, itsensä toteuttaminen näkyy yksilön haluna saavuttaa henkistä kasvua, saavutuksia työelämässä sekä luovuutena. Työnilo, urakehitys ja tunne osaamisesta tyydyttävät ylimmän tason tarvetta. (Hyppänen 2007, 128–128.)

Tarvehierarkiassa innostuminen ja motivaatio luovuuteen sekä kykyyn keksiä ja löytää uusia asioita syntyy hierarkian huipulla, kun alempien ta-

sojen tarpeet on tyydytetty. Teorian mukaan perusasioiden elämässä pitää olla kunnossa, jotta luovuus voi päästä valloilleen. Ihmisen pitää tuntea olonsa luottavaiseksi siihen, että saa ruokaa eikä tarvitse palella kylmässä. Näiden lisäksi tarvitaan yleistä luottamusta tulevaisuudesta ja hyvällä mallilla olevia koti- sekä perheasioita. Ihmiset tarvitsevat yhteisöllisyyttä, turvallisuudentunnetta, arvostetuksi tulemistä sekä lähipiirin rakautta ja ymmärrystä, jotta syntyisi itsensä toteuttamisen tarvetta sekä motivaatiota innovointiin ja uusiin ideoihin. Hierarkia on kuitenkin joustava ja ihminen voi jättää huomioimatta alemman tason tarpeet tavoitellessaan tärkeää päämäärää. (Sinokki 2016, 74; Hakonen & Nylander 2015, 142.)

Maslow'n tarvehierarkian avulla voidaan työyhteisössä yrittää ymmärtää ihmisten motivoitumista sekä turhautumisia. Teoriaa on kuitenkin kritisoitu muun muassa siitä, että hän käytti tutkimuksissaan poikkeuksellisia henkilöitä, kuten Albert Einsteinia sekä omaa lähipiiriään. (Sinokki 2016, 75.)

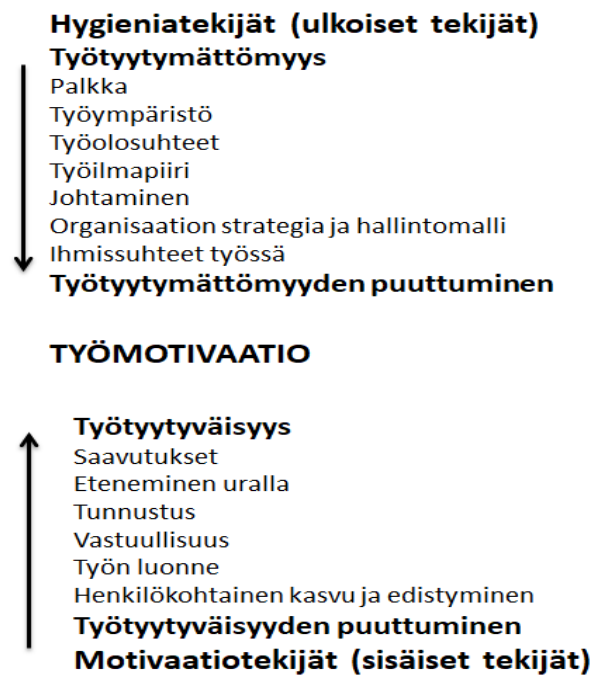
3.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Toinen tunnettu tarveteoria Maslow'n tarvehierarkiateorian lisäksi on Frederick Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoria eli kaksifaktoriteoria vuodelta 1968. Herzbergin teoria lähtee olettamuksesta, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat sekä työntekijän sisäiset tekijät että työn ulkoiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä kutsutaan hygieniatekijöiksi ja sisäisiä motivaatiotekijöiksi. (Sinokki 2016, 104.)

Hygieniatekijöihin kuuluvat muun muassa palkka, työympäristö ja muut työntekoon vaikuttavat tekijät. Nämä tekijät aiheuttavat puutteen kautta huonovointisuutta, kun taas motivaatiotekijöitä lisäämällä parannetaan hyvinvointia. Raha on tämän mukaan hygieniatekijä, jonka puute lisää huonovointisuutta, mutta kun rahaa on riittävästi, niin ylimääräinen raha ei enää lisää hyvinvointia. Palkka nostaa työtyytyväisyyttä hetkellisesti, mutta tyytyväisyys palaa nopeasti entiselle tasolle. Palkan lisäksi hygieniatekijöitä ovat johtaminen, työilmapiiri ja työolot. Teorian mukaan nämä tekijät huonosti hoidettuina aiheuttavat paljon tyytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettuna eivät vaikuta suuresti työtyytyväisyyteen. (Sinokki 2016, 105.)

Motivaatiotekijöitä ovat muun muassa saavutukset ja eteneminen työssä, työn luonne, tunnustus saavutuksista, vastuullisuus ja henkilökohtainen edistyminen. Hyvin hoidettuina nämä tekijät vaikuttavat suuresti työntekijöiden tyytyväisyyteen, mutta vastaavasti huonosti hoidettuna eivät juuri vaikuta tyytymättömyyteen. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ovat ihmisten kokemia seurauksia tekemisistään ja nämä tekijät syntyisivät henkilössä itsessään. (Sinokki 2016, 105.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian ajatus on, että tyytyväisyyttä ja -tyyttymättömyyttä kuvaavat jatkumot ovat erillään toisista. Työtyytyväisyyttä ja motivaatiota mitataan asteikolla korkeasta työtyytyväisyydestä työtyytyväisyyden puuttumiseen. Työtyyttymättömyyttä mitataan päinvastaisella asteikolla, jonka toisessa päässä on työtyyttymättömyyden puuttuminen ja toisessa päässä suuri työtyyttymättömyys. Työntekijä voi sijaita näillä asteikoilla eri kohdissa, jolloin asteikot eivät ole keskenään verrannollisia. (Sinokki 2016, 106.)



Kuva 6. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Sinokki 2016, 106)

Teorian mukaan tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyyttymättömyys vaan tyytyväisyyden puuttuminen. Herzbergin mukaan ihmisillä ajatellaan olevan kahdenlaisia tarpeita. Ensimmäisenä sisäänrakennettu tarve on välttää ympäristön aiheuttamaan kipua ja tähän liittyen opitut, biologisille tarpeille toissijaiset tarpeet. Toiseksi ihmisillä on tarve kokea onnistumisia ja henkistä kasvua. Teorian mukaan ensimmäiset tarpeet koskevat työympäristöä ja onnistumiskokemukset puolestaan työn sisältöä. (Sinokki 2016, 106–107.)

3.2.3 Reissin 16 perustarpeen teoria

Kolmantena motivaatioteorian ja uudempana tarveteorian on Steven Reissin laaja empirinen tutkimus elämän perustarpeista. Mayor ja Risku (2015, 21) esittelevät kirjassaan professori Steven Reissin teorian elämän 16 perustarpeesta. Reiss ja hänen tutkimusryhmänsä kehittivät teorian jo 1990-luvulla ja päätyivät kehittämään ensimmäisen motivaatioteorian, joka kattaa koko ihmis persoonallisuuden.

Taulukko 2. Reissin 16 perusmotiivia ja niiden tavoitteet (Mayor & Risku 2015, 33)

Motiivi	Pyrkimys johonkin, tavoite: se, mikä motivoi
Valta	Vaikuttaminen, saavuttaminen, johtaminen, suorittaminen, päättäminen
Riippumattomuus	Riippumattomuus, vapaus, itse tekeminen, omatoimisuus
Uteliaisuus	Oppiminen, ajattelu, tieto itseisarvona, strategiat, konseptit, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
Hyväksyntä	Positiivinen kuva itsestä, positiivinen palaute, perfektionismi, virheettömyys
Järjestys	Puhtaus, järjestys, siisteys, pysyvyys, säännöt, rakenteet
Säästäminen	Tavarat, materia, omaisuus, resurssit, säästeliäisyys
Kunnia	Lojaalisuus omia vanhempia, traditioita ja perinteitä kohtaan, periaatteet, etiikka, moraali
Idealismi	Yhteiskunta, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, kontaktit, iloisuus ja yhteydenpito
Perhe	Omien lasten kasvatusta, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, saavutus, menestys, oma arvo, asema, laatu
Kosto/ Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, taistelu, kamppailu, kilpaileminen, voittaminen, puolustautuminen
Romantiikka Esteettisyys	Erotiikka, seksuaalisuus, intohimo Kauneus ja esteettisyys
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruuan laittaminen ja ajattelu, nautiskelu, gourmet, makuelämykset
Ruumiillinen aktiivisuus	Liikkuminen, hyvä kunto, lihasten käyttäminen, vauhti ja aktiivisuus
Rauhallisuus/ Mielenrauha	Turvallisuus, stressin välttäminen, varovaisuus, rentous, riskien ennakointi

Reissin motivaatioteoriaan kuuluu 16 elämän perustarvetta, joista käytetään myös termiä motiivi. 14 motiiviin liittyy geeniperimämme, sillä samanlaisia tarpeita löytyy myös eläinkunnasta. Ainoastaan hyväksyntä ja idealismi eivät kuulu geeniperimään. Jokaisessa ihmisessä eri motiivit yhdistyvät yksilöllisesti ja ainutlaatuisesti ja ihmisiin vaikuttaa geeniperimän lisäksi myös kulttuuri, yhteiset arvot, kasvatusta sekä henkilökohtaiset kokemukset. Reiss korostaa erilaisuuden ymmärtämistä, sillä ei ole olemassa huonoja tai hyviä motiiveja. (Mayor & Risku 2015, 30–34.)

Reissin tutkimukset osoittivat, että jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on virheellinen, eikä ulkoista motivaatiota olisi olemassa. Palkkioita ei kuitenkaan koeta kontrolloimiseksi ja palkkioiden vaikutus sisäiseen motivaatioon riippuu, että miten ja millaisia palkkioita käytetään. Osa ihmisistä on sisäisesti motivoituneempia tavoittelemaan esimerkiksi parempaa statusta kuin toiset. Arvopohjaisen menestyksen ja onnellisuuden lähteenä on sisäinen motivaatio, joka innostaa meitä eteenpäin. Sisäisesti motivoituneina olemme innostuneita ja koemme työn imua, joka voidaan ajatella myös omistautumiseksi ja tarmokkuudeksi. (Mayor & Risku 2015, 35–37.)

Mayor ja Risku (2015, 38) esittävät, että ideaalitulanteessa sisäiset motiivit olisivat tasapainossa yksilön omien tavoitteiden, olosuhteiden sekä elämäntilanteen kanssa. Motivoituneina ihmiset ovat luovia ja tehokkaita sekä saavat pienemmällä panostamisella parempia tuloksia aikaan. Työelämässä tavoitteet tulevat kuitenkin organisaation strategiasta ja ovat annettuja, mutta parhaimmassa tapauksessa työntekijät pääsevät myös vaikuttamaan niihin.

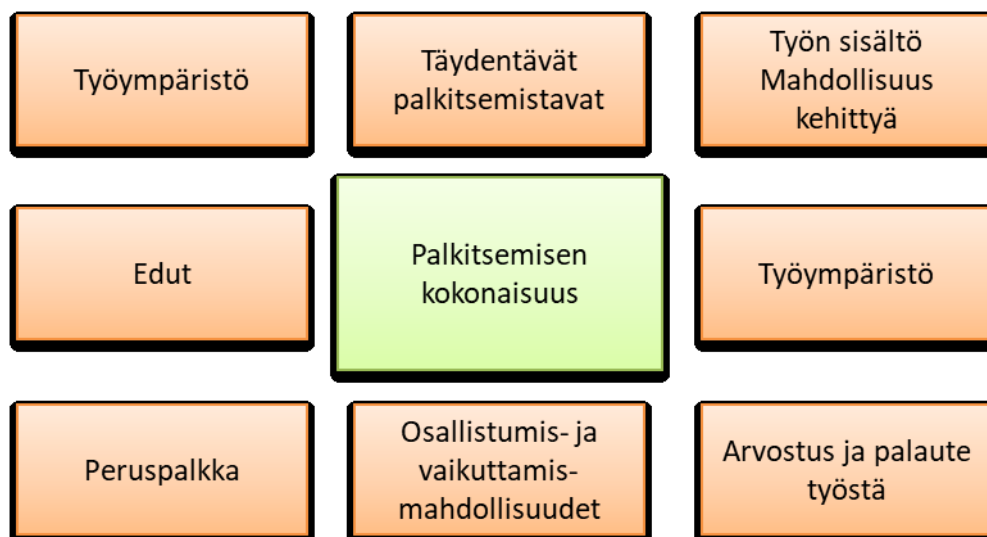
4 PALKITSEMINEN

Palkitseminen koskee jokaista työelämässä olevaa ihmistä, sillä tehdystä työstä pitää maksaa palkkaa. Palkitsemisen tavoite on motivoida henkilöstöä parempiin ja tehokkaampiin suorituksiin. Lisäksi palkitsemisen tavoitteena voi olla työhyvinvoinnin edistäminen ja nykyisen henkilöstön sitouttaminen sekä uusien työntekijöiden houkuttelu. Palkitseminen on työnantajan ja työntekijän välinen vaihtosuhde, jossa työntekijä luovuttaa työnantajan käyttöön osaamisensa, työaikansa sekä panoksensa. (Hakonen & Nylander 2015, 11.)

Palkitsemisella on moninaisia vaikutuksia. Palkitsemisen vaikutusten toivotaan lisäävän työntekijöiden hyvinvointia, motivointia sekä pysyvyyttä, jotka vaikuttavat organisaation tulokseen. Vaikutukset voivat olla eri asioissa ja eri puolilla organisaatiota sekä myönteisiä että kielteisiä. Henkilöt, jotka motivoituvat tavoitteiden saavuttamisesta ja rahallisesta palkitsemisesta, voivat vaihtaa työnantajaa, jos suoritus ei vaikuta rahapalkkioihin. Vastaavasti heikommin suoriutuvat työntekijät pysyvät työpaikassaan todennäköisemmin, kun yhteys suorituksen ja palkan välillä on vaatimaton. (Hakonen & Nylander 2015, 240–241.)

Palkitseminen on kehittynyt Suomessa viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana nopeammin kuin aiemmin. Organisaatiot ovat ottaneet käyttöönsä strategisen palkitsemisen suuntauksena uusia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä, jotka ovat tarkoitettu kannustaviksi. (Hakonen N, Hakonen A, Hulkko-Nyman, Ylikorkkala 2014, 15.)

Aineellinen ja aineeton palkitseminen muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. Aineellinen palkitseminen tarkoittaa rahallisia tai rahanarvoisia palkitsemismuotoja. Aineetonta palkitsemista ovat työn sisältöön, palkutukseen, työympäristöön ja työssä kehittymiseen liittyvät asiat. Kokonaisuus vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen, työmotivaatioon ja viihtymiseen. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 36–43.)



Kuva 7. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Haikonen & Nylander 2015, 23)

4.1 Palkitsemisesta viestiminen

Kiisa Hulkko-Nymanin (2014) mukaan palkkauksen perusteista tulee työyhteisössä viestiä aktiivisesti niin kirjallisesti kuin kasvokkain. Jokaisen tulisi tietää, miten ja mistä palkitaan ja miten voi itse vaikuttaa omaan palkitsemiseensa. Samoilla linjoilla ovat myös Hakonen ja Nylander (2015, 233–234), jotka painottavat viestinnän tärkeyttä puhuttaessa palkitsemisen vaikuttavuuden lisäämisestä. Palkitsemisstrategia on palkitsemisviestinnän perusta ja tämän tulee olla sekä johdon että henkilöstön tiedossa. Työyhteisöissä käytetään erilaisia kanavia palkitsemisesta kertomiseen ja usein uuden tiedon julkistaminen tehdään yhteisissä tiedotustilaisuuksissa sekä organisaation omassa lähiverkossa eli intranetissä. Tiedonlähteistä tärkeimmäksi nousee useimmiten kuitenkin lähiesimies, sillä kahdenkeskisissä keskusteluissa työntekijän on helpompi kysyä ja varmistaa itseä koskevia asioita.

Viestintä on tärkeä työyhteisötaito, ja se kuuluu olennaisesti johtamiseen. Johtamiselta vaaditaan nopeaa reagointia toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Juholinin (2016, 4) mukaan viestinnän hyvää osaamista vaaditaan yhtä hyvin johdolta, esimiehiltä kuin kaikilta asiantuntijalta, tieto- ja toimistotyötä tekeviltä. Luottamus ja vuorovaikutus johtoon ja esimiehiin synnyttää uutta energiaa ja luo innovaatiota. Juholin korostaa, että viestintä vaikuttaa merkittävästi myös viihtymiseen ja työssä jaksamiseen sekä myönteisesti että kielteisesti. Erityisesti muutostilanteissa yhteisöllisyys ja luottamuksellinen vuorovaikutus luovat selviytymismahdollisuuksia ja antavat voimia käsitellä yhdessä myös vaikeita asioita. (Työ-turvallisuuskeskus TTK 2016,4–5.)

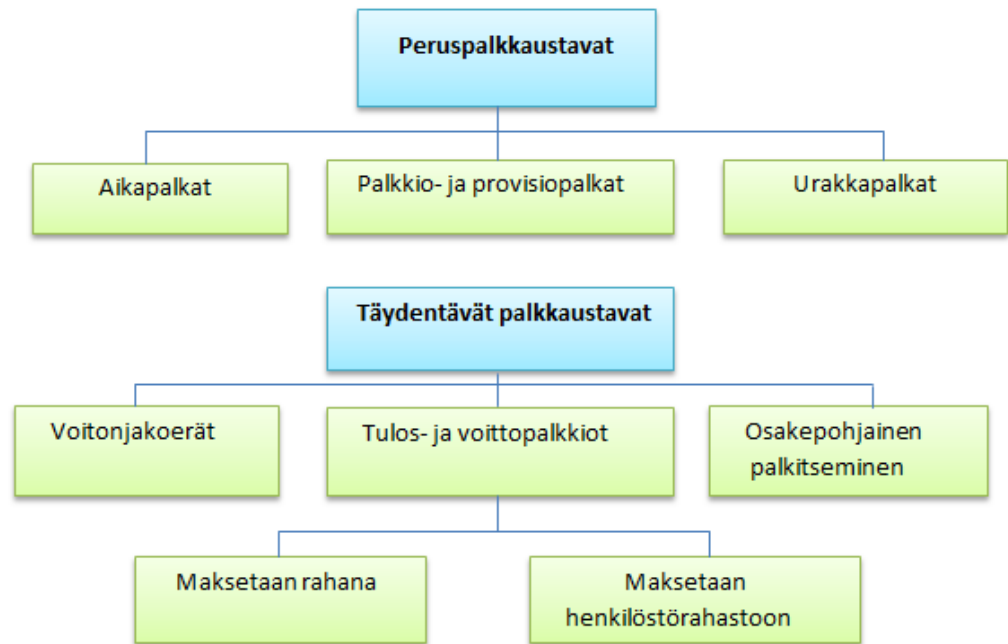
Kotter (2017) on kuvannut kahdeksan askelta onnistuneeseen tapaan viedä muutokset loppuun: Ensimmäiseksi korostetaan muutoksen vält-

tämättömyyttä, toiseksi erityisesti isoilla muutoksilla pitää olla ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen, jonka pitää näkyä henkilöstölle sekä kolmanneksi pitää luoda uusia käytäntöjä, joista tulevaisuudessa saadaan hyötyä. Neljänneksi pitää muutoksista viestiä koko hankkeen ajan ja erilaisissa kanavissa. Viestiä pitää kerrata monesti, mutta viestin tulee olla samanhenkinen kokoajan. Viidenneksi pitää henkilöstö saada osallistumaan ja miettimään käytännön toteutuksia, jolloin henkilöstö pääsee sitoutumaan ja vaikuttamaan asioihin. Kuudes, seitsemäs ja kahdeksas askel vaativat erityisesti johtoryhmän, esimiesten ja projektihenkilöstön aktiivista ja kannustavaa viestimistä edistyksistä, jolloin myös muutosvastaintaisten epäluulot hälvenisivät. (Kotter 2017, 19–29.)

4.2 Aineellinen palkitseminen

Työntekijän saama peruspalkka on korvaus työpanoksesta, jonka hän on antanut työnantajalleen. Työn vaativuus vaikuttaa palkan suuruuteen, minkä lisäksi siihen vaikuttaa myös työkokemus ja oma henkilökohtainen suoriutuminen. Organisaation menestyminen voi vaikuttaa myös palkkatasoon sekä sen kehitykseen. Täydentävät palkkaustavat, kuten tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät ovat käytössä sekä lyhyen että pitkänaikavälin palkitsemistavoissa. (Hakonen & Nylander 2015, 23–24.)

Suomessa yleisimmin käytetyt palkkaustavat perustuvat aika-, urakka- tai palkkiopalkkaan. Hakosen ja Nylanderin (2015, 25) mukaan aikapalkka on eniten käytetty palkkaustapa toimihenkilö-, asiantuntija- ja johtotehtävissä. Palkkio- ja urakkapalkat ovat käytössä lähinnä teollisuudessa ja myyntitehtävissä, joissa työsuoritteiden määrät ovat mitattavissa. Suuri osa suomalaisista työskentelee yleissitovan työehtosopimuksen eli TESin alla, mikä määrittelee mm. minimipalkan. Sopimukset ovat toimialakohtaisia ja usein eri tehtävissä erilaisia. Työntekijä voi saada myös TESin taulukkopalkkaa korkeampaa palkkaa. Yksityisellä sektorilla on myös henkilöitä, joita TES ei koske ja he ovat yleensä ylempiä toimihenkilöitä ja johtoa. Heillä on sopimuspalkat, jotka jokainen itse neuvottelee työnantajan kanssa. (Kauhanen 2010, 104–105).



Kuva 8. Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat (mukaiillen Hakonen ym. 2014, 69)

4.2.1 Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmä sekä muut palkkiot

Erinimisiä ja erilaisia palkkiojärjestelmiä on käytössä valtava määrä. Tulos- ja voittopalkkiosta voidaan käyttää myös nimityksiä tavoitepalkkiot, bonukset ja suoritepalkkiot. (Hakonen ym. 2014, 124.) Tyypillisiä lyhyen aikavälin kannustimia ovat tulos- ja voittopalkkiot ja pitkän aikavälin kannustimia osakepohjaiset järjestelmät ja henkilöstörahastot. Tulos- ja voittopalkkioiden tarkoitus on motivoida henkilöstöä tehokkaampiin sekä parempiin työsuorituksiin tai jakaa yrityksen hyvästä tuloksesta palkkio sen saavuttamiseen osallistuneille henkilöille. Tulospalkkaus on organisaatiolle tehokas ja joustava tapa nostaa kokonaispalkitsemisen tasoa silloin, kun yrityksellä menee hyvin ja vastaavasti pitää palkkakustannukset kurissa silloin, kun yrityksellä menee taloudellisesti heikommin. Palkitseminen ei nosta henkilön palkkatuloja pysyvästi, sillä se pitää ansaita vuosittain uudestaan. (Hakonen & Nylander 2015, 31–32.)

Yritys ei välttämättä jätä palkitsematta henkilöstöä, vaikka se ei parantaisi tulostaan. Saavutetuista osatavoitteista voidaan myös palkita, jos niillä uskotaan olevan vaikutusta yrityksen menestykseen pitkällä tähtäimellä. Tämän tyyppinen strateginen palkitsemistapa vähentää palkankorotuspaineita. Mittareiden havainnoissa yksilöiden toimintaa voidaan varmistua siitä, että yksilön työpanos ja palkkion saaminen ovat yhteydessä keskenään. (Hakonen & Nylander 2015, 32.)

Tulospalkkioiden määrä ja jako perustuvat ennalta asetettuihin tavoitteisiin ja mittareihin. Tuloksia seurataan ja asetetun tavoitteen saavuttamisen jälkeen alkaa palkkio kertyä sovittujen sääntöjen mukaan. Tulospalkkaus voi perustua useille eri saavutuksille, joita voidaan mitata erilaisilla yhdistelmillä, kuten tiimin tai yksilön toiminnan onnistumista sekä organisaation taloutta kuvaavilla mittareilla. Useimmiten käytettyjä tulospalkkioiden määräytymisperusteita ovat liiketaloudellinen tulos, asiakaspalvelun laatu ja kehitystavoite. Taloudellinen mittari on tärkeässä osassa, sillä sen avulla rahoitetaan pääosa maksettavista palkkioista. Voiton tavoittelun sijaan voidaan budjettitaloudessa toimivissa yrityksissä mitata myös palveluiden vaikuttavuutta ja laatua, kustannustehokkuutta ja kehityshankkeiden läpivientiä. (Hakonen & Nylander 2015, 32–33.)

Tulospalkkioiden kertyminen alkaa minimitavoitteen saavuttamisen jälkeen ja palkkion suuruus kasvaa tavoitteen ylityttyä esimerkiksi lineaarisesti tai portaittain maksimitulostasoon asti. Maksettujen palkkioiden hajonta voi olla hyvinkin suurta. Palkkio voidaan maksaa täysimääräisenä, jos henkilö saavuttaa tavoitteet tai jättää maksamatta, jos tavoitteet eivät täyty. Johdolla on haastava työ tavoitetasojen asettamisessa, sillä tavoitteiden tulisi olla realistia, mutta riittävän haastavia. (Hakonen ym. 2014, 135.)

Tulospalkkioiden lisäksi esimiehet voivat huomioida merkittävät ja erinomaiset suoritukset myös kertapalkkiolla. Yksilö voi saada kertapalkkion esimerkiksi hoidettuaan hienosti haastavan asiakaspalvelutilanteen. Kertapalkkio on yleensä saajalleen yllätys ja se voidaan jakaa niin yksilölle kuin koko tiimille. Muodoltaan palkkiot voivat olla rahapalkkioita, tavara-palkkioita, symbolisia palkkioita, kuten kunniamaininta tai vapaa-aikaa. Yrityksissä voi lisäksi olla käytössä idea- ja innovaatiopalkkioita, joiden tavoitteena on edistää uusien innovaatioiden syntymistä sekä aloitteellisuutta. (Hakonen & Nylander 2015, 33.)

4.2.2 Henkilöstörahasto

Henkilöstörahastolla tarkoitetaan yrityksen, yksityisen tai julkisen organisaation henkilöstön omistamaa ja hallinnoimaa rahastoa, jonka tarkoituksena on yrityksen tulos- tai voittopalkkioina saamien varojen hallinta. Henkilöstörahaston voi perustaa, jos henkilöstön määrä on vähintään kymmenen ja yrityksen liikevaihto on rahastoa perustettaessa vähintään 200 000 euroa. Henkilöstörahasto on yritykselle vapaaehtoinen ja se on henkilöstörahastolain säätelemä. (Verohallinto 2018.)

Henkilöstörahastosta hyötyy sekä työnantajayritys että henkilöstö. Yrityksen ei tarvitse maksaa henkilöstösivukuluja rahastoon siirrettävistä rahastoeristä. Lisäksi rahastoon siirrettävät erät ovat vähennyskelpoisia tulonhankkimismenoja. Henkilöstörahasto itsessään on verovapaa, sillä se ei maksa saamistaan palkkioeristä veroja eikä myöskään rahaston tuotoista. Lopullinen työntekijälle käteen jäävä palkkio voi olla jopa 40 prosenttia

suurempi kuin palkkana maksettava tulospalkkio. (Hakonen ym. 2014, 142–143.)

Henkilöstörahaston tulee sijoittaa varat tuloa tuottavalla tavalla ja varoja voidaan sijoittaa myös omaan yritykseen. Henkilökohtaisia rahasto-osuuksia voi alkaa jo nostaa ensimmäisenä vuonna ja rahastoidusta pääomasta voi nostaa vuosittain 15 prosenttia. Jos nosto-oikeutta ei käytä, niin osuus siirtyy seuraavalle vuodelle nostettavaksi. Nostetusta rahastoosuudesta 80 prosenttia on veronalaista ansiotuloa, muilta osin tulo on verovapaata. (Hakonen ym. 2014, 142–143.)

4.2.3 Edut

Suomessa edut ovat osittain työehtosopimusten ja lakien sääntelemää palkitsemista. Yritykset voivat tarjota erilaisia etuja tehdäkseen yrityksensä houkuttelevan työpaikan, helpottaakseen työn ja vapaa-ajan sujuvuutta sekä edistää työntekijöiden turvaa ja terveyttä että hyvää työnantajakuva. Tärkeä syy etujen käyttöön on niistä syntyvät taloudelliset säästöt ja hyödyt. Yrityksen on tärkeä viestiä henkilöstölleen yrityksen tarjoamista monipuolisista eduista. (Hakonen & Nylander 2015, 34.)

Lakisääteisiin etuihin kuuluu Suomessa työeläke, tapaturmavakuutus, sairaskorvaus ja työttömyysvakuutus sekä vuosilomat tiettyyn rajaan asti. Vapaaehtoisia työnantajan maksamia etuja voivat olla lisävakuutukset ja erilaiset luontoisedut, kuten aterial- ja puhelinetu. Luontoiseduille vahvistetaan vuosittain verotusarvo, sillä luontoisetu on veronalaista palkkatuloa, josta saaja maksaa oman tuloveroprosentin mukaan ennakonpidätystä palkan maksun yhteydessä. Täydentävät yritys- ja henkilökohtaiset edut vaihtelevat yrityksestä toiseen. Työnantajat voivat tarjota esimerkiksi työvaatteet, alennuksia omista tuotteistaan tai erilaisia vakuutuksia. (Kauhanen 2006, 109; Hakonen & Nylander 2015, 34–35.)

Täydentävät edut voivat pitää sisällään laajasti kaiken ylimääräisen mitä työnantaja tarjoaa palkan lisäksi. Hakonen & Nylander (2015,35) jakavat käytössä olevat etuudet seuraaviin kokonaisuuksiin:

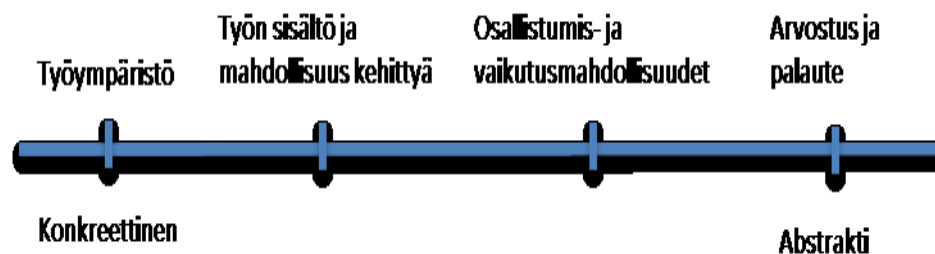
1. talous (esim. eläkevakuutukset, alennukset omista tuotteista)
2. hyvinvointi (esim. kulttuuri- ja liikuntasetelit, aamupala, hieronta)
3. turvallisuus ja vapaa-aika (esim. sairaskuluvakuutus).

4.3 Aineeton palkitseminen

Merkittävimmän asiat henkilön miettiessä työpaikan valintaa ovat rahallinen palkitseminen sekä työympäristö että työn sisältö. Nämä asiat työnhakija saa selville työhaastattelun yhteydessä. Työpaikalla viihtymiseen, työhyvinvointiin ja motivaatioon vaikuttaa oleellisesti työntekijän ja työnantajan vuorovaikutus, johon liittyy erityisesti keskinäinen arvostus ja pa-

lautteen saaminen. (Hakonen & Nylander 2015, 35.) Asiantuntijaorganisaatioissa menestyminen riippuu paljolti henkilöstön osaamisesta, sekä sen kehittämistä että hyödyntämisestä. Yrityksien on pidettävä yllä uudistumista sekä kehityttävä jatkuvasti, jos haluavat pysyä mukana kilpailussa. (Hyppänen 2007, 96–100.)

Riitta Viitala (2015, 212–213) kirjoittaa kuinka tärkeä osa yrityksen hyvää taloudellista hyvinvointia on hyvinvoiva henkilöstö. Hyvinvoiva henkilöstö pystyy kehittymään, oppimaan ja työskentelemään tehokkaasti, kun taas pitkään ilman kunnollista lepoa oleva ihminen toimii tehottomasti eikä jaksaa oppia uusia asioita. Esimiehen käyttäytyminen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen henkilöstön kohtelu sekä kehityskeskustelut ja riittävä kommunikointi oman tiimin kanssa auttavat luomaan ihannetyöpaikan käytäntöjä (Hyppänen 2007, 152).



Kuva 9. Aineettomat palkitsemistavat (Hakonen & Nylander 2015, 36)

4.3.1 Työympäristö

Työpaikan sijainti on merkittävä työpaikan valintaa ohjaava tekijä, mutta sen hyödyntäminen palkitsemisessa on hyvin rajallista. Yksittäisen työntekijän toiveista huolimatta työpaikan sijaintia ei voi vaihtaa, mutta sijaintiin liittyviä asioita voidaan huomioida erilaisilla palkitsemisen keinoilla. Työsuhdeauto tai – matkaliput ja etätömahdollisuudet ovat sijaintiin liittyviä palkitsemistapoja. Tietotekniikan kehittymisen myötä työntekijöillä on yhä enemmän ja parempia mahdollisuuksia etätöihin, jolloin työpaikan sijainnilla ei ole enää niin suurta merkitystä tulevaisuudessa. Tärkeä osa palkitsemista ovat myös ergonomiset kalusteet, viihtyisät tilat ja toimivat työvälineet. Hyvät ja toimivat työvälineet, kuten tietotyöläisellä tehokas tietokone vaikuttaa suuresti työn sujumiseen ja mielekkyyteen. (Hakonen & Nylander 2015, 36–37.)

Työsuhteen ehdot ovat myös tärkeässä roolissa työpaikan valinnassa. Kirjallinen työ sopimus, johon määritellään työsuhteen kesto joko määräaikaiseksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi, on olennainen palkitsemisen muoto, jolla voidaan houkuttaa ja sitouttaa henkilöstöä. Määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevien sanotaan tekevän enemmän töitä saadakseen jatkoa työsuhteelleen, mutta negatiivisena puolena epävarmassa

työsuhteessa olevan sitoutuminen on heikkoa. (Hakonen & Nylander 2015, 37.)

Liukuva työaika, työvuorojen vaihtamisen sekä osa-aikaisen työn mahdollisuudet ovat merkittäviä työhyvinvointiin liittyviä asioita. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin tai ylimääräisellä vapaa-ajalla palkitseminen ovat hyviä tapoja huomioida henkilön yksilölliset toiveet ja elämäntilanne. Luottamuksen ja huomioivan ilmapiirin luominen voi lähteä työnantajan myönteisestä suhtautumisesta työajan järjestelyihin, mikä voi puolestaan lisätä henkilön halua ja sitoutumista työskennellä työnantajan hyväksi. (Hakonen & Nylander 2015, 37.)

4.3.2 Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä

Keskeinen vaikuttava asia motivaatioon ja työpaikan valintaan on työn sisältö. Innostus on sisäisen motivaation ja sitä kautta menestyksen ja onnellisuuden lähde. Tämän vuoksi työnantajien tulee kuunnella työntekijöitään ja heidän toiveitaan etenemis- ja kehittymistoiveista. Organisaatiot voivat tarjota työntekijöilleen erilaisia urapolkuja ja koulutautumismahdollisuuksia. (Mayor & Risku 2015, 35; Hakonen & Nylander 2015, 38.)

Petteri Ala-Kivimäki (2018) haastattelee Helsingin Sanomien Talousosiossa ”Etätyöstä tuli haluttu henkilöstöetu” Tomi Rantamäkeä, joka toimii palkitsemiseen keskittyneen konsulttiyhtiön Suomen palkitsemiskeskuksen toimitusjohtajana. Rantamäen mukaan palkitsemisen lähtökohta on aina yrityksen strategia ja siitä johdetut tarpeet. Kansallinen trendi ei ole syy ottaa jotain palkitsemiskeinoa käyttöön, jos se ei sovi yrityksen strategiaan. Etätyön Rantamäki nostaa kuitenkin voimistuvaksi henkilöstöeduksi, sillä työn ja muun elämän yhteensovittaminen on etu, joka on myös työnantajan kannalta järkevää. Henkilöstöedut vaikuttavat työpaikan valintaan ja sitoutumiseen kuitenkin marginaalisesti, sillä ne ovat osa kokonaisuutta, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon. Rantamäki nostaa tärkeäksi kohdaksi kysymyksen, että miksi joku työntekijä on ollut saman työnantajan palveluksessa pitkään eikä ole lähtenyt pois. Pitkiä työsuhteita yhdistää usein se, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan päätöksen tekoon ja toiminnan kehittämiseen sekä työntekijöillä on mahdollisuus uusiutua, päästä uusiin rooleihin ja haasteisiin. Nämä eivät ole henkilöstöetuja, mutta kuuluvat isoon kokonaisuuteen, joka vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon organisaatiota kohtaan.

Salokanto (2018) haastattelee artikkelissaan ”Työstä voi muokata motivoivaa” tutkimusprofessori Jari Hakasta, joka toivoo työelämän ottavan paremmin huomioon työhyvinvoinnin ja työn tarkoituksen. Työntekijän pitäisi saada muokata omaa työtään mielekkäämmäksi ja toimivammaksi, sillä työn kehittäminen ja tutun työn tekeminen uudella innostavalla tavalla lisää työssä jaksamista ja motivaatiota.

Juhani Kauhanen (2006, 135) mainitsee, että tutkimusten mukaan henkilö on innostunut ja tyytyväinen samoihin työtehtäviin noin neljä vuotta. Ensimmäinen vuosi menee uusien tehtävien opetteluun ja siitä seuraavat vuodet kuluvat joustavasti, mutta mielenkiinto työtehtävää kohti alkaa hiipua ajan kanssa. Tämän vuoksi suositeltaisiin työtehtävien vaihtoa noin neljän vuoden välein. Tätä tiheämpää vaihtamista ei suositella työsuoritusten ja organisaation kannalta.

Kauhasen (2006, 150) mukaan jokaisella ihmisellä on vastuu omasta oppimisesta ja siitä että jaketaan innostua uusista asioista ja haasteista. Työkaverit ovat myös tärkeitä, sillä heiltä saa paljon tietoa ja palautetta. Yhdessä tekeminen ja erilaiset ajatukset antavat yksilölle uusia mahdollisuuksia myös kehittyä. Esimiesten rooli on innostaa ja antaa palautetta sekä jakaa yksikön tavoitteet jokaisen omaksi tavoitteeksi. Tärkeää on myös luoda kehittymismahdollisuuksia. Johdon taas tulisi luoda ymmärrettävä visio ja sitouttaa sekä innostaa henkilöstöä. Tulevaisuuden osamisesta pitäisi olla näkemys, josta myös viestiä eteenpäin. Johdon ja esimiesten tulisi myös rohkaista oppimaan vanhasta pois sekä kyseenalaistamaan vanhat toimintamallit.

4.3.3 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä palaute ja arvostus

Työntekijällä voi olla mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä, fyysiseen työpaikkaansa sekä työaikoihin. Nämä mahdollisuudet sovitaan työyhteisössä esimiehen kanssa ja ne ovat osa kannustavaa palkitsemista sekä johtamista. Työntekijöiden toivelistan kärjessä on Hakosen ja Nylanderin (2015, 39) mukaan palautteen ja arvostuksen saaminen. Rakentavan ja myönteisen palautteen antaminen on esimiehen keskeisin keino motivoita ja palkita henkilöstöä, minkä lisäksi palaute on palkitsemistapana ilmainen. Työntekijöiden toiveet kannattaa ottaa työyhteisössä huomioon palkitsemistapoja pohdittaessa. Pienten lasten vanhemmille ylimääräinen loma voi olla palkkiona suuremmassa arvossa kuin rahapalkkio. Kun taas henkilöllä, jolla on mahdollisesti paljon pitämättömiä lomia, ei ole järkevintä palkita vapaa-ajan lisäyksellä, vaan rahapalkkio saattaa olla tehokkaampi muoto. (Hakonen & Nylander 2015, 38–39.)

Aro (2018) kirjoittaa artikkelissaan ”Työkavereiden hyvä käytös suojaa uupumiselta: Ilkeily tuhoaa hyvän porukkahengen” hyvän työilmapiirin tärkeydestä. Tärkeintä työpaikoilla on hyvän työilmapiirin rakentaminen yhdessä työkavereiden ja esimiesten kesken. Huono käytös vaikuttaa jokaiseen ja aiheuttaa stressiä, pahaa mieltä sekä haittaa yksilön että yhteisön terveyttä. Työpaikoilla huonon käytöksen hiljainen hyväksyntä luo työyhteisöön vihamielisen työilmapiirin. Johdon tulee puuttua mahdollisimman nopeasti muun muassa kiusaamiseen, jotta yhteishenki työyhteisössä pysyy hyvänä. Aron mukaan hyvän ilmapiirin merkitys ihmisen hyvinvoinnille perustuu evoluutiopsykologiaan, sillä ihmisen aivot ovat rakentuneet evoluution myötä siten, että onnistuneista yhteistyöepi-odeis-

ta saa välittömän hormonaalisen palautteen. Onnistunut yhteistyö saa aikaan oksitosiini-nimisen hormonin erittymisen, mikä tunnetaan myös läheisyshormonina, joka aiheuttaa voimakasta mielihyvän tunnetta sekä vähentää stressiä. Myönteinen palaute toisilta ihmisiltä on siis biologinen ilmiö ja syy siihen, miksi se saa aikaan niin voimakasta hyvän olon tunnetta.

Työelämässä tapahtuvat muutokset tuovat myös haastetta tehokkaiden palkitsemisjärjestelmien rakentamiseen. Työ saattaa olla yhä vähemmän määrin enää paikkaan ja aikaan sidottua, joten palautteen saaminen pelkästään esimieheltä voi olla haastavaa. Tuore esimerkki on yhteisöllinen palkitseminen, jossa kaikki huomioisivat toisiaan. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi pisteillä, joita kukin työyhteisössä voisi antaa työtovereilleen. (Hulkko-Nyman 2018.)

Myllyoja (2016, 58) kirjoittaa artikkelissaan ”Työaika suojaa työntekijää” siitä kuinka työn joustavuus tuo toisaalta väljyyttä ja vapautta, kun töitä voi tehdä eri aikoihin ja omia asioita voi hoitaa työajalla. Mutta työajan joustavuus saattaa myös kuormittaa, kun työ ja vapaa-aika sekoittuvat. Myllyoja uskoo, että työajan tehtävä on suojata työntekijää. Nortio (2015) taas nostaa esille artikkelissaan ”Hyvinvointi lisää työtehoa” Riikka Sipilän mielipiteen siitä, kuinka oman työn hallintamahdollisuuksien parantuaessa myös työn imu kasvaa ja tätä kautta myös työn tehokkuus paranee. Sipilä arvioi, että työn vaikutusmahdollisuudet, mielekkäisyys sekä vastuunottaminen ovat tärkeässä roolissa eikä työtä tehdä vain sen itsensä vuoksi, vaan työ on tärkeä osa elämää ja sen sisältöä halutaan jatkuvasti kehittää.

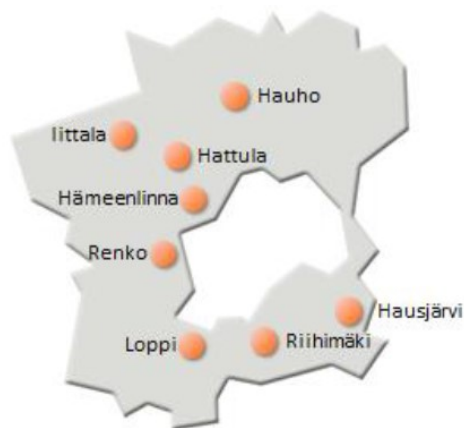
5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-Hämeen Osuuspankki, joka on vuonna 2014 fuusiona syntynyt Riihimäen Seudun Osuuspankista, Hämeenlinnan Seudun Osuuspankista, Hauhon Osuuspankista ja Lopen Osuuspankista. OP Etelä-Häme on osa OP Ryhmää ja toimii eteläisessä Hämeessä. Pankilla on kahdeksan konttoria, joista pääkonttori sijaitsee Hämeenlinnassa ja työntekijöitä pankin palveluksessa on n. 140. Pankin palveluihin kuuluvat pankkipalvelut niin henkilö- kuin yritysasiakkaille, varallisuudenhoito, vahinkovakuuttaminen sekä Etelä-Hämeen OP-Kiinteistökeskuksen tarjoamat kiinteistönvälityspalvelut. (OP Etelä-Häme n.d.)



Kuva 10. OP Etelä-Hämeen liiketoiminta-alueet (OP Etelä-Häme 2017)

Maaliskuussa 2018 päättyneiden yhteistoimintaneuvottelujen tuloksena OP Etelä-Häme yhdistää Hauhon, Iittalan ja Rengon konttorit pääkonttoriin Hämeenlinnaan sekä Hausjärven konttorin Riihimäen konttoriin. Konttorit ovat auki viimeisen kerran 25.5.2018. Lisäksi neuvottelujen päätteeksi seitsemän työsuhdetta loppuu. Kaikkien muutosten jälkeen OP Etelä-Hämeessä työskentelee noin 125 toimihenkilöä. (OP Etelä-Häme n.d.)



Kuva 11. OP Etelä-Hämeen konttoriverkosto 2017 (OP Etelä-Häme n.d.)

OP Etelä-Häme on asiakkaidensa omistama pankki ja asiakkaita pankilla on lähes 90 000, joista omistaja-asiakkaita on noin puolet. OP Etelä-Hämeen vakavaraisuus on 30.12.2017 ollut 58,8 %, mikä on erittäin hyvä luku finanssialalla. (OP Etelä-Häme n.d.)

Taulukko 3. OP Etelä-Hämeen avainluvut 31.12.2017 (OP Etelä-Häme n.d.)

Asiakkaita	88 888
Omistaja-asiakkaita	47 170
Asiakasliiketoiminta	3,1 mrd. €
Omat varat	254,1 milj. €
Liikevoitto	15,0 milj. €
Vakavaraisuussuhde	58,8 %
Henkilöstö	140

OP Ryhmä koostuu 157 itsenäisestä osuuspankista sekä niiden omistamasta keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöistä. OP ryhmän perustehtävänä on luoda tehokkuutensa ja vahvan vakavaraisuutensa avulla kestävää taloudellista menestystä, hyvinvointia ja turvallisuutta omistaja-asiakkaille ja ympäristölle. Yhdessä tekeminen ja menestyksen jakaminen on OP Ryhmän osuustoiminnallisen ajattelun kulmakivi. (OP Intra n.d.)

OP Ryhmä vahvisti vuonna 2016 uuden pitkän aikavälin strategian, minkä tavoitteena on OP Ryhmän muuttuminen asteittain puhtaasta finanssi-toimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla on vahva finanssiosaaminen. Strategiassa korostuu asiakaskokemuksen kehittäminen digitalisoimalla palveluja ja toimintoja. Ensimmäisessä vaiheessa liiketoiminta laajeni terveys- ja hyvinvointiliiketoimintaan. (OP Intra n.d.)

OP Ryhmä on valinnut OP -nimen kirjoitustavaksi. OP on lyhenne Osuuspankin O:n ja Pohjolan P:n liitosta syntynyt nimi ja se rekisteröity erisnimi. OP Ryhmä on OP -nimen omistajana valinnut kirjoitusasuun, jonka mukaan kumpikin kirjain kirjoitetaan aina isolla kirjaimella ja taivutusmuodot lisätään perään pienillä kirjaimilla ilman kaksoispistettä, esimerkiksi OPlle, OPsta, OPn. Englanniksi kirjoitusasu on myös sama. Työssä käytetään myös OP Ryhmän linjaamaa kirjoitusasua. (OP Intra n.d.)

5.1 OP Ryhmän palkitsemisjärjestelmä

OP Ryhmän palkitsemisjärjestelmät ovat ryhmän tavoitteiden, arvojen ja liiketoimintastrategian mukaisia. Palkitseminen koostuu sekä kiinteistä että muuttuvista palkkioista. Muuttuvat palkkiot käsittävät sekä lyhyen että pitkän aikavälin suoriutumisen ja tulosten perusteella myönnettävät palkkiot (OP Intra n.d.)

OP Ryhmän muuttuvien palkkioiden kokonaisuus muodostuu kohderyhmäkohtaisista lyhyen aikavälin palkitsemisjärjestelmistä sekä OP Ryhmän osuuspankeille ja keskusyhteisökonsernille yhteisestä johdon pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmästä ja koko henkilöstöä koskevasta henkilöstörahasosta. Alla olevasta kuviosta näkee tiivistetysti OP Ryhmän palkitsemisen kokonaisuuden. (OP Intra n.d.)



Kuva 12. OP Ryhmän palkitsemisen kokonaisuus (OP Intra n.d.)

Palkitsemisessa noudatetaan Euroopan Unionin ja kansallisen lainsäädännön säännöksiä sekä Euroopan keskuspankin, Finanssivalvonnan ja muiden valvojen ohjeita. OP Ryhmän palkitsemislinjaukset perustuvat lakiin, finanssialaa koskeviin säännöksiin ja suosituksiin sekä Suomen Corporate Governance -sääntöihin. (OP Intra n.d.)

5.2 Palkitsemisjärjestelmä OP Etelä-Häme 2017

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu myös työsuhteeseen perustuvia etuuksia, joiden tarkoitus on tukea hyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja sitoutumista (OP Etelä-Häme n.d).

OPn tarjoamat henkilöstöedut vaihtelevat ryhmän eri yksiköissä ja alla on lueteltu OP Etelä-Hämeessä olevat edut:

- alennukset pankkipalveluista
- edut ja alennukset vahinkovakuutuksista ja vakavan sairauden turvasta
- laaja terveysturva-vakuutus (työterveyshuoltoa täydentävä hoitokuluvakuutus)
- edut lainopillisten palveluista
- edut asunnonvälityspalveluista, Etelä-Hämeen OP-kiinteistökeskus OY LKV
- ePassi (Sportti- ja kulttuuripassi) 180 €/vuosi
- työnantajan rahallinen tuki OPH:n kesäpäiville
- etuja pankin omistamista loma-asunnoista
- työpaikkaruokailu omassa ruokalassa pääkonttorilla ja Riihimäellä (aamupala + lounas)
- mahdollisuus saada tukea omaehtoisille opinnoille.

5.2.1 Palkitsemismittarit ja palkitsemisen perusedellytys

Palkitsemismittarit ovat korimalleja, joiden avulla pyritään tukemaan laaja-alaista myyntiä yksittäisen tuotteen myynnin sijaan. Palkitseminen voi olla pankkitasoista, tiimitasoista tai erilaisia henkilökohtaisia roolin mukaista tekemistä kuvaavia tuotekoreja. Palkitsemiseen voidaan liittää perusedellytysmittari, jonka tulee täytyä, jotta palkitseminen toteutuu. (OP Etelä-Häme n.d.)

Erillisille palkitsemismittareille sovitaan minimi-, tavoite- ja maksimitasot. Tavoitteen minimirajan ylittäminen oikeuttaa pieneen palkitsemiseen ja tavoitteen ylittäminen mahdollistaa tavoitepalkkiota suuremman palkkion. (OP Etelä-Häme n.d.)

5.2.2 Lyhyen aikavälin palkitseminen

OP Etelä-Hämeen palkitsemisjärjestelmästä päätetään vuosittain. Palkitsemisjärjestelmää voidaan tarvittaessa tarkistaa vuoden toiselle MHS kaudelle eli jälkimmäiselle vuosipuoliskolle. Palkkion maksun perusteena ovat henkilön kuukausipalkka eli peruspalkka ja kiinteät lisät ilman lomarahaa ja luontoisetuja. Palkkio maksetaan ansaintajakson päättymisen jälkeen. Puolivuosittaisten mittareiden toteumat maksetaan syyskuussa ja maaliskuussa. (OP Etelä-Häme n.d.)

5.2.3 Pitkän aikavälin palkitseminen: OP henkilöstörahasto

Henkilöstön pitkän aikavälin palkitseminen toteutetaan OP Ryhmän Henkilöstörahaston kautta. Henkilöstörahastoon maksetaan vuosittain voittopalkkiota ryhmän yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamisen perusteella. Tavoitteista päättää OP Ryhmän Hallintoneuvosto. (OP Intra n.d.)

6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

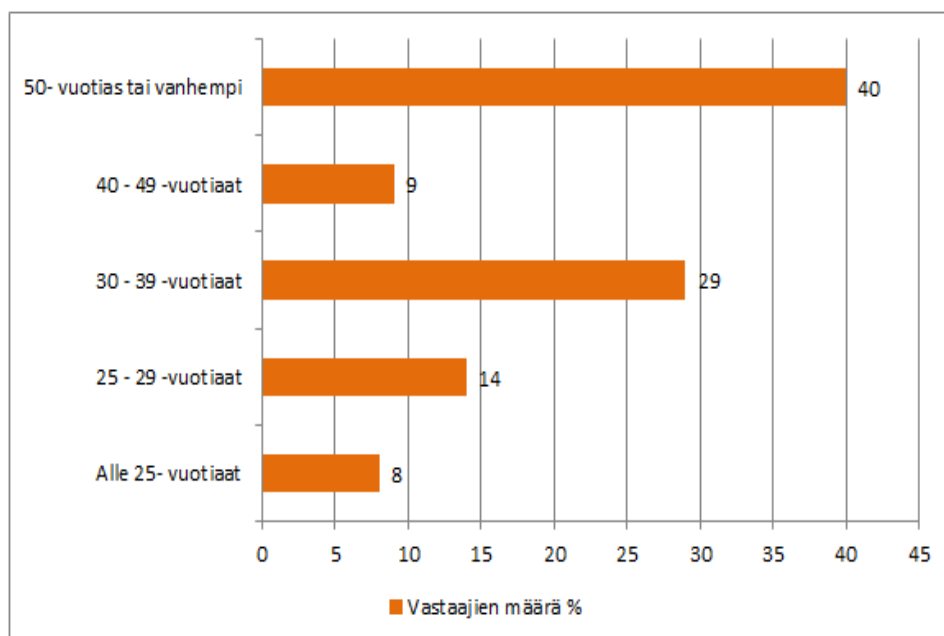
Tässä luvussa esitellään toimihenkilöille lähetetyn kyselytutkimuksen tuloksia. Tuloksia on havainnollistettu kuvioiden avulla. Kysely lähetettiin 125 toimihenkilölle, joista 6 oli äitiyslomalla. Vastauksia tuli kiitettävästi, sillä kyselyyn vastasi 100 vastaajaa, jolloin vastausprosentiksi saatiin 80.

6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselylomakkeen neljä ensimmäistä kysymystä käsittelivät vastaajien taustatietoja. Tarkoitus on selvittää vastaajan sukupuoli, ikä, työssäolo- vuodet sekä asema yrityksessä. Taustakysymykset olivat pakollisia kaikille vastaajille, joten jakaumat on laskettu kaikkien 100 vastaajan mukaan.

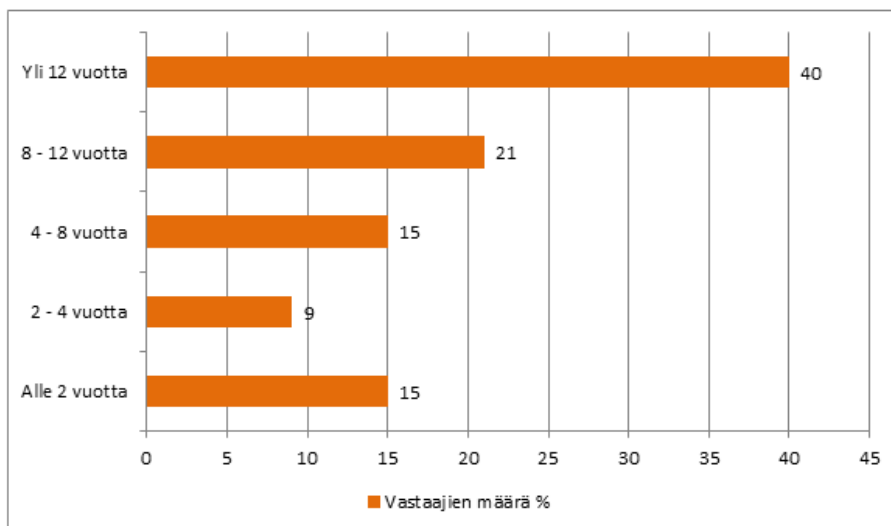
Kyselyyn vastanneista naisia oli 80 ja miehiä 20. Vastaajien sukupuolijakauma kuvaa hyvin tarkasti henkilöstön todellista sukupuolijakaumaa, sillä finanssiala on perinteisesti naisvaltainen ala.

Alla olevasta kuvasta 13 näkee vastaajien ikäjakauman. Suurimman yksittäisen ikäryhmän muodostivat 50 vuotta täyttäneet tai yli, joita oli kyselyyn vastanneista 40 %. Vastaajista 38 % oli iältään 30–49-vuotiaita. Alle 30-vuotiaita oli kyselyyn vastanneista 22 %. Ikä valittiin taustamuuttujaksi, koska työn toimeksiantaja halusi tietää, että onko eri ikäryhmien välillä eroavaisuuksia tuloksissa.



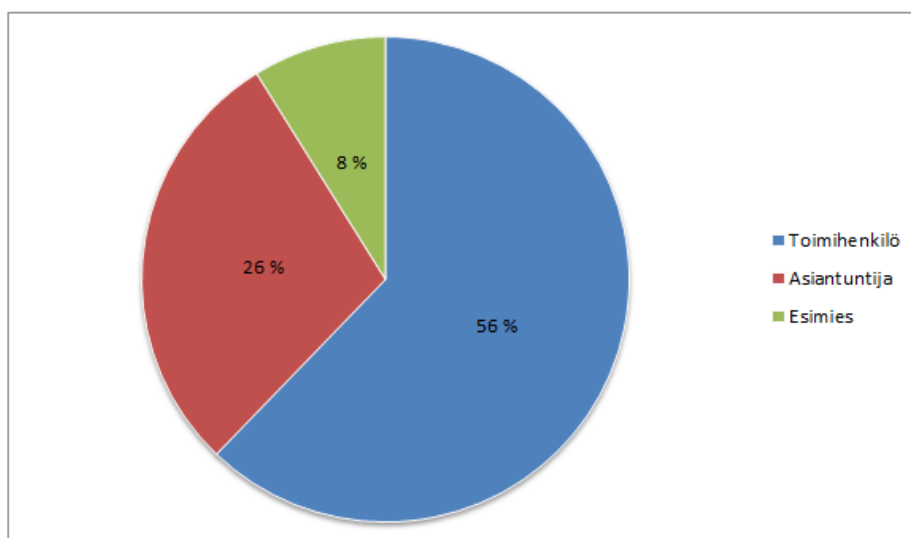
Kuva 13. Vastaajien ikäjakauma

Vaikka OP Etelä-Häme on toiminut vasta vuodesta 2014, niin suuri osa siirtyi fuusioitumisen kautta vanhoina työntekijöinä OP Etelä-Hämeeseen. Vastaajista 40 % on ollut töissä yli 12 vuotta pankkialalla, 21 % 8-12 vuotta, 15 % 4-8 vuotta ja 24 % alle 4 vuotta.



Kuva 14. Työssäolovuodet OP Etelä-Hämeessä

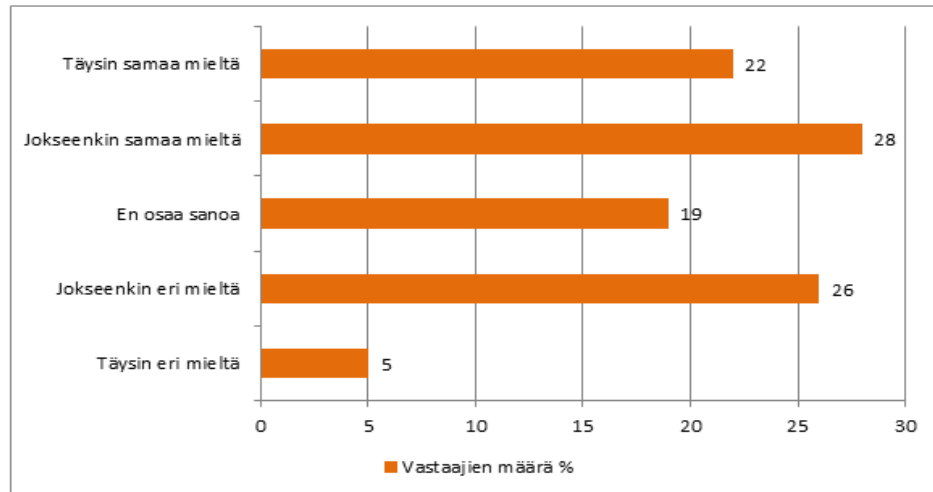
Viimeinen kysymys taustamuuttujista oli vastaajien asema OP Etelä-Hämeessä. Vastaajista toimihenkilöitä oli 56 %, 36 % asiantuntijoita ja 8 % esimiehiä.



Kuva 15. Vastaajien asema OP Etelä-Hämeessä

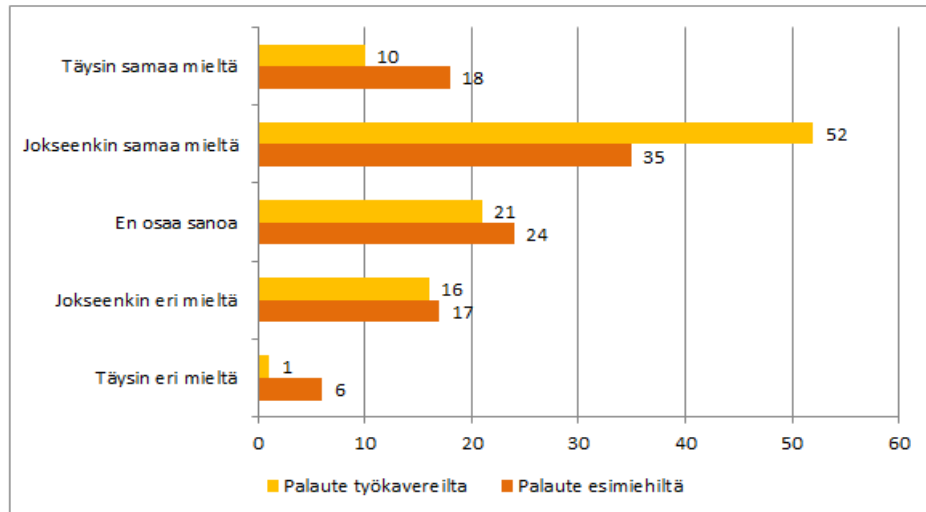
6.2 Aineeton palkitseminen

Seuraavat kysymykset koskivat aineetonta palkitsemista ja kuinka hyvin vastaajat tietävät aineettomasta palkitsemisesta OP Etelä-Hämeessä sekä saavatko he omasta mielestään riittävästi palautetta niin esimieheltään kuin kollegoiltaan. Jokainen kysymys oli pakollinen vastaajille ja aihealueessa oli kolme väittämää.



Kuva 16. Olen tietoinen aineettomasta palkitsemisesta työpaikallani

Yllä olevassa kuvassa 16 on kuvattu aineettoman palkitsemisen tietoisuus OP Etelä-Hämeessä. Vastaajista 50 % vastasi olevansa tietoinen aineettomasta palkitsemisesta työpaikalla. 19 % vastaajista ei osannut sanoa tietävätkö aineettomasta palkitsemisesta. 31 % vastaajista ei tieneet aineettomasta palkitsemisesta.



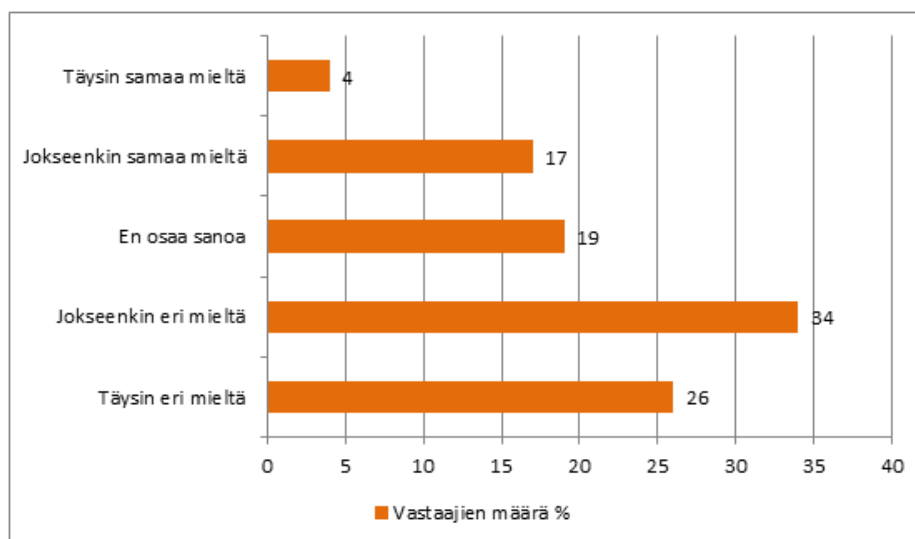
Kuva 17. Palautteen saaminen esimiehiltä ja työkavereilta

Vastaajista 23 % ei saa mielestään riittävästi palautetta esimieheltään. 53 % vastaajista saa mielestään riittävästi palautetta esimieheltään ja 24 % ei osannut vastata palautteen saamisen riittävydestä.

Jos verrataan työkavereilta saatavan ja esimiehiltä saatavan palautteen tuloksia keskenään, niin huomataan, että vastaajat saavat huomattavasti enemmän palautetta työkavereiltaan. 62 % vastaajista kokee saavansa hyvin palautetta työkavereiltaan eli 9 vastausta enemmän kuin esimiehiltään. 21 % vastaajista ei osannut vastata, saavatko riittävästi palautetta työkavereiltaan. Vastaajista 17 % on sitä mieltä, etteivät saa tarpeeksi palautetta työkavereiltaan.

6.3 Aineellinen palkitseminen

Kolmas aihealue käsitteli aineellista palkitsemista yrityksessä. Aihealueessa oli kolme väittämää, joihin oli pakko vastata sekä yksi avoin kysymys.

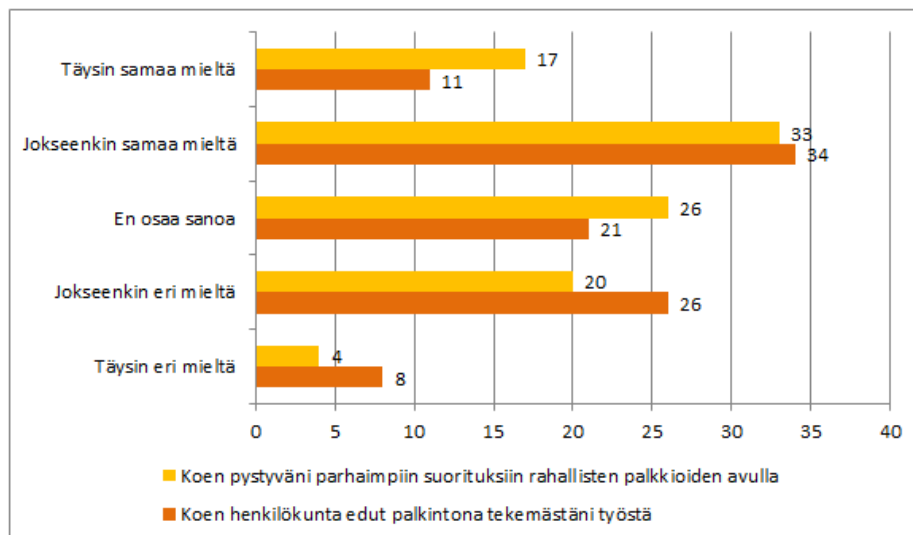


Kuva 18. Väite ”Olen tyytyväinen peruspalkkaani”

Ensimmäinen väittämä oli ”Olen tyytyväinen peruspalkkaani”. Yllä olevassa kuvassa numero 18 on kaikkien vastanneiden mielipiteet. Tyytyväisyys nykyiseen palkkaan vaihteli hieman henkilöstön aseman mukaan. Toimihenkilöistä 73,2 % ei ole tyytyväisiä tämän hetkiseen palkkaansa, 12,5 % ei osannut sanoa mielipidettään ja 14,3 % kertoi olevansa jokseenkin tyytyväisiä. Kukaan toimihenkilöistä ei vastannut olevansa täysin samaa mieltä.

Asiantuntijoista tyytymättömiä palkkaansa oli yhteensä 50 % vastanneista ja tyytyväisiä 27,8 %. 22,2 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään nykyisestä palkkauksestaan.

Esimiehistä jokseenkin tyytymättömiä palkkaansa oli 12,5 % ja 50 % vastanneista ei osannut sanoa mielipidettään. Tyytyväisiä palkkaansa oli 37,5 % vastanneista.

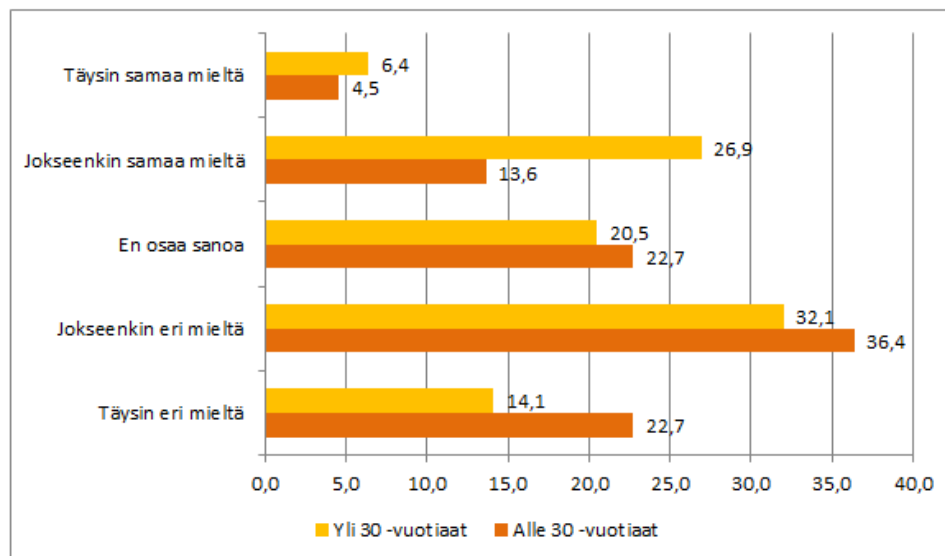


Kuva 19. Vastaajien mielipiteet eduista ja rahallisista palkkioista

Vastaajista 50 % vastasi myönteisesti väitteeseen ”Koen pystyvänä parhaimpiin suorituksiin rahallisten palkkioiden avulla”. 26 % ei osannut sanoa mielipidettään ja 24 % vastaajista oli sitä mieltä, etteivät rahalliset palkkiot motivoi tekemään enempää.

Vastaajista 45 % piti henkilökuntaetuja palkkiona tehdystä työstä ja 34 % vastaajista oli eri mieltä. 21 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.

Kaikista vastanneista 30 % oli sitä samaa mieltä väitteen ”Palkitseminen on mielestäni oikeudenmukaista” kanssa. 49 % vastaajista oli väitettä vastaan ja 21 % ei osannut sanoa mielipidettään. Väite toi eroavaisuuksia alle ja yli 30-vuotiaiden vastaajien kesken.

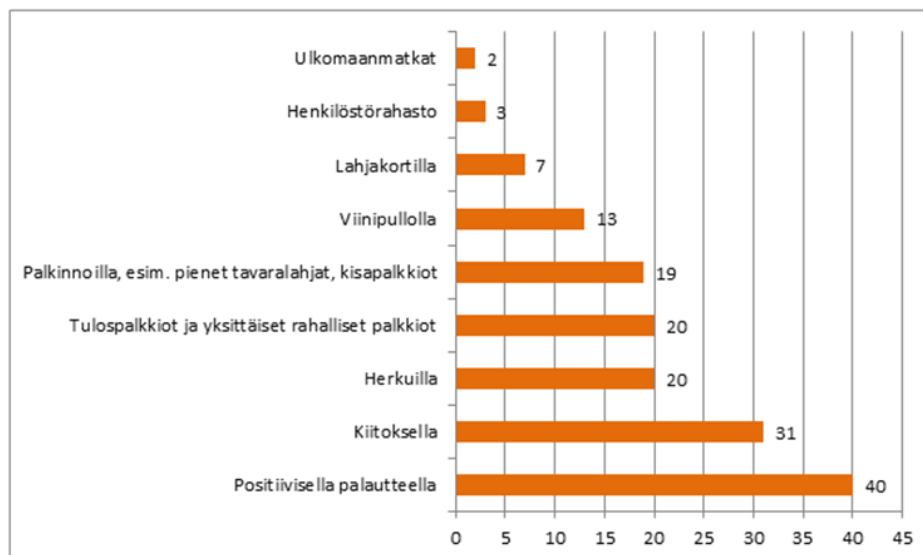


Kuva 20. Palkitseminen on oikeudenmukaista

Alle 30-vuotiaista vastaajista 59,1 % oli sitä mieltä, että palkitseminen ei ole oikeuden mukaista ja 22,7 % ei osannut sanoa mielipidettään. Vastaajista 18,1 % pitävät palkitsemista oikeudenmukaisena

Yli 30-vuotiaista 33,3 % vastaajista eli 26 henkilöä pitää nykyistä palkitsemista oikeudenmukaisena. Heistä 46,1 % ei ole tyytyväisiä palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen.

Seuraavaksi oli avoin kysymys vastaajille, miten yritys on palkinnut heitä hyvistä työsuorituksista ja vastauksia saatiin 66 kappaletta. Vastanneista 40 mainitsi saaneensa positiivista palautetta niin esimieheltään kuin asiakkailta ja seuraavaksi eniten vastaajat kertoivat saaneensa kiitosta hyvistä työsuorituksista. Muita palkitsemiskeinoja, joita vastaajat kertoivat saaneensa, olivat herkkuja, kertapalkkioita, pieniä tavaralahjoja ja viinejä.



Kuva 21. Miten yritys on palkinnut henkilöstöä hyvistä työsuorituksista

Alla kolmen vastaajan avoimet palautteet kysymykseen, miten yritys on palkinnut heitä hyvistä työsuorituksista.

Ei ole palkittu. Ainoastaan MHS-kauden tekemisistä rahallinen palkitseminen palkassa.

Vastaaja 2

Kiitoksella, positiivisella palautteella, kuohuviinillä, lahjakortilla.

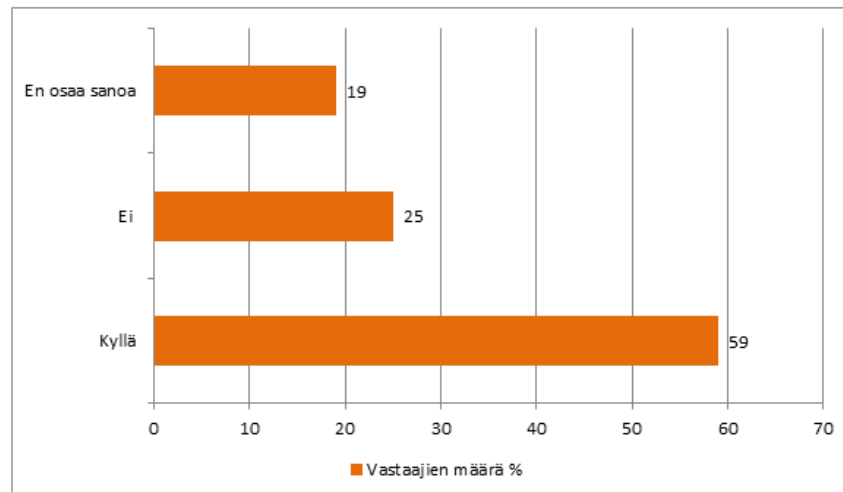
Vastaaja 16

Positiivisella palautteella saa aikaan ehkä kaikkein eniten mielihyvää ja onnistumisen tunnetta työssä! Hienoa, kun huomataan! Rahapalkkio on hyvä kannustin myös, mutta sen tulisi olla oikeudenmukainen ja jokaisen osalta oman työn tekemisen mahdollistaa myös sen, että palkkion voi saavuttaa. Ei helposti, mutta yrittämällä. Ympäristötekijöille emme voi mitään. Tiimipalkkiot ovat minusta hyviä myös, koska aika monessa yksikössä tehdään yhdessä hyvää tuloa. Sooloilua ei tarvita eli sitä, että joku valkkaa tehtävät sen mukaan, miten niistä saa palkkioita. Järjestelmän tulisi myös huokuttaa tekemiseen, ei lannistaa!

Vastaaja 61

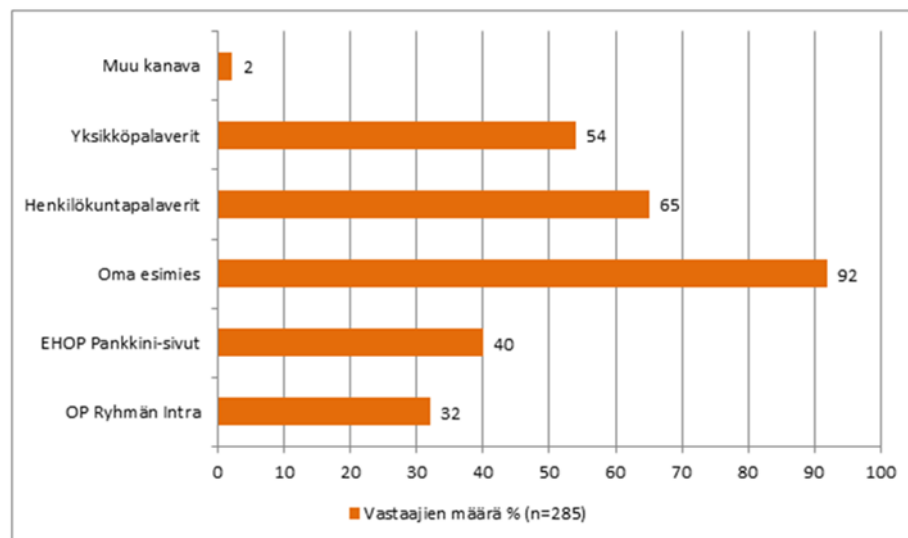
6.4 Viestintä

Kyselylomakkeessa kysyttiin myös vastaajien mielipidettä, että onko palkitsemisesta viestitty riittävästi, mikä oli työn toimeksiantajan toive. Vastaajista 59 % piti viestintää riittävänä, kun taas 25 % vastaajista toivoisi enemmän viestintää. Vastaajista 19 % ei osannut sanoa viestinnän riittävydestä.



Kuva 22. Onko palkitsemisesta viestitty riittävästi

Lisäksi selvitettiin vastaajilta, että missä kanavissa he olivat palkitsemisesta kuulleet tai lukeneet. Vastaajista 92 % kertoi oman esimiehen kertoneen palkitsemisesta ja seuraavaksi eniten palkitsemisesta on viestitty henkilökuntapalaverissa sekä tiimien omissa palaverissa. Lisäksi palkitsemiseen liittyviä kanavia ovat OP Etelä-Hämeen omat sivut (jäljempänä EHOP) sekä OP Ryhmän Intran palkitsemiseen liittyvät sivut. Muu kanava -vaihtoehtoon oli nostettu tieto työkavereilta sekä henkilöstöjohtajalta.



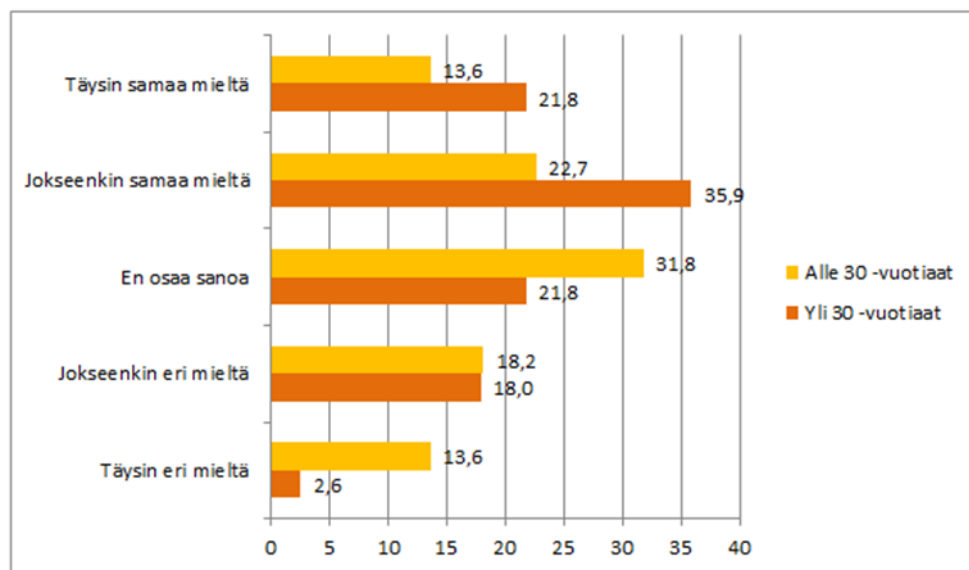
Kuva 23. Missä kanavissa palkitsemisesta on viestitty

49 % vastaajista piti tehokkaimpana palkitsemiseen liittyvänä viestintäkanavana omaa esimiestään. Vastaajista 26 % toivoi asian käsittelyä yksikköpalaverissa ja 14 % EHOP-pankkini sivuilla. Henkilökuntapalavereja tehokkaimpana keinona viestiä palkitsemisesta valitsi 7 % vastaajista ja OP Ryhmän Intra -sivuja 4 %.

6.5 Työmotivaatio

Neljäs aihealue käsitteli henkilöstön motivaation tilaa. Aihealueessa oli kolme väittämää, joihin oli pakko vastata sekä yksi avoin kysymys.

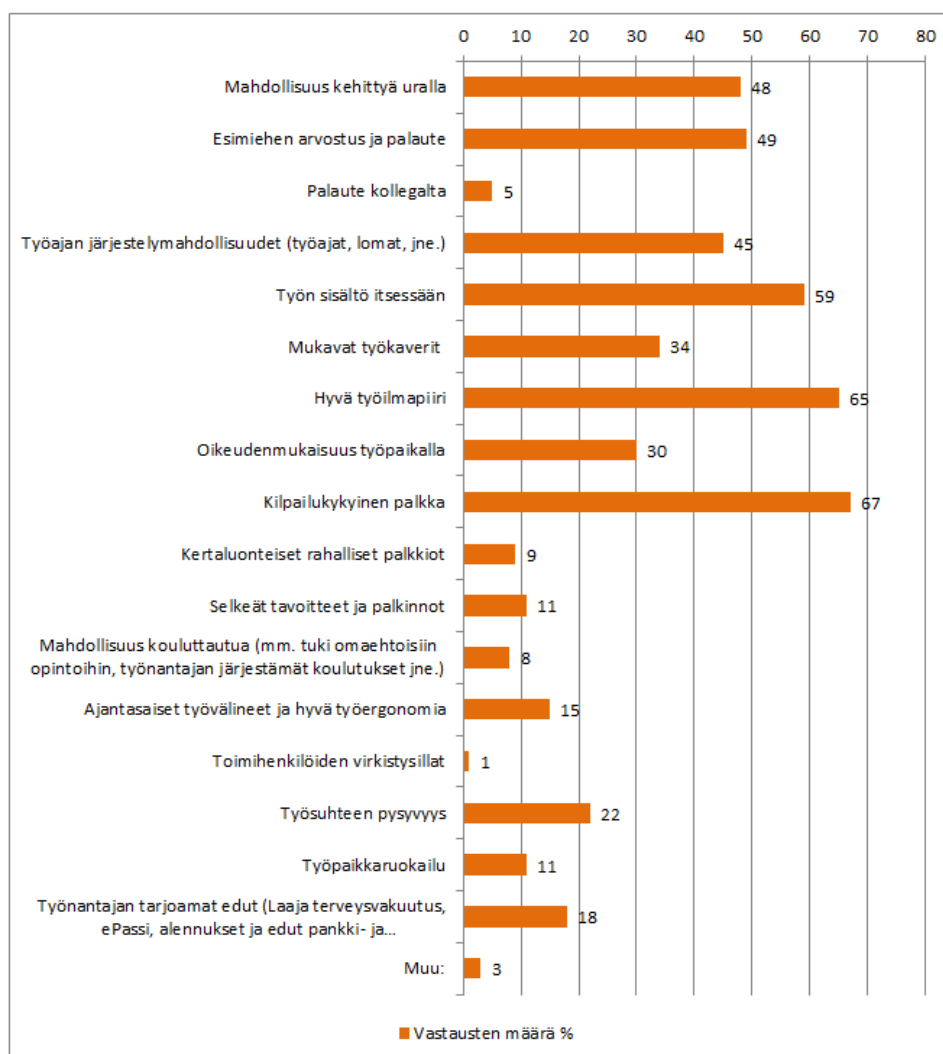
Työmotivaatiota kysyttäessä 95 % vastaajista vastasi sen olevan tärkeää työnteon kannalta ja jokseenkin tärkeää 4 vastaajaa. Lisäksi kysyttiin vastaajilta, että ovatko he motivoituneita työhönsä tällä hetkellä. 53 % vastaajista kertoi olevansa motivoituneita tällä hetkellä työhönsä ja 24 % ei osannut sanoa mielipidettään. 23 % vastaajista ei kokenut olevansa motivoituneita.



Kuva 24. Vastausjakauma ikäryhmittäin väitteeseen: ”Olen motivoitunut työhöni tällä hetkellä”

Tulokset jaettiin vielä alle ja yli 30-vuotiaisiin erojen vuoksi ja kuvasta 24 ilmenee heidän motivaationsa tällä hetkellä. Alle 30-vuotiaista 31,8 % vastaajaa on sitä mieltä, etteivät ole motivoituneita työhönsä tällä hetkellä. Lähes 32 % ei puolestaan osannut vastata ja 36,3 % vastaajista kokee olevansa motivoituneita työhönsä tällä hetkellä.

Yli 30-vuotiaista 57,7 % vastaajaa kokee olevansa motivoituneita työhönsä tällä hetkellä. Vastaajista 21,8 % ei osannut vastata tämän hetkisestä tilanteestaan ja 20,6 % ei koe olevansa motivoituneita työhönsä tällä hetkellä.



Kuva 25. Vastausjakauma kysymykseen: ”Valitse viisi (5) tärkeintä asiaa, jotka parantavat sinun työmotivaatiotasi”

Kysymyksessä 19 pyydettiin vastaajia valitsemaan viisi tärkeintä asiaa, jotka parantavat heidän työmotivaatiotaan. Yllä olevasta kuvasta näkee vastausvaihtoehdot ja lisäksi oli mahdollisuus kirjoittaa myös jokin muu asia. Kolme vastaajaa oli valinnut kohdan muu ja he olivat kirjoittaneet vastaukseksi:

verkostoituminen OP Ryhmän kollegoiden kanssa.

Vastaaja 1

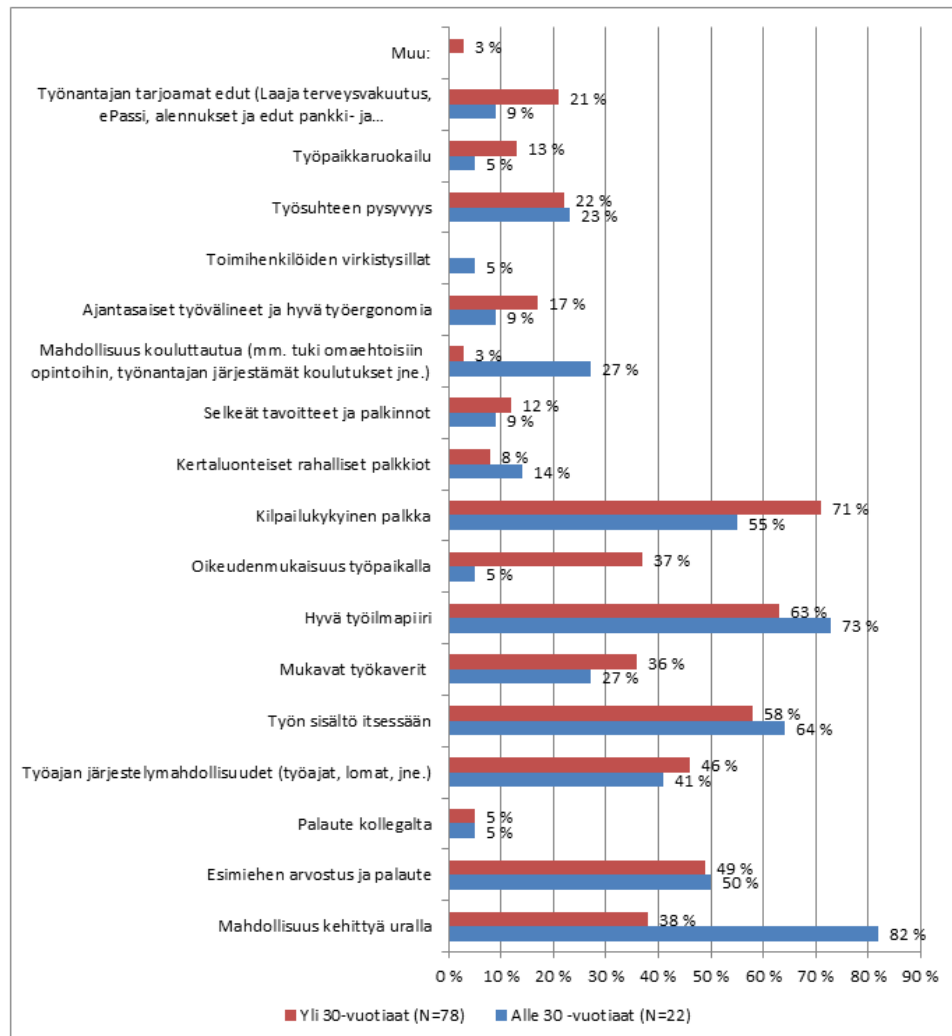
Autopaikka parkkihallista. Joillakin asiantuntijoilla on, joillakin ei. Siinä ei olla tasa-arvoisia.

Vastaaja 2

työpaikan arvot ovat omien arvojeni mukaiset.

Vastaaja 3

67 % vastaajista nosti tärkeimpien motivaatiota nostavien asioiden joukkoon kilpailukykyisen palkan. Neljä muuta eniten vastauksia saaneita asioita olivat hyvä työilmapiiri, itse työ ja sen sisältö, esimieheltä saatava palaute ja arvostus sekä mahdollisuus kehittyä uralla. Vähiten motivaatiota nostavia asioita olivat ajantasaiset työvälineet ja työergonomia, selkeät tavoitteet ja palkinnot, kertaluonteiset rahapalkkiot, kouluttautumismahdollisuudet sekä kollegalta saatava palaute. Alla olevaan kuvaan on eritelty vastaukset vielä alle ja yli 30-vuotiaiden vastaajien kesken, sillä vastauksissa oli eroja.



Kuva 26. Vastausjakauma ikäryhmittäin kysymykseen: ”Valitse viisi (5) tärkeintä asiaa, jotka parantavat sinun työmotivaatiasi”

Alle 30-vuotiaiden mielestä viisi tärkeintä motivaatiota nostavaa asiaa olivat järjestyksessä:

- mahdollisuus kehittyä uralla
- hyvä työilmapiiri
- työn sisältö itsessään
- kilpailukykyinen palkka
- esimiehen arvostus ja palaute.

Muita tärkeitä asioita olivat työajan järjestelymahdollisuudet, kouluttautumismahdollisuudet, mukavat työkaverit ja työsuhteen pysyvyys. Vähemmälle jäivät työnantajan tarjoamat edut, kuten laaja terveysturva, mikä voi osaltaan johtua siitä, että harva alle 30-vuotias on joutunut käyttämään tätä etua. Lisäksi selkeät tavoitteet ja palkinnot, ajantasaiset työvälineet, palaute kollegalta ja työpaikkaruokailut eivät olleet vastaajien kärjessä. Mahdollisuus korkeampiin lukuihin olisi voinut olla muissakin asioissa, mikäli olisi voinut valita vielä useamman vastausvaihtoehdon.

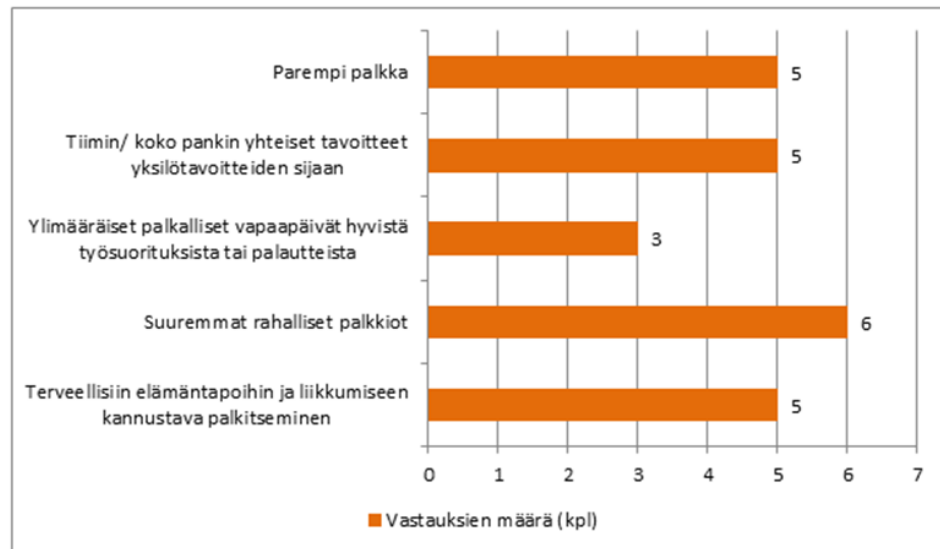
Samat asiat nousivat myös yli 30-vuotiaiden vastauksissa, mutta hieman eri painotuksilla. Heidän vastauksista viisi tärkeintä motivaatiota nostavaa asiaa oli järjestyksessä:

- kilpailukykyinen palkka
- hyvä työilmapiiri
- työn sisältö itsessään
- esimiehen arvostus ja palaute
- työajan järjestelymahdollisuudet.

Lisäksi vastaajat nostivat tärkeiksi asioiksi mahdollisuuden edetä ja kehittyä uralla, oikeudenmukaisuuden työpaikalla, mukavat työkaverit ja työsuhteen pysyvyyden eli vakituisen työpaikan ja työnantajan tarjoamat edut. Vähiten ääniä saivat kertaluonteiset rahalliset palkkiot, palaute kollegalta ja kouluttautumismahdollisuudet. Kukaan yli 30-vuotiaista ei nostanut toimihenkilöiden virkistysiltoja tärkeimmiksi asioiksi.

6.6 Työntekijöiden toiveet palkitsemisesta

Kysymyksessä 20 pyydettiin vastaajia mainitsemaan jokin palkitsemismuoto, jota ei ole OP Etelä-Hämeessä käytössä, mutta mitä he toivoisivat. Vastauksia tuli 37 kappaletta ja alla olevassa kuvassa 26 näkyy viisi asiaa, jotka moni vastaaja nosti toiveeksi.



Kuva 27. Kysymys 20. "Mainitse jokin palkitsemismuoto, jota ei ole käytössä, mutta toivoisit toteutettavan työyhteisössä"

Vastaajat toivoivat erityisesti parempaa palkkaa työstä ja suurempia rahallisia tulospalkkioita. Lisäksi toiveena olisi tiimin tai koko pankin tuloksesta palkitseminen yksilötavoitteiden sijaan ja terveellisiin elämäntapoihin sekä liikkumiseen kannustava palkitseminen. Ylimääräiset palkalliset vapaat nousivat myös avoimista palautteista suosituiksi hyvistä työsuorituksista. Alla muutamien vastaajien palautteita:

Esimiehen olisi tärkeää antaa positiivista palautetta ns. näkymättömästä työstä ja toisten auttamisesta. Tämä ei näy suoraan tuloksissa, mutta antaisi enemmän energiaa itselle, kun tämäkin työ huomioitaisiin. Lisäksi arvostuksen ja luottamuksen tunne on tärkeää esimiehen ja alaisen välillä.

Vastaaja 1

Yksilöpalkitsemisesta mielekkäämpi vaihtoehto olisi tiimin yhteinen tavoite ja tiimin palkitseminen. Se luo yhteishenkeä. Toinen vaihtoehto koko Ehopin yhteinen tavoitesuoritus ja palkitseminen.

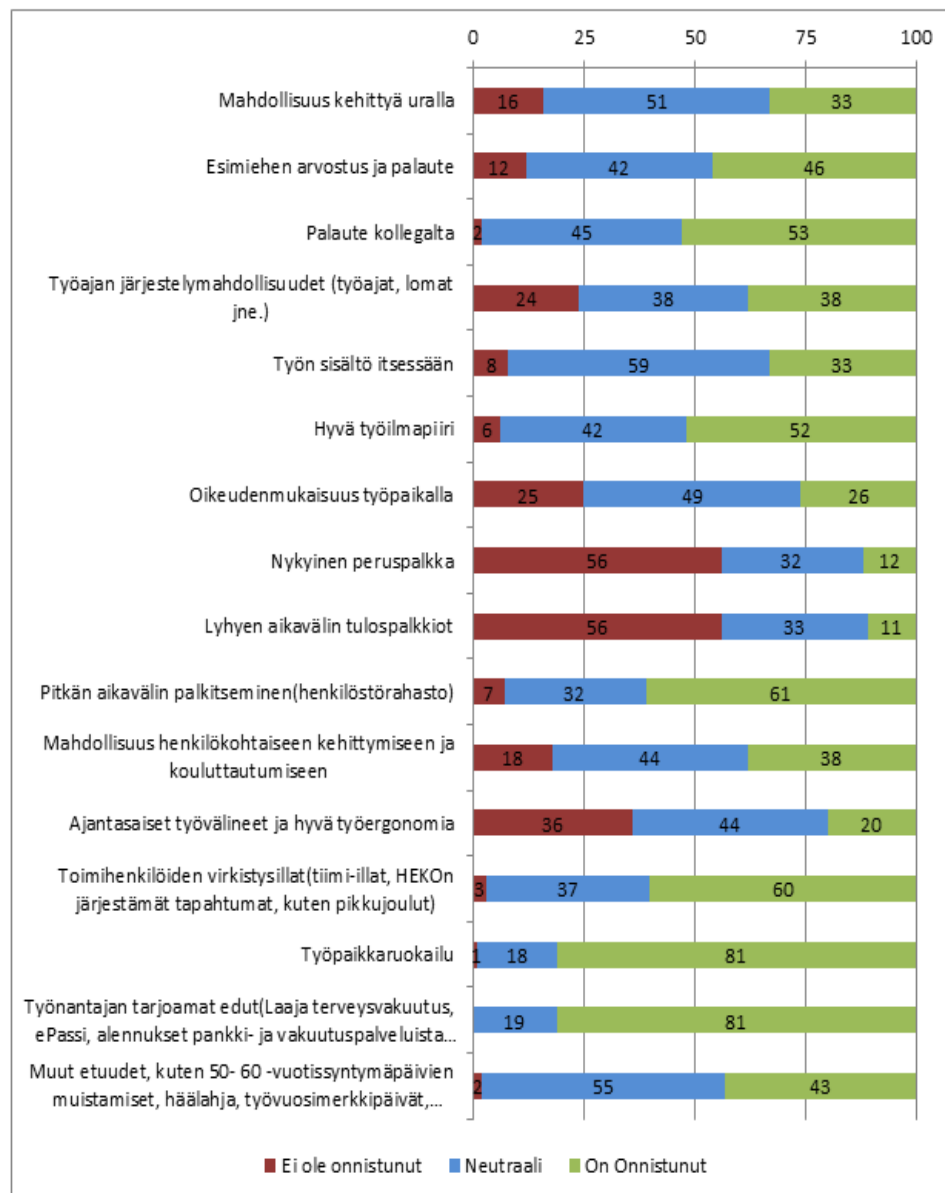
Vastaaja 9

Uutta toivottua palkitsemismuotoa en osaa sanoa, mutta nykyinen rahallinen palkitseminen on mielestäni pientä suhteessa siihen miten vaativalle tasolle tavoitteita on asetettu.

Ymmärrän että työstä maksetaan palkka ja palkitseminen on sen päälle tulevaa ylimääräistä, mutta koen että palkat taas välttämättä ole alalla ja yrityksessämme kilpailukykyisellä tasolla. Sen takia edes palkitsemisjärjestelmän kannattaisi kannustaa huippusuorituksiin.

Vastaaja 27

Toiseksi viimeisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia arvioimaan, että miten OP Etelä-Häme on onnistunut alla listatuilla palkitsemiskeinoilla. Tämä kysymys oli tärkeä tutkimusongelman kannalta, eli ovatko OP Etelä-Hämeen palkitsemiskeinot onnistuneet.



Kuva 28. Kysymys 21. ”Arvioi, miten OP Etelä-Häme on onnistunut alla listatuilla palkitsemiskeinoilla”

Yllä olevassa kuvassa on kaikki vastaajat (N=100) otettu huomioon, että miten OP Etelä-Häme on onnistunut nykyisissä palkitsemiskeinoissa. Vastaajat saivat valita omaa mielipidettään vastaavan vaihtoehdon. OP Etelä-Häme on kaikkien vastanneiden mielestä onnistunut erityisesti työpaikkaruokailussa sekä työnantajan tarjoamissa eduissa, sillä 81 % vastaajista piti näitä asioita onnistuneina. Työnantajan etuja neutraaleina piti 19 % vastanneista eikä kukaan vastaajista pitänyt etuja epäonnistuneina.

Vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä myös toimihenkilöiden virkistysiltoihin, pitkän aikavälin palkitsemiseen eli henkilöstörahastoon, hyvään työilmapiiriin ja kollegoilta saamiin palautteisiin. Monet vastaajat ovat valinneet vastausvaihtoehdoista neutraalin suhtautumisen, mikä voidaan tulkita myös enemmän positiiviseksi asiaksi kuin negatiiviseksi. Monet pitävät saaduista eduista, mutta niitä ei koeta välttämättä niin tärkeiksi.

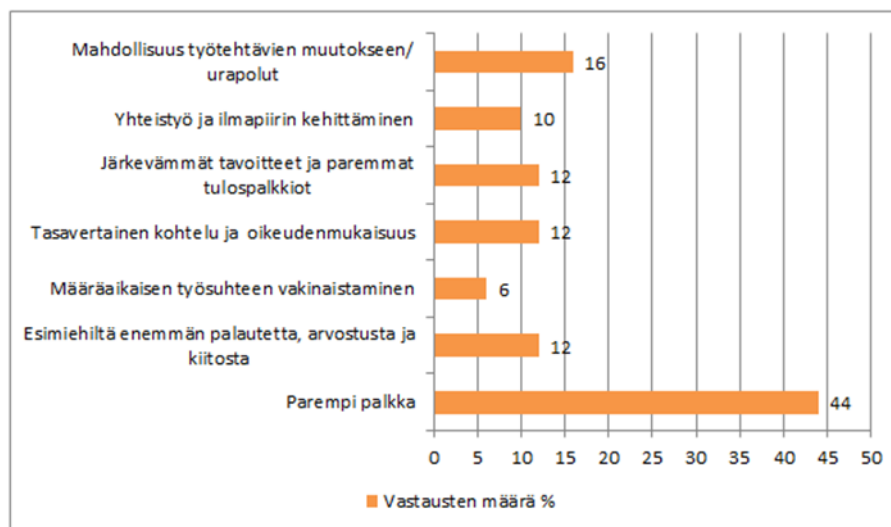
Kehitettävää toimeksiantajayrityksellä on henkilöstön mielestä erityisesti palkkauksessa ja lyhyen aikavälin palkitsemisessa eli tulospalkkioissa. 56 % vastaajista ei ole tyytyväisiä palkkaansa eikä tulospalkkioihin. Nykyiseen peruspalkkaansa tyytyväisiä on 12 % vastaajista ja tulospalkkioihin 11 %.

Vastauksissa oli hieman eroja vastaajan aseman mukaan. Toimihenkilöistä 69,6 % piti nykyistä peruspalkkaansa epäonnistuneena palkitsemiseikona ja 7,14 % vastaajista oli tyytyväisiä palkkaansa. Lyhyen aikavälin palkitsemiseen tyytyväisiä oli 7,14 ja 66 % vastaajista tyytymättömiä.

Asiantuntijoista 41,6 % ei ollut tyytyväisiä nykyiseen palkkaansa ja tyytyväisiä oli 19,44 %. 38,9 % piti nykyistä palkkaansa neutraalina. Tulospalkkioissa vastaukset jakoutuivat täysin samoin kuin palkkauksessa asiantuntijoiden vastauksissa.

Esimiehet erosivat eniten aiemmista, sillä omaan palkkaansa tyytymättömiä oli 25 % ja tyytyväisiä 12,5 %. Vastaajista 62,5 % suhtautuivat palkkaansa neutraalisti. Lyhyen aikavälin palkkioihin esimiehistä 50 % on tyytymättömiä ja loput 50 % vastaajista vastasi neutraalisti. Kukaan ei pitänyt nykyistä lyhyen aikavälin palkitsemista onnistuneena.

Viimeiseksi pyydettiin henkilöstöltä ehdotuksia, jotka parantaisivat heidän työmotivaatiotaan ja sitoutumista OP Etelä-Hämeeseen. Vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastauksia tuli 50 kappaletta.



Kuva 29. Kysymys 22. ”Onko mielessäsi joitakin muutoksia, jotka parantaisivat työmotivaatiotasi ja sitoutumista OP Etelä-Hämeeseen?”

Yllä olevaan kuvaan 29 on nostettu vastaajien toiveet, jotka nousivat monissa vastauksissa. 44 % vastaajista toivoi parempaa palkkaa, kuten jo aiemmista vastauksista voi päätellä. 16 % vastaajista toivoi parempaa mahdollisuutta urakehitykseen ja omien työtehtävien muutokseen. Lisäksi toiveisiin nousi järkevämmät tavoitteet ja paremmat tulospalkkiot, tasavertaisempi työntekijöiden kohtelu, yhteistyön parantaminen. Monet vastaajat nostivat toiveekseen myös saada enemmän palautetta, kiitosta sekä arvostusta esimiehiltä. Alla muutamia vastauksia henkilöstöltä:

Nykyiset tavoitteet ovat todella suuret siihen nähden mitä niistä saa rahallista tulospalkkiota. Ja koska tavoitteet ovat korkeat eikä niihin tunnu pääsevän, niin ne eivät motivoi tarpeeksi. Toivoisin järkevämpää tavoiteasetantaa ja lisäksi enemmän palautetta ja huomioimista esimieheltä. Lisäksi pienemmistä onnistumisista olisi kiva saada pientä muistamista myös kesken vuoden.

Vastaaja 1

Lyhyen ajan (MHS) palkitsemisen radikaali pienentyminen näkyy työmotivaatiossa. Nykyiset tavoitteet ovat nostettu todella vaativiksi ja samalla lyhyen palkitseminen on tiputettu käytännössä olemattomaksi sekä hyvinkin vaikeasti ennakoitavaksi. Tulevaa palkitsemista ei pysty nykyisellään mitenkään arvioimaan ja mistään myöskään tarkistamaan oikeellisuutta. Ennen nykyistä lyhyen ajan mhs-palkitsemista ollut aikaisempi malli oli reilu ja helposti ymmärrettävä. Se

motivoi ja antoi selkeät tavoitteelliset tavoitteet. Nyt asia mennyt aivan päällelleen.

Vastaaja 7

Palkka, palkka, palkka. Toivoisin enemmän kiitosta esimiehiltä (niinkuin aiemminkin sanoin).

Vastaaja 10

Toivoisin, että meillä olisi paremmat palkat työn kuormittavuuteen ja vaatimuksiin nähden. Nykyinen työ finanssialalla vaatii henkilöltä enemmän kuin vaikka kymmenen vuotta sitten. Lisäksi toivoisin, että työpaikkaruokailu olisi vapaaehtoista (oikeasti). Kaikkein eniten toivon, että meillä olisi mahdollista tehdä etätöitä niissä tehtävissä, joissa se olisi jo nyt periaatteessa mahdollista.

Vastaaja 36

Aiemmin, ei juuri viime aikoina, koin että aina kun johto puhui palkkaukseen tai palkitsemiseen liittyvistä asioista, keskustelua leimasi sellainen fiilis että palkkaus on "pakollinen paha" ja turha kysellä korotuksia, liikaa maksetaan nytkin. Toivoisin että palkkauksesta voitaisiin puhua avoimemmin ja positiivisempaan sävyyn, mitä voisi tehdä jotta palkkataso kehittyisi. Hyvä tekijä ansaitsee oikeanmukaisen palkan työstään ja uskon että se on johdonkin mielipide asiaan ja se saisi näkyä selvemmin. Työmotivaatiota lisää tehokkaasti oman esimiehen palaute ja arvostus ja mahdollisuus kehittyä työssään, tämän osalta omat kokemukset hyvät.

Vastaaja 37

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää OP Etelä-Hämeen henkilöstön mielipiteet nykyisestä palkitsemisjärjestelmästä ja että ovatko palkitsemiskeinot onnistuneet. Henkilöstöltä kysyttiin myös mitä palkitsemisen tapoja he pitävät motivoivimpina ja saavatko he tarpeeksi tietoa palkitsemisesta.

7.1 Johtopäätökset

Motivaatioteoriat ja niihin kyselyn tuloksia peilaten, kertoi siitä, miten henkilöstö haluaa kehittyä työssään ja saada siihen kannustusta ja tunnustusta. Nämä asiat lisäävät sisäistä motivaatiota ja hyvin hoidettuina parantavat suuresti henkilön tyytyväisyyttä. Lähes kaikki vastaajat mainitsivat työmotivaation tärkeäksi työnteon kannalta. Oman työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät myös motivaatiota ja nämä tulivat henkilöstön vastauksissa esiin ja niihin toivottiin enemmän mahdollisuuksia. Nämä tekijät tukevat henkilöstön kehitystä ja innostusta ja vaikuttavat työn tuloksellisuuteen ja palvelun laatuun (Sinokki 2016, 16). Suurin osa vastaajista kokee kokonaispalkitsemisen kasvattavan työmotivaatiota.

Kun vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi tärkeintä motivaatiota nostavaa asiaa, niin 67 % vastaajista nosti tärkeimmäksi motivaatiota nostavaksi asiaksi kilpailukykyisen palkan. Neljä muuta eniten vastauksia saaneita asioita olivat hyvä työilmapiiri, itse työ ja sen sisältö, esimieheltä saatava palaute ja arvostus sekä mahdollisuus kehittyä uralla. Tulos on yhteneväinen teorian kanssa, sillä työpaikan valintaan vaikuttaa erityisesti rahallinen palkitseminen sekä työympäristö että työnsisältö (Hyppänen 2007, 96–100). Alle ja yli 30-vuotiaiden vastauksissa oli hieman eroja painotuksissa, nuoret alle 30-vuotiaat nostivat tärkeimmäksi motivaatiota nostavaksi tekijäksi mahdollisuuden kehittyä urallaan, kun taas yli 30-vuotiaat nostivat palkan tärkeimmäksi.

Vastausten perusteella yli puolet koki olevansa motivoituneita tällä hetkellä työhönsä, mutta noin neljännes ei kokenut olevansa motivoituneita ja toinen neljännes ei osannut sanoa mielipidettään. Herzbergin kaksifaktoriteorian ajatus on, että työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä kuvaavat jatkumot ovat erillään toisistaan. Motivaatiota mitataan asteikolla korkeasta työtyytyväisyydestä työtyytyväisyyden puuttumiseen. Tämän perusteella neutraalit vastaukset voivat olla merkki myös työtyytyväisyyden puutteesta.

Vastaajat toivat esille myös toivelistan kärkeen palautteen ja arvotuksen saamisen ja sitä kaivattiin lisää. Esimiesten vastuu on palautteen antamisessa tärkeä keino motivoida ja kannustaa henkilöstöä parempiin suoriin. Kauhanen (2006, 150) nostaa kirjassaan esiin myös työkaverien

tärkeyden, sillä heiltä saa paljon tietoa ja palautetta. Yhdessä tekeminen ja erilaiset ajatukset antavat yksilölle uusia mahdollisuuksia myös kehityä. Ja tämä tuli esiin myös vastaajilta, sillä avoimissa palautteissa tuli esiin myös asiakkailta saatavan suoran palautteen sekä kollegoilta saatavan palautteen vaikutuksen työssä viihtymiseen.

Hyvä työilmapiiri ja tiimityöskentely korostuivat vastauksissa tärkeiksi. Aron (2018) mukaan hyvän ilmapiirin merkitys perustuu evoluutioteoriaan ja ihmiset saavat onnistuneista yhteistyöhankkeista välittömän hyvän olon hormonien kautta. Vastaajilta pyydettiin myös tietoa mitä palkitsemistapoja he haluaisivat käyttöön, joita tällä hetkellä ei ole. Vastaajat esittivät tiimipalkitsemisen vaihtoehdoksi yksilöpalkitsemisen sijaan, jolloin koko tiimi voisi nauttia hyvästä tuloksesta. Lisäksi toivottiin parempaa palkkaa sekä suurempia rahallisia palkkioita. Ylimääräiset palkalliset vapaat tulivat myös toiveeksi hyvistä työsuorituksista tai asiakaspalautteista ja kuten Hakonen ja Nylander (2015, 38–39) kirjoittavat, niin muun muassa pienten lasten vanhemmille ylimääräinen loma voi olla korkeammassa arvossa kuin rahapalkkio.

Vastaajista noin kolmannes ei tiennyt aineettomasta palkitsemisesta työyhteisössä ja neljännes vastaajista piti palkitsemiseen liittyvää viestintää riittämättömänä. Noin puolet toivoi erityisesti viestintää esimieheltään, mutta riskinä on tasapuolisuuden toteutuminen, jos kirjallinen viestintä puuttuisi. Tutkimuksen mukaan OP Etelä-Hämeen viestintä palkitsemisesta ei ole onnistunut, sillä jokaisen tulisi tietää, miten ja mistä palkitaan ja miten voi itse vaikuttaa palkitsemiseensa. Näitä asioita tulee työyhteisössä aktiivisesti viestiä niin kasvokkain kuin kirjallisesti. (Hulkko-Nyman 2014.)

Vastaajat eivät ole tyytyväisiä nykyisessä palkitsemisjärjestelmässä nykyiseen palkkaansa eivätkä lyhyen aikavälin tulospalkkioihin. Vastauksista tuli selkeästi ilmi, että palkka on tärkein motivaatiota lisäävä tekijä, lisäksi erityisesti palkitsemisjärjestelmän tasa-arvoisuus sekä oikeudenmukaisuus nousivat vahvasti esille tuloksissa ja sitä pitäisi kehittää. Hakonen ja Nylander (2014, 74) nostavat tärkeäksi kannustavan ja oikeudenmukaisen palkan, minkä pitäisi perustua työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin. Tämä ei tällä hetkellä henkilöstön mielestä toteudu, sillä nykyiset tavoitteet, työn sisältö ja kehittyminen omassa työssä eivät vastaa nykyistä palkkaa.

Palkitsemiskeinojen onnistuneisuuden OP Etelä-Hämeessä voidaan tulosten perusteella epäonnistuneen aineellisissa palkitsemistavoissa, paitsi henkilöstörahaston osalta. Kehitettävää on lisäksi mahdollisuudessa edetä uralla, työajan järjestelymahdollisuuksissa, ajantasaisissa työvälineissä ja työergonomiassa, oikeudenmukaisuudessa työpaikalla sekä kouluttamismahdollisuuksissa.

Palkitseminen on onnistunut vastaajien mielestä erityisesti työnantajan tarjoamissa eduissa sekä työpaikkaruokailussa. Myös toimihenkilöiden virkistysillat nousivat onnistuneiksi, vaikka henkilökunta ei muuten pidä niitä tärkeimpinä asioina motivoinnin kannalta. Kuten Ala-Kivimäen (2018) artikkelissa käy ilmi, henkilöstöedut vaikuttavat vain marginaalisesti työpaikan valintaan ja sitoutumiseen, niin ne ovat osa kokonaisuutta työmotivaation nostossa. Pitkän aikavälin palkitseminen ja hyvä työilma-
piiri sekä kannustava palaute niin esimieheltä kuin kollegoilta olivat vastaajien mielestä pääsääntöisesti onnistuneita.

Tutkimus toi toimeksiantajalle tärkeää tietoa henkilöstön tämän hetkisestä motivaation tilasta ja kuinka tyytyväisiä he ovat nykyiseen palkitsemiseen. Tuloksia voidaan hyödyntää esimiesten kouluttamisessa erityisesti muistuttaen aineettomien palkitsemistapojen tärkeydestä eli arvostuksesta, palautteesta ja kiitoksen lausumisesta.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen teoria ja tutkimustulokset nostavat paljon kysymyksiä, joista voidaan johtaa uusia yritystä hyödyntäviä tutkimuksia. Palkitsemisjärjestelmän muutos ja juuri loppuneet YT-neuvottelut ovat voimakkaasti vaikuttavia asioita, joten tässä opinnäytetyössä toteutetun kyselyn uudelleen esittäminen muutaman vuoden sisällä ja siitä saatujen tulosten vertailu tämänhetkisiin tuloksiin yhdessä sopivan tieteellisen viitekehityksen kanssa voisi tuoda arvokasta tietoa yritykselle.

Vastaajien toive palautteesta ja arvostuksen saamisesta herättää kysymyksen siitä, osaavatko työntekijöitä lähinnä olevat esimiehet yleisesti tunnistaa ja huomioida yksilöiden henkilökohtaiset motivaatiot palautteenannossa. Yritykselle tällaisen tutkiminen on erityisen arvokasta, koska esimiesten palaute on aineetonta palkitsemista.

Palkitseminen ei voi onnistua, mikäli palkittavat eivät ymmärrä palkitsemisen syitä. Tällaisen epätietoisuuden vähentäminen onnistuu toimivalla viestinnällä, joka tutkimustulosten perusteella ei sitä ole tällä hetkellä. Lisätutkimukset viestinnän epäonnistumisen syistä ovat tarpeelliset, mikäli viestinnässä halutaan kehittyä ja siten parantaa palkitsemisen onnistuneisuutta.

Vahvasti yleistäen voidaan sanoa, että suurin osa työntekijöistä kaikilla aloilla ovat tyytymättömiä palkkaansa. Tämän tutkimuksen vastaajien tyytymättömyyttä palkkaan ja lyhyen aikavälin palkkioihin voisi tutkia enemmän vertailemalla niitä kilpailijoiden palkkioihin ja lyhyen aikavälin palkkioihin tai laajemmin vertaillen koko palkitsemisjärjestelmää yhdessä eri pankkien arvomaailmojen viitekehityksessä.

Lisäksi hyödyllisiä jatkotutkimusaiheita voisi olla, että kokevatko alle 30-vuotiaat OP Etelä-Hämeessä työskentelevät mahdollisuutta edetä ural-

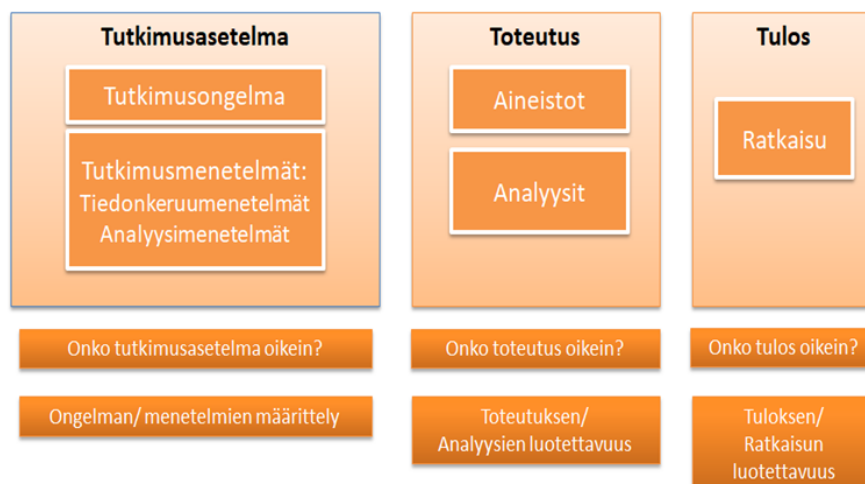
laan OPssa tai kokevatko toimihenkilöt pystyvänsä vaikuttamaan työn sisältöön ja työn mielekkyyteen? Voisiko heidän uran edistymisen tunte-
musta parantaa millään tavalla huolimatta ammattinimikkeisiin sidotusta
urakehityksestä ja jos voisi, niin millä tavoin?

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla sen reliabiliteettia ja validiteettia. Validi tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoitus mitata ja antaa keskimäärin oikeita tuloksia. Validius on varmistettava huolellisella suunnittelulla ja tiedonkeruulla. Tutkimuksessa on tärkeää olla oikeita asioita mittaavat, yksiselitteiset ja tutkimusongelman kattavat kysymykset. Lisäksi validiteettia lisää selkeästi määritelty perusjoukko, edustava otos ja korkea vastausprosentti.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta eli tutkimuksen reli-aabelius tarkoittaa sen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reli-aabeli tutkimus on toistettavissa samanlaisin tuloksin. Luotettavien tulos-ten saamiseksi on tärkeää, että otos on tarpeeksi suuri ja edustava sekä tiedonkeruu, tulosten syöttö että käsittely tehdään huolellisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 231; Heikkilä 2014, 28.)

Tutkimusraportin laatijan tulee suhtautua tutkittavaan asiaan puolueet-
tomasti ja objektiivisesti. Objektiivisessä tutkimuksessa otetaan huomi-
oon kaikki asiaankuuluva tieto, mutta tutkijan henkilökohtaiset ennako-
luulot jäävät syrjään. Tutkimuksen tulokset eivät voi riippua tutkijasta ja
tutkijan vaihtaminen ei muuta objektiivisen tutkimuksen tuloksia. Virhei-
tä voi sattua huolellisellekin tutkijalle, mutta tahallinen tulosten vääriste-
ly tai asioiden jättämättä kertominen on anteeksiantamatonta. (Heikkilä
2014, 28–29.)



Kuva 30. Luotettavuustarkastelu. Onko kaikki tutkimuksen vaiheet tehty oikein (mukaiillen Kananen 2014, 258).

Kyselyn otoskoko oli suuri ja vastauksia saatiin hyvin, joten tuloksia ei voida pitää sattumanvaraisina. Kohderyhmänä olivat kaikki toimihenkilöt, esimiehet sekä asiantuntijat jokaisesta konttorista, jotta saatiin mahdollisimman edustava otos koko henkilökunnasta.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia arvioimaan miten hyvin OP Etelä-Häme on onnistunut listassa mainituilla palkitsemiskeinoilla. Kysymyksessä on 3-portainen asteikko, joissa keskimäinen vaihtoehto oli neutraali. Neutraalin vastauksen antajia on vaikea kategorisoida, sillä asiaa voi tarkastella esimerkiksi Herzbergin kaksifaktoriteorian kautta, jossa työtyytyväisyyden vastakohta on työtyytyväisyyden puuttuminen. Neutraalit vastaukset voidaan osittain tulkita työtyytyväisyyden puuttumiseksi, mutta tulokset voivat myös ilmentää vastaajien väsymistä kysymyksiin, jolloin neutraali -vastausvaihtoehto on ollut helpoin valinta. Tai vastaajat ovat pääosin tyytyväisiä tai tyytymättömiä, mutta eivät tunteet kuuluvansa ääripäihin vastauksissa.

Jos tutkimus toteutettaisiin pian uudelleen, saataisiin samat tulokset, joten tutkimuksen reliabiliteetti toteutuu melko varmasti. Vastaajien vastaukset ja mielipiteet tuskin muuttuisivat olennaisesti, jos kysely toteutettaisiin pian uudelleen. Jos tutkimus tehtäisiin esimerkiksi uudelleen muutamana vuoden päästä, niin tutkimustuloksetkin voivat muuttua, koska finanssialalla ja yrityksessä on varmasti tapahtunut muutoksia.

Tutkimuksen sisäinen validiteetti toteutuu melko hyvin tutkimuksessa, koska tutkimuksessa käsitellyistä teorioista monet asiat käyvät ilmi myös tutkimuksen tuloksista. Kyselyssä ei tapahtunut katoa vastausten osalta, koska vastaajien oli pakko vastata kaikkiin muihin kysymyksiin paitsi avoimiin. Kyselyyn valittu kohderyhmä oli edustava, koska kyselyyn vastasi 100 henkilöä 125 henkilöstä.

LÄHTEET

Aro, A (2018). Työkavereiden hyvä käytös suojaa uupumiselta: ”Ilkeily tuhoaa hyvän porukkahengen”. *Talouselämä* 16/2018. Haettu 29.4.2018 osoitteesta

<https://www.talouselama.fi/uutiset/tyokavereiden-hyva-kaytos-suojaa-uupumiselta-ilkeily-tuhoaa-hyvan-porukkahengen/3aa892d5-5a49-34a3-bfdb-52d5a495029f>

Ala-Kivimäki, P. (2018). Etätyöstä tuli haluttu henkilöstöetu. *Helsingin Sanomat* 22.4.2018, B14-16.

Hakonen, A. & Nylander, M.(2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Halonen, O. (2001). *Yhdessä ykköseksi – Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. 18. painos. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Hulkko-Nyman, K. (2014). Palkitsemisessa mahdollisuuksia myös niukkoina aikoina. Blogijulkaisu 21.8.2014. Haettu 10.3.2018 osoitteesta <https://henryorg.wordpress.com/2014/08/21/palkitsemisessa-mahdollisuuksia-myos-niukkoina-aikoina-2/>

Hulkko-Nyman, K. (2018). Vastuullista palkitsemista. *Suomen Ekonomit* 1, 4-7.

Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ilola, P. & Tuominen, T. (2017). Finanssiala vauhdittaa tehokkaita ja turvallisia digitaalisia palveluita. Finanssiala ry. Haettu 13.1.2017 osoitteesta: <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/digitalisaatio/>

Juuti, P. (2012). *Menestyksen salat*. Vantaa: Hansaprint.

Kananen, J. (2014). *Verkkotutkimus opinnäytetyönä – laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana - Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kotter, J.P (2017). *Leading Change: Why Transformations Efforts Fail*. South African Institute of Chartered Accountants. Haettu HAMK:in e-aineistosta 3.3.2018.

<https://search-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/docview/1937382081?accountid=27301>

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. (2004). *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Martela, F. & Jarenko, K. (2015) *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum Media Oy.

Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin – 16 Perustarvetta johtamisen apuna*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Myllyoja, N. (2016). Työaika suojaaa työntekijää. *Fakta* 5/2016, 58.

Nortio, J. (2015). Hyvinvointi lisää työtehoa. *Ekonomi* 2/2015. Haettu 1.4.2018 osoitteesta

<https://www.ekonomilehti.fi/hyvinvointi-lisaa-tyotehoa/>

OP Etelä-Häme (2017) Intra. Viitattu 26.3.2018.

OP Intra (n.d.). Viitattu 26.3.2018.

Ruohotie, P (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Salokanto, S. (2018). Työstä voi muokata motivoivaa. *Ekonomi* 01/2018. Haettu 2.4.2018 osoitteesta

<https://www.ekonomilehti.fi/tyosta-voi-muokata-motivoivaa/>

Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Stranius, L. (2010). Hyvä johtaminen - Osa 11: Ihmisten johtaminen. Haettu 1.3.2018.

<http://leostranius.fi/2010/11/hyva-johtaminen-osa-11-ihmisten-johtaminen/>

Työturvallisuuskeskus TTK. (2106). Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Haettu 1.3.2018.

https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Verohallinto (2018). Henkilöstörahadosta saatavien tulojen verotus. Haettu 25.3.2018 osoitteesta

<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48977/henkilostorahastosta-saatavien-tulojen-verotus/>

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hei!

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa ja teen tutkimusta, jonka päätavoitteena on selvittää OP Etelä-Hämeen palkitsemisjärjestelmän onnistuneisuus. Onnistuneisuuden mittaamiseen tarvitsen henkilökunnan arvokkaat mielipiteet palkitsemisen nykytilasta sekä tiedon, kuinka he haluaisivat tulla palkituksi.

Kyselyssä on monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä, joihin toivon sinun kirjoittavan omia ajatuksiasi. Toivon myös, että vastaisit kysymyksiin omien mielipiteidesi mukaisesti ja rehellisesti.

Vastaaminen vie aikaa noin 5 - 10 minuuttia, sillä kyselylomake tulisi täyttää keskeytyksettä. Linkki kyselyyn on viestin lopussa. Muista lähettää vastauksesi painikkeesta "Lähetä".

Kaikki vastaukset tullaan käsittelemään nimettöminä ja luottamuksellisina. Pyydän teitä ystävällisesti vastaamaan oheiseen kyselyyn viimeistään 25.4.2018

Kiitän jo etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Karoliina Lundeqvist
karoliina.jo.lundeqvist@student.hamk.fi

(Jos linkki ei aukea, ota minuun yhteyttä)

Palkitseminen OP Etelä-Hämeessä

Taustatiedot

Tässä osiossa käydään läpi vastaajien taustatietoja.

* = Kysymykseen on pakko vastata

1. Sukupuoli *

Nainen

Mies

2. Ikä *

Alle 25 -vuotias

25 - 29 -vuotias

30 - 39 -vuotias

40 - 49 -vuotias

50 -vuotias tai vanhempi

3. Työssäoloaikasi yrityksessä? *

Alle 2 vuotta

2 - 4 vuotta

4 - 8 vuotta

8 - 12 vuotta

yli 12 vuotta

4. Asema yrityksessä *

Toimihenkilö

Asiantuntija

Esimies

Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen tarkoittaa työympäristöön, palautteeseen, työssä kehittymiseen ja työn sisältöön liittyviä asiota. Aineeton palkitseminen ei ole fyysistä, kuten rahapalkkiot ja lahjat.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

5. Olen tietoinen aineettomasta palkitsemisesta työpaikallani *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

6. Saan mielestäni riittävästi palautetta esimieheltäni *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

7. Saan mielestäni riittävästi palautetta työkavereiltani tekemästani työstä *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Aineellinen palkitseminen

Aineellisia palkitsemistapoja ovat mm. palkka, tulospalkkiot, pikapalkkiot, Hehku-palkkiot, työsuhde-edut ja muut käsin kosketeltavat edut työtuloksesta.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä.

8. Olen tyytyväinen peruspalkkaani *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

9. Koen henkilökuntaedut palkintona tekemästani työstä *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

10. Koen pystyväni parhaimpiin suorituksiin rahallisten palkkioiden avulla *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

11. Palkitseminen on mielestäni oikeudenmukaista *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

12. Miten yritys on palkinnut sinua hyvistä työsuorituksista? (Esim. kiitoksella, herkuilla, palkinnoilla, positiivisella palautteella tms.)

13. Onko palkitsemisesta viestitty riittävästi? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

14. Missä kanavissa tunnistat, että palkitsemisesta on viestitty? Voit valita useamman vaihtoehdon. *

- OP Ryhmän Intra
 - EHOP Pankkini-sivut
 - Oma esimies
 - Henkilökuntapalaverit
 - Yksikköpalaverit
 - Muu kanava:
-

15. Mitä edellisistä vaihtoehdoista pidät tehokkaimpana viestintäkanavana? Valitse yksi vaihtoehto. *

- OP Ryhmän Intra
 - EHOP Pankkini-sivut
 - Oma esimies
 - Henkilökuntapalaverit
 - Yksikköpalaverit
 - Muu kanava:
-

Työmotivaatio

Tämän osion kysymykset liittyvät työmotivaatioon.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä.

16. Työmotivaatio on mielestäni tärkeää työnteon kannalta *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

17. Palkitseminen (aineeton sekä aineellinen) lisää motivaatiota työtäni kohtaan *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

18. Olen motivoitunut työhöni tällä hetkellä *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

19. Valitse viisi (5) tärkeintä asiaa, jotka parantavat sinun työmotivaatiotasi *

- Mahdollisuus kehittyä uralla
- Esimiehen arvostus ja palaute
- Palaute kollegalta
- Työajan järjestelymahdollisuudet (työajat, lomat, jne.)
- Työn sisältö itsessään
- Mukavat työkaverit
- Hyvä työilmapiiri
- Oikeudenmukaisuus työpaikalla
- Kilpailukykyinen palkka
- Kertaluonteiset rahalliset palkkiot
- Selkeät tavoitteet ja palkinnot
- Mahdollisuus kouluttautua (mm. tuki omaehtoiisiin opintoihin, työnantajan järjestämät koulutukset jne.)
- Ajantasaiset työvälineet ja hyvä työergonomia
- Toimihenkilöiden virkistysillat
- Työsuhteen pysyvyys
- Työpaikkaruokailu
- Työnantajan tarjoamat edut (Laaja terveystakuutus, ePassi, alennukset ja edut pankki- ja vakuutuspalveluista, jne.)
- Muu: _____

20. Mainitse jokin palkitsemismuoto, jota ei ole käytössä, mutta toivoisit toteutettavan työyhteisössä.

21. Arvioi, miten OP Etelä-Häme on onnistunut alla listatuilla palkitsemiskeinoilla *

	Ei ole onnistunut	Neutraali	On onnistunut
Mahdollisuus kehittyä uralla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen arvostus ja palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaute kollegalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työajan järjestelymahdollisuudet (työajat, lomat jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn sisältö itsessään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukaisuus työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyinen peruspalkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyhyen aikavälin tulospalkkiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pitkän aikavälin palkitseminen (henkilöstörahasto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kouluttautumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajantasaiset työvälineet ja hyvä työergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimihenkilöiden virkistysillat (tiimi-illat, HEKOn järjestämät tapahtumat, kuten pikkujoulut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkaruokailu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan tarjoamat edut (Laaja terveysvakuutus, ePassi, alennukset pankki- ja vakuutuspalveluista jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut etuudet, kuten 50- 60 -vuotissyntymäpäivien muistamiset, häälahja, työvuosimerkkipäivät, ostoedut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Onko mielessäsi joitakin muutoksia, jotka parantaisivat työmotivaatiotasi ja sitoumistasi OP Etelä-Hämeeseen?
