

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden ylempi AMK-koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Päivi Liukkonen

Motivoiva aineeton palkitseminen Etelä-Karjalan Osuuskaupan S-Pankin asiakaspalvelupisteissä

Opinnäytetyö 2019

Tiivistelmä

Päivi Liukkonen

Motivoiva aineeton palkitseminen Etelä-Karjalan Osuuskaupan S-Pankin asiakaspalvelupisteissä, 91 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden ylempi AMK-koulutus

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö 2019

Ohjaajat: Yliopettaja Tuuli Mirola, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä aineettoman palkitsemisen muodot motivoivat työntekijöitä Etelä-Karjalan Osuuskaupan S-Pankin asiakaspalvelupisteissä Lappeenrannan ja Imatran Prismoissa. Esimiesten rooli aineettomassa palkitsemisessä on tärkeä, joten työntekijöiden näkemyksen lisäksi selvitettiin myös pankkipisteiden työntekijöiden lähimpien esimiesten näkökulma tutkimukseen. Tutkimuksen perusteella pyritään kehittämään jo olemassa olevan aineellisen palkitsemisen rinnalle aineettoman palkitsemisen muotoja tukemaan toimivaa palkitsemisen kokonaisuutta.

Opinnäytetyö tehtiin laadullisena tutkimuksena. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin kahta pääkäsitettä aineetonta palkitsemista ja motivaatiota kirjallisuuden, tieteellisten artikkeleiden ja muun sähköisen aineiston avulla. Aineetonta palkitsemista käsiteltiin osana kokonaispalkitsemista. Motivaatio oli laaja kokonaisuus, jonka määrittelyssä vaikuttivat useat motivaatioteoriat. Tähän tutkimukseen motivaatioteorioista valittiin sisältö- ja prosessiteorioita ja itsemääräämisteorioita. Lisäksi käsiteltiin sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Empiirinen tutkimusaineisto hankittiin teemahaastattelujen avulla. Työntekijöiden haastattelussa käytettiin ryhmähaastattelumuotoa ja esimiehet haastateltiin yksilöhaastatteluiden avulla. Aineistonanalyysi tehtiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksessa saatiin selville, että työntekijöitä eniten motivoivat aineettomat palkitsemisen muodot ovat työryhmien hyvä yhteishenki ja kuukausittaiset tavoitteet sekä esimiehiltä saatu palaute ja huomionosoitukset. Kehittämistä vaativat asiat, joihin tutkimuksen perusteella pitäisi panostaa ovat ammattiosaamisen kehittäminen ja ammattiosaamista tukevan koulutuksen järjestäminen. Myös johdolta saatavaan huomion ja arvostuksen osoitukseen pitäisi panostaa enemmän.

Asiasanat: Etelä-Karjalan Osuuskauppa, S-Pankki, Aineeton palkitseminen, Palkitsemisen strategia, Motivaatio, Motivaatioteoriat.

Abstract

Päivi Liukkonen

Motivating non-monetary rewarding at S-Pankki Customer service in Etelä-Karjalan Osuuskauppa, 91 Pages, 2 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Department of Business Administration Lappeenranta

Master's Degree Programme in Business Administration

Master of Business Administration

Master's Thesis 2019

Instructor: Principal Lecturer Tuuli Mirola, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of the study was to find out what were the main things in non-monetary rewarding that motivate employees in the Etelä-Karjalan Osuuskauppa S-bank customer service in the Lappeenranta and Imatra. They have been done a monetary rewarding system before of this study in the Etelä-Karjalan Osuuskauppa and by this study wanted to develop the total rewarding system.

The theoretical part of this study consisted of non-monetary rewarding and motivation. The data were collected from literature and Internet. Non-monetary rewarding based on total rewarding system and there were four non-monetary sectors: workplace, work quality, feedback and respect and possible to participate in decision making and possibility to influence. Motivation was handled by motivation theories: need hierarchy theory, goal-setting theory, expectancy theory and self-determination theory. Intrinsic and extrinsic motivation was handled also in the study.

The study was conducted as qualitative research. Data for this study were collected by doing employees and managers interviews. Analysis of the content has done theory-driven.

The results of the study show that the most motivating things were the atmosphere and the workplace culture and the personal and the group goals. The feedback and the organisational respect also motivated employees. Based on the findings the development needs to be done about the know-how and cultivation. The results indicated that the respect and recognition had to be come from the management to motivate employees more.

Keywords: Etelä-Karjalan Osuuskauppa, S-Bank, Non-financial rewarding, Reward strategy, Motivation, Motivation theories.

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimuksen taustaa ja aiemmat tutkimukset	7
3	Etelä-Karjalan Osuuskauppa	10
3.1	S-Pankki	11
3.2	S-Pankin asiakaspalvelupisteet Etelä-Karjalan Osuuskaupassa ja palkitsemisen nykytila	12
4	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite	13
4.1	Tutkimuksen rajaukset	14
4.2	Tutkimuskysymykset	16
5	Palkitsemisen kokonaisuus	17
5.1	Palkitsemisen strategia	18
5.2	Aineellinen palkitseminen	19
5.3	Aineeton palkitseminen	21
5.3.1	Työympäristö	22
5.3.2	Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet	23
5.3.3	Arvostus ja palaute	24
5.3.4	Työssä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet	27
5.4	Esimiehen rooli aineettomassa palkitsemisessä	29
5.5	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja toimivuus	30
6	Motivaatio	32
6.1	Työmotivaatio	33
6.2	Sisältöteoriat	34
6.2.1	Maslowin tarvehierarkia	35
6.2.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria	37
6.3	Prosessiteoriat	38
6.3.1	Odotusarvoteoria	39
6.3.2	Päämääräteoria	40
6.4	Positiivinen psykologia	41
6.4.1	Itsemääräytymisen teoria	43
6.4.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	45
6.4.3	Työn imu	46
7	Tutkimusmenetelmä	47
7.1	Tutkimushaastattelu	48
7.1.1	Työntekijöiden ryhmähaastattelut	50
7.1.2	Esimiesten yksilöhaastattelut	52
7.2	Aineiston analysointi	53
8	Tutkimustulokset	54
8.1	Työympäristö	54
8.2	Työn sisältö	58
8.3	Palaute	63
8.4	Arvostuksen kokeminen	64
8.5	Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet	67
9	Tutkimuksen yhteenveto ja kehittämissuhteet	68
9.1	Työilmapiiri ja vahva yhteisöllisyys	69
9.2	Työn ominaisuudet	71
9.3	Johdolta saatu palaute ja arvostus	73
9.4	Ammattitaidon ja osaamisen arvostus	75
9.5	Omaehtoisuus ja itsenäisyys	77

9.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	79
Kuviot.....	81
Taulukot.....	81
Lähteet.....	82

Liitteet

- Liite 1 Työntekijöiden haastatteluteemat
- Liite 2 Esimiesten haastatteluteemat

1 Johdanto

Palkitseminen on tärkeä osa-alue henkilöstön johtamisessa. Sen avulla yritys pyrkii menestymään kannustamalla yhtä sen tärkeimmistä voimavaroista eli henkilöstöä parempiin suorituksiin. Palkitseminen jaetaan aineellisiin ja aineettomiin palkitsemisenmuotoihin. Tehdystä työstä pitää saada korvaus ja peruspalkka onkin yleisin aineellisen palkitsemisen muoto. Peruspalkkaa voidaan vielä täydentää yrityksen omien tavoitteiden mukaisesti, esimerkiksi erilaisilla tulokseen liittyvillä palkkioilla, kuten tulos- ja voittopalkkioilla, henkilökohtaisilla voittopalkkiojärjestelmillä tai osakepohjaisten kannustinjärjestelmien avulla. Yritykset voivat palkita työntekijöitään myös tarjoamalla erilaisia etuisuuksia, joilla on rahallinen arvo tai antamalla työntekijöille mahdollisuuden esittää aloitteita, joista parhaat palkitaan. (Ylikorkala & Sweins 2015, 23-24.) Aineellisen palkitsemisen voidaan siis sanoa olevan kaikkea konkreettista palkitsemista, kun taas aineeton on sellaista, jota on vaikeampi havaita tai mieltää palkitsemiseksi. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuvailemaan aineetonta palkitsemista jakamalla se työympäristöön, työn ominaisuuksiin, palautteeseen ja arvostukseen ja osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyviin aineettomiin palkitsemisen muotoihin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Yli-Korkala 2014, 36.)

Etelä-Karjalan Osuuskaupan S-Pankkipisteissä on käytössä kannustinpalkkajärjestelmä, joka on otettu käyttöön vuoden 2018 tammikuussa. Sitä on jo ensimmäisen vuoden aikana kehitetty paremmaksi ja sen perusteita on muokattu niin, että se on tällä hetkellä toimiva järjestelmä, joka perustuu aineelliseen tapaan palkita. Työntekijät saavat rahallisen palkkion tekemistään toteutuneista tavoitteistaan joka kolmas kuukausi sekä vuosittain erillisen palkkion yhteisestä tuloksesta. Palkkion määrään vaikuttaa omien henkilökohtaisesti myytyjen tuotteiden määrä sekä koko työryhmän kuukausittainen myyntimäärä. Tässä opinnäytetyössä pyritään kehittämään aineetonta palkitsemista Etelä-Karjalan Osuuskaupan (jäljempänä myös Eekoo) S-Pankin asiakaspalvelupisteissä, jotta palkitsemisessa huomioitaisiin myös aineettoman palkitsemisen hyödyllisyys yrityksen toiminnassa. Aineettomien tapojen avulla voidaan parantaa motivaatiota usein rahaakin tehokkaammin (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 51).

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta ja esitellään siihen kuuluvat aineellinen ja aineeton palkitseminen. Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään erityisesti selvittämään aineettomien palkitsemisen muotojen yhteyttä motivaatioon. Motivaatio on toinen laajempi kokonaisuus teoreettisessa viitekehyksessä. Motivaatiota on tutkittu jo vuosikymmenien ajan ja työmotivaatiota voidaan tarkastella erilaisten teorioiden pohjalta. Kokonaisvaltaisen käsityksen työmotivaatiosta saakin parhaiten yhdistämällä useita eri teorioiden näkökulmia (Hakonen 2015, 136). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sekä vanhimpia että uusimpia motivaatioteorioita ja yhdistellään niiden pääpiirteet.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka aineisto on hankittu haastattelemalla pankkipisteiden työntekijöitä Lappeenrannan ja Imatran Prismojen yhteydessä olevissa S-pankin asiakaspalvelupisteissä ja heidän esimiehiään. Aineisto on analysoitu teorialähtöisesti ja tutkimustulosten avulla on muodostettu konkreettisia kehittämissuhteita motivoivista aineettoman palkitsemisen muodoista, jotka tutkimuksen perusteella ovat sellaisia, jotka motivoivat työntekijöitä.

2 Tutkimuksen taustaa ja aiemmat tutkimukset

Tämän opinnäytetyön taustalla on ollut ajatus siitä, että tulevaisuuden työpaikkojen pitää olla entistä kilpailukykyisempiä ja tuottavimpia, joissa panostetaan vastuullisuuteen ja työyhteisön toimivuuteen sekä työn laadukkaaseen tasoon. Tämä edellyttää yrityksiltä innovatiivisuutta ja uudistuskykyä kaikilla strategian osa-alueilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 9.) Aikaisempina vuosina työtä tehtiin lähinnä fyysisten tarpeiden tyydyttämiseksi. Töissä käytiin, koska siitä sai palkkaa, jolla voitiin sitten hankkia perheelle ruokaa. Nykypäivän työelämässä halutaan yhä enemmän tyydyttää itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarvetta ja työn halutaan luovan turvallisuuden tunnetta. Työpaikoista on muodostunut ympäristöjä, joissa halutaan kokea vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja muodostaa uusia ihmissuhteita. (Viitala 2013, 162.) Juuri siitä syystä henkilöstöjohtamista voidaan pitää yhtenä strategian tärkeimpänä osana, johon yritysten pitää panostaa.

Palkitseminen on muuttunut samaan tahtiin kuin työelämä. Enää palkitsemisessa ei korosteta niin paljon rahallisia palkkioita, vaan uudempien tutkimusten mukaan

keskitytään tarkastelemaan aineettomia palkitsemisen muotoja, joiden avulla voidaan vahvistaa sisäistä motivaatiota, jotta työ koettaisiin myös innostavaksi ja nautinnolliseksi. Kiisa Hulkko-Nyman on todennut väitöskirjassaan (2016), että vanhat palkitsemismallit eivät enää toimi kuten ennen ja yritysten on siitä syystä pyrittävä löytämään omien tavoitteiden ja strategian mukaiset palkitsemisratkaisut, jotka ovat enemmän yhteydessä työntekijöiden mieltymysten ja motivaation kanssa. Palkkioiden määrät eivät ole ratkaisevassa asemassa, vaan miten yritykset työntekijöitään palkitsevat. (Hulkko-Nyman 2016.) Mandatum life -lehden artikkelia varten haastateltu ja paljon palkitsemista tutkinut Vaasan yliopiston lehtori Anu Hakonen sanoo, että edut, joustot ja kehitysmahdollisuudet voivat vaikuttaa työhön sitoutumisessa jopa enemmän kuin raha. Ulkoisen motivaation niin sanottu keppi ja porkkana -taktiikka voi aiheuttaa pitkän ajan kuluessa sen, että työssä ei tehdä kuin tarvittava eikä yhtään sen enempää. Työntekijät eivät kehitä enää mitään uutta ja toiminta muuttuu lopulta passiiviseksi. (Satuli, 2018.)

Aineettomien palkitsemisen muotojen tärkeyden on maininnut jo Alfie Kohn vuonna 1993 New York Times -lehdessä olleessa artikkelissa. Kohnin mukaan ulkoiset palkkiot sammuttavat sisäisen motivaation, heikentävät tehokkuutta, ohjaavat epätoivottuun käytökseen ja murskaavat pahimmillaan jopa luovuuden. Palkitsemisen pitäisi hänen mielestään olla työntekijöiden osallistamista suunnitteluun ja päätöksentekoon ja ryhmien välistä yhteistyötä, jossa keskitytään itse työhön, eikä niistä saataviin palkkioihin. (Kohn, 1993.) Vaikka nämä Kohnin tutkimukset on tehty jo vuosikymmeniä sitten, tutkimuksia aineettoman palkitsemisen eduksi on tehty sen jälkeenkin. Esimerkiksi vuonna 2005 Teknillisessä korkeakoulussa Salimäen ja Nylanderin tutkimuksen mukaan, palkka ei ole työssä tärkein motivaation lähde vaan sitäkin tärkeämmäksi koetaan arvostus, tunnustus, oppiminen ja kehittyminen työssä. Lisäksi työsuhteen jatkuvuus ja työn mielekkyys olivat tutkimukseen osallistujille tärkeitä tekijöitä motivaation syntymisessä. (Salimäki & Nylander 2005, 65-66.)

Vaikka nykypäivän työelämän osaamisen tarpeet liittyvät pitkälti teknologian kehittymisen, ilmastonmuutoksen vaikutusten hallinnan, kaupungistumisen ja muutoliikkeen aiheuttamiin muutoksiin ja niiden seurauksiin, näiden aiemmin mainit-

tujen tutkimusten tulokset pätevät edelleen. Tutkimusten tuloksia voidaan soveltaa edelleen tämän päivän työmotivaation kehittämisessä ja vahvistamisessa. Työyhteisöissä on tärkeää löytää ne tekijät, jotka tukevat työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja aitoa, itsestä lähtöisin olevaa halua työskennellä sekä yrityksen että omien tavoitteiden mukaisesti.

Motivoitunut henkilökunta on edellytyksenä yrityksen menestykselle. Motivaatio on monien eri tekijöiden kokonaisuus ja palkitsemisen avulla motivaatiota voidaan vahvistaa. Muuttuvassa maailmassa myös ihmisten arvot ja asenteet vaihtelevat ja tähän vaihtuvuuteen yritysten on pyrittävä reagoimaan nopeasti. Toiminnan kehittämisessä ja palkitsemisen kehittämisessä pitää pyrkiä siihen ajatukseen, että työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara, johon panostaminen auttaa yritystä menestymään. (Viitala 2013, 52.)

Myös S-ryhmässä ja osuuskaupoissa ajatellaan, että tulevaisuuden toiminnan on oltava kilpailukykyistä, kustannustehokasta, osaavaa, vastuullista ja sitä on aktiivisesti kehitettävä kaikilla osa-alueilla, kuten palkitsemisessa. (S-ryhmä 2019.) Tämä opinnäytetyö on haluttu tehdä, jotta aineettomat palkitsemisen muodot eivät unohtuisi tärkeänä osana palkitsemisen kokonaisuudessa. Aineettomien palkitsemismuotojen tärkeys motivaation kannalta on hyvin oleellista. Mielekäs ja haastava työ, kehittymismahdollisuudet, palautteen saaminen ja antaminen ja hyvä työilmapiiri kannustaa ja sitouttaa ilman, että niiden järjestäminen vaatisi yritykseltä suuria rahallisia panostuksia. (Hulkko-Nyman 2014.)

Ajatus siitä, että aineeton palkitseminen on pitkällä aikavälillä rahallista palkitsemista tärkeämpää, on perusteluna sille, että tämä opinnäytetyö oli hyödyllinen ja merkityksellinen tehdä Eekoon S-pankkipisteissä. Tärkeäksi koettiin myös se, että työtavat ovat enemmän työntekijöiden omien halujen mukaisia ja itsestä lähteviä sisäistä motivaatiota tukevia ja työssä innostavia, eikä vain ulkoisten rahallisten palkkioiden tai esimiesten määrittelemiä. (Martela & Jarenko 2014, 14-15.) Kaikissa organisaatioissa motivaatioon ja työntekijöiden arvostamiin asioihin vaikuttavat erilaiset asiat. Siksi motivaation vaikuttavat asiat koettiin olevan sellaisia, jotka on erikseen tutkittava myös Eekoon pankkipisteissä.

Koska palkitsemista ja sen vaikutusta motivaatioon on tutkittu viime vuosina runsaasti, pitäisi tämän opinnäytetyön jollakin tavalla erottua niiden joukosta. Lisänä aikaisempiin tutkimuksiin, tutkimuksessa on haluttu ottaa huomioon myös esimiesten näkemys siihen, mikä työntekijöitä motivoi. Esimies aineettoman palkittajan roolissa koettiin motivoinnin syntymisen ja sen ylläpitämisen kannalta tärkeäksi, joka korostuu kaikissa toiminnan vaiheissa. Michael, A. Crumpton on pohtinut *The Bottom Line* -lehden artikkelissa (2013) esimiehen asemaa johtamisessa ja erityisesti työntekijöiden motivoinnissa. Artikkelissa on otettu esimerkiksi yritysten vaikeat taloudelliset ajat tai toimintatapojen muutokset, jotka aiheuttavat työntekijöissä turhautumista ja ärsyyntymistä. Ne ovat tilanteita, jolloin esimiehen asema ja sen tärkeys muuttuvat entistä tärkeämmäksi negatiivisten tunteiden kitkemisessä työpaikoilta ja motivaation säilyttämisessä. Näissä tilanteissa esimiehen normaalit ja päivittäisessä johtamisessa tärkeät työtehtävät korostuvat, kun esimies motivoi työntekijöitä antamalla positiivista palautetta, palkitsee hyvistä suorituksista, antaa tunnustusta saavutuksista, tarjoaa sekä aineellisia että aineettomia palkkioita, kuuntelee henkilöstöä ja on kiinnostunut heidän tekemisistään. (Crumpton, 2013.)

3 Etelä-Karjalan Osuuskauppa

Etelä-Karjalan Osuuskauppa on yksi Suomen alueosuuskaupasta. Etelä-Karjalan Osuuskauppa toimii Etelä-Karjalassa 11 kunnan alueella ja asiakasomistajilla sillä on noin 66 800. Eekoon, kuten myös muiden osuuskauppojen, tehtävänä on tuottaa palveluja ja etuja oman alueensa asiakasomistajille. Eekoon liiketoimintalueita ovat päivittäistavara-, käyttötavara-, polttoneste-, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä autokauppa. Etelä-Karjalan Osuuskaupan liiketoiminta koostuu S-ryhmän yhteisten ketjuohjausorganisaation toimintatapojen perusteella. Se toimii SOK:n hallituksen valvonnassa. Etelä-Karjalan Osuuskauppa on osuuskunta, joka noudattaa osuuskuntalakia ja osuuskunnan sääntöjä sekä hallintoelinten hyväksymiä ohjesääntöjä. (Eekoo 2019.)

S-ryhmään kuuluu 20 alueosuuskauppaa, 6 paikallisosuuskauppaa ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) sekä sen tytäryhtiöt. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) toimii yhteisesti osuuskauppojen keskusliikkeenä ja

tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Sen tehtävänä on edistää ja kehittää osuuskauppojen toimintaa. SOK vastaa koko S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä. SOK Liiketoimintatoiminta Oy:n market-, matkailu- ja ravitsemistoimipaikkoja on Suomen lisäksi myös Pietarissa ja Virossa. Hankinta- ja palvelutoiminta keskittyy päivittäis- ja käyttötavarakaupan hankintapalveluihin ja logistiikkapalveluihin. Lisäksi SOK-yhtymällä on kiinteistöliiketoimintaa. Kokonaisuudessaan S-ryhmän jäseniä eli asiakasomistajia oli vuoden 2018 lopussa 2 398 295 kappaletta. (SOK 2019.)

3.1 S-Pankki

Yksi SOK:n suurimmista osakkuusyrittäistä on S-Pankki. S-Pankki on täysin suomalainen talletuspankki, joka on aloittanut toimintansa vuonna 2007. S-Pankki tarjoaa noin 3,1 miljoonalle asiakkaalleen peruspankkipalvelut eli tilin, maksukortin ja pankkitunnukset. S-Pankin ja osuuskauppojen yhteistyö näkyy toiminnassa siten, että osuuskauppojen jäsenille peruspankkipalvelut ovat maksuttomia. Osuuskaupan jäsenyyteen ja asiakasomistajuuteen liittyvät asiat hoidetaan osuuskauppojen S-Pankkipisteissä. Lisäksi S-Pankki palveluvalikoimaan kuuluvat kulutusluotot, asuntolainat ja kansainväliset maksukortit sekä FIM:n tarjoamat säästämisen- ja sijoittamisen palvelut. (S-Pankki 2019a.)

S-Pankin suurimmat omistajat ovat SOK ja alueosuuskaupat. Muita omistajia ovat LähiTapiola Vahinkovakuutus, LähiTapiola Henkiyhtiö, LähiTapiolan alueyhtiöt ja Elo. Seuraavassa kuviossa (kuvio 1.) on kuvattu S-Pankki -konsernin organisaatiokaavio. Konsernin rakennetta on uudistettu syyskuussa 2018. Uudistuksen jälkeen S-Pankin liiketoiminta koostuu pankkiliiketoiminnasta ja varallisuudenhoitoliiketoiminnasta. S-Pankin tytäryhtiöt ovat S-Asiakaspalvelu Oy, FIM Varainhoito Oy ja FIM Pääomarahastot Oy sekä sen tytäryhtiö FIM Kiinteistö OY. (S-Pankki 2019a, b.)

(Eekoo 2019). Etelä-Karjalan Osuuskaupan S-Pankkipisteet toimivat Lappeenrannan ja Imatran Prismojen yhteydessä. S-ryhmän alueosuuskaupat toimivat Suomessa S-Pankin asiamiehinä (S-Pankki 2019a). Lappeenrannan ja Imatran Prismojen työntekijät ovat kaikki Etelä-Karjalan Osuuskaupan työntekijöitä.

Etelä-Karjalan Osuuskaupan henkilöstölle maksetaan tulos- ja kannustepalkkaa, jonka määrän Eekoon hallitus hyväksyy joka vuosi (Eekoo 2019). Eri yksiköt voivat ottaa halutessaan sen rinnalle vielä oman kannustinpalkkajärjestelmän, joka on myös Etelä-Karjalan Osuuskaupan pankkipisteissä haluttu ottaa käyttöön. Eekoon asiakkuus- ja hallintopäällikkö kertoi, että kannustinpalkkajärjestelmä on otettu käyttöön kannustamaan työntekijöitä entistä parempiin suorituksiin. Sen koetaan olevan hyvä tukimuoto myyntityössä ja sen kehittämiseksi. Ennen tätä uutta kannustinpalkkajärjestelmää pankkipisteiden myyjät saivat kannustepalkkaa Prismojen kassaosastoiden kannustepalkkajärjestelmän mukaisesti. Eekoon arvoissa mainitaan, että se haluaa uudistaa ja kehittää jatkuvasti toimintaansa. Siitä syystä kannustinpalkkajärjestelmä koettiin sopivana toiminnankehittämisen keinona pankkipisteissä. (Heinonen 2018.)

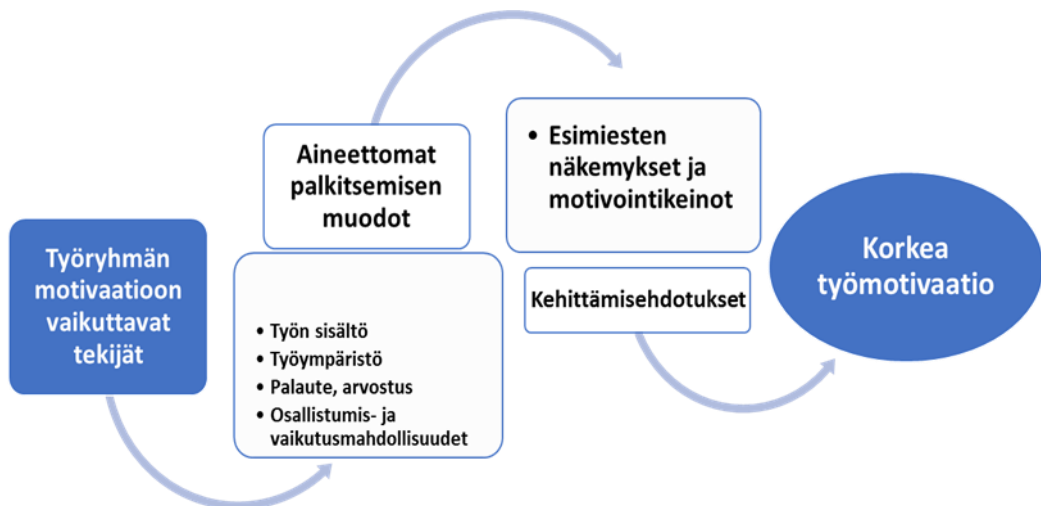
Kannustinpalkkajärjestelmää on sen käyttöönoton jälkeen kehitetty niin, että se on toimiva kokonaisuus, joka tukee sekä S-Pankin että Etelä-Karjalan Osuuskaupan toiminnan tavoitteita ja arvoja. Kannustinpalkkajärjestelmä on oikeudenmukainen ja reilu pankkipisteiden työntekijöitä kohtaan. Lisäksi sen maksamisen perusteet on koottu kirjalliseen muotoon ja kerrottu selkeästi henkilöstölle. Tällä hetkellä aineetonta palkitsemista ei ole käsitelty erikseen, vaikka aineettomat palkitsemisen muodot kuuluvatkin pankkipisteissä oleellisesti päivittäiseen johtamiseen ja työntekeymiseen.

4 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaksi muodostui se, että työntekijöitä motivoivia asioita ei olla Eekoon pankkipisteissä aiemmin selvitetty ollenkaan, ja palkitsemisessa on keskitytty lähinnä kehittämään rahallista palkitsemista. Tulospalkkioilla voidaan vaikuttaa työsuorituksen parantamiseen, jolloin motivaatio, tavoitetsuuntautuneisuus ja tehokkuus lisääntyvät. Tulospalkkioiden on kunnallisalan kehittämissäätöön teettämän tutkimuksen (2011) mukaan havaittu selvästi myös

heikentäneen työn laatua ja ohjaavan tekemistä liikaa. Työntekijät keskittyvät toiminnassaan vain niihin toimintoihin, joista saa palkkion. Silloin muu toiminta jää vähäisemmälle huomiolle. Pitkällä aikavälillä se vaikeuttaa yhteistyötä ja kuormittaa työntekijöitä turhaan. Työn ilo katoaa. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 44.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaiset aineettomat palkitsemisenmuodot motivoivat työntekijöitä Etelä-Karjalan Osuuskaupan Prismojen Lappeenrannassa ja Imatralla sijaitsevilla S-Pankin asiakaspalvelupisteissä. Työntekijöiden näkemyksen lisäksi tutkimuksessa halutaan paljastaa esimiesten näkemys motivoivasta aineettomasta palkitsemisesta ja keinot, miten motivoivia aineettoman palkitsemisen muotoja voisi kehittää. Opinnäytetyön tuloksena saaduilla kehittämissuhteilla on tarkoitus vahvistaa työntekijöiden työmotivaatiota ja tukea palkitsemisen kokonaisuuden toimivuutta. Alla olevassa kuviossa (kuvio 2.) esitellään tutkimuksen tavoite.



Kuvio 2. Tutkimuksen tavoite.

4.1 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen on rajattu palkitsemisen kokonaisuuden aineettomaan osa-alueeseen. Rajaus perustuu siihen, että Etelä-Karjalan Osuuskaupan pankkipisteissä on käytössä kannustinpalkkajärjestelmä, joka on aineellisen palkitsemisen muoto. Aineetonta palkitsemista tai työntekijöitä motivoivia asioita ei ole aiemmin selvitetty Eekoon pankkipisteissä. Lisäksi rajauksen tarkoituksena on saada ai-

neeton palkitseminen näkyvämmäksi työntekijöiden päivittäisessä työssä. Aineelliset palkitsemisen muodot ovat kuitenkin lyhyesti esitetty tässä opinnäytetyössä, koska ne liittyvät oleellisesti palkitsemisen kokonaisuuteen.

Tutkimus on tehty Etelä-Karjalan Osuuskaupan molemmissa pankkipisteissä Lappeenrannan ja Imatran Prismoissa. Näkemykset ja mielipiteet motivoivasta aineettomasta palkitsemisesta on haluttu selvittää pankkipisteissä työskentelevältä henkilöstöltä ja heidän lähiesimiehiltään. Sekä henkilöstön että esimiesten näkemysten selvittämisen tarkoituksena oli saada mahdollisimman kokonaisvaltainen näkemys siitä, mikä työntekijöitä motivoi. Kokemukset palkitsevuudesta ovat aina yksilöllisiä (Hakonen ym. 2014, 61). Motivaation lähteet selvitetään tässä tutkimuksessa ryhmätasolla, koska pankkipisteissä työskennellään hyvin tiiviisti ryhmänä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Pankkipisteiden työntekijät työskentelevät kassaosastolla tehden töitä myös Prismojen neuvonnassa. Neuvonnassa pääasiassa työskentelevien myyjien joukossa on pankkitaitoisia työntekijöitä, jotka tilanteen mukaan auttavat S-Pankissa. Työntekijöihin rajaus on tehty niin, että tutkimukseen osallistuivat ne, jotka ovat tehneet pääasiassa vain pankkityötä. Rajaus on tehty niin, että tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden viikoittaisista työtunneista yli puolet on S-Pankissa tehtyä työtä. Lappeenrannassa tutkimukseen osallistuvien määrän arvioitiin olevan 5 - 7 henkilöä, ja Imatralla neljä henkilöä.

Esimiehet ovat tärkeässä asemassa palkitsemisen kokonaisuudessa palkitsijan roolissa. Heidän johtamistoiminnallaan on vaikutusta motivaation vahvistamisessa. Esimies on henkilöstön ja johdon välikätenä päättämässä, mitkä palkitsemismuodot ovat heidän oman työryhmänsä kannalta sopivimpia. (Hakonen ym. 2014, 171.) Tähän tutkimukseen esimiesten näkökulma haluttiin saada molempien kassaosastojen palvelupäälliköiltä, jotka ovat S-Pankin työntekijöiden lähimmät esimiehet. Lisäksi tutkimuksen kolmas esimiesryhmään kuuluva haastateltava oli Etelä-Karjalan Osuuskaupan asiakasomistajuus- ja S-Pankin asiantuntija, joka on toiminut pitkään henkilöstön tuki- ja taustahenkilönä S-Pankkiin liittyvissä asioissa. Hän on ollut läheisesti yhteistyössä S-Pankin työntekijöiden kanssa. Tästä syystä myös hänen mielipiteensä tutkimuksessa on haluttu ottaa huomioon. Tutkimuksen kannalta esimiesten näkemystä pidettiin tärkeänä, koska

he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Johdon näkemys on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Teoriaosuus koostui kahdesta isommasta osa-alueesta eli palkitsemisen kokonaisuudesta ja motivaatiosta. Palkitsemisen kokonaisuus on ensin esitetty kokonaan keskittymällä siinä tarkemmin aineettomaan palkitsemisen kuvailuun ja kerontaan. Motivaatio on ensin määritetty yleisesti, jonka jälkeen on määritelty, miten motivaatio syntyy ja mitkä tekijät motivaation vaikuttavat. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan ole tutkittu työntekijöiden henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä, vaan on keskitytty työryhmätasoisien motivaation tutkimiseen ja niihin motivaatiotekijöihin, jotka ohjaavat pääasiassa työryhmän toimintaa. Jokaisen työntekijän henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden tutkimiseen olisi tarvittu huomattavasti enemmän aikaa.

Motivaatiota on tutkittu paljon, ja motivaatiota selittäviä teorioita on kehitetty vuosien mittaan useita. Niitä kaikkia kannattaa tarkastella monipuolisesti, jotta tutkijalle syntyisi käsitys siitä, miten eri asiat vaikuttavat motivaatioon. Ei ole olemassa vain yhtä tiettyä teoriaa tai mallia, joka motivaatiota selittäisi. Tähän opinnäytetöihin motivaatioteoriat on valittu sen perusteella, jotta niiden avulla voitaisiin selittää, miten aineeton palkitseminen liittyy motivaation vahvistamiseen. Motivaatioteorioiden perusteella on selvitetty motivaation syntymiseen liittyviä tekijöitä ja motivaatioteorioiden yhteyttä aineettomaan palkitsemiseen.

4.2 Tutkimuskysymykset

Tärkeää motivoinnin kannalta on selvittää ensin, mitkä tekijät motivoivat työntekijöitä. Motivoinnissa on haluttu keskittyä aineettomaan palkitsemiseen, joten päätutkimuskysymyksenä on:

- Millainen aineeton palkitseminen motivoi työntekijöitä Etelä-Karjalan Osuuskaupan S-Pankin asiakaspalvelupisteissä?

Aineettomien palkitsemismuotojen tärkeys yhdessä hyvin toimivan ja suunnitellun kannustinpalkkajärjestelmän kanssa on kokonaisuus, jonka avulla voidaan vaikuttaa työssä viihtymiseen, ja sen kautta työssä innostumiseen, työn mielekkyyden kokemiseen ja sisäisen motivaation vahvistamiseen (Martela & Jarenko

2014, 51.) Tutkimuskysymysten avulla selvitetään, millainen tilanne aineettoman palkitsemisen osalta on tällä hetkellä, ja miten sitä voitaisiin kehittää, joten päätutkimuskysymystä tarkentavat alatutkimuskysymykset ovat:

- Millainen on aineettoman palkitsemisen nykytila työntekijöiden ja esimiesten näkemyksen mukaan Etelä-Karjalan Osuuskaupan S-Pankkipisteissä?
- Miten aineettomia palkitsemismuotoja pitäisi kehittää työntekijöiden ja esimiesten mielestä Etelä-Karjalan Osuuskaupan S-Pankkipisteissä?

5 Palkitsemisen kokonaisuus

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään ensin palkitseminen. Palkitsemisen avulla pyritään parempiin suorituksiin ja tuottavuuteen. Palkitseminen on yksi toiminnan kehittämisen keino. Palkitsemisen avulla houkutellaan yritykseen uusia potentiaalisia työntekijöitä, ja sitoutetaan nykyiset työntekijät vahvemmin yritykseen. (Kauhanen 2012, 116.)

Palkitsemista, sen vaikutuksia ja siihen liittyviä haasteita on tutkittu paljon. Ajatus siitä, että palkitseminen on rahallisen korvauksen tai palkkion saamista tehdystä työstä, alkaa saada laajempia näkökulmia, kun ymmärrys kokonaispalkitsemisesta kasvaa, ja aineellinen ja aineeton palkitseminen ovat yhdessä toimiva kokonaisuus. Kun aineellinen palkitseminen on kunnossa, voidaan motivaatiota ylläpitää ja tukea aineettomilla palkitsemisen muodoilla. (Viitala 2013, 52.) Palkitsemisen vaikutukset syntyvät työntekijöiden kokemuksesta palkitsemisjärjestelmää kohtaan, kuten miten se on heille kerrottu, miten esimies ja johto toteuttaa sitä ja mitä työntekijältä itseltään odotetaan sitä kohtaan (Martela & Jarenko 2014, 47).

Palkitseminen on johtamisen väline, jonka tarkoituksena on sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja kannustaa henkilöstöä toimimaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti (Kauhanen 2012, 108). Nykyisin palkitseminen ei voi olla pelkästään tulospalkkioita tai merkkipäivämuistamista, vaan palkitsemisessa rahallisen palkitsemisen lisäksi on otettava huomioon, mikä motivoi ihmisiä ja ohjaa heidän käyttäytymistään. (Viitala 2013, 139-142.)

5.1 Palkitsemisen strategia

Palkitsemisstrategian toimintaperiaatteet pohjautuvat useissa yrityksissä sen liiketoimintastrategiaan (Viitala 2013, 140). Toisaalta taas joissakin yrityksissä palkitseminen on vain yksi liiketoiminnan tukijärjestelmä, joka on sisällytetty henkilöstöjohtamiseen. Mikäli kuitenkin halutaan, että palkitsemisella saadaan tehokasta vaikutusta yrityksen toimintaan, kummassakin vaihtoehdossa palkitsemisen suunnittelussa tarvitaan laajempaa ymmärrystä vallitsevasta tilanteesta yrityksessä ja sen toiminnassa, esimerkiksi henkilöstön ikärakenteesta, henkilöstön hyvinvoinnista, työmarkkinatilanteesta sekä yksilöiden käyttäytymisestä ja motivaatiosta. Työyhteisöt ovat nykyisin hyvin monimuotoisia. Ikärakenne muuttuu, kun eläkeikä nousee ja yhä vanhempi sukupolvi työskentelee yhdessä nuorempien kanssa. Koulutuksen taso on noussut ja työntekijöitä tulee yhä erilaisemmista kulttuuritaustoista. Henkilöstön tunteminen ja havainnot sen käyttäytymisestä on entistä tärkeämpää selvittää, jotta voidaan kehittää juuri omalle organisaatiolle sopivat palkitsemisen muodot. (Kauhanen 2012, 109-110, 113.)

Tämän työyhteisöjen monimuotoisuuden vuoksi palkitsemisen suunnittelu ja sen sisällyttäminen strategiaan voi olla hyvinkin haasteellista. Palkitsemisenstrategiassa täytyy huomioida se, minkälaisista asioista halutaan palkita, ja millaiset palkitsemisen keinot ovat parhaimpia ja tehokkaimpia oman yrityksen kannalta työntekijöiden kannustamisessa. Palkitsemisenstrategiaan täytyy sisällyttää, millaisia tuloksia odotetaan, mistä palkitaan ja miten tuloksista saadut palkkiot jaetaan henkilöstön kesken. Palkitsemisenstrategian on oltava sellainen, että sen avulla yritys pysyy kilpailukykyisenä verrattuna kilpailijoihin. (Viitala 2013, 140.)

Deloitte Human Capital Trends 2018 -tutkimuksessa palkitseminen on nostettu yhdeksi johtamisen trendiksi vuonna 2018. Tutkimuksessa on otettu kantaa siihen, millaisia palkitsemisjärjestelmien pitäisi olla, jotta ne olisivat toimivia. Yhtenä ratkaisuna tutkimuksessa on nostettu esiin se, että palkitsemisen suunnittelussa tarvitaan yksilöllisyyttä yrityksen tarpeita vastaavaksi. (Agarwal, Bersin, Lahiri, Schwartz & Volini 2018.) Yrityksen tulee kehittää yksilöllinen palkitsemisjärjestelmä, jonka avulla se voisi erottua myönteisesti muista toimijoista alalla.

Palkitsemisjärjestelmien toteutumisessa on tärkeä huolehtia siitä, että yrityksellä on riittävä määrä resursseja käytössään palkitsemiseen ja sen kehittämisessä. Strategisessa palkitsemisessa hyvän suunnittelun lisäksi pitää huolehtia, että palkitsemisjärjestelmiä arvioidaan, tarvittaessa kehitetään ja parannetaan. (Hakonen ym. 2014, 51.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) on esitetty Hakosen ym. (2014) kokonaispalkitsemisen malli, jota on käytetty useissa suomalaisissa yrityksissä palkitsemisenstrategiaa suunniteltaessa. (Hakonen ym. 2014, 36). Myös tässä opinnäytetyössä mukaillaan palkitsemisen kokonaisuutta sen mallin mukaisesti.



Kuvio 3. Kokonaispalkitsemisen malli. (Hakonen ym. 2014, 36)

Aineellinen palkitseminen koostuu kuvion viidestä ylimmästä osasta, joita ovat peruspalkka, tulospalkka, henkilöstöedut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Aineettoman palkitsemisen muodot on jaettu neljään eri osa-alueeseen. Ne ovat työn ominaisuuksiin liittyvät muodot eli mahdollisuus kehittyä, koulutus ja työnsisältö, arvostus ja palaute, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua sekä työympäristöön liittyvät seikat eli työsuhteen pysyvyys ja työaikajärjestelyt.

5.2 Aineellinen palkitseminen

Raha on useimmille työntekijöille perustoimeentulonlähde, jota on lain mukaan maksettava korvaukseksi tehdystä työstä. Suomessa palkkausjärjestelmät perustuvat useimmalla alalla työehtosopimuksiin. Ne määrittävät palkalle minimin,

joka on kaikille työntekijöille vähintään maksettava. Työnantajakohtaisesti sitä voidaan kuitenkin nostaa. Palkkaa voidaan täydentää tehtäväkohtaisella palkanosalla sen mukaan, miten vaativia työtehtävät ovat, ja työntekijän henkilökohtaisen osaamisen mukaisella henkilökohtaisella palkanosalla. Henkilökohtainen osa määräytyy työssä työsuorituksen, työmenestyksen tai pätevyyden mukaan ja tehtäväkohtainen palkanosa suoritusperusteisella palkanosalla, kuten provisio- tai urakkapalkalla tai tulosperusteisella tulos- tai voittopalkkiolla. (Viitala 2013, 144, 151.)

Tulospalkkaus on Suomessa otettu käyttöön jo 1970 -luvulla (Kauhanen 2015, 132). Elinkeinoelämän keskusliiton syyskuun palkkatilaston mukaan, vuonna 2018 40,4 % kaupan alalla työskentelevästä henkilöstöstä sai tulospalkkioita peruspalkan täydentäjänä. Se oli jopa hieman noussut vuodesta 2017 (37, 3 %). (EK 2019.) Tulospalkkaus on tavoitteiden mukaisen tuloksen ja muiden tavoitteiden, kuten esimerkiksi tulostavoitteiden tai asetettujen kustannussäästöjen saavuttamisesta, jolloin palkkaa voidaan nostaa yrityksen erikseen määrittelemillä summilla (Viitala 2013, 151-152). Yritysten käytännöt vaihtelevat, miten he palkkiojärjestelmäänsä kutsuvat. Usein siitä käytetään nimitystä tulospalkka tai kannustepalkka. Lisäksi yritysten päätettävissä on, kuuluuko tulospalkka sidottuna peruspalkkaan, vai täydentääkö se peruspalkkaa. (Hakonen ym. 2014, 124.) Tulospalkkauksen periaatteeseen kuuluu, että palkkio sidotaan etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin ja palkkio maksetaan sen jälkeen, kun tavoitteet saavutetaan. Palkkio voidaan maksaa yksilö- tai ryhmäkohtaisesti. Tavallisesti se on rahallinen. Muita muotoja voivat olla, esimerkiksi ylimääräinen loma, illalliset tai jotkut erityiset tuotepalkkiot. Palkkiojärjestelmät ovat onnistuneet, kun työntekijä ymmärtää suorituksen ja palkkion välisen yhteyden ja työntekijä voi omalla työllään ja antamallaan panoksella vaikuttaa siihen, miten paljon hän tulospalkkiota saa. (Viitala 2013, 152-153.)

Suomessa yritysten on tarjottava työntekijöilleen joitakin lakisääteisiä rahanarvoisia sosiaaliturvaetuuksia, kuten eläketurva ja terveydenhoito sekä vuosilomat. (Hakonen 2014, 149). Lisäksi yritykset tarjoavat työntekijöilleen vaihtelevasti erilaisia vapaaehtoisia verotettavia luontoisetuja, kuten puhelin-, ateria-, auto- ja

asuntoetuja tai työsuhde-etuja, joita ovat erilaiset järjestetyt tai edullisemmat lomaviettomahdollisuudet, henkilöstöalennukset ja vapaaehtoiset lisävakuutukset sekä erilaiset palvelut, jotka helpottavat työntekijöiden arkista elämää. (Viitala 2013, 154.) Verohallitus määrittelee luontoiseduille vuosittain verotusarvon (Kauhanen 2015, 129.)

Erikoispalkkioita ovat sellaiset rahanarvoiset palkkiot, joista saatu hyöty näkyy vasta pitkän ajan kuluessa. Niiden avulla yritys pyrkii sitouttamaan työntekijät jokikin tietyksi ajaksi yritykseen. Näitä ovat osakesäästöohjelmat, optiot ja osakepalkkiojärjestelmät. Osakepalkkiojärjestelmän avulla työntekijät sitoutetaan yritykseen suuntaamalla osakeantia työntekijöille tai tarjotaan heille yrityksen osakkeita, kun työntekijät ovat saavuttaneet heille annetut tavoitteet. Optiojärjestely tarkoittaa sitä, kun yhtiökokouksessa päätetään ja määritellään ehdot osakepääomankorottamisesta, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus merkitä osakkeita määriteltujen ehtojen mukaisesti. (Kauhanen 2012, 131, 134). Lisäksi myös henkilöstörahasto-osuuksia käytetään työntekijöiden palkitsemisessa. (Viitala 2013, 146.) Henkilöstörahastojärjestelmä on tutkimusten mukaan huono keino motivoida ja sitouttaa henkilöstöä, koska sitä pidetään jäykkänä järjestelmänä, jonka avulla ei saada niin paljon hyötyjä kuin muilla palkitsemismuodoilla (Kauhanen 2012, 131).

Nykyisin yritykset ovat ottaneet käyttöön myös erilaisia aloitepalkkiojärjestelmiä, joiden avulla työntekijät voivat ehdottaa uutta ideaa tai toimintatapaa. Parhaasta ja toteuttamiskelpoisesta ideasta maksetaan rahallinen palkkio. Tämä keino on mainio tapa saada esimiesten näkemysten ja ideoiden rinnalle myös työntekijöiden ideat toiminnan kehittämiseen. Aloitejärjestelmät ovat toimivia silloin, kun toiminta todella kehittyy, ja työntekijöiden toiveet ja muutosehdotukset otetaan riittävän vakavasti käsittelyyn. (Hakonen ym. 2014, 176-178.) Toisaalta työpaikoilla pitäisi kannustaa oma-aloitteellisuuteen ja toiminnan kehittämiseen ilman, että sitä tehdään vain rahan takia.

5.3 Aineeton palkitseminen

Palkitsemisen osa-alueista aineeton palkitseminen on kasvattamassa yhä enemmän merkitystään (Kauhanen 2015, 114). Aineettoman palkitsemisen muodot

ovat keinoja, joilla pystytään tehokkaasti tukemaan motivaatiota. (Yli-Korkala ym. 2018, 49-50.) Kauhasen teoksessa (2015) aineeton palkitseminen on jaettu urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioilla tarkoitetaan itsensä kehittämistä, joustavia työaikoja ja työaikajärjestelyitä ja kouluttautumista. Sosiaalisia palkkioita taas ovat arvostus ja palaute, työyhteisön edustaminen ja julkinen tunnustus, kuten kunniamerkit tai arvonimet. (Kauhanen 2015, 119.) Hakosen ym. (2014) teoksessa esitellyssä palkitsemisen kokonaisuudessa aineeton palkitseminen jaetaan työympäristöön, työn sisällön ja työssä kehittymiseen, työssä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä arvostukseen ja palautteen antamiseen. (Hakonen ym. 2014, 36.) Riippumatta siitä, miten aineettoman palkitsemisen muodot jaetaan, tyypillistä sille on, että aineetonta palkitsemista ei mitata rahassa (Viitala 2013, 162).

5.3.1 Työympäristö

Työympäristöön ja työpaikkaan liittyvät tekijät voidaan kokea palkitsevina. Ne kannustavat osaltaan hyviin työsuorituksiin. Sosiaaliset suhteet ja yhteenkuuluvuudentunne omaan työryhmään ovat osa aineetonta palkitsemista. Sosiaalinen ympäristö, jossa toimimme, kuten koti tai työyhteisö, vaikuttavat motivaation tasoon, hyvinvointiin ja työssä työsuoritukseen. Sosiaalisella työympäristöllä on suuri vaikutus työntekijöiden energisyyteen, hyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen. (Vasalampi 2017, 59.) Henkilökohtaiset ominaisuudet määrittelevät suuren osan siitä, millaisena työ koetaan. Myös työyhteisön ilmapiirillä on siihen suuri merkitys. Ihmiset viettävät suurimman osan päivästäan työpaikoilla. Mitä parempi ilmapiiri siellä on, sitä paremmin töissä viihdytään. Sinokin (2016) kirjassa mainitaan, että työyhteisön tärkeys, yhdessä tekeminen, tarve kuulua työryhmään, työkaveiden antama tuki ja kannustus, vahvistavat usein enemmän työmotivaatiota kuin henkilökohtaiset ominaisuudet tai rahallinen kannustaminen. (Sinokki 2016, 192-193.) Juuti on lisäksi kirjassaan (2006) todennut, että toimiakseen ryhmä tarvitsee yhteisen päämäärän, jota kohti kaikki tavoittelevat. Se antaa toiminnalle merkityksen. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää kuitenkin sen, että kaikki ryhmän jäsenet tuntevat yhtä vahvaa yhteenkuuluvuudentunnetta omaan työryhmään. (Juuti 2006, 121.)

Työpaikan sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan, kun työpaikalla yhteenkuuluvuus on niin vahvaa, että sen avulla muodostuu tiiviitä verkostoja, osallistumista ja luottamussuhteita työntekijöiden välille. (Sinokki 2016, 91-92.) Sosiaalinen pääoma on vahva, kun vuorovaikutus toimii sekä työntekijöiden että työntekijöiden ja esimiehen välillä. Esimies, joka saa työntekijät tuntemaan, että työntekijän roolin merkitys on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta, on onnistunut vahvistamaan sosiaalista pääomaa työpaikalla sellaiseksi, että se vaikuttaa myös motivaatioon ja lopulta yrityksen tulokseen. (Rope & Kettunen 2012, 229-230.)

Työympäristön fyysisillä työolosuhteilla, kuten työtilojen toimivuudella, laitteilla, ilmastoinnilla tai yksinkertaisesti työpöydillä ja -tuoleilla sekä riittävällä työturvallisuudella, on vaikutusta työn tehokkuuteen ja työmotivaatioon. (Sinokki 2016, 91.) Muita työympäristöön liittyviä keinoja, joilla voi kannustaa parempaan tulokseen, ovat työajan joustot, esimerkiksi työntekijöille annettu mahdollisuus vaihtaa työvuoroja ja pyytää vapaata. Useissa työpaikoissa on käytössä liukuva työaika, joka lisää työympäristön viihtyisyyttä. Työnantajan joustava suhtautuminen työntekijöiden työajan järjestelyihin on lähtökohtana luottamukselliseen ja huomioivaan ilmapiiriin, joka vaikuttaa motivaatioon työskennellä yrityksen tavoitteiden mukaan. (Ylikorkala & Sweins 2015, 37.)

Yhtenä työympäristöön liittyvänä aineettoman palkitsemisenmuotona voidaan pitää myös sitä, että työntekijällä on tunne siitä, että työsuhde jatkuu ja työpaikka on turvattu myös tulevaisuudessa. Yritys, joka pystyy jatkamaan työntekijöiden määräaikaisia työsuhteita ja vakinaistamaan niitä, sitouttaa työntekijät vahvasti yritykseen, ja halukkuus etsiä töitä muualta vähenee. Sitouttamisen ja motivaation kannalta on tärkeää, että työn pysyvyydentunnetta pyritään korostamaan aineettomilla palkitsemisen keinoilla. Niitä voidaan käyttää apuna avoimen ilmapiirin luomisessa, jossa työhön liittyvistä asioista ja muutostarpeista voidaan luottamuksellisesti keskustella ja yhdessä kehittää. (Hakonen ym. 2014, 202-206.)

5.3.2 Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet

Työtehtävien haasteellisuus vaikuttaa motivaation tasoon. Yritysten kannattaa tarjota tietyn väliajoin työntekijöille lisää haasteellisuutta. Haasteiden tulee olla

sellaisia, että työntekijät tietävät, että he pystyvät omalla työpanoksellaan saavuttamaan ne (Sinokki 2016, 89). Jos uusia ja haasteellisempia työtehtäviä ei ole tarjolla tai haasteet ovat osaamisen tasoon verrattuna liian suuria, voi helposti käydä niin, että työntekijät eivät motivoitu niistä tarpeeksi ja alkavat etsiä uusia haasteita jostain muualta. Työntekijöiden osaamisen kehittämishalut ovat normaalia itsensä kehittämistä, jota kannattaa tukea panostamalla työn sisällölliseen kehittämiseen. Ammattitaitoisten työntekijöiden menetys on yritykselle aina taloudellinen tappio, koska uusien työntekijöiden perehdytys ja koulutus vaativat usein paljon resursseja. (Kauhanen 2015, 120-121.)

Työssä motivoituu paremmin, kun työn sisältö on mieluinen ja vastaa työntekijän osaamisen tasoa. Ihmisille on luonnollista, että heillä on mahdollisuus kehittyä ihmisinä sekä työntekijöinä ammatillisesti. Työntekijän motivoinnin kannalta työnantajan pitää tukea myönteisesti etenemishaluja työuralla. Se voidaan tehdä lisäämällä työntekijöiden koulutusmahdollisuuksia. Etenemismahdollisuuksia voi lisätä myös antamalla työntekijöille haasteiltaan vaativimpia työtehtäviä tai lisävastuuta. Yritysten pitäisi kannustaa itsenäistä osaamisen kehittämistä työajalla ja sen ulkopuolella. (Ylikorkala & Sweins 2015, 38.) Yleisimpiä työnantajan tarjoamia keinoja itsensä kehittämiseen ovat opintovapaat, joustavat työajat, koulutusten kustantaminen ja kurssimaksujen maksaminen (Kauhanen 2015, 123). Tärkeää kuitenkin työntekijöiden motivaation kannalta on, että työnantaja tukee osaamisenkehittämistä, että se on paitsi yrityksen myös työntekijän kannalta merkittävää. Tulevaisuudessa osaamisen tarpeet muuttuvat nopeasti. Teknologian nopean kehittymisen vuoksi osaamisen kehittäminen pitää järjestää työpaikoissa niin, että se tehdään säännöllisenä osana työn sisällön kehittämisessä ja osaamisen tukemisessa. (Martela & Jarenko 2014, 44.)

5.3.3 Arvostus ja palaute

Työntekijän ja työnantajan välinen vuorovaikutus, keskinäinen arvostus ja palautteen antaminen työssä liittyvät olennaisesti aineettomaan palkitsemiseen. Luottamus ja hyvä vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiehen välillä lisäävät työntekijöiden pyrkimystä toimia vastavuoroisesti ja luottamuksen arvoisesti myös työnantajaa kohtaan. Työnantajan tehtävänä on välittää työntekijöille tunne siitä, että

kaikkien asema ja työskentelytavat ovat yrityksen toiminnan kannalta yhtä tärkeitä. Arvostusta lisää se, että johdon tekemät päätökset tehdään oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti, työntekijät saavat riittävästi tietoa niistä, ja tehdyt päätökset perustellaan työntekijöille kunnolla. Tieto tulevista muutoksista olisi hyvä kertoa työntekijöille riittävän ajoissa, jotta heille annetaan mahdollisuus keskustella ja esittää kysymyksiä tulevista muutoksista. Kun työnantaja kertoo menettelytavoista avoimesti ja rehellisesti, työntekijät vastavuoroisesti työskentelevät heidän luottamuksensa arvoisesti. Yritys on strategiassaan päättänyt sille tärkeät tavoitteet ja arvot, joiden mukaan he odottavat työntekijöiden toimivan. Vaikka tavoitteet ja arvot on kirjattu erikseen, ne ovat tärkeä kertoa työntekijöille niin, että työntekijät tietävät, miten ne käytännössä toteutetaan ja miten niitä hyödynnetään tavallisessa työssä. (Hakonen ym. 2014, 244-247.)

Arvostuksen tunne voi joillekin ihmisille kehittyä siitä, että pääsee edustamaan omaa työpaikkaansa työaikana tai työajan ulkopuolella. Erilaiset tunnustukset lisäävät arvostuksen tunnetta. Niitä ovat esimerkiksi lehtiartikkelit, erilaiset palveluvuosi- tai kunniamerkit, yrityksen omat palkinnot tai jonkun muun tahon myöntämät palkinnot hyvin tehdystä työsuorituksesta. Tunnustuksia ovat arvo-aseman merkit eli statussymbolit, kuten toimennimikkeet. (Kauhanen 2015, 123-125).

Palautteen säännöllisellä antamisella ylläpidetään motivaatiota ja kannustetaan parempiin työsuorituksiin. Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen kehittävät toimintaa ja niiden avulla voi oppia jotain uutta. Palautteen avulla saadaan tietoa suoriutumisesta ja paljastetaan uusia näkökulmia työskentelytapoihin, jos sitä voidaan antaa rehellisesti ja tarpeeksi avoimessa ilmapiirissä. (Rope & Kettunen 2012, 107.) Ihminen haluaa toiminnastaan palautetta myös siksi, että palaute on yksi väline tavoitteen saavuttamisessa. Saadun palautteen avulla ihminen pystyy suojautumaan tai vahvistamaan käsitystään omasta itsestä ja kyvykkydestään toimia. (Latham 2012, 211.)

Tavoitteet ja palaute liittyvät siis toisiinsa. Palautteen avulla saadaan tietoa, mitä mieltä toiminnasta ollaan, mikä on mennyt hyvin ja missä toimintaa pitäisi vielä kehittää. Palautetta tarvitaan, jotta toiminta kyetään pitämään tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisissa asioissa. Tavoitteet saavutetaan paremmin, kun

palautetta annetaan työntekijöille sekä henkilökohtaisesti että työryhmätasoisesti. (Hakonen ym. 2014, 251-253.)

Palautetta tulee saada sekä esimiehiltä että työkavereilta. Kannustava ja hyvä palaute motivoi, mutta myös rakentava palaute on tärkeää. Rakentavaa palautetta annetaan silloin, kun sille on aidot perusteet. Hyvin perusteltu ja oikeudenmukainen palaute kannustaa. (Hakonen ym. 2014, 253). Palautteenantamisessa merkitsee tapa, miten palautetta annetaan. Esimiehen täytyy tietää, mikä tapa työryhmän jäsenille on palkitsevin. Jotta palautteenantamista voidaan tehostaa, esimiehen tulisi selvittää työntekijöiden persoonalliset erot itsetunnossa tai tavoitteleeko työntekijä pääasiassa työtehtävän onnistumista vai onko toiminnassa tarkoitus kehittää itseään ja saada ylennys. Työntekijät, joilla itsetunto on huono, eivät tietoisesti halua saada rakentavaa palautetta, koska pelkäävät sen vahvistavan negatiivista arviota omasta itsestä. (Latham 2012, 211.) Rakentavaa palautetta kannattaa silti antaa myös sellaisille henkilöille, joilla itsetunto on huonompi. Silloin palautteenantamisen tavassa pitää huomioida se, että sen antaa henkilökohtaisesti. Muoto, jolla se annetaan, täytyy harkita tarkoin etukäteen. Hyvät palautteet ovat sellaisia, että ne voidaan antaa myös julkisesti. Se lisää joillakin henkilöillä huomattavasti palkitsevuuden tunnetta. Myös työryhmän toiminnasta saatava palaute kannattaa tehdä yhteisesti. (Kauhanen 2015, 124-125.)

Kehityskeskustelut

Palkitsemisen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat mainio keino yritykselle hyödyntää työntekijöiden osaaminen ja osaamisen kehittäminen. Kehityskeskustelut ovat yrityksissä esimiesten tärkeimpiä henkilöstöjohtamisen välineitä, joiden avulla saadaan tietoa henkilöstön ominaisuuksista ja osaamisen tasosta (Rope & Kettunen 2012, 205). Kehityskeskustelussa arvioidaan työntekijöiden nykyinen työtehtävä, ja minkälaista osaamista se työntekijältä sillä hetkellä vaatii. Lisäksi arvioidaan työntekijän tulevaisuuden toiveet, ja mitä uutta osaamista tarvitaan tulevaisuuden tuomiin muutoksiin ja haasteisiin. Jos yrityksillä on käytössään jokin osaamisen arviointijärjestelmä, se liitetään yleensä kehityskeskusteluihin. (Viitala 2013, 188.) Kehityskeskusteluissa keskustellaan, onko työntekijä tarttunut niihin kehittymisen paikkoihin, joita yritys on tarjonnut ja hyödyntänyt tilanteita, joissa

omaa osaamistaan on voinut kehittää. Työntekijän kanssa arvioidaan oman kehittymisen hyödyt, joiden avulla esimerkiksi asiakaspalvelu on parantunut ja mietitään yhdessä tavoitteet jatkoon. (Aarnikoivu 2010, 67.)

Pääasiassa kehityskeskustelut ovat työntekijän osaamisen kartoitus. Ne ovat hyvä mahdollisuus myös työnantajalle hyödyntää kehityskeskustelutilanne mahdollisuutena viedä yrityksen tavoitteita eteenpäin. (Aarnikoivu 2010, 63-66.) Kehityskeskustelut olisi hyvä käydä työntekijöiden kanssa ainakin kerran vuodessa. Jatkuva palautteenanto ja vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä on tehtävä kehityskeskustelujen välilläkin. Kehityskeskusteluissa esimies saa henkilökohtaisempaa tietoa työntekijöiden kyvyistä ja ominaisuuksista, jotta tiedetään paremmin, kuinka toimia haastavissa tilanteissa ja rohkaista heitä tehokkaisiin suorituksiin. Kehityskeskustelut ovat myös hyvä keino pyrkiä poistamaan työyhteisöjen negatiivisuutta. (Rope & Kettunen 2012, 106, 2015.)

5.3.4 Työssä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Vaikuttamismahdollisuuksilla tarkoitetaan asioita ja toimintatapoja, jotka työnantaja antaa työntekijöille, jotta he voivat vaikuttaa omaan työhönsä. (Hakonen ym. 2014, 233.) Työntekijät ovat sitoutuneempia yritykseen, kun heidät otetaan mukaan päätöksentekoon ja he tuntevat voivansa vaikuttaa yrityksen toimintaan (Rope & Kettunen 2012, 198). Hakosen & Hulkko-Nymanin tutkimuksessa (2011) sekä heidän aikaisempien selvityksien mukaan on todettu, että henkilöstö kannattaa ottaa mukaan yrityksen toimintaan osallistavalla tavalla, esimerkiksi palkitsemisen kehittämisessä työntekijöiden mielipiteiden kysyminen kannattaa huomioida. Tutkimusten mukaan työntekijöille annettulla mahdollisuudella esittää kehitysehdotuksia tai mielipiteitä, on ollut positiivinen vaikutus suoraan palkitsemisen onnistumiseen. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 47.)

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia on vaikea määrittää kirjallisesti, koska usein ne liittyvät esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutukseen ja heidän väliseen keskustelukulttuuriin. (Ylikorkala & Sweins 2015, 38.) Vaikkei sitä erikseen kirjata mihinkään, tätä vuoropuhelua kannattaa pyrkiä ylläpitämään yrityksissä, koska sen on todettu lisäävän tuottavuutta, laatua, työtyytyväisyyttä ja sitoutu-

mista yritykseen. Päätöksentekoon mukaan ottaminen ja vaikutusmahdollisuuksien pitää olla sellaista, että toimintaan on todella mahdollisuus vaikuttaa eikä sitä tehdä vain siksi, että se muodollisesti näyttää hyvälle tai vaikutusta arvioidaan vain yrityksen imagon parantamisella. Kun yritys suunnittelee, esimerkiksi toimintatapojen muutoksia, työntekijöiden näkemyksen huomioimisella voidaan saada sellaisia näkökulmia muutosten toteuttamisessa, joihin voi vaikuttaa ennen varsinaista päätöstä. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa, he toimivat myös yritystä kohtaan luottamuksen arvoisesti. Silloin myönteiset vaikutukset yrityksen toimintaan ovat suuremmat. (Hakonen ym. 2014, 242.)

Työn muotoilu

Työntekijöille annettava mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on työn muotoilu. Sen avulla laajennetaan tai syvennetään osaamista ja työnpanosta (Martela & Jarenko 2014, 38). Työn tuunaaminen ja työnkuvan muotoilu voivat olla ihan pieniä muutoksia, joilla voidaan lisätä merkityksellisyyden kokemusta omassa työssä. Lisäksi ne vaikuttavat myönteisesti työhön sitoutumisessa ja siihen omistautumisessa. Työn tuunaamiseen liittyvät työtehtävien mielekkyyden, haastavuuden ja innostavuuden kokeminen lisäävät sisäistä motivaatiota. Työn rikastamisella tarkoitetaan sitä, kun työtehtävien syvyyttä nostetaan antamalla haasteita ja kasvattamalla työtehtävien vaikeusastetta. Vastuunantamisella voidaan huomattavasti vaikuttaa työntekemiseen ja siitä kiinnostumiseen. Työntekijä, joka tuntee olevansa itse vastuussa työn tuloksista, pyrkii tekemään enemmän myös niiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2014, 38-39.) Työn monipuolisuutta pyritään lisäämään myös siten, että työntekijä suunnittelee omia työtehtäviään itse ja tarkkailee itse sen onnistumista ja seurauksia. Silloin sen avulla on mahdollisuus samalla kehittyä. Työ muuttuu mielenkiintoisemmaksi, ja motivaatio kasvaa. (Juuti 2006, 68.)

Työn laajentamisesta puhutaan silloin, kun lisätään uusia samanarvoisia työtehtäviä ennestään olevien työtehtävien rinnalle. Työ monipuolistuu ja työntekijälle annetaan vastuuta omien työtulosten tarkastamisesta ja enemmän vapautta päättää itse, missä järjestyksessä hän työnsä hoitaa (Juuti 2006, 68). Esimiehen kannattaa tarkkailla työn laajentamista siinä mielessä, ettei työ muodostuisi liian kuormittavaksi, kun työtehtäviä lisätään eikä niitä ehdi suorittaa annetussa

ajassa. (Martela & Jarenko 2014, 39.) Useimmissa tapauksissa työn tuottavuus kuitenkin parani, kun työtä laajennettiin onnistuneesti. (Juuti 2006, 68).

5.4 Esimiehen rooli aineettomassa palkitsemisessa

Esimies on työpaikoissa ratkaisevassa asemassa palkitsemisen onnistumisessa. Esimies ohjaa toimintaa työpaikoilla, vaikuttaa johtamistyyllillään toimintaan ja työpaikan ilmapiiriin, ja sitä kautta siihen, että työntekijät kokevat työn mielekkääksi ja palkitsevaksi. Esimies on usein se, joka asettaa konkreettiset tulostavoitteet ja tunnusluvut, joiden saavuttamisesta palkitaan rahallisesti työntekijöitä. Esimiehen rooli aineettomassa palkitsemisessa on merkittävä. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 205-206.) Esimiehet varmistavat, että työntekijöiden motivaatio pysyy yllä luomalla vuorovaikutteisen ja rakentavan ilmapiirin. Esimies huolehtii, että kaikilla on tilaa ja toimivat työvälineet. Työvuorosunnittelun avulla varmistetaan, että on tarpeeksi aikaa tehdä asioita. Työnjohtamisen ja palkitsemisen tulee olla avointa ja läpinäkyvää, jotta molemminpuolinen luottamus olisi aitoa. Koska yrityksen tavoitteet ovat kaikkien yhteisiä, työnantajan tehtävä on luoda edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle. Esimiehen on opeteltava tuntemaan työntekijät hyvin, jotta heidän kaikkien potentiaali ja vahvuudet saadaan käyttöön ja varmistetaan, että tuloksia syntyy. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 31-32.)

Aineeton palkitseminen jaotellaan yhden näkemyksen mukaan kahteen osa-alueeseen, abstrakteihin ja konkreettisiin muotoihin. Konkreettisiin kuuluvat työympäristöön ja työhön liittyvät palkitsemisen muodot, jotka ovat helposti kuvailtavissa niiden fyysisyyden takia. Abstraktit muodot ovat sellaisia, jotka eivät ole niin helposti selitettävissä. Arvostus on yksi abstrakti muoto, jota ei voi kuvailla fyysisesti. Esimies on onnistunut tehtävässään, kun työntekijöiden kokevat, että heitä arvostetaan. Palkitsemisella voidaan saavuttaa korkea työmotivaatio. Siihen tarvitaan hyvää vuorovaikutussuhdetta esimiehen ja työntekijöiden välillä. (Ylikorkala & Sweins 2015, 36.)

Johtamisteorioita on kehitetty vuosien varrella useita, mutta tässä tutkimuksessa ei niitä haluta tarkastella perusteellisemmin vaan halutaan korostaa esimiehen asemaa vahvistamassa työntekijöiden motivaatiota aineettomien palkitsemisen

muotojen avulla. Siihen voidaan liittää myös Juutin teoksessaan (2006) käsittelemä johtajuuden käsite, jossa hän määrittelee johtajuuden olevan työntekijöiden auttamista tavoitteiden saavuttamisessa, hyödyntämällä työntekijöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia ja pyrkimällä saamaan heidän parhaat puolensa esille. (Juuti 2006, 162.)

Esimies ohjaa toimintaa motivoimalla, tukemalla, järjestämällä yhteistä toimintaa ja antamalla palautetta tavoitteena saada aikaiseksi viihtyisä työpaikka, jossa jokainen työntekijä tietää tehtävänsä ja tuntee olevansa tärkeä osa arvostavaa työyhteisöä. Esimiehen tehtävänä on vahvistaa ryhmähenkeä niin, että jokainen työntekijä ja työryhmän jäsen kokee voivansa luottaa toisiinsa ja uskaltaa sanoa mielipiteensä ääneen. Työntekijöiden ideoita ja ajatuksia tuetaan ja kannustetaan jatkuvasti luomaan uutta. Aineettomat palkitsemismuodot ovat tärkeässä osassa esimiehen arkipäiväisessä työssä työntekijöiden kannustamisessa ja itsetunnon vahvistamisessa. Aineettomien palkitsemismuotojen toteuttaminen ei vaadi rahallisia resursseja juuri ollenkaan. Kun tavoitteet saavutetaan, parannetaan myös sisäistä motivaatiota. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 202-207.)

Esimiehen tehtävänä on luoda hyvää ilmapiiriä kuuntelemalla ja olemalla läsnä sekä antamalla palautetta toiminnasta. Esimies asettaa työryhmälleen yhteiset tavoitteet sekä tukee ja ohjaa toimintaa niiden saavuttamiseksi. Esimies arvioi työryhmän osaamista ja suoriutumista ja palkitsee työntekijöitään onnistumisista ja hyvistä suorituksista. (Kauhanen 2015, 141, 143.) Yhteisymmärrys esimiehen ja työntekijän välillä luo tunteen, että työ itsessään ja työn tekeminen on työntekijälle palkitsevaa. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 205-206.)

5.5 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja toimivuus

Riippumatta siitä, millaista palkitsemista yrityksissä käytetään kannustamaan työntekijöitä, tärkeintä on, että palkitseminen on avointa ja reilua kaikkia työntekijöitä kohtaan. Se tarkoittaa sitä, että kaikilla työntekijöillä on selkeä käsitys siitä, mistä peruspalkka muodostuu. Jos käytössä on tulospalkkaus, he tietävät, miten palkkiot muodostuvat ja miten niitä maksetaan. Työntekijät arvostavat oikeudenmukaista palkitsemista, jossa työ, suoriutuminen ja palkitseminen ovat tasapainossa keskenään. (Viitala 2013, 142-143.)

Epäonnistuneessa palkitsemisessa palkitsemisjärjestelmiä ei ole suunniteltu kunnolla. Se aiheuttaa työpaikoilla keskinäistä kateutta, epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, osaoptimointia, johtaa vastuuttomaan työkäyttäytymiseen, vapaa- matkustamiseen ja kannustaa vääränlaiseen tekemiseen. (Ylikorkala ym. 2018, 57-61.) Aalto Yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa (2014) on otettu esiin tilanteita, joissa palkitseminen on epäonnistunut, kun mittarit on asetettu väärin, ja toimintaa vääristellään tai jopa jätetään tekemättä, jotta siitä saataisiin palkkioita (Ikävalko, Hakonen & Vartiainen 2014, 33). Useampien palkitsemista koskevien tutkimusten tuloksena on ollut, että paras ja onnistunut palkitseminen on oikeudenmukaista. Kun kaikilla osapuolilla on yhteneväinen ja riittävä tieto, mihin palkitseminen perustuu, se vaikuttaa myönteisesti kaikkeen toimintaan ja motivaatioon. (Ylikorkala ym. 2018, 57-61.)

Elon ym. tutkimuksen (2009) mukaan sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuus että yrityksen päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus ovat yhteydessä toiminnan tuloksellisuuteen. Oikeudenmukaisuuden kokemiseen voidaan vaikuttaa sellaisella kehittämistyöllä, jossa työntekijät otetaan mukaan kehittämiseen ja kehityskeskusteluiden avulla, jolloin selvitetään työntekijöiden kokemukset työtavoista, kuten palkitsemisesta. (Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen & Salimäki 2009, 62.)

Kuten jo todettiin, oikeudenmukaisuus on tullut esiin monissa palkitsemisen tutkimuksissa. Miten oikeudenmukaista palkitsemista voidaan kehittää? Hulkko-Nymanin vuoden 2016 väitöskirjan tuloksissa käy ilmi, kun palkitsemisjärjestelmä on suunniteltu hyvin ja sisällytetty yrityksen strategiaan sekä toteutettu oikeudenmukaisesti, se koetaan kaikkein toimivammaksi. Tässä Hulkko-Nymanin tutkimuksessa palkkion suuruus vaikutti positiivisesti palkitsemisen tärkeyteen, tietoisuuteen, tyytyväisyyteen, mutta negatiivisesti kokemukseen palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. (Hulkko-Nyman 2016.) Palkitsemisen strategiaa ei kaikissa yrityksissä ole dokumentoitu. Työntekijät eivät sen vuoksi tiedä, mitä palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu. Yrityksen strategisten arvojen ja tavoitteiden pitää olla riittävän selkeitä, jotta palkitsemisen yhteys niihin voidaan täysin ymmärtää (Ikävalko ym. 2014, 24, 33). Myös edellä mainitun Hulkko-Nymanin väitöskirjan (2016) perusteella, palkitsemisessä eniten myönteisiä vaikutuksia motivaatioon

syntyy silloin, kun henkilöstö tuntee palkitsemisjärjestelmän ja kokee sen järkeväksi kokonaisuudeksi, joka tukee yrityksen tavoitteita. Myös aineettomat palkitsemismuotojen tärkeydestä ja vaikutuksesta tulisi kertoa avoimemmin työntekijöille. (Hulkko-Nyman 2016, 180-181.)

Vastauksena kysymykseen, mitä kannattaa tehdä, jotta palkitseminen onnistuu, voidaan luetella ainakin, että palkitsemisen vaikutusten arviointia tulee tehdä säännöllisesti, kehittämistarpeisiin pitää reagoida välittömästi sekä mittareiden tulee olla tarkoituksenmukaisia. Tavoitteiden ja mittareiden asettamisesta ei ole mitään hyötyä, jos niitä ei seurata tai niiden tuloksia ei kerrota työntekijöille (Ikävalko ym. 2014, 29). Keskustelut työntekijöiden kanssa ja kyselyt palkitsemisen kokemuksesta antavat tietoa siitä, mikä palkitsemisen tilanne yrityksessä on, ja miten sitä voisi kehittää jatkossa. Suomalaiset toivovat, että hyvästä työstä saisi tunnustusta, työsuhteen pysyvyyttä ja kehitysmahdollisuuksia. (Ylikorkala ym. 2018, 65-66, 96.)

6 Motivaatio

Tämän opinnäytetyön toinen teoriaosuuden pääkäsitteistä on motivaatio. Motivaatio käsitteenä voidaan määritellä monilla eri tavoilla. Pauli Juuti kuvaa kirjassaan (2006) motivaation olevan käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden eli motiivien aikaansaama tila, eräänlainen järjestelmä (Juuti 2006, 37). Samankaltainen on myös Marjo Sinokin (2016) määritelmä, jonka mukaan motivaatio on psyykkisen vireyden, aktiivisuuden ja ahkeruuden lähde, jota tarvitaan tavoitteen saavuttamisessa. (Sinokki 2016, 61.) Pääpiirre motivaation määrittämisessä kuitenkin on se, että motivaatio on ihmisen sisältäpäin lähtevä voima, joka suuntaa, virittää ja ylläpitää ihmisen toimintaa (Viitala 2013, 159). Motivaatio vaikuttaa oikeastaan kaikkeen ihmisen toimintaan työelämässä ja vapaa-ajalla. Työelämässä sen tarkastelu on tärkeää, koska työntekijöiden motivaation vahvistamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti suoraan yrityksen toimivuuteen ja tuottavuuteen. (Juuti 2006, 38). Mitä korkeampi työntekijöiden motivaatio on, sitä suuremmat vaikutukset sillä on yrityksen tulokseen.

6.1 Työmotivaatio

Motivaation taso vaihtelee paljon yksilöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien välillä. Tärkeää on tunnistaa, mitkä ovat ne tärkeimmät motivoivat tekijät, jotta työryhmän toiminta osataan suunnata mahdollisimman tehokkaasti toiminnan kannalta oleellisiin asioihin. Motivaatioon ja siihen, mikä työn merkitys on ja mitä työltä halutaan, vaikuttavat kirjallisuuden mukaan ainakin seuraavat asiat:

- Työntekijöiden henkilökohtaiset motivaatiotekijät eli asenteet, tarpeet, mielenkiinnon kohteet, elämäkokemukset ja elämänvaihe sekä persoonallisuus.
- Työn ominaisuudet, kuten työn sisältö ja työn mielekkyys, vaihtelevuus ja haasteellisuus.
- Työympäristöön liittyvät taloudelliset-, fyysiset-, ja sosiaaliset tekijät, kuten johtaminen, työyhteisö, palkka ja työturvallisuus. Myös työpaikan fyysiset ominaisuudet, kuten työvälineiden toimivuus ja viihtyisä työpiste vaikuttavat työmotivaatioon. (Sinokki 2006, 81-82; Rope & Kettunen 2012, 88-90.)

On normaalia, että motivaatiotekijät ja niiden voimakkuus vaihtelevat eri tilanteissa ja ovat erilaisia työntekijöiden eri elämänvaiheissa. Työmotivaatiota tutkittaessa tulokset voivat vaihdella eri ajankohtana paljonkin, vaikka tutkimus tehtäisiin samalle työyhteisölle. Työyhteisöissä pitäisi kuitenkin pyrkiä pitämään työmotivaation taso kohtuullisen hyvänä koko ajan, jotta työntekijöiden halu pyrkiä hyvään tulokseen pysyisi riittävänä. (Rope & Kettunen 2012, 89-91.) Koska motivaatioon tasoon vaikuttavat monet tekijät, tulisi motivaatiota ja asioita, mitkä milloinkin hetkellä siihen vaikuttavat, tarkastella säännöllisesti.

Työmotivaatiota on tutkittu jo useita vuosia ja teorioita ja niiden jaottelutapoja on useita. Jaottelut on tehty sen mukaan, mitkä tekijät vaikuttavat ihmisen toimintaan. Jaotteluja voidaan tehdä myös, esimerkiksi perinteen, vaistonvaraisuuden, kokemuksen, tiedon tai rationaalisen ajattelun näkökulmasta. (Hakonen 2015, 138.) Juuti mainitsee kirjassaan (2006) useimpien motivaatioteorioiden saaneen alkunsa jo 1700- ja 1800-luvuilla yleisesti käytetystä hedonistisesta ajattelutavasta, jonka mukaan ihmisen käyttäytymistä ohjaa aina pyrkimys mielihyvään ja kivun ja mielipahan välttämiseen. Vanhimpien teorioiden mukaan ihminen toimii

omien vaistojen ja alitajuisten sekä tietoisten motiivien mukaisesti. (Juuti 2006, 39-43.) Uudemmissa 2000-luvun motivaatioteorioissa keskitytään enemmän työntekijöiden sisäisen motivaation ja autonomisen motivaation tutkimuksiin, joiden perusteella motivaatio kehittyy psykologisten tarpeiden tyydyttämisellä. Työssä halutaan tyydyttää merkityksellisyyden, vapaaehtoisuuden tai yhteisöllisyyden tarpeita. (Yli-Korkala ym. 2018, 48.)

Motivaatioteoriat, joita tässä tutkimuksessa tarkastellaan, on luokiteltu kolmeen eri ryhmään eli sisältö- ja prosessiteorioihin ja positiivisen psykologian motivaatioteorioihin. Motivaatioteorioiden eri käsityksiä motivaation lähteistä tarvitaan, kun tutkitaan kokonaisvaltaista työmotivaatiota. Monien eri teorioiden määritelmät voivat vaikuttaa samaan asiaan. Esimerkiksi palkka tai palkankorotukset eivät tarveteorioiden mukaan ylläpidä motivaatiota pitkällä aikavälillä, mutta ovat silti tekijöitä, joiden tulee olla kunnossa kokonaisvaltaisen työmotivaation kannalta, kun ensin tyydytetään niiden avulla perustoimeentulon tarve (Martela & Järnke 2014, 48). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan motivaatioteorioita siitä näkökulmasta, miten aineettomalla palkitsemisella voidaan vaikuttaa eri motivaatioteorioiden mukaan työmotivaatioon ja sen vahvistamiseen. Lähtökohta näkökulmaan lähtee ajatuksesta, jonka Kauhanen mainitsee teoksessaan (2015), tehokkaimmat keinot motivaation lisäämiseen uskotaan olevan aineettomia palkitsemismuotoja (Kauhanen 2015, 119).

6.2 Sisältöteoriat

Sisältöteoriat eli tarveteoriat pyrkivät vastaamaan kysymyksiin, mikä motivoi työntekijöitä? Ja mitkä ihmisen sisäiset tekijät ja tarpeet, kuten kasvu-, liittymis-, ja toimeentulon tarpeet suuntaavat ja ylläpitävät toimintaa? (Hakonen 2015, 138.) Tarveteorioiden keskeisenä ajatuksena on, että tyydyttämättömät tarpeet luovat eräänlaisen fysiologisen tarpeiden puutostilan, jota ihminen pyrkii toiminnassaan jatkuvasti välttämään. Yksinkertaisimmillaan se ymmärretään, että ihminen tekee töitä saadakseen siitä palkkaa. Kun peruspalkka on saatu, ja sen tarve on tyydytetty, voidaan siirtyä tyydyttämään jotain uutta tarpeiden puutostilaa, koska jo tyydytetty tarve palkasta ei enää motivoi työntekijää. (Juuti 2006, 45.) Tarveteorioista työmotivaatioon liittyviä asioita käsitellään Maslowin tarvehierarkian ja Herzbergin kaksifaktorianalyysin kautta.

6.2.1 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkia on ehkä tunnetuin työmotivaatiota tutkivista sisältöteorioista. Abraham Maslowin teorian mukaan ihmisiä motivoi viisi tarvetta: fysiologiset perustarpeet, turvallisuuteen liittyvät tarpeet, rakkauteen ja yhteenkuuluvuuteen liittyvät tarpeet ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Nämä kaikki tarpeet on kuvattu seuraavan kuvion (kuvio 5) mukaisesti pyramidin malliin, jonka mukaan alemmalla tasolla olevat tarpeet eli fysiologiset tarpeet ovat niitä, joita tavoitellaan ensin. Kun ne on tyydytetty, voidaan siirtyä ylemmille tasoille, joista itsensä toteuttaminen on ylimpänä. (Juuti 2006, 45-46.)



Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkia. (Sinokki 2016, 74).

Alimman tason fysiologiset tarpeet ovat elämässä välttämättömiä tarpeita, kuten nälkä ja jano. Työssä välttämätön fyysinen tarve on useimmille palkka. Latham teoksessa (2012) mainitaan, että Maslow on itse sanonut tästä alimmasta tasosta, että tulevaisuus voidaan määritellä vasta sen jälkeen, kun nälkä on saatu tyydytettyä (Latham 2012, 33). Ylemmille tasoille voidaan siis siirtyä vasta sitten, kun nälkä on tyydytetty. Turvallisuuteen liittyvät tarpeet työelämään liitettynä ovat, esimerkiksi turvallisuuden kokemus siitä, että työpaikka on vakaa ja epävarmoissa tilanteissa voidaan luottaa siihen, että yritys on taloudellisesti vakaalla pohjalla, ja oma työpaikka säilyy. Turvallisuuden tarpeiden tyydyttäminen on

työntekijän suojautumista erilaisia työelämän haittoja vastaan. Henkilökohtaisessa elämässä säästötilien avaus tai erilaisten vakuutuksien ottaminen on suojautumista elämän haittoja vastaan. (Latham 2012, 34.) Työpaikalla se voi myös tarkoittaa sitä, että on helpompi pysytellä tutuissa ja turvallisissa työtehtävissä kuin mennä niin sanotulle epämukavuusalueelle. Turvallisuuden tarpeet ovat sekä fyysisiä että emotionaalisia. Kun turvallisuuden tarpeet on saatu tyydytettyä, ja työntekijä kokee olevan vakaassa työsuhteessa, alkaa halu tyydyttää muita tarpeita kasvaa. Haasteita ja motivaatiota tehdä asioita aletaan etsimään muista kohteista. (Juuti 2006, 46.)

Seuraavat tasot Maslowin hierarkiassa ovat yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeiden taso, jossa tyydytetään kiintymyksen tarpeita. Työntekijä huomaa työskentelevänsä niin luottamuksellisessa työympäristössä, että kokee tarvetta muodostaa ystävyys-suhteita työkavereiden kanssa saadakseen yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydytettyä. Arvostuksen tarpeen taso tulee heti tämän jälkeen. Työntekijät haluavat saada tehdyistä töistä tunnustusta, ja varsinkin hyvien suoritusten huomioiminen kasvattaa tunnetta, että työnantaja ja muut työntekijät arvostavat tehtyä työtä. Työntekijän itsetunto kasvaa, kun hän selviytyy työympäristön aiheuttamista haasteista ja häntä kohtaan osoitetaan arvostusta sen vuoksi. Hierarkian ylimmällä tasolla on itsensä toteuttamisen tarpeet. Kun kaikki neljä muun alimman tason tarpeet on tyydytetty, huipulle jää tahto itsensä toteuttamiseen (Latham 2012, 34).

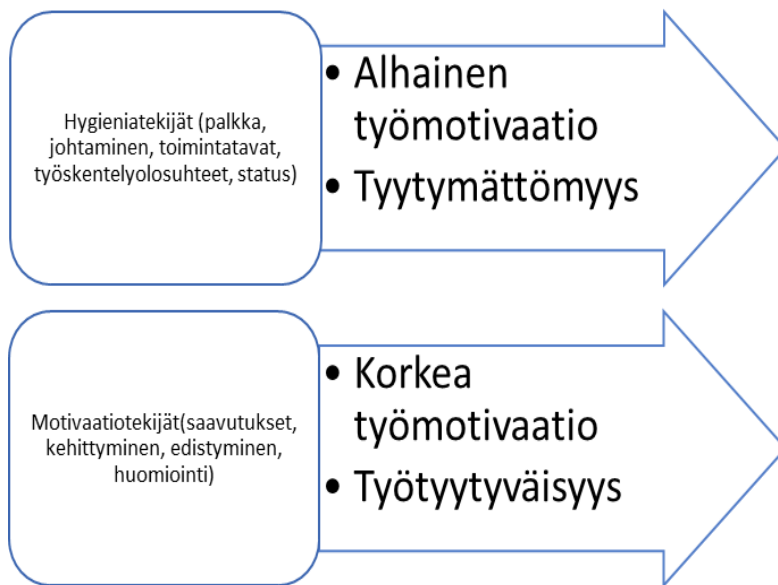
Hierarkian ylin taso on teorian mukaan työmotivaation korkein taso, jossa työntekijän kaikki tarpeet on tyydytetty. Teorian mukaan ihanteellinen tilanne työpaikoilla on sellainen, että kaikilla on mahdollisuus kehittyä hierarkian mukaisesti kohti ylempiä tasoja saavuttaakseen korkean työmotivaation. (Sinokki 2016, 74-75.) Silloin työntekijä viihtyy työssä ja on kaikin puolin tyytyväinen elämäänsä. Työntekijä tekee itsenäisesti työtä, jossa hänen omat sekä yrityksen tarpeet kohtaavat. Tässä opinnäytetyössä korostetut aineettomat palkitsemisenmuodot ovat keinoja, joilla voidaan pitää työntekijä hierarkian ylimmällä tasolla antamalla vapautta itsenäiseen toimintaan, tukemalla toimintaa palautteella ja arvostuksella sekä antamalla mahdollisuus kehittää itseään. Fysiologiset tarpeet voidaan tyydyttää siis enimmäkseen aineellisilla palkitsemisen muodoilla, kun taas ylimpien

tasojen tarpeet aineettomilla. Toisin sanoen, kun rahallinen palkitseminen ei motivoi työntekijää enää, voidaan motivoinnissa käyttää aineettomia palkitsemisen muotoja (Hakonen 2015, 142).

Työmotivaation oletetaan siis olevan hyvä, kun kaikkien tasojen tarpeet on tyydytetty järjestyksessä. Juuri siitä syystä Maslowin teoria on saanut myös kritiikkiä. Esimerkkinä Clayton Alderfer on teoriassaan todennut, että kasvutarpeita voidaan tyydyttää, vaikka toimeentulon tarpeet eivät olisikaan vielä tyydytetty. (Juuti 2006, 48.) Clayton Alderferin ERG-teoria on kehitetty Maslowin teorian pohjalta. Teoriassa oletetaan olevan vain kolmea tarvetta. Olemassa olevat tarpeet (existence needs) ovat kaikki ne konkreettiset ja fysiologiset tarpeet, joita olemassaoloon tarvitaan, ihmissuhteisiin liittyvät tarpeet (relatedness needs) ja kasvuun liittyvät tarpeet (growth needs). (Cherrington 1991, 37.) Myös Maslow on myöhemmin itse todennut saman, että ylimmän tason tarpeita voi tyydyttää, vaikka alemmat tasot eivät vielä olisikaan tyydytetty (Juuti 2006, 48).

6.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Toisena sisältöteorian esitellään Frederick Herzbergin, vuonna 1968 kehittämä motivaatio-hygieniateoria eli kaksifaktoriteoria, jossa työmotivaatioon vaikuttavat motivaatiotekijät (X-tekijät) ja hygieniatekijät (Y-tekijät) (Viitala 2013, 162). Herzbergin teoriassa on paljon yhtäläisyyksiä Maslowin hierarkian kanssa, kun teorian mukaan kaikkien työyhteisöjen perimmäisen tarkoituksen pitäisi olla tyydyttää työstä muodostuvia nautinnon tarpeita eikä pelkästään omia fysiologisia tarpeita (Latham 2012, 41). Vaikka teoria on jo suhteellisen vanha, ja maailma on muuttanut sen kehittämisen, voidaan sitä edelleen käyttää perustana, kun tutkitaan työmotivaatiota (Kauhanen 2012, 112). Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) esitellään Herzbergin kaksifaktoriteoria havainnollistamaan sen tarkoitusta.



Kuvio 5. Herzbergin kaksifaktoriteoria. (Ruohotie 1998, 69.)

Tämä teoria halutaan kytkeä tähän tutkimukseen selittämään, kuinka aineettomat palkitsemismuodot ovat teorian näkökulmasta motivaatiotekijöitä, jotka saavat aikaan työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Motivaatiotekijöitä ovat, esimerkiksi saavutukset, tunnustus, työn ominaisuudet, vastuu ja kasvu (Kauhanen 2012, 111). Kun motivaatiotekijöitä vahvistetaan aineettomalla palkitsemisella, työstä ei muodostu pelkkää hygieniatekijöiden, kuten palkan tai työnjohdon ohjaamaa toimintaa vaan toiminta keskittyy itse työn sisältöön, sen huomiointiin, vastuullisuuteen, toimintaan ja haasteellisuuteen. (Latham 2012, 41.) Koska pitkän ajan kuluessa hygieniatekijät eivät teorian mukaan enää lisää motivaatiota, on tärkeämpää vahvistaa enemmän motivaatiotekijöitä (Viitala 2013, 162). Toisaalta, jos motivaatiota halutaan kasvattaa, täytyy myös hygieniatekijöiden olla ensin kunnossa ja vasta sitten alkaa kehittämään muita motivaatiotekijöitä. (Hakonen 2015, 142-143).

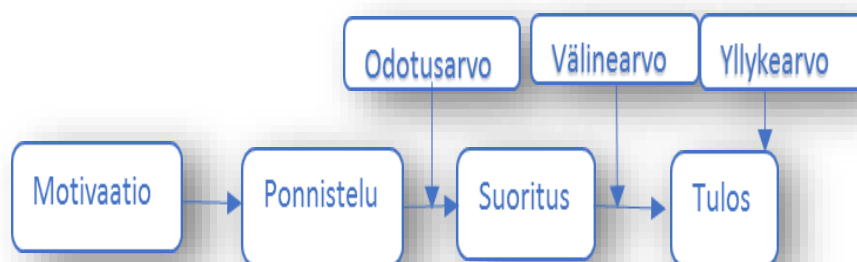
6.3 Prosessiteoriat

Työmotivaation prosessiteoriat pyrkivät vastaamaan kysymykseen, miten motivoitumme? Niiden tarkoituksena on tutkia tiedon ja omien mieltymysten mukaisia keinoja, joilla saadaan ihminen liikkeelle. (Hakonen 2015, 138-139.) Prosessiteorioissa motivaation koostuu työntekijöiden työympäristöstä esiin nousevista tekijöistä.

Prosessiteorioista käsitellään odotusarvoteoria. Sen mukaan ihminen harkitsee toimintaansa ja miettii millaisia palkkioita siitä voi saada ja lopulta valitsee itselleen parhaimman vaihtoehdon, jotta voisi ne saavuttaa (Juuti 2006, 49). Prosessiteorioista on tässä tutkimuksessa motivoivien tekijöiden tarkasteluun otettu tavoitteenasettamisen teoria, jonka mukaan motivaatio syntyy, kun toiminnalle asetetaan tarpeeksi haasteellinen, selkeä, ymmärrettävä ja työntekijöiden hyväksymä tavoite.

6.3.1 Odotusarvoteoria

Viktor Vroom kehitti vuonna 1964 odotusarvoteorian, jonka mukaan motivaatio koostuu toiminnasta, johon liittyy useita eri tekijöitä. Teorian mukaan ihminen harkitsee valintaansa aina useista eri vaihtoehdoista. Vaihtoehtoa valitessaan ihminen miettii, onko tavoite mahdollista saavuttaa (odotusarvo,) ja mitä hyötyä sen saavuttamisesta seuraa (välinearvo). Ihminen puntaroi myös sitä, onko seuraus riittävän houkutteleva, jotta se motivoisi toimimaan (yllykearvo). (Juuti 2006, 49.) Työntekijä toimii motivoituneesti ja tehokkaasti silloin, kun hän uskoo itse saavansa työskentelystään, esimerkiksi tarpeeksi turvallisuutta, riittävää palkkaa, ystävyyssuhteita tai mahdollisuuden kehittää itseään (Juuti 2006,51). Seuraavassa kuvassa (kuvio 6.) nähdään, miten motivaatio syntyy Vroomin odotusarvoteorian mukaan.



Kuvio 6. Vroomin odotusarvoteoria. (Ruohotie 1998, 58.)

Työmotivaation määrään vaikuttavat työtehtävistä saavutettavat hyödyt. Jos työntekijä itse arvostaa toiminnasta saatavaa tulosta ja kokee sen itselle hyödyll-

liseksi, työntekijä toimii motivoituneesti sen saadakseen. (Latham 2012, 49.) Yritykset, joissa on käytössään kannustinpalkkiojärjestelmät arvioivat, että työntekijät tekevät parhaansa saadakseen työstä palkkion. Palkkiot ovat tavoittelemisen arvoisia asioita, mutta tutkimusten mukaan ne eivät motivoi pitkällä aikavälillä ja silloin työntekijät alkavat tavoitella muita asioita toiminnassaan, jotka arvioidaan tärkeiksi, kuten esimerkiksi itsensä kehittämiseen liittyviin tavoitteisiin, ylennyksiin tai uralla etenemiseen. Tämän teorian mukaan, tärkeintä työmotivaation kannalta on, että työntekijä uskoo siihen, että hän voi saavuttaa tavoitteen tekemällä työtä ahkerasti (Sinokki 2016, 110-111). Odotukset muotoutuvat omien aikaisempien kokemusten ja niistä saatujen palautteiden perusteella. Arvostus työntekestä kohtaan lisääntyy, jos onnistumiset huomioidaan. Palautteen antaminen onkin varsin suuressa osassa siinä, miten tärkeäksi työntekijä oman työnsä kokee. (Viljaranta 2017, 74.)

Aineettomalla palkitsemisella tuetaan työntekijöiden motivaatiota ja työn mielekkyyden kokemista. Palautteella ja onnistumisien huomioimisella on vaikutusta siihen, miten motivoituneesti työntekijät haluavat tehdä työtä. Kun he saavat tietoa siitä, miten työtä on tehty, he tietävät mitä heiltä odotetaan jatkossa. Tavoitteet, joita pyritään saavuttamaan ovat usein yrityksissä asetettu strategian mukaisiksi. Jos yrityksen tavoitteet ovat lähellä työntekijöiden omia tavoitteita, ne koetaan itselle tärkeiksi ja ponnistelun arvoisiksi saavuttaa.

6.3.2 Päämääräteoria

Toiminnalla pitää olla selkeä päämäärä, jota tavoitella. Päämääräteorian mukaan ihmiset tarvitsevat selkeät päämäärät toiminnalle, jotta motivaatio sitä tehdä kasvaa. Toiminnasta tavoitteiden saavuttamiseksi tulee saada riittävästi palautetta. (Sinokki 2016, 113.) Edwin. A. Locke aloitti tutkimaan motivaatiota jo 1960-luvulla. Tästä Locken päämääräteoriasta on tullut yksi käytetyimmistä motivaatio-teorioista työmotivaation tutkimuksissa. Tavoitteella on erilaisia ominaisuuksia, joilla on vaikutusta motivaation määrään. Tavoite vaikuttaa motivaatioon, jos:

- Tavoite on riittävän haasteellinen ja vaikea.
- Tavoite on selkeä.
- Työntekijä on sitoutunut tavoitteeseen ja kokee voivansa saavuttaa sen.

- Yritys on valmis tukemaan (aika, raha ja resurssit) tavoitteen saavuttamisessa ja pyrkii samalla kehittämään työntekijän osaamisen tasoa sen mukaan, miten tavoitteet sitä vaativat.
- Tavoitteen suorittamisesta ja omasta toiminnasta saadaan palautetta. (Juuti 2006, 59-60.)

Vaikka työpaikoilla asetetaan yritykseen tulokseen liittyviä tavoitteita, työntekijöillä on myös erilaisia henkilökohtaisia tavoitteita, jotka ovat heille tärkeitä saavuttaa. Palkitsemisen näkökulmasta tavoitteen saavuttaminen voi lisätä motivaatiota siten, että työntekijät saavat itse osallistua tavoitteiden asettamiseen. Mitä enemmän työstä saa palautetta, sitä sitoutuneempi työntekijä on sen saavuttamiseen. Riittävän selkeään tavoitteeseen sitoutuu koko työryhmä. (Hakonen 2015, 146.)

Tavoitteenasettamiseen liittyvät teoriat ovat keskittyneet tutkimaan harkittujen, yksilöityjen ja haasteellisten tavoitteiden vaikutuksia työntekijöiden toiminnassa. Tutkimusten mukaan tavoitteet ovat hyödyllisiä, kun työntekijät oppivat jotain uusia taitoja tavoitteita saavuttaessaan. Se johtuu siitä, jos työntekijöillä on mahdollisuus oppia jotain uutta. Kun toiminta saa työntekijöiden ajatukset pois tuloksista, he keskittyvät itse työhön enemmän kuin tuloksiin. (Latham 2012, 195.)

Aineettomilla palkitsemismuodoilla voidaan tukea haasteellisten tavoitteiden saavuttamista, kun työntekijöille annetaan palautetta havainnoimalla ja huomioimalla toimintaa sekä pohditaan yksilöllisissä kehityskeskusteluissa sekä ryhmän kesken yhdessä keinoja, miten tavoitteisiin voitaisiin päästä. Parhaimmillaan niiden avulla päästään siihen, että työntekijöiden halu saavuttaa tavoitteisiin muodostuu heidän oman ymmärryksen seurauksena, miten toiminta kannattaa suunnata ja millainen toiminta niiden saavuttamiseksi pitää olla (Latham 2012, 195).

6.4 Positiivinen psykologia

Yksi uusimmista motivaatiota käsittelevistä tieteenaloista on positiivinen psykologia. Positiivinen psykologia käsitteenä on lähtenyt liikkeelle vuonna 1998 Yhdysvalloista, kun professori Martin Seligman aloitti luomaan uutta tieteenalaa, joka tutkii ihmisen voimavaroja ja hyvinvointia vahvistavia yksilöllisiä tekijöitä, ja niitä olosuhteita ja prosesseja, jotka vaikuttavat ihmisten ja yhteisöjen hyvinvointiin.

(Martela & Jarenko 2014, 20.) Työelämän näkökulmasta positiivisen psykologian tarkoituksena on tutkia, mitkä tekijät tekevät työstä mielekkään, mitkä tekijät edistävät hyvinvointia, ja mitkä ovat työntekijöiden mielestä kaikista ihanteellisimmat työolosuhteet motivaation kannalta (Hakonen 2015, 147).

Professori Richard M. Ryan kertoo Valtionkonttorin artikkelissa (2015), että vuosikymmeniä sitten kehitetyt motivaatioteoriat pätevät vielä tänäkin päivänä, mutta yhteiskunnan muutosten seurauksena yrityksissä tarvitaan nyt enemmän luovuutta, ihmissuhdetaitoja ja asennetta kehittää toimintaa, jotta globaalissa kilpailussa pärjätään. Kankean johtamistyylin sijaan täytyy keskittyä tiimien itseohjautuvuuteen, johon tarvitaan enemmän sisäistä motivaatiota kuin ulkoisia motivaation lähteitä, kuten palkkioita. Tämän päivän motivaatiotutkimus keskittyy siihen, mitkä ovat ihmisten kiinnostuksen kohteita ja miten heidän vapaaehtoista sitoutumista vahvistetaan. (Kuisma, 2015.)

Positiivisen psykologian motivaatioteorioista käsitellään itsemääräytymisen teoria. Itsemääräytymisteorian mukaan valinnat, joihin on saanut vaikuttaa itsenäisesti ja omaehtoisesti johtavat korkeampaan sisäiseen motivaatioon, suurempaan autonomian tunteeseen ja laajempaan kiinnostukseen suorittaa työtehtäviä. Vaikka teoria ei sinällään ole tarveteoria, siinä kuitenkin määritellään kolme tärkeintä psykologista tarvetta motivaation muodostumisessa eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Kun nämä kolme tarvetta on tyydytetty, ihminen on sisäistänyt toiminnan arvon ja säännöt täysin omakseen. Ihminen toimii sisäisesti motivoituneesti. (Latham 2012, 155-156.) Tähän tilaan pitäisi pyrkiä työyhteisössä. Sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden uskotaan olevan hyvinvoivia, tyytyväisiä, sitoutuneita, luovia ja tehokkaita. Työn ominaisuuksilla tai ihmisten välisillä suhteilla voidaan vaikuttaa sisäiseen motivaatioon, ja siihen, että ihminen toimii omaehtoisesti kohti itselle tärkeitä asioita eikä pelkästään kohti yritykselle tärkeitä asioita. (Hakonen 2015, 138, 150.) Työssään motivoituneiden työntekijöiden hyöty on suuri työntekijälle itselleen, koska motivaatio vaikuttaa työkykyyn. Pitkällä aikavälillä sillä on vaikutusta koko yhteiskunnalle (Sinokki 2016, 286).

Parhaimmillaan sisäisesti motivoitunut työntekijä toimii työn imussa. Työn imu eli tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön koetaan olevan yksi työmotivaation käsite, joka liittyy oleellisesti positiiviseen psykologiaan. Se on esitelty vielä lopuksi tässä opinnäytetyön teoriaosuudessa.

6.4.1 Itsemääräytymisen teoria

Itsemääräytymisen teoriaa ovat alun perin kehittäneet Edward Deci ja Richard Ryan. Teoria perustuu siihen, että ihmisille annettu vapaus johtaa täysivaltaiseen autonomiaan ja korkeaan innostumiseen työtehtävissä. (Latham 2012, 155). Itsemääräytymisen teorian mukaan ihmisellä on kolmenlaista tarvetta, jotka vahvistavat sisäistä motivaatiota. Nämä psykologiset tarpeet ovat autonomian tarve, kompetenssin eli kyvykkyyden tarve ja yhteenkuuluvuuden tarve. (Sinokki 2016, 76.) Kaikki nämä psykologiset perustarpeet ovat sidoksissa ymmärrykseen siitä, mitä sisältöä ja millaisia prosesseja tarvitaan tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi ne ovat teorian mukaan perustana psykologiselle kasvulle, rehellisyydelle ja hyvinvoinnille sekä motivaation syntymiseen. Kun fysiologiset perustarpeet on tyydytetty, ihminen alkaa etsimään keinoja tyydyttää muita tarpeita. Esimerkiksi, kun työpaikoilla työntekijöillä on työvälitteet kunnossa, mutta toiminta on tehotonta, halutaan kehittää tehotonta toimintaa muilla tavoilla, jotta saadaan tyydytettyä kyvykkyyden tarvetta. Toisena esimerkkinä huono ilmapiiri, joka synnyttää työpaikoilla tarpeen kehittää yhteenkuuluvuudentarvetta. (Deci & Ryan 2000, 228-230.)

Autonomia tarkoittaa sitä, että halu tehdä asioita ja vaikuttaa omiin kokemuksiin ja käyttäytymiseen syntyy omasta tahdosta. (Deci & Ryan 2000, 231). Autonomia on tunne siitä, että toiminta on vapaaehtoista. Sillä tarkoitetaan, että työntekijällä on itsellään mahdollisuus vaikuttaa asioihin eli valinnan- ja toiminnanvapautta. Yksilö kokee tekemänsä asian omakseen, jolloin motivaatio toimintaan lähtee hänestä itsestään, ei muiden haluista. Yleensä hyvin sisäisesti motivoitunut työntekijä on sisäistänyt yrityksen arvot ja tavoitteet omikseen, ja etenee itsenäisesti niiden mukaisesti. Vastaavasti ulkoisten motiivien mukaisesti työskentelevä henkilö tekee työtä sen takia, että sitä on pakko suorittaa, esimerkiksi palkan takia

(Hakonen 2015, 150). Esimiehen tehtävä itsemääräytymisteorian mukaan on tukea autonomian tunnetta tarjoamalla sopivan haastavia tehtäviä, antamalla valinnanvapautta sekä tukea oma-aloitteisuutta. (Martela & Jarenko 2015, 57-58.)

Kompetenssi eli kyvykkyydentunne tarkoittaa sitä, että työntekijä tuntee olevansa osaava ja aikaansaava työssään, jota on tekemässä. Työntekijä nauttii työstään, koska kokee osaavansa sen hyvin ja tuntee sen tärkeäksi itselleen sekä yritykselle. Tärkeää on, että työntekijöille tarjotaan selkeitä ja haasteellisia tehtäviä, joissa jatkuvasti myös kehittää osaamistaan. Aineettomista palkitsemisen muodoista tehokkaita kyvykkyyden tunteen vahvistamisessa ovat palautteen antaminen ja ammatillisten koulutusten järjestäminen. (Martela & Jarenko 2015, 58-60.)

Kolmantena tarpeena on yhteenkuuluvuuden tarve eli läheisyys työkavereiden kanssa. Teorian mukaan ihminen on aktiivinen, kasvuun suuntautuva yksilö, jolla on halu yhdistyä johonkin sosiaaliseen ryhmään tai yhteisöön, josta saadaan tukea, osaamisen ja läheisyyden tunnetta työhön. (Deci & Ryan 2000, 229.) Yhteenkuuluvuudentunne on voimakkaammillaan silloin, kun työntekijöillä on tunne, että työyhteisö kunnioittaa, ja siinä saa toimia omana itsenään. (Martela & Jarenko 2015, 58-60.)

Kirjallisuudessa on usein kyseenalaistettu, voiko tätä teoriaa käyttää työmotivaation tutkimuksissa. Teoriaa on kritisoitu siitä, että työtehtäviä ei voi valita tai jättää tekemättä sen vuoksi, etteivät ne ole omien arvojen mukaisia. Työtehtävät ovat välttämättömiä yrityksen toiminnan kannalta tehdä. Toinen asia, josta teoriaa kritisoidaan, on se, että lähes kaikki ihmiset ovat töissä saadakseen siitä palkkaa eli perustoimeentulon hankkimiseksi, eivätkä siksi, että pelkästään pitäisivät siitä. Kolmas seikka, joka voitaisiin vielä esittää tätä teoriaa vastaan, liittyy sisäisen motivaatioon liittyviin sitoutumisen, tyytyväisyyden ja nautinnon tunteiden kokeamiseen, jotka tämän teorian mukaan johtavat aloitteelliseen toimintaan. Toisaalta myös negatiiviset tunteet synnyttävät aloitteellisuutta. Esimerkiksi silloin, kun työpaikoilla vallitsee epäjärjestys, halutaan tehdä parannusehdotuksia sen korjaamiseksi. (Latham 2012, 157.)

6.4.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

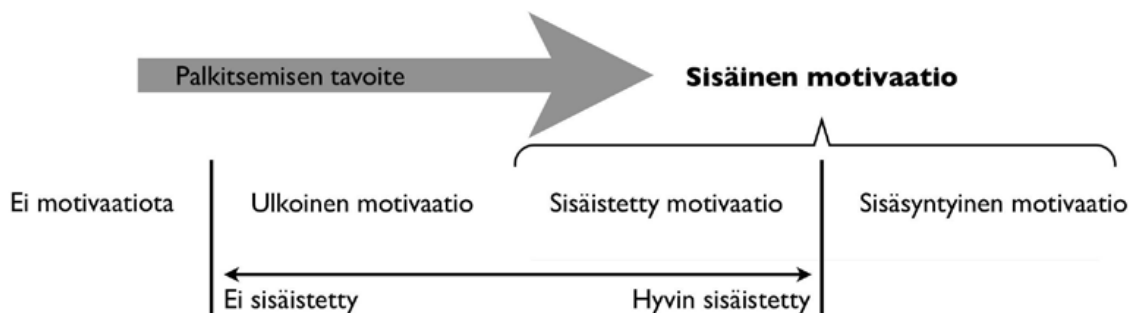
Sanotaan, että tekijät, joiden mukaan ihminen motivoituu ovat joko sisäisiä tai ulkoisia motiiveja. Ihminen voi motivoitua niistä kummastakin, mutta yleensä vain toinen niistä on vahvempi. Sisäisen motivaation muodostumisessa tyypillistä on se, että toimintaa ohjaa jokin omasta itsestä lähtöisin oleva sisäinen voima tai motiivi. (Martela & Jarenko 2014, 14-15.) Ulkoinen motiivi työpaikoilla saa toimi- maan halutun tavoitteen saavuttamiseksi konkreettisen rangaistuksen välttä- miseksi. Ulkoinen motiivi voi olla myös jokin rahallinen palkkio. Esimerkiksi työn- tekijöitä ohjaa työstä saatava rahallinen palkkio, joka muodostuu työntekemisen tarkoituksiksi. Rangaistuksena siinä on pelko jäädä ilman rahallista palkkiota. Rangaistuksen pelko voi liittyä myös pelkoon vastuullisten työtehtävien menettä- misestä. (Deci & Ryan 2000, 236.)

Ulkoiset palkkiot voivat vaikuttaa motivaatioon niin, että toiminnan ja ulkoisten palkkioiden välille muodostuu välineellinen suhde, jolloin toiminta on vain palk- kion saamisen keino (Juuti 2006, 62). Päinvastaisesti sisäisen motivaation val- lassa toimiva työntekijä tekee juuri häntä innostavia asioita toiminnan itsensä vuoksi, ei niistä saatavien palkkioiden vuoksi. Sisäisesti motivoitunut työntekijä hakee itselleen tärkeitä haasteita ja pyrkii niihin itsenäisellä toiminnalla. (Juuti 2006, 61.) Sellaiset tehtävät, jotka työntekijöiden mielestä ovat mielekkäitä, lisää- vät sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 1991, 50).

Kappaleen jälkeen olevassa kuviossa (kuvio 7.) on esitetty ulkoisen ja sisäisen motivaation ero ja sen yhteys palkitsemiseen. Kuviossa vasemmalla on täysin motivaatioton tila. Sitä tilaa voidaan kehittää ensin sellaiseksi, jossa toimintaa ohjaa ja määrittelee jokin tiukka ulkoapäin tuleva määräys eli ulkoinen palkkio. Sen mukaan toimintaa suunnataan johonkin, mutta työntekijä ei kuitenkaan ole täysin sisäistänyt toimintaa. Seuraavassa vaiheessa ulkoiset määräykset vaikut- tavat motivaatioon jo siinä määrin, että niitä on alettu hiukan sisäistämään eli päästään sisäistettyyn motivaation tilaan. Esimerkiksi esimiehiltä saatujen mää- räysten arvioidaan vaikuttavan omiin tunteisiin, ja asioita tehdään siksi, ettei nii- den tekemättä jättäminen saa aikaan syyllisyyden tai häpeän tunnetta. Motivaa- tiota ohjaa kuitenkin edelleen enemmän ulkoiset motiivit. (Deci & Ryan 2000, 236.)

Ulkoinen motivaatio pyritään muuttamaan täysin sisäsyntyiseksi motivaatioksi, joka on kuvion oikeassa laidassa. Se on myös palkitsemisen tavoitteena. Aineettomalla palkitsemisella pyritään luomaan työyhteisöön tilanteita, jotka innostavat työntekijöitä luontaisesti eli lähtevät työntekijän omasta innostuneisuudesta ja halusta, joka kasvattaa motivaatiota. Sillä pyritään myös siihen, että työtehtävät tulisivat työntekijöiden omia päämääriä, ja työntekijät kokisivat ne itselle arvokkaaksi ja tekemisen arvoiseksi. (Martela & Jarenko 2015, 33.) Sisäsyntyisessä motivaatiossa ulkoinen motivaatio on täysin sisäistetty sekä sen merkitys omaan toimintaan ymmärretään täysin. (Deci & Ryan 2000, 236).

Palkitsemisen tavoitteena on sisäinen motivaatio, jota voidaan vahvistaa parhaiten aineettomien palkitsemisen muotojen avulla. Esimerkiksi antamalla työntekijöille vapautta vaikuttaa omiin työtehtäviin tai ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon. Sääntöjen, joiden mukaan työpaikoilla toimitaan, pitää olla ja johdonmukaisia, mutta työntekijöille täytyy muodostaa tunne, että he voivat toimia riittävän itsenäisesti kohti heille tärkeitä tavoitteita. Toiminnasta muodostuu sellaista, että työntekijä toimii oman tahdon mukaisesti ja valitsee toiminnassaan itselle tärkeitä asioita, jotka tukevat organisaation tavoitteita. (Deci & Ryan 2000, 236-237.)



Kuvio 7. Sisäinen motivaatio palkitsemisen tavoitteena. Martela & Jarenko 2014, 50.)

6.4.3 Työn imu

Kun sisäinen motivaatio on kasvanut niin korkeaksi, että työntekijä suorittaa työtään suuren voiman ja tahdon vallassa voidaan sanoa, että työntekijä toimii työn imussa. Työn imu saa työntekijät suuntaamaan kaiken energian työhön, jolloin koko muu ympäristö unohtuu. Työn imun sanotaan olevan myönteinen, tunne- ja

motivaatiotäyttymyksen tila. Tila, jolloin koko muu ympäristö unohtuu, kun itse työntekeemisestä koetaan niin suurta nautintoa. (Hakanen 2017, 117-118.)

Työn imu koostuu kolmesta tekijästä. Tarmokkuudesta eli työhön kohdistuvasta energisyydestä, panostuksesta ja sinnikkyudesta. Omistautumisesta eli työ koetaan merkitykselliseksi ja haasteelliseksi. Uppoutumisesta työhön, jolloin työn tekemiseen keskitytään ja paneudutaan. (Hakonen 2015, 151.)

Työn imu on siis hyvin vahva sisäisen motivaation tila, jota voidaan vahvistaa ja ylläpitää aineettomilla palkitsemisen muodoilla (Hakonen 2015, 152). Työn imuun voidaan vaikuttaa lisäämällä voimavaroja, osaamisen kehittämisellä, työn haasteellisuuden lisäämisellä tai työn haitallisten vaatimusten vähentämällä (Hakanen 2017, 126).

7 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Sen avulla on tarkoitus ymmärtää tutkimuskohdetta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti pyrkimyksenä löytää tai paljastaa siitä tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2010, 161, 181.) Tässä tutkimuksessa on pyritty löytämään työntekijöiden motivaation lähteet. Sen avulla voidaan vastata kysymyksen: mitä merkityksiä tutkitaan? (Vilka 2015, 118).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään omien havaintojen kautta ymmärtämään asioita tai ilmiöitä. Sen avulla pyritään kehittämään tutkittavien käsitysten perusteella tulkintoja ja kuvauksia. Toisena vaihtoehtona tutkimusmenetelmäksi oli määrällinen tutkimus. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään testaamaan teoriaa käytännössä ja yleistämään asioita. (Kananen 2017, 44-45.) Määrällinen tutkimusmenetelmä olisi ollut hyvä vaihtoehto siinä tapauksessa, jos tutkimukseen osallistuvien joukko olisi ollut suurempi. Silloin tutkimus oltaisiin voitu tehdä kysymällä tutkimuksen kannalta oleelliset asiat kyselylomakkeen avulla.

Vaikka laadullisessakin tutkimuksessa ymmärryksen kautta pyritään muodostamaan tietynlaista uutta teoriaa tai yleistystä, se ei ole samanlaista yleistämistä, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Ymmärrys, joka laadullisen tutkimuksen

kautta syntyy, pätee vain siihen ilmiöön, jota selitetään. (Kananen 2017, 44-45.) Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään työntekijöiden käsityksiä vain tutkittavasta aiheesta. Laadullinen tutkimus pätee tässä opinnäytetyössä paremmin, koska pyrkimyksenä on tutkimusaineistoa tarkastelemalla ymmärtää, miten työntekijöiden motivaatio syntyy.

Asioiden yleistämisessä voidaan kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta pitää toisiaan täydentävinä menetelminä, joita on lopulta hyvin vaikea erottaa toisistaan. Erot näiden kahden tutkimusten välillä esitetään yleensä niin, että kvantitatiivista tutkimuksessa johtopäätökset tehdään aiempien tutkimuksien perusteella yleisestä yksittäiseen eli deduktiivisesti, ja kvalitatiivisessa induktiivisesti eli yksittäisestä yleiseen. (Hirsjärvi ym. 2010, 136-137, 140,164.) Tässä opinnäytetyössä aineistoa kuitenkin tarkastellaan teorialähtöisesti, joten analyysi on kaikkien laadulliselle tutkimukselle tyypillisten seikkojen vastaisesti enemmän deduktiivinen kuin induktiivinen. Muutoin laadullisen tutkimuksen peruspiirteet täyttyvät tämän opinnäytetyön kohdalla.

7.1 Tutkimushaastattelu

Aineisto hankittiin tutkimusta varten haastattelujen avulla. Tutkimushaastattelun muotona käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi ym. 2010, 208). Haastattelun teemat laadittiin sen jälkeen, kun teoriaan oli ensin tutustuttu kunnolla ja teoreettinen viitekehys oli kirjoitettu kokonaan valmiiksi. Teemahaastattelussa tyypillistä on, että teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2010, 208). Tämän tutkimuksen kohdalla teemoista rakennettiin runko, jonka mukaan edettiin. Kaikista pääkäsitteistä eli teemoista keskusteltiin. Muita tutkimushaastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelut tehdään yleensä joko yksilöhaastatteluina tai, jos halutaan selvittää ryhmän käsityksiä, käytetään ryhmähaastattelun muotoa. (Vilka 2015, 123.) Tässä tutkimuksessa tehtiin ryhmähaastattelut työntekijöille ja yksilöhaastattelut esimiehille.

Teemat käsiteltiin kaikissa haastatteluissa luontevassa järjestyksessä keskustelun edetessä aiheesta toiseen. Haastattelussa helppoutena oli, että käsittelyjärjestyksen ei tarvinnut olla sama kaikille ryhmille. Kaikki teemat piti kuitenkin kaikkien kanssa käydä läpi. Tutkimuksen kannalta ei koettu tarpeelliseksi kysyä haastateltavilta taustatietoja, kuten esimerkiksi ikää tai työssäolo vuosia, koska motivaatiota tarkasteltiin ryhmätasoisesti. Taustatietojen tarpeettomuuteen vaikutti myös se, että haastateltavat olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja.

Teemahaastatteluissa voidaan kysyä apukysymyksiä, joiden tarkoitus on tarkentaa ja laajentaa haastatteluteemoja. (Kananen 2017, 98-99.) Tämä helpotti teemojen käsittelyä ja haastatteluun osallistuvia ymmärtämään teeman merkityksen motivaation kannalta. Jos tällaista teemahaastattelua verrataan kvantitatiivisissa tutkimuksissa käytettyihin lomakehaastatteluihin tai lomakekyselyihin, teemahaastattelujen etuna on, että haastattelija voi tarkentaa vastauksia haastattelun edetessä. Lomakehaastattelussa se ei onnistu, koska lomakehaastattelu on täysin strukturoitu haastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2010, 87.) Myös siitä syystä haastattelu oli parempi aineistonhankintatapa, koska tutkimuksen aihe vaati haastateltavien kokonaisvaltaisen ymmärryksen asiasta, jota oli mahdollisuus vielä tarkentaa haastatteluiden edetessä.

Teemahaastattelussa etuna on se, jos haastattelija tuntee kohderyhmän hyvin. (Vilka 2015, 127.) Tämän tutkimuksen tekijä työskentelee itse Lappeenrannan Prisman pankkipisteessä, joten molempien pankkipisteiden toimintatavat olivat etukäteen tutkijalle tuttuja. Myös esimiehet olivat tutkijalle tuttuja. Toisaalta Vilkan (2015) mukaan haastateltavien tuttuus saattaa jossain tapauksissa muodostua teemahaastatteluiden ongelmaksi. Jos haastattelu ajautuu liian tuttavalliseksi, haastateltavat saattavat huomata, mitä mieltä haastattelija on, vaikkei hän varsinaiseen keskusteluun osallistu. Lisäksi ongelmaksi olisi voinut koitua se, että vastaukset annettaisiin huomaamatta tutkijan toivomalla tavalla. (Vilka 2015, 126-127). Tämä hieman vaikeutti haastattelun kulkua. Samoin sitä vaikeutti tutkijan ennakkokäsitykset aiheesta. Siksi haastattelua täytyi ohjata tarkasti, jotta annetuissa teemoissa pysyttiin ja haastattelut etenivät haastateltavien näkemysten mukaan.

7.1.1 Työntekijöiden ryhmähaastattelut

Ryhmähaastattelua varten oli etukäteen lähetetty kutsu kaikille pankkityötä tekeville työntekijöille sekä Lappeenrannan että Imatran pankkipisteisiin. Kutsuun liitettiin haastattelun teemat, jotta haasteltavat saivat tutustua niihin jo etukäteen. Työntekijöiden haastatteluteemat ovat tämän tutkimuksen liitteenä (liite 1.). Seuraava taulukko (taulukko 1.) on tehty haastattelun avuksi. Taulukkoon on koottu aineettomia palkitsemisen muotoja Hakosen ym. (2014) teoksessa olevasta kokonaispalkitsemisen mallista. Lisäksi siihen on lisätty jokaisen osa-alueen sellaisia aineettoman palkitsemisen tapoja, joiden avulla työntekijöiden on helpompi hahmottaa, mistä aineettomassa palkitsemisessä on kyse. Taulukkoa käytettiin apuna tutkimushaastattelussa, kun työntekijöille kerrottiin haastattelun aluksi aineettomasta palkitsemisesta. Työntekijöille lähetetyssä sähköpostiviestissä kerrottiin tutkimuksen taustoista ja sen tavoite. Lisäksi siinä korostettiin, että haastattelu on ehdottoman luottamuksellinen. Kaikille työntekijöille lähetettiin vielä muistutusviesti ryhmähaastattelusta ennen varsinaista haastattelupäivää.

Työympäristö	Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet	Työssä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	Arvostus ja palaute
Yhteenkuuluvuudentunne	Monipuolinen ja haasteellinen työ	Mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin ja työolosuhteisiin	Esimiehen antama positiivinen ja negatiivinen palaute
Sosiaaliset suhteet	Kehittymismahdollisuudet	Työntuunaaminen	Työkavereiden antama positiivinen ja negatiivinen palaute
Työilmapiiri	Uralla eteneminen	Osallistaminen päätöksentekoon	Kehityskeskustelut
Työn sujuvuus ja toimivuus	Koulutusmahdollisuudet		Arvostuksen tunne
Työtilojen viihtyvyys ja työvälineiden toimivuus	Tavoitteet ja odotukset		Kehittymisen ja onnistumisen kokemukset
	Omat asenteet ja toiminta yrityksen arvojen mukaisesti		

Taulukko 1. Aineettomat palkitsemisen osa-alueet ja niihin liittyvät oleelliset palkitsemismuodot. (Mukaiilu Hakonen ym. 2014, 36).

Ryhmähaastatteluun osallistui Lappeenrannan pankkipisteessä viisi henkilöä ja Imatralla kolme henkilöä. Imatran Prisman pankkipisteeseen työntekijät, jotka ryhmähaastatteluun osallistuivat, olivat etukäteen määrätty. Työntekijät valikoituivat sen mukaan, että Imatran Prismassa pankkityötä pääasiassa tekeviä ei syksyllä haastattelujen ajankohtana ollut töissä kuin kolme henkilöä. Heidän lisäksi Imatran pankkipisteessä oli työntekijöitä, jotka olivat vasta aloittaneet pankkityöt, joten heidät rajattiin tästä syystä tutkimuksen ulkopuolelle. Haastatteluajankohta sovittiin etukäteen palvelupäällikön kanssa niin, että kaikki haastatteluun osallistuneet olivat töissä samanaikaisesti.

Tällainen täsmäryhmähaastattelu (englanniksi focus group interview) on perusteltu silloin, kun halutaan kehittää uusia ideoita (Hirsjärvi & Hurme 2010, 62). Vilkan (2015) mukaan täsmäryhmällä on tavoite, johon haastattelun avulla pyritään löytämään vastaus. (Vilkka 2015, 125.) Tässä tutkimuksessa haluttiin kehittää motivoivia aineettomia palkitsemisen muotoja, joten ryhmähaastattelun arvioitiin toimivan erinomaisesti aineistonhankinnassa ja vastauksen saamisessa tutkimuskysymyksiin.

Työntekijöistä koostuva täsmäryhmä kutsuttiin haastatteluun heidän pankkiosaimisensa perusteella. Työryhmän kannalta ryhmähaastattelussa opittiin samalla luomaan toimivaa keskustelukulttuuria, kun keskusteltiin yhdessä kaikille tärkeistä omaan työhön liittyvistä asioista. Haastattelun avulla lisättiin työntekijöiden tietämystä siitä, mitä aineettoman palkitsemisen osa-alueeseen kuuluu, ja millä tavoin se liittyy heidän työhönsä. Ryhmähaastattelu valittiin myös siksi, ettei kenenkään henkilökohtaisia mielipiteitä tai vastauksia pystyttäisi yksilöimään tiettyjen henkilöiden sanomaksi, ja saataisiin mahdollisimman paljon keskustelua kaikille tärkeistä aiheista, jotka liittyvät kiinteästi työpaikan tapoihin toimia. Yritys kannatti haastattelumuotona mieluummin ryhmähaastattelua kuin työntekijöiden yksilöhaastatteluja.

Molempien pankkipisteiden ryhmähaastattelut toteutettiin lokakuussa 2018. Aikaa haastatteluille varattiin 1 – 1 ½ tuntia. Ryhmähaastattelu oli työntekijöille palkallista työaikaa. Asiakaspalvelutyö on usein kiireistä. Rauhallisen ajan löytymisen aukioloaikojen aikana oli vaikeaa. Lappeenrannan pankkipisteessä ainoa haastattelulle sopiva aika oli järjestää haastattelutilanne aamulla ennen pankin

aukeamista. Tämä osaltaan rajasi myös haastattelulle varattua aikaa. Imatralla haastattelu toteutettiin päivällä. Ryhmähaastattelun aikana haastattelijan piti ohjata keskustelua niin, että aika riitti kaikkien teemojen käymiseen läpi.

Ryhmähaastattelutilanteet pyrittiin järjestämään rennoiksi tilaisuuksiksi. Alussa ennen varsinaista keskustelua haastattelijä kertoi, mistä palkitsemisen kokonaisuus muodostuu, ja mitä ovat aineettomat palkitsemisen muodot, jotta jokaiselle syntyi kuva siitä, mistä haastattelussa oli kyse. Ennen ryhmähaastatteluita painotettiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia eikä kenenkään henkilökoh-
taisia mielipiteitä tuoda esille vaan tarkoitus on, että ryhmässä keskustellaan asi-
oista ja saadaan selville ryhmän käsitykset asioista. Haastattelu nauhoitettiin pu-
helimiin ladattavan äänentallennussovelluksen avulla. Haastattelusta oli tarkoi-
tuksena tallentaa vain ääni, ei kuvaa. Haastattelutilat olivat pieniä, joten molem-
mat saatiin tallennettua tarkasti ja selvästi.

7.1.2 Esimiesten yksilöhaastattelut

Esimiehet haastateltiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut olivat teemahaastatte-
luita. Haastatteluteemat, jotka ovat liitteenä tämän tutkimuksen lopussa (liite 2.),
lähetettiin esimiehille etukäteen samalla, kun sovittiin haastatteluajankohta. Myös
nämä haastattelut nauhoitettiin puhelimen äänentallennussovelluksella yhtä
haastattelua lukuun ottamatta. Yhdessä haastattelutilanteessa nauhuri ei lähte-
nyt toimimaan ja haastattelussa teemojen pohjalta esiin tulleet asiat kirjattiin jäl-
kikäteen heti haastattelun jälkeen. Muistiinpanojen tarkkuus varmistettiin vielä lä-
hettämällä kirjatut vastaukset haastateltavalle sähköpostin välityksellä tarkistet-
tavaksi mahdollista tietojen lisäämistä tai muutoksia varten. Haastatteluiden
kesto arvioitiin esimiesten kohdalla tapauskohtaisesti eli tarkoituksena oli keskus-
tella niin kauan, kunnes kaikki teemat olisivat käsitelty ja vastaukset olisivat riit-
tävän perusteelliset. Kaikkien esimiesten haastattelut tehtiin lokakuussa 2018.
Esimiehille olisi voitu tehdä myös syvähaastattelu. Se on täysin vapaamuotoinen
haastattelumuoto, jossa haastattelijan tehtävänä on syventää haastateltavien
vastauksia ja itse rakentaa haastattelun kulku (Hirsjärvi & Hurme 2010, 45). Tut-
kimuksen tekijä kuitenkin koki, että se vaatisi enemmän taitoa ja kokemusta, jotta
se olisi voitu toteuttaa, joten teemahaastattelu oli siksi parempi vaihtoehto.

7.2 Aineiston analysointi

Haastatteluaineisto litteroitiin eli muutettiin kirjalliseen muotoon mahdollisimman tarkasti analysointia varten. Litteroinnissa voidaan tyypillisesti erottaa erilaisia tasoja, jotka ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi (Kananen 2017, 134-135). Tutkija päättää etukäteen, miten tarkasti haluaa litteroida ja minkälaista analyysia haluaa tehdä (Tuomi & Sarajärvi 2010, 222).

Tässä tutkimuksessa teksti on litteroitu yleiskielisen litteroinnin tasolla eli haastattelu on kirjattu kokonaan. Teksti on muunnettu kirjakielelle. Haastateltavien sanomisia ja mielipiteitä ei ole kuitenkaan muutettu mitenkään. Litterointi haluttiin tehdä mahdollisimman tarkasti, mutta äänenpainojen, eleiden ja katseiden merkityksen ei koettu olevan oleellisia tutkimuksessa ja sen analyysissä. Litterointi koettiin olevan myös helpompaa tehdä kirjaamalla haastateltujen sanomiset niin kuin ne sanottiin, muuttamalla ne kirjakieliseksi kuin pelkästään propositiotason eli lauseiden ydinasioiden kirjaamisella. Litterointi on tehty alusta alkaen haastatteluteemojen mukaisesti.

Tämän opinnäytetyön sisällönanalyysi on tehty teorialähtöisesti. Sisällönanalyysiä voidaan tehdä yhden jaottelutavan mukaan joko aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2010, 108). Teorialähtöisen sisällönanalyysin ero aineistolähtöiseen analyysiin on se, että teorialähtöisessä sisällönanalyysissä, tutkija haluaa uudistaa jollakin tavalla teoreettista käsitystä (Vilkkä 2015, 171).

Tämän opinnäytetyön teoreettisesta viitekehuksesta muodostetut teemat ohjasivat analyysiä eli siinä käytettiin teemoittamista. Aineistoa käydään ensin läpi joko teemoittamalla, luokittelemalla tai tyypittelemällä (Tuomi & Sarajärvi 2010, 104). Teemoittaminen oli järkevä vaihtoehto, koska teoreettinen viitekehys oli muodostettu ennen aineistonhankintaa. Teoriaa haluttiin hyödyntää analyysin rakentamisessa. Teemat olivat samat kuin mitä käytettiin teemahaastatteluissa.

8 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään työntekijöiden ja esimiesten haastatteluiden tuloksia teorian pohjalta muodostuneiden teemojen mukaan. Teemat ovat:

- työympäristö
- työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet
- palaute
- arvostus
- osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet.

8.1 Työympäristö

Työympäristö on tutkimuksen yksi teema. Teemaan liittyvät kiinteästi yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus motivaation syntymisessä. Apukysymysten avulla haastattelussa selvitettiin, millainen on työntekijöiden ja esimiesten mielestä työilma- piiri haastattelun ajankohtana, ja millainen yhteishenki heidän työyhteisössään vallitsee? Lisäksi apukysymyksenä kysyttiin, miten työntekijät ja esimiehet niitä kehittäisivät?

Ilmapiiri

Vastauksissa kävi ilmi, että molemmissa Prismoissa ilmapiirin koettiin olevan hyvä. Töitä on ollut mukava tehdä yhdessä. Vastauksissa esiin nousi erityisesti se, miten yhteisöllisyys on korostunut varsinkin yhden työntekijän ollessa poissa, kun muut ovat hoitaneet poissaolevan tavoitteet ja työntekijät ovat kantaneet vastuunsa yhdessä työryhmänä eikä pelkästään yksilöinä. Omiin henkilökohtai- siin tavoitteisiin pääsemisen koettiin keventävän yhteistä taakkaa. Se koettiin myös olevan työryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeää. Oleellinen huomio oli, että jos työkaveri on päässyt omiin tavoitteisiinsa, se ei ole ollut keneltäkään pois, kun kuitenkin on tavoiteltu yhteistä tulosta.

Vaikka se olikin aiemmin jo tiedossa, niin konkretisoitunut nyt paremmin, kun yksi ollut poissa.

Hoidetaan yhdessä tavoitteet, myös sen poissaolevan tavoitteet.

Työryhmätavoitteet otetaan sopivalla vakavuudella, että tiedetään, että se toinen tekee, niin se ei ole itseltä pois.

Esimiesten vastauksissa selvisi myös, että heidän mielestään työilmapiiri ja yhteishenki pankkipisteissä on ollut hyvä. Esimiehet ovat pyrkineet tukemaan työyhteisöä ilmapiirin ja yhteishengen vahvistamiseksi. Suurimmaksi osaksi he uskovat yhteishengen muodostuvan työryhmän oman toiminnan tuloksena.

Minähän en kyllä tiedä, että mitä he keskenään ajattelevat, mutta mitä minun korviin on tullut, niin heillä on ihan hyvä yhteishenki.

Työntekijöiden vastauksissa korostui työyhteisöihin syntynyt luottamuksellinen ilmapiiri. Työntekijät kokivat, että he tuntevat kuuluvansa työyhteisöönsä. Kaikenlaisen yhteisen tekemisen, kuten illanviettojen ja yhteisten tapahtumien, koettiin olevan enemmän aineellista palkitsemista niiden konkreettisuuden vuoksi. Haastattelussa kuitenkin oivallettiin, että ne ovat aineetonta palkitsemista, jotka edistävät yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Kehittämisehdotuksina esiin nousi yhteisen tekemisen merkitys yhteisöllisyyden luomisessa, ja siihen haluttaisiin panostaa enemmän. Pankkipisteiden yhteiset illanvietot arvioitiin hyväksi keinoksi yhteiselle tekemiselle, jossa toisilta voisi saada uusia näkökulmia ja apua tehtävien hoitamiseen.

Me pystytään puhumaan asiasta kuin asiasta toistemme kanssa.

Eikä ole mitään väliä kuka on samassa vuorossa, että se ei vaikuta siihen tekemiseen.

Työn sujuvuus ja toimivuus

Työn sujuvuus ja toimivuus koettiin olevan yleisesti hieman jäykkää tällä hetkellä. Monissa esiin tullessa mielipiteissä korostui S-Pankin toiminta, jota ei koettu asiakaspalvelupisteiden toiminnan kannalta joustavaksi. Työtehtävät todettiin olevan hankalia hoitaa, ja siitä syystä asiakkaiden palveleminen on kärsinyt sekä työn kokeminen mielekkääksi on laskenut. Asioihin ei ole ollut mahdollisuutta itse vaikuttaa, kun ohjeet ja säännöt ovat tulleet suoraan S-Pankilta.

Vähentäisi niitä ristiriitatilanteita asiakkaiden kanssa, ettei niitä tulisi ja olisi paljon vähemmän sellaisia tilanteita, että pitää sanoa, että anteeksi, mutta emme pysty nyt mitään tekemään ja sitähan se helpottaisi.

Minä sanoisin, että enemmän asiakkaaseen päin oleva joustavuus ja meille enemmän sellaisia mahdollisuuksia tehdä asioille jotain.

Esimiehet kertoivat, että monien työtehtävien hoitaminen, joihin on ollut mahdollisuus vaikuttaa, on jäänyt pankkilaisten itsensä hoidettaviksi. Esimies on antanut työntekijöille enemmän vastuuta hoitaa itsenäisesti työtehtäviä. Esimiehet huomioivat pankkivastaavan hyödyllisyyden tehtävien ja vastuun jakamisessa.

Työn sujuvuus ja toimivuus pankkipisteissä on varmistettu jakamalla vastuuta työntekijöiden välille. Myös pankkivastaavan työmäärän jakaminen koko työryhmän välille ajateltiin esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa olevan hyvä ratkaisu työn sujuvoittamisessa ja motivoinnissa. Työhön liittyvissä asioissa on oltu esimiehen puolelta joustavia ja työvuoroja on saanut vaihtaa mahdollisuuksien mukaan. Työvuorotoiveet on otettu huomioon työvuorosuunnittelussa.

Vuorovaikutus

Esimiesten mielestä vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiehen välillä on ollut hyvä. Keinoina, miten sitä ylläpidetään, mainittiin kuukausittaiset palaverit. S-ryhmässä on aloitettu uusi toimintapa ”Laadun kolmiloikka”, jonka toivottiin jatkossa mahdollistavan esimiehille lisäajan pankin asioiden hoitamiseen ja mahdollisuuksien olla enemmän läsnä pankin toiminnassa.

Esimiesten haastattelussa keskusteltiin siitä, millainen on motivoiva esimies ja esiin tuli ominaisuuksia, kuten tsemppaava, on työntekijöitään varten, helpottaa työntekijöiden työntekoa ja varmistaa, että työvälineet ovat kunnossa ja homma toimii. Esimiehen tehtäväksi mainittiin myös työntekijöiden kuunteleminen. Esimiesten omasta mielestään heidän täytyisi olla vieläkin enemmän mukana työntekijöiden arjessa. Esimiesten näkemyksen mukaan esimies motivoi työntekijöitä parhaiten olemalla läsnä työntekijöiden arjessa. Haasteena siinä arvioitiin olevan ajan puute, mutta ymmärrys siitä, että aika täytyy jollakin tavalla saada pankkityön hoitamiseen, seurantaan ja havainnointiin on selvästi havaittavissa.

Nythän se pankki on vähän ollut niin ja näin ja tuo on ollut vähän niin ja näin, eikä ole ollut ihan sellaista selvää fokusta, että minä käyttäisin viikossa, vaikka tämän ja tämän ajan tuohon.

Esimiehet olivat sitä mieltä, että työntekijöiden tarvitessa tukea tai neuvoa pankin asioissa on parempi, että työntekijät olisivat ensin yhteydessä Eekoon S-Pankin asiantuntijaan, eivätkä heihin. Esimiehet eivät kummassakaan pankkipisteessä

ole tehneet käytännön pankkityötä moneen vuoteen, joten he kokivat, etteivät ole oikeita henkilöitä auttamaan tai neuvomaan asioissa, joissa tarvitsee pankkiosamista. Vaikka pankin asioissa selvästi toivottiin, että neuvoja ja opastusta pyydetäisiin sellaiselta taholta, joka pankkityötä tekee, halusivat esimiehet vastauksien perusteella olla silti työntekijöidensä tukena ja tiiviissä yhteistyössä pankkilaisten kanssa.

Keskeisenä kehitettävä asiana esimiesten kohdalla koettiin työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien tunteminen, jotta jokaisen tarpeet voitaisiin huomioida paremmin. Luottamusta pitäisi heidän mielestään vielä lisätä työntekijöiden ja esimiesten välille, jotta jokaisella olisi varmasti tunne, että mistä asiasta tahansa voi tulla juttelemaan ja kysymään neuvoa tai pyytää apua. Yhdessä esimiehen haastattelussa nousi esiin pankkipisteiden erillisuus ja eriarvoisuus, joka pitäisi kitkeä pois.

Niin. Voisiko se olla, ettei kaikki uskalla sanoa. Vuorovaikutus voisi olla parempi siellä.

Tiimien välistä yhteistyötä Lappeenrannan ja Imatran välillä pitäisi kehittää.

Nyt molempien Prismojen pankkitiimit hieman erillään toisistaan.

Kyllä samojen asioiden parissa tahkotaan, vähän eri mittakaavassa, vähän eri miehityksellä, vähän eri setillä, mutta samoja asioita tahkotaan molemmissa paikoissa ja samojen asioiden kanssa.

Työntekijöiden haastattelussa oli havaittavissa hieman epäselvyyttä pankkipisteiden välisestä vuorovaikutuksesta. Siihen ei oikein osattu ottaa kantaa. Kehitysideana siihen, miten vuorovaikutusta voisi parantaa, mietittiin illanviettoja. Esimiehen ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen koettiin olevan kunnossa. Esimiehen asemaa pohdittiin tavoitteiden saavuttamisessa, jossa esimiehen koettiin olevan tärkeässä asemassa tavoitteiden pääsemiseen kannustamisessa. Työntekijät kokivat, että esimiehen rooli on asettaa tavoitteet, joihin pitää pyrkiä, mutta esimies ei kuitenkaan saisi olla liian vaativa niiden saavuttamisessa. Neuvoja ja tukea kaivattiin esimieheltä enemmän tavoitteiden saavuttamisen avuksi.

Olisihan se ihan kiva, kun en minä tunne sieltä, kun vaan yhden työntekijän. En minä tiedä muita.

Varmaan semmoisia hyviä kokemuksia siis vaikka olisikin jokin tällainen ei työtälaisuus vaan vapaa-ajantälaisuus niin väkisinän siinä tulisi työjutuista puhetta tai hyviä vinkkejä puolin ja toisin asioiden hoitamiseen.

Pitäisikö olla vaativuutta myös? Eli ei niin, että aina sanotaan vasta sitten, kun on mennyt hyvin.

Ehkä siinä sitten enemmän on pankkivastaava, se henkilö, joka enemmän sitä vaativuutta. Ainakin itse koen sen niin.

Häneltä ei kuitenkaan sitä neuvoa tule, mutta kyllä minä näen, että hän tarpeeksi vaativa ainakin on.

8.2 Työn sisältö

Työntekijöiltä selvitettiin, minkälaiset työtehtävät heitä innostavat, millä tavoin ammatillinen kehittyminen on hoidettu ja ovatko työtehtävät olleet tarpeeksi tavoitteellisia? Haastattelussa kysyttiin, millaisena työntekijät ovat kokeneet työn sisällön olevan haastatteluajankohtana, ja millä tavoin työssä kehittymistä voisi jatkossa parantaa?

Haastatteluissa ilmeni hieman tyytymättömyyttä työn mielekkyyden kokemisessa. Työ koettiin olevan pitkälti tavanomaista perustyötä, joka välillä on tuntunut turhalta suorittamiselta. Monipuolisuuden todettiin olevan hyvin riippuvaista työpäivistä ja työvuoroista. Samoin erilaisten asiakastilanteiden kerrottiin vaikuttavan työn haasteellisuuteen, eikä niihin siksi ole pystynyt itse vaikuttamaan. Keskustelussa tuli esiin, että palkan koettiin motivoivan työssä. Varsinaisesti tätä ei haastattelussa ollut tarkoitus ottaa puheeksi ollenkaan, vaan keskittyä aineettomiin palkitsemisen muotoihin, mutta työntekijöiden vastauksissa sen tärkeys korostui hyvin monen teeman yhteydessä. Työntekijät pohtivat lisäksi sitä, että palkkion saaminen on yhdentekevää, jos työ ei innosta tai olisi sellainen tunne, että työyhteisössä ei asiat toimi ja työtehtävät takkuavat. Sen seurauksena palvelun laadun ajateltiin heikentyvän. Tyytyväinen asiakas koettiin vain yhdessä työntekijöiden vastauksessa työn tekemisen tärkeimmäksi tavoitteeksi.

Kyllä ja siinä vaiheessa olisi ihan sama, että mitä siinä maksetaan (palkkio), että jos se työ muuten on ihan syvältä.

Kuinka iso merkitys on myös tällä aineettomalla palkitsemisella ja miten paljon se oikeastaan enemmänkin vaikuttaa siihen, että miltä se työ tuntuu.

Niin ei se työ varmaan tuntuisi niin kivalta, jos sinulla olisi sellainen fiilis, että työkavereiden kanssa sakkaa ja hommat sakkaa. Kyllä se siinä vaiheessa näkyisi myös asiakkaille.

Esimiesten vastauksissa työn mielekkyyden kokemisessa huomioitiin tärkeänä asiana vastuunjakaminen. Vastuuta pitäisi heidän mielestään jakaa kaikkien työntekijöiden kesken vieläkin enemmän. Myös pankkivastaavan työtehtäviä voisi heidän mielestään jakaa kaikkien työntekijöiden kesken. Se mielestään olikin toteutunut. Monia pankissa hoidettavia asioita ovat tehneet myös muutkin kuin vain pankkivastaava.

Sellaista tunnetta ei saisi tulla, että työmäärä alkaa tuntumaan liian suurelta.

Erään esimiehen kommentissa todettiin tärkeäksi se, että pankissa on joku tietty henkilö (pankkivastaava), joka on siellä kannustamassa muita työntekijöitä. Yhtenä huomiona esiin nousi se, että motivaatio lähtee kuitenkin työntekijästä itsestään, eikä esimies sitä voi kenellekään antaa.

Mutta se on ollut vähän niin, että siellä pitää olla joku, joka on tökkimässä niitä eteenpäin, että välttämättä niitä ei ole omatoimisesti alettu tekemään.

Kyllä se lähtee siitä työntekijästä itsestään, että oma asenne ja motivaatio kohdallaan.

Työn tavoitteellisuus

Pankkipisteiden myyjien mielestä sekä työryhmän että henkilökohtaiset kuukausittaiset tavoitteet ovat olleet hyvä asia työtehtävien mielekkyyden kokemisessa. Joissakin vastauksissa tavoitteiden koettiin olevan kuitenkin liian kovia, jotta niihin olisi mahdollista päästä kuukausittain. Työntekijät kokivat, ettei asiakkaita ole tarpeeksi, jotta tavoitteet voisi saavuttaa. Lisäksi hankaluutena nähtiin se, että tavoitteet on asetettu sellaisen osapuolen taholta, joka ei pankkityötä tee eikä näe työn kokonaisuutta tai asiakaskuntaa.

Isoin ristiriita tässä tulee juuri, kun tavoitteet ja muut tulevat niiltä ihmisiltä, jotka eivät tee tätä työtä päivittäin niin me ollaan niin eri maailmoissa.

Totta kai asetetaan tavoitteet, mutta sitten, kun ihmiset, jotka eivät itse tee tätä, eikä näe tätä asiakaskuntaa niin vähän tavallaan vähän syyttävästi kuitenkin ollaan, että mikä tässä nyt oikein on, kun ette pääse tavoitteisiin.

Me tunnemme meidän asiakkaat ja asiakaskunnan.

Esimiesten kanssa keskusteltiin, motivoivatko annetut tavoitteet heidän mielestään, ja miten esimiesten pitäisi kannustaa työntekijöitä tavoitteisiin pääsemiseksi? Työntekijöiden kannustaminen tavoitteisiin pääsemiseksi kuuluu heidän mielestään esimiehen tehtäviin samoin kuin sen painottaminen, että tavoitteet ovat kaikkien yhteisiä, joihin pääsemiseksi kaikkien tulee tehdä töitä yhtä lailla. Yhdessä haastattelussa kerrottiin, että asetetut tavoitteet ovat olleet realistisia saavuttaa. Haasteena tavoitteiden saavuttamisessa koettiin olevan, se miten asiakkaat saataisiin pankkiin. Esimiehet ovat olleet apuna asiakkaiden saamisessa pankkipisteisiin, esimerkiksi innostamalla kassahenkilöitä aktivoimaan asiakkaita pankkiin.

Että se ei riitä, että omat saa, vaan pitää sen tiimin näyttää, että tehdään sen kaverin puolesta, joka ei nyt siellä ole paikalla. Se on varmaan se mikä motivoi.

Se ei riitä, vaan se vaatii sen koko porukan tekemisen, että se ei muuten tule.

Ja, kun pääsee niissä omissa tavoitteissa, niin niissä on ollut, että jes, minä pääsin omiin tavoitteisiin.

Tulee sellainen palava halu päästäkin.

Kehittymismahdollisuudet ja uralla eteneminen

Haastatteluissa keskusteltiin kehittymismahdollisuuksista ja uralla etenemisestä S-Pankissa. Sen todettiin olevan lähes mahdotonta omassa osuuskaupassa. Siirtyminen muihin tehtäviin S-Pankin sisällä on edellyttänyt useimmille lisäkoulutusta ja muuttoa toiselle paikkakunnalle. Kasvutarpeita on voinut työntekijöiden mielestä kehittää itsenäisesti, esimerkiksi kehittämällä omaa osaamistaan verkkokoulutuksissa.

Ei ole sellaisia eri tehtäviä, joihin voisi siirtyä, niin ei ole.

Jos haluaa edetä, niin vaihtoehtona on mennä Helsinkiin ja siellä pääsee sitten eteenpäin. Eihän meillä tässä ole enää mitään.

Niihin pitää sitten olla vielä enemmän koulutusta. On niissä kohtalaisen kovat vaatimukset.

Se varsinainen oppiminen jää sitten omalle kontolle paljolti.

Omaa itseä voi kyllä kehittää.

Työntekijät mainitsivat haastatteluissa, että heille on järjestetty erilaisia koulutuksia. Osaamisenkehittämiseen toivottiin lisää sellaisia koulutuksia, joissa myyjien asiantuntijuutta lisättäisiin ja syvennettäisiin perustietoa S-Pankissa tehdyistä asioista. Vastauksissa ilmeni, että työntekijöillä on ollut halua oppia työssä ja halua panostaa työhön. Työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämisen koettiin tärkeäksi. Yhdessä työntekijän vastauksessa huomioitiin perustietojen päivityksen ja ylläpitämisen tärkeys, jota tarvitaan perehdyttämisessä, kun vanhojen työntekijöiden, niin sanottu hiljainen tieto, siirtyy uusille työntekijöille.

S-Pankki tarjoaisi eri tasoisille myyjille erilaisia koulutuksia ja tarvitseeko se olla sellaista tietoa, jota tarvitset jokapäiväisessä työssä vaan sellaista, mikä lisää sitä ymmärrystä, miksi sitä työtä tehdään.

Ehkä jos koulutusta miettii, niin jos olisi sellaisia asiantuntijuuskoulutuksia pienistä ja isoista asioista, mutta olisi kuitenkin eritasoisia, jotka S-Pankki tarjoaisi.

Että olisi enemmän sitä taustatietoa niistä asioista, joita käsitellään.

Sillä ei ole väliä millaisia ne olisi, kunhan vaan järjestetään. Olisi vaan sitä tietotaitoa itsellä enemmän.

Että ei niitä oikein ole niitä sellaisia, että niille, jotka aloittavat tuon työn, niin se tietohan siirtyy meiltä, ketkä opettaa näitä uusia pankkilaisia ja niille ei oikein ole näitä koulutuksia.

Myös esimiesten kanssa keskusteltiin kehittymismahdollisuuksista ja uralla etenemisestä. Esimiehet ovat huomioineet sen, että mahdollisuuksia edetä uralla ei ole oikeastaan ollenkaan, vaikka moni niitä heidän kokemansa mukaan kuitenkin haluaisi. Koulutukset sekä mahdollisuus suorittaa ammattitutkinto työn ohella on motivoinut työntekijöitä. Koulutuksia on järjestetty mahdollisuuksien ja tilanteen mukaan. Niiden järjestämisessä on pyritty huomioimaan, että ne tukisivat työntekijöiden pankkityötä mahdollisimman hyvin. Haastatteluissa mainittiin se, että oman osaamisen kehittäminen jää pitkälti työntekijöiden itsensä hoidettavaksi.

Mitä minä olen kehityskeskusteluita pitänyt, niin osa on sanonut, että siinä jää vähän niin, kun ei sinulla ole sitten enää mitään mahdollisuutta mennä enää eteenpäin.

Että sitä varmaan haluaisi varmaan lähteä hakemaan sitä muualle, että se on vähän kurja.

Mutta sen jälkeen, siinä ei ole enää ole muuta, kun sitä itse, että itse kehittää itseään, mutta siinähan tulee sitten se, että meillä ei ole enää sen jälkeen tarjota mitään.

Havainnointi osana osaamisen kehittämistä

Esimiesten näkemyksen mukaan havainnointi on ollut tärkeä keino osaamisen kehittämisessä. Sen erinomaisuus mainittiin kaikkien esimiesten haastatteluissa. Sen avulla työntekijöillä on ollut hyvä mahdollisuus saada palautetta omasta työstä. Se tarkoituksena on ollut tukea työntekijän vahvuuksia ja auttaa vahvistamaan heikompia ominaisuuksia. Työntekijät ovat oppineet omasta työstään uusia asioita ja havainnoija on saanut itsekin samalla arvokasta tietoa työstä, jota pankkipisteissä tehdään.

Työntekijät eivät kuitenkaan olleet kokeneet havainnointia hyvänä keinona osaamisen kehittämisessä. Työntekijöiden keskuudessa se koettiin epämiellyttäväksi ja hyödyttömäksi. Työntekijöiden mielestä se on tuntunut sellaiselta, ettei työtä, jota he tekevät arvostettaisi eikä heidän osaamiseensa ja työpanokseen luotetaisi. He haluaisivat, että havainnointi tehtäisiin eri tavalla.

Nykyinen tyyli ei tunnu hyvältä.

Tai jos se tehtäisiin sitten vähän eri tavalla, mutta tuo tyyli kuvastaa vähän sitä, että arvostusta ja ettei luoteta siihen, että me osataan mitään tehdä.

En oikein näe siinä mitään hyötyä, että XXX meitä tänne arvioimaan, koska hän on konttorilla ei täällä.

Minulle tuli sellainen mieleen, että minä en oikein henkilökohtaisesti tykkää siitä, että tuolta tullaan, esimerkiksi nyt konttorilta tullaan tähän meitä tai sitä meidän työtä arvostelemaan.

Sekin on, en oikein ymmärrä sitä ajatusta, että miksi meitä tullaan tänne arvioimaan, että meihin ei luoteta siihen, että me osataan tämä homma.

Tullaan niin sanotusti vahtimaan siihen.

Enemmän pitäisi tuijottaa sitä asiakastyytyväisyyttä, kuin sitä, että kaikki viivat on vedetty päivän kohdalle ja saatu täyteen.

8.3 Palaute

Palaute on valittu yhdeksi tutkimuksen teemaksi. Palautteen antamisessa apukysymyksinä käytettiin, miten palaute pitäisi antaa, jotta se motivoi. Lisäksi apukysymyksenä oli, millä tavoin esimies antaa palautetta henkilökohtaisesti tai työryhmälle yhteisesti, ja mikä olisi paras tapa, jolla palautetta tulisi antaa?

Palautteen antamisessa vastauksissa huomioitiin se, että palautetta pitäisi antaa merkityksellisestä asiasta, jottei se menettäisi merkitystään. Vaikka palautetta ei vastauksien perusteella haluttu jatkuvasti, vastauksissa oli myös niitä, joiden mielestä palautetta on ollut mukava saada useammin. Sekä työkavereille että esimiehelle koettiin voivan antaa palautetta avoimesti. Työkavereilta on saatu palautetta, ja omat onnistumiset on jaettu yleisesti työkavereiden kesken.

Jos sitä tulee koko ajan, niin se on sellaista ”liipalaapaa”. Se lässähtää.

Minun mielestä se on ollut tosi kiva sieltä lukea, että jos on onnistuttu.

Tuntuu välillä, että esimiehelle on sanottu, että sinun pitää antaa palautetta. Että esimies antaa sitä siitä syystä, että on sanottu, että pitää antaa.

Että sitten, kun on oikeasti tehnyt jotain ihan kunnolla, niin sitten se tuntuu, että jes.

Monissa vastauksissa korostui se, että palaute on haluttu useammin saada työkavereilta kuin esimieheltä. Työkavereiden antama palaute on motivoinut enemmän kuin esimiehen antama. Mielenpitoissa korostui hyvän yhteisöllisyyden merkitys siinä, että asioista on puhuttu koko työryhmän kesken, ja vaikeistakin asioista on uskallettu kysyä. Vastauksissa tuli esiin se, ettei palautetta haluta saada esimieheltä siitä syystä, etteivät esimiehet ole suorittavaa työtä tehneet. Työntekijät kertoivat, että esimies kuitenkin on kannustanut työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa. Työntekijät ajattelivat, että esimies on luottanut siihen, että kaikki tekevät parhaansa. Jos esimies ei jostain syystä ole palautetta antanut, syyksi arveltiin olevan se, ettei aikaa oikein ole ollut pankin asioiden hoitamiseen. Palautteen antamisen tarkoituksena on ollut saada tietoa työn tuloksista, jotta omassa työssä voisi kehittyä. Molemmissa pankkipisteissä on keskusteltu paljon työhön liittyvistä asioista ja työn tuloksista työn ohessa. Keskusteluissa on käyty läpi esimerkiksi yhteisiä tavoitteita.

En oikein koe tarvitsevanikaan häntä juuri siitä syystä, että hän ei sitä työtä tee ja minusta olisi hullua, jos hän tulisi, kommentoimaan sitä työtä enemmän.

Semmoinen, joka tekee sitä työtä ja sillä olisi sellaisia ideoita, joita sitten voisi ottaa tosissaan ja kuunnella.

Jos työkaveri nyt jotain minulle sanoo (antaa palautetta), niin kyllä minä uskon sitä, kun hän tietää kuitenkin sen työn.

Jos olet edellisenä päivänä tehnyt jonkun tosi hyvän jutun siellä, niin seuraavana päivänä kertoo siitä, niin kyllä se kaveri siinä on ihan messissä. Vitsit, miten hyvä.

Hän kannustaa meitä ja tietää, että tehdään parhaamme tuolla.

Esimiehiltä kysyttiin, miten palaute pitäisi heidän mielestään antaa, jotta se motivoi työntekijöitä? Esimiehet kertoivat, että ovat antaneet säännöllisesti onnistumisista palautetta. Ne on yleisesti annettu sekä henkilökohtaisesti että ryhmäkohtaisesti palavereissa muiden tiimiläisten kuullen. Epäonnistumisiakin on käyty läpi, mutta siinä he painottivat sitä, että ne on käyty aina läpi henkilökohtaisesti. Yhdessä vastauksessa huomioitiin, että pitää muistaa, että myös epäonnistumiset kuuluvat työhön.

Minä olen aina sanonut jokaiselle, että tulee sellaisia notkahduksia, että se olisi, et nyt pitää päästä sinne tavoitteisiin tai siis pitää yrittää päästä niihin tavoitteisiin, mutta jos ei ole päässyt, niin ei siitä rangaista ketään vaan mietitään, että onko joku juttu mikä siellä klikkaa, miksei niihin päästä.

Yksi palautteen antamiseen liittyvä kommentti esimiesten haastattelussa oli se, että työn tekeminen hyvin kuuluu itsestään selvyutenä kaikkien työnkuvaan, eikä niitä tarvitse erikseen huomioida tai kiittää. Positiivisen ja negatiivisen palautteen todettiin olevan tärkeää, koska palautetta kuitenkin työstä ja sen tuloksista tarvitsevat kaikki. Esimiehet ovat huomanneet, että positiivinen palaute on ollut se, joka motivoi ja saa aikaan halun tehdä lisää.

Ja kyllähän se, että antaa sitä positiivista palautetta, niin huomaa selkeästi, että se motivoi ihan hirveästi ja haluaa tehdä vielä enemmän.

8.4 Arvostuksen kokeminen

Työntekijöiden haastatteluissa haluttiin selvittää, ovatko työntekijät kokeneet, että esimiehet ja johto arvostavat heidän työtään, ja motivoiko se työntekijöitä? Apu-

kysymysten avulla selvitettiin, miten onnistumiset on huomioitu, ja onko epäonnistumisia käsitelty jotenkin? Lisäksi selvitettiin, tietävätkö työntekijät, mitä heiltä odotetaan työssä?

Työntekijät kertoivat, että esimiehen antama kiitos on ollut osoitus arvostuksesta työntekijöiden tekemää työtä kohtaan. Vastauksissa myös ilmeni, ettei arvostusta oikein ole osannut edes erikseen ajatella ja se on koettu usein itsestäänselvyytenä.

Ehkä sitä ei ajattele silleen, mutta loppupeleissä se on kuitenkin niin.

Se, että esimies on antanut heille työrauhan ja luottanut siihen, että työntekijät tekevät parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi, on heidän mielestään osoitus arvostuksesta. Vastausten perusteella esimiehen arvostus koettaisiin suurempana ja hän voisi auttaa paremmin työntekijöitä, jos tekisi pankkityötä itsekkin. Toisaalta työntekijöiden kanssa käydyssä keskustelussa huomioitiin se tosiasia, ettei ole edes mahdollista, että esimies suorittavaa työtä pankissa tekisi.

En itse ajattele niin. Siihen, kun on tottunut, että voi antaa palautetta ja on sellainen kuva tai illuusio siitä.

No tietysti ideaalitilannehan olisi, että esimies tekisi samaa työtä, kuin mitä me tehdään.

Hän voisi vielä paremmin auttaa meitä tekemään sitä hommaa.

Molemmissa pankkipisteissä yhteistä oli se, että työnantajan antama mahdollisuus omiin mielipiteisiin työhön liittyvistä asioista, koettiin olevan myös osoitus arvostuksesta. Työnantajan ajateltiin arvostavan heitä silloin, kun on antanut työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työhön. Johdon kiitosta ei koettu saatavan paljoakaan, satunnaisia kiitossähköposteja lukuun ottamatta. Pelkästään sähköpostilla saatu kiitos on kertonut työntekijöiden mielestä arvostuksen puutteesta. Työntekijät kokivat, ettei pankissa tehty työ kiinnosta johtoa. Heidän näkemyksensä mukaan johto ei ole luottanut siihen, että työt on osattu tehdä. Arvostuksen tunnetta lisää heidän mielestään enemmän työkavereiden antama palaute, kiitos ja huomionosoitukset arkisessa työssä.

En tiedä, että onko tämä vaan minun mielipide, mutta ei noita niin hirveän paljon kiinnosta tämä S-Pankki näitä meidän Prismajohtajia.

Vähän sellainen välttämätön paha tuo pankki.

Suurin epäkohta koettiin olevan palkkauksessa, joka otettiin huomioon keskusteluissa tämänkin teeman kohdalla molemmissa pankkipisteissä. Palkkauksen koettiin olevan sellainen asia, josta huomaa, jos työntekijöitä todella arvostetaan. S-Pankissa myyjät tekevät työtä kaupan alan työehtosopimuksen mukaisesti myyjän palkalla, joka on samansuuruinen pankkityötä tekevälle kuin kassatyöntekijällä. Tässä koettiin olevan suurin epäkohta, kun osaamisen taso ja palkka eivät ole kohdanneet. Arvostuksen tunne on siksi laskenut. Pankissa on vaadittu toisenlaista osaamisen tasoa kuin peruskassatyössä, mutta palkka on molemmissa samansuuruinen.

Myös eräs esimies mainitsi palkan olevan se motivoiva tekijä, jonka takia työssä käydään. Haastatteluissa puheeksi nousi juuri työntekijöille maksettava palkka, joka ei ole sellainen, jonka esimiehet tai työntekijät kokisivat arvostuksen osoituksena, koska se ei vastaa työn vaatimustasoa. Osaamista on vaadittu pankissa enemmän kuin perusmyyntityössä, joten se pitäisi esimiesten mielestä huomioida myös enemmän palkassa. Vastauksissa otettiin esiin kannustepalkkajärjestelmä, joka esimiesten mielestä on ollut työnantajan osoittama arvostus työntekijöitä kohtaan. Sen käyttöönotossa on korostunut se, että työ, jota pankissa tehdään, on koko yritykselle tärkeää.

Suurin osa ihmisistä on täällä rahan takia ja sehän olisi hirveän kiva lisä, jos se työ olisi kivaa ja motivoivaa.

Tavallaan se työn arvostus siinä syö ihmisten motivaatiota valitettavasti.

Esimiehiltä tiedusteltiin haastatteluissa, miten esimiehet ovat osoittaneet arvostusta työntekijöitä kohtaan? Esimiesten mielestä se, että he ovat huomioineet työntekijät pankissa ja ovat antaneet heille palautetta tehdystä työstä on sitä, että he ovat osoittaneet arvostavansa työntekijöitä. Työryhmän yhteiset ja työntekijöiden henkilökohtaiset onnistumiset on pyritty huomioimaan aina jollakin tavalla. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että arvostusta työntekijöitä kohtaan on ollut se, että työntekijöille, jotka osaavat ja tekevät työn, on annettu työrauha. Työntekijöille on korostettu, että omasta työstä ja tekemisestä pitää olla ylpeä eikä omaa tekemistä saisi verrata liikaa muiden työhön. Ammattitaito säilyy, vaikka aina ei

tavoitteisiin päästäisikään. Tässä tarkoitettiin kilpailutilannetta pankkipisteiden välillä.

Pitää olla ylpeitä, eikä saa vaipua epätoivoon.

Esimiehet kertoivat, että he arvostavat työntekijöiden tekemää työtä. Heidän mielestään on ollut tärkeää myös kertoa se heille. He ovat myös antaneet aikaa työntekijöille. Kehittämisehdotuksena tuli arvostuksen parantamiseen se, että kiireen tunne pitäisi saada pois, ja esimiesten pitäisi olla enemmän läsnä arjessa, jotta työntekijät kokisivat, että heidän työtään arvostetaan.

8.5 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Haastattelussa yhtenä teemana oli työntekijän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työssä. Työntekijöiltä kysyttiin haastattelussa, millaiset mahdollisuudet heillä on ollut vaikuttaa työhön liittyvien asioiden suunnittelussa, ja onko heidät otettu mukaan päätöksentekoon? Haastattelussa selvitettiin myös, miten sitä voisi jatkossa kehittää? Vastaukset pankkipisteissä vaihtelivat. Vastauksissa todettiin, että asioihin on ollut mahdollisuus vaikuttaa ja työntekijöiden mielipiteitä on kysytty, mutta vaikutus on ollut mitätön tai muutokset ovat tapahtuneet hitaasti. Pankkityö on muutenkin hyvin säänneltyä ja lainmukaista. Ohjeistukset koskevat kaikkia S-Pankkipisteitä valtakunnallisesti, joten siksi tavallisten työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet toimintatapoihin ovat olleet varsin pienet. Oman työpisteeseen liittyviin työolosuhteisiin ja työn organisointiin liittyviin tehtäviin, työvuorojen muutoksiin ja työajan käyttöön, uusien työvaatteiden valintaan on saanut esittää mielipiteensä. Työntekijät olivat sitä mieltä, että joitain mielipiteitä on myös huomioitu. Toisaalta isoimmissa muutoksissa työntekijät kokivat, ettei mielipiteitä ole huomioitu, ja muutoksista on kerrottu vasta sen jälkeen, kun päätökset on jo tehty.

Minun mielestä ihan ok, koska kuitenkin saa sanoa mielipiteensä.

Minun mielestä on turha sanoa omia ideoita täällä.

Jos on jotain kampanjoita niin niistä tietysti, että niistä saa aika vapaat kädet.

Vasta sitten, kun suunnittelu ja päätökset on tehty, niin sitten kerrotaan, että tästä lähtien teemme näin ja näin.

Mutta sitten sellaiset isommat asiat, niin se aina vähän jää se palaute.

Ja paremmin kysellä, että mitä me ollaan mieltä.

Kynnys ehdottaa uusia toimintatapoja on ollut korkealla. Palaverissa on annettu mahdollisuus esittää kehittämis ehdotuksia, mutta niihin ei kuitenkaan siellä jostain syystä ole tartuttu. Omaan työhön on haluttu ehdottaa muutoksia enemmän anonymisti tai suoraan S-Pankille. Halua vaikuttaa asioihin kuitenkin haastattelun perusteella on ollut, ja kehittämisideoita oman työn muotoiluun on ehdotettu. Työntekijät kertoivat erään työntekijän S-Pankille lähettämästä kehittämisidosta, joka oli huomioitu, ja sen ansiosta ohjeita myös muutettiin. Asia huomioitiin oman toimipisteen lisäksi myös osuuskaupan tasolla.

Ehkä varmaan sitä ei niin ajattele aktiivisesti, mutta jos antaa jonkun ehdotuksen ja siihen tartutaan ja muutkin sanoo, että joo näin ja siihen tulee jokin muutos, niin ehkä siinä tulee semmoinen tunne, että pieni jes.

Esimiesten haastatteluissa ilmeni, että lähes kaikkiin asioihin voi vaikuttaa antamalla palautetta. Antamalla työntekijöille mahdollisuus kertoa mielipiteensä, on siten omaan työhön ollut mahdollisuus vaikuttaa. Esimiehet totesivat, ettei kaikkiin asioihin ole mahdollista vaikuttaa edes osuuskaupan tasolla, vaikka haluaisikin. Suurimmat toimintatapoihin liittyvät päätökset tehdään S-Pankissa.

Eli siinä haetaan sitä, että jokainen pystyy vaikuttamaan siihen.

Esimiesten mielestä moniin asioihin olisi voitu ottaa vielä enemmän myös työntekijöiden mielipiteet huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Työpaikoissaan työntekijöille on annettu vapautta tehdä itsenäisesti asioita, mutta lopullisen päätöksen on tehnyt kuitenkin palvelupäällikkö.

Saatte tehdä ihan mitä haluatte, mutta kerrotte minulle sen ja minä hyväksyn sen.

9 Tutkimuksen yhteenveto ja kehittämis ehdotukset

Työntekijöiden ja esimiesten haastattelujen perusteella pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen, millaiset aineettoman palkitsemisen muodot motivoivat työntekijöitä? Lisäksi heidän näkemyksensä avulla haluttiin selvittää motivaation tilaa tutkimuksen ajankohtana ja miten sitä voisi kehittää? Seuraavaan kuvioon (kuvio

8.) on kerätty tutkimuksen perusteella saatua tietoa, mitkä aineettoman palkitsemisen muodot eniten työntekijöitä Etelä-Karjalan Osuuskaupan S-Pankkipisteiden työntekijöitä motivoivat. Jokaisen motivoivan asian yhteyteen on lisätty kehittämisehdotukset esimiehille avuksi motivaation vahvistamisessa.



Kuvio 8. Motivoivat aineettoman palkitsemisen muodot ja niiden kehittämisehdotukset esimiehille.

9.1 Työilmapiiri ja vahva yhteisöllisyys

Yhtenä haastatteluteemana oli työympäristö, johon liittyvät kiinteästi myös yhteisöllisyyden kokemus ja sosiaaliset suhteet motivaation syntymisessä. Haastattelujen perusteella yksi motivoiva tekijä oli työyhteisön yhteishenki. Teoriaosassa käsiteltiin sosiaalisia suhteita, joiden todettiin olevan työntekijöiden motivaation kannalta tärkeitä. Marjo Sinokki mainitsee kirjassaan (2016), että ihmisten toimin-

taa ohjaa ja motivoi tarve kuulua johonkin yhteisöön. Työmotivaation näkökulmasta työssä motivoi tarve kuulua työyhteisöön ja tuntee sitä kautta yhteenkuuluvuutta. (Sinokki 2016, 193.) Vuorovaikutus työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden ja esimiehen välillä määrittelee, millaiset sosiaaliset suhteet heidän välillään on. Kummassakaan työntekijöiden haastattelussa ei yksittäisen työryhmän sisäistä yhteishenkeä koettu huonoksi, mutta haastatteluissa ilmeni, että vuorovaikutus pankkipisteiden välillä voisi olla parempi, joten sen parantamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Molemmat pankkipisteet toimivat osuuskaupan tavoitteiden mukaisesti. Pankkipisteiden välillä on havaittavissa hieman eriarvoisuuden tunnetta, joka huomioitiin myös esimiesten vastauksista. Vaikka vastauksissa tuli esille niin sanottu hyvä kilpailullisuus, joka on tärkeä asia kehittymisen kannalta tai tavoitteisiin pääsemisen apuna, liika kilpailullisuus ja kateus toisen paremmuudesta vastaavasti heikentää niitä. Tämän eriarvoisuuden ja kateuden tunteen poistaminen nousee tutkimuksessa yhdeksi kehittämisen kohteeksi.

Juutin teoksessa (2006) on maininta tiiviiden ryhmien hyödyllisyydestä organisaatiolle, koska ne omalla toiminnallaan ylläpitävät toiminnan jatkuvuutta ja kiinteyttä. Ne ovat yrityksen tärkein voimavara tehokkaassa toiminnassa ja laadukkaassa päätöksenteossa, kun toimintaa suunnitellaan yhdessä työryhmänä eikä pelkästään yksilöiden haluna tavoitella omaa etuaan. (Juuti 2006, 123.) Tästä syystä pankkipisteiden olisi tärkeää työskennellä edelleen omina yksikköineen, silti tiiviissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa kohti yrityksen arvoja ja tavoitteita. Esimiesten vastauksissa oli, että heillä kehittämishaluja pankkipisteiden välisen vuorovaikutuksen parantamiseen on ollut, siihen ei vain mitään konkreettisia toimenpiteitä ole vielä tehty. Edellytykset toimivaan yhteistyöhön siis ovat olemassa.

Tämän tutkimuksen perusteella jatkotutkimukselle voisi olla aihetta työryhmien ja niiden vuorovaikutussuhteiden laajemmalle tarkastelulle. Molemmat pankkipisteet ovat tiiviitä työryhmiä, joihin on muodostunut kiinteä vuorovaikutus ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa jokaisen rooli koetaan tärkeänä osana ryhmän kokonaisuutta. Tiivistä yhteistyötä voidaan ylläpitää ja tukea aineettomalla palkitsemisella, mutta millaisia vaikutuksia sillä on, kun pankkitiimien yhteistyötä kehitetään

jatkossa ja miten työryhmien vuorovaikutuksen kehittäminen ja muutokset vaikuttavat jo olemassa oleviin tiiviisiin vuorovaikutussuhteisiin ja ryhmädynamiikkaan? Vaikuttavatko ne tulokseen parantamalla vai heikentämällä sitä?

Kehittämisehdotukset

Yhteisöllisyys on pankkipisteissä erittäin vahva, joten sitä voisi hyödyntää pankkipisteiden välisen vuorovaikutuksen vahvistamisessa. Lisäksi jatkossa tarvitaan esimiesten sekä myös johdon osallistumista ja vahvaa tukea.

Vuorovaikutusta voidaan vahvistaa yhteishengen ylläpitämisellä. Järjestämällä yhteistä toimintaa, esimerkiksi illanviettoja tai muuta yhteistä tekemistä, saadaan pankkipisteiden työntekijät tutustumaan toisiinsa paremmin. Samalla kehittyisi avoimuus ja tärkeä keskustelukulttuuri pankkipisteiden välillä.

Pankkipisteiden tasavertaisuutta täytyisi pyrkiä lisäämään. Tämä edellyttää vahvaa tukea johdolta ja esimiehiltä. Toiminnan pitäisi olla sellaista, että molemmat pankkipisteet asetetaan samalle tasolle. Toimintaperiaatteet tulee muokata yhdenmukaisiksi niin, että työntekijät tekevät samankaltaisia työtehtäviä samojen sääntöjen mukaisesti, esimerkiksi kuukausittaiset henkilökohtaiset tavoitteet asetettaisiin samalla toimintaperiaatteella ja laskentakaavan mukaan molemmissa pankkipisteissä.

Joka kuukausi järjestettävän, niin sanotun jäsenhankinta -palaverin sisältöön voitaisiin tehdä muutos siten, että siellä kehitettäisiin yhdessä pankkipisteiden toimintaa. Näihin palavereihin ovat aiemmin osallistuneet palvelupäälliköt, S-Pankin asiantuntija, asiakkuus- ja hallintopäällikkö sekä pankkivastaavat. Toiminnan kehittämisessä hyviä kehittämisideoita tulee myös henkilöstöltä, joten palavereihin voitaisiin jatkossa ottaa mukaan kuukausittain vaihtuva pankkitiimin jäsen.

9.2 Työn ominaisuudet

Ulkoisen motivaation muuttaminen sisäiseksi motivaatioksi nousee yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi tässä tutkimuksessa. Haastatteluiden teemoina olivat työn ominaisuudet ja sisältö sekä työssä kehittymismahdollisuudet. Haastatteluiden perusteella työn ei sisällöltään koeta olevan tarpeeksi mielenkiintoista, mutta selvästi oli havaittavissa, että jos kehittymismahdollisuuksia olisi, ne motivoisivat

työntekijöitä. Vastausten perusteella työn koetaan olevan enemmän suorittamista, kuin että sitä tehtäisiin sisäisen motivaation ja innostuksen vallassa.

Tutkimuksen perusteella työntekijöiden motivaation kannalta tärkeä työn ominaisuus ovat tavoitteet. Tärkeää on, että ne on asetettu realistisesti ja ne ovat riittävän haasteellisia. Teoriaosuudessa todettiin, kun toiminnalla on selkeä tavoite, johon sitoutua ja pyrkiä, työntekijän motivaatio kasvaa. (Juuti 2006, 66.) Kuukausittaisesta työryhmän tavoitteesta jokaiselle työntekijälle on jaettu henkilökohtainen tavoite työntekijän pankissa tehtyjen työtuntien mukaisesti. Jokainen tekee parhaansa omien tavoitteiden saavuttamisessa, ja yhteishenki on niin hyvä, että omien tavoitteiden saavuttamisen jälkeen motivaatio myös yhteisten tavoitteiden täyttämiseen säilyy.

Tutkimuksessa selvisi toisessa pankkipisteessä tyytymättömyyttä tavoitteiden asettamisessa, eikä niiden ole koettu olevan sellaisia, jotka voisi saavuttaa. Työntekijöiden mielestä tavoitteiden asettaminen pitäisi hoitaa siten, että yhteiset tavoitteet asettaa sellainen henkilö, joka itse tuntee pankkipisteiden toimintatavat ja käytännön. Osuuskaupalle annetut kuukausittaiset tavoitteet asetetaan S-Pankissa, ja ne perustuvat aina todellisiin asiakasmääriin. Vuosittain tavoitteita hieman nostetaan. Esimiehet olivat sitä mieltä, että tavoitteet ovat olleet realistisia. Työntekijät toivoivat, että esimiehet antaisivat heille enemmän konkreettisia keinoja, kuinka tavoitteisiin voisi päästä.

Tavoitteisiin pääsemiseen kuitenkin kannustetaan työntekijöitä. Voisiko kokemus epäoikeudenmukaisista tavoitteista johtua siitä, että työntekijät eivät tiedä tarpeeksi hyvin tavoitteiden saavuttamisen konkreettista hyötyä, esimerkiksi millainen hyöty niistä todellisuudessa on osuuskaupalle ja sen tulokseen vuositason?

Kehittämisehdotukset

Työn sisällön kehittämisen avulla voidaan tutkimusten mukaan vahvistaa työntekijöiden motivaatiota pitkällä aikavälillä. Jos työn sisältöä ja ominaisuuksia ei ole mahdollista muuttaa, on motivointikeinot löydettävä jostain muualta. Kehittämisehdotuksena motivaation parantamiseen voisi tutkimuksen perusteella olla realististen ja pankkipisteille sopivien tavoitteiden asettaminen. Tavoitteet voitaisiin

asettaa osuuskaupan tasolla ja niiden asettamiseen voisi ottaa työntekijät mukaan.

Työntekijöille pitää saada aikaan tunne siitä, että heidän tekemänsä työ on merkityksellistä. Perustelut nykyisten toimintatapojen merkityksestä yrityksen tuloksen kannalta lisäävät työntekijöiden ymmärrystä siitä, mikä konkreettinen merkitys tavoitteiden saavuttamisella on pankkipisteiden tulokseen ja osuuskaupan niistä saamiin hyötyihin, esimerkiksi rahallisesti. Silloin työntekijät tietäisivät paremmin, mitä heiltä odotetaan ja miksi heidän tekemä työ on merkityksellistä. Kuukausittaisissa palavereissa käydään läpi pankin asioita. Niitä voitaisiin hyödyntää toiminnan avoimuuden korostamisessa työnantajan puolelta, ja kertoa silloin työntekijöille perusteellisesti, mitä työnantaja heiltä odottaa.

9.3 Johdolta saatu palaute ja arvostus

Palaute ja arvostus ovat valittu haastattelun teemoiksi, koska ne ovat tärkeitä ai-neettoman palkitsemisen muotoja motivaation ylläpitämisessä. Tässä tutkimuk-sessa palautteen voisi haastatteluiden perusteella sanoa olevan työntekijöitä mo-tivoiva asia, koska työntekijöiden mielestä palaute kannustaa ja lisää työntekijöi-den halua saavuttaa tavoitteet. Vastauksissa huomioitiin, että palautteen antami-sen tärkeys on korostunut erityisesti silloin, kun on todella onnistuttu jossain. Vroomin odotusarvoteorian mukaan työntekijä pyrkii erinomaisiin tuloksiin ja te-kee kaikkensa tavoitteiden saavuttamiseksi, kun hän arvioi saavansa siitä esi-mieheltään tai työkavereilta palautetta ja arvostusta. (Juuti 2006, 51.)

Esimiesten näkökulmasta tutkimus osoitti, että myös he ovat kokeneet tärkeäksi antaa palautetta työntekijöille. Vastausten perusteella esimiehet ovat tehneet parhaansa palautteenantamisessa. Ylimmältä johdolta saatu palaute tuntui ole-van kuitenkin liian vähäistä. Työntekijät selvästi kokivat, ettei johto arvosta heidän työtään tarpeeksi. Esimiehet kertoivat haastattelussa palautteen antamisessa ja pankkityön tukemiseen osallistumisessa suurena haasteena olevan ajan puut-teen. Aikaa ei heidän mielestään ole ollut riittävästi hoitaa niin paljon pankin asi-oita kuin he olisivat halunneet. Tähän on tulossa muutos ”Laadun kolmiloikan”-toimintamenetelmän seurauksena, joten sen enempää ei tässä tutkimuksessa sitä haluta kehittää, koska tilanteen arvioidaan parantuvan jo lähiaikoina.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, onko Laadun kolmiloikka -toimintamenetelmällä ollut pankkipisteiden toiminnan kannalta myönteisiä vaikutuksia esimiesten ajankäytössä ja pankkipisteiden toiminnan tukemisessa.

Työntekijöiden ja esimiesten välisen vuorovaikutuksen voidaan todeta tämän tutkimuksen perusteella olevan kunnossa. Kehittämistyötä vaatii lähinnä johdon ja työntekijöiden välisen suhteen parantaminen, joka ei tällä hetkellä perustu vahvaan luottamukseen tai avoimuuteen. Pelkkä sähköpostilla saatu kiitos ei ole riittänyt työntekijöille, jotta työntekijät olisivat kokeneet, että yrityksen johto olisi kiinnostunut heidän tekemästään työstä.

Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotuksena tärkeimpänä on vahvistaa vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välillä ja saada työntekijöille tunne siitä, että heidän tekemää työtä arvostetaan. Esimiehet tekevät hyvää työtä palautteenantamisessa ja johdolta on saatu palautetta onnistumisista. Johdon antamaan palautteeseen tulisi jatkossa panostaa enemmän. Huomioiminen voisi olla, esimerkiksi molemmissa pankkipisteissä paikan päällä käyminen säännöllisesti ja saaden samalla aikaan tiivistä keskustelua työntekijöille tärkeistä asioista. Silloin saadaan vahvempi tunne siitä, että heistä välitetään ja heidän tekemäänsä työnpanostukseen luotetaan.

Palautteen antamisessa on hyvä tuntee työntekijän ominaisuudet ja toiveet siitä, miten palautetta kannattaa antaa, jotta siitä saisi parhaan mahdollisen hyödyn työntekijän kehittymisen kannalta. Pankkipisteiden työntekijöiden kehityskeskusteluissa on käytössä Eekoon yleinen kehityskeskustelupohja, jossa käydään läpi jokaisen henkilökohtaiset osaamisen tavoitteet. S-Pankkipisteisiin voitaisiin ottaa käyttöön oma kehityskeskustelupohja pelkästään pankkityötä tekeville. Siihen voisi lisätä myös erillisen henkilökohtaisen oppimissuunnitelman pankin työtehtävistä. Kehityskeskustelussa käytäisiin läpi, mitä S-Pankkiin liittyviä asioita ja toimintatapoja työntekijä haluaa vielä oppia, esimerkiksi asuntolainapapereiden allekirjoitusprosessi, arkistointi tai muu vastaava pelkästään pankissa tehty työ. Oppimissuunnitelmaan lisätään tavoitteet, milloin asiat käydään läpi. Seuraavassa kehityskeskustelussa tarkistetaan ja arvioidaan, onko oppimistavoitteisiin päästy.

9.4 Ammattitaidon ja osaamisen arvostus

Haastatteluiden perusteella todettiin, ettei pankkipisteissä ole mahdollista edetä uralla osuuskaupan tasolla. Työntekijöillä on ollut mahdollisuus suorittaa finanssialan ammattitutkinto työn ohella yhteistyössä Markkinointi-instituutin kanssa. Tämä mahdollisuus onkin hyödynnetty hyvin osuuskaupassa, ja vuosittain vähintään yksi työntekijä molemmista pankkipisteistä Lappeenrannasta ja Imatralta on sinne päässyt. Kuukausittaisten palaverien tarkoituksena on ollut, että myös niissä omaa osaamistaan voi kehittää keskustelun avulla oppimalla muilta. Osaamisen kehittämistä ylläpidetään järjestämällä tilanteen mukaan erilaisia koulutuksia. Työntekijöiden vastauksista kävi ilmi, että niiden järjestäminen on koettu pääasiassa hyväksi asiaksi, joka motivoi. Koulutusten sisältöihin toivottiin kuitenkin muutoksia. Niiden haluttaisiin olevan enemmän sellaisia, jotka tukevat paremmin työntekijöiden ammattitaitoa. Perustietoa, ammattiosaamisen lisäämistä ja kertaamista voisi olla enemmän. Tällainen koulutus lisäisi myyjien tunnetta olla oman alansa asiantuntija. Se lisäisi tunnetta siitä, että työ, jota pankkipisteissä tehdään, on merkityksellistä ja vaatii ammattiosaamista.

Tutkimuksen perusteella saatujen työntekijöiden näkemysten mukaan johto ei luota tarpeeksi heidän osaamiseensa ja tekemäänsä työhön. Havainnointi on otettu yhdeksi palautteen antamisen keinoksi pankkipisteissä ja osaksi osaamisen kehittämistä. Se koettiin kuitenkin työntekijöiden mielestä enemmän ahdistavaksi kuin opettavaiseksi ja kehittäväksi toiminnaksi. Avoimuuden ja asioiden perusteluemisen tärkeys korostuivat myös havainnoinnin onnistumisessa. Kun havainnoinnin tarkoitus ja sen perimmäiset syyt ja seuraukset kerrotaan henkilöstölle kunnolla, siitä hyötyy sekä työntekijä että havainnoija ja lopulta koko yritys. Koska työntekijät kokivat havainnoimisen lähinnä heidän työnsä tarkkailuna, voisi olettaa, että havainnoinnin tarkoitusta ei ole heille kunnolla kerrottu.

Myös esimiehet totesivat uralla etenemisen mahdottomuuden. He näkivät siinä positiivisena sen, että osaamisenkehittäminen hoidetaan perusteellisesti niin, että työntekijä sitoutuu työhönsä ja haluaa tehdä parhaansa. Silloin työntekijä saa hyvät lähtökohdat ja tarvittavan ammattitaidon siirtyä uusiin tehtäviin toiseen työpaikkaan ja pystyy kehittämään siten itseään. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus ei ole hyvä asia, jos yritys haluaa sitouttaa työntekijät yritykseen pidemmäksi ajaksi.

Mitä osuuskaupassa voitaisiin tehdä, jotta ammattitaitoiset ja hyvät työntekijät saadaan pysymään, kun uralla eteneminen ei ole mahdollista, vaan ainoa vaihtoehto uralla etenemiseen on siirtyä johonkin toiseen organisaatioon? Jatkotutkimuksen aiheeksi voisikin siten muodostua, miten vaikutetaan ammattitaitoisten työntekijöiden pysyvyyteen ja sitouttamiseen pankkipisteissä?

Vaikka palkka on aineellinen palkitsemismuoto, eikä liittynyt sen vuoksi tähän tutkimukseen, se mainittiin usein työntekijöiden ja esimiesten haastatteluissa motivoivana tekijänä ja arvostuksen osoituksena. Osaamisesta pitäisi saada sen mukainen palkka. Palkka on yksi ihmisen perustoimeentulon tarpeista, jonka tyydyttämiseksi tehdään työtä. Useiden tutkimusten mukaan mitä pienempi palkka on, sitä tärkeämpänä ja motivoivampana se koetaan. Hakosen ja Hulkko-Nymanin kunnallisan alan kehittämissäätiölle tekemän tutkimuksen (2011) mukaan yksityisellä sektorilla työskentelevillä palkka on motivoivampi tekijä kuin julkisella sektorilla työskentelevillä. Se perustuu siihen, että esimerkiksi terveydenhuollossa työskentelevät kokevat työn kutsumuksena, ja sen sisältö motivoi siksi työntekijöitä enemmän kuin palkka. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 21.) Jos nämä ulkoiset rahalliset palkkiot, mukaan lukien kannustepalkka myyntityössä, motivoivat työntekijöitä enemmän kuin työn sisältö, motivaation kehittämisessä pitää huomioida, miten voidaan muuttaa näiden ulkoisten palkkioiden avulla saavutettu motivaatio sisäiseksi motivaatioksi, ja työ koettaisiin myös pitkällä aikavälillä merkitykselliseksi, ja työntekijät kokisivat enemmän tyytyväisyyttä itse työstä. Tämän tutkimuksen perusteella aineettomia palkitsemismuotoja tarvitaan Eekoon pankkipisteissä ensisijaisesti ylläpitämään mielenkiintoa työssä, jotta motivaatio saadaan jostain muualta kuin rahallisista palkkioista.

Kehittämisehdotukset

Uralla eteneminen ei ole mahdollista pankkipisteissä osuuskaupan sisällä, joten työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja kasvutarpeita tulisi kehittää ja ylläpitää muilla keinoilla. Ammatillista osaamista tukevaa koulutusta pitäisi lisätä. S-Pankin myyjät ovat asiantuntijoita omalla alallaan pankkityössä. Juuri sitä asiantuntijuutta pitäisi pyrkiä korostamaan motivaation lisäämiseksi. Sitä voisi korostaa järjestämällä koulutuksia, jotka tukisivat niitä toimintatapoja, joita myyjät pankkipisteissä pääsääntöisesti tekevät, esimerkiksi perunkirjoituksiin liittyvä koulutus tai

erilaiset kertauskoulutukset peruspankkiasioista, jotta ammattiosaaminen lisääntyisi. Ammattiosaamisen ylläpitäminen on tärkeää, niin sanotun hiljaisen tiedon siirtymisessä kokeneilta työntekijöiltä uusille työntekijöille jo perehdyttämisvaiheessa sekä jatkossa työn ohella. Ammattitaitoa lisäävät ja kertaavat koulutukset antavat varmuutta työntekijöille ja lujittajat ammattitaitoa, joka siten vahvistaa motivaatiota.

9.5 Omaehtoisuus ja itsenäisyys

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet olivat haastattelussa yhtenä teemana. Työntekijät kokivat hyväksi sen, että esimies on antanut heille vapautta ja mahdollisuuden esittää mielipiteitä työtapoihin tai muihin työpisteeseen liittyvien asioiden suunnitteluun. Itsemääräämisteorian mukaan motivaatioon vaikuttaa tunne siitä, että työ on hallinnassa ja sitä saa tehdä riittävän itsenäisesti. (Latham 2012, 155.) Työntekemisen tapoja halutaan pankkipisteissä suunnitella enemmän itse, ja työltä halutaan enemmän merkityksellisyyttä, yksilöllisyyttä ja tietyllä tavalla myös selkeyttä ja yksinkertaisuutta. Kaikkiin toimintatapoihin ei pystytä vaikuttamaan sen vuoksi, että ne ovat laissa säädetyjä ja tiukkojen ohjeiden ja asetusten mukaisia, mutta omassa pankkipisteessä työntekemisen tapoihin voi osaltaan vaikuttaa. Silloin puhutaan työnmuotoilusta. Yhtenä motivoivana asiana voidaankin siis pitää sitä, että esimies antaa työntekijöille vapautta suunnitella toimintaa eli antaa omaehtoisuutta ja itsenäisyyttä työntekijöille tehdä omaan työhön muutoksia.

Pankkivastaavan tehtävä on helpottaa esimiehen työtä varsinkin, kun ajanpuute tuntuu olevan haasteena. Pankkivastaavan tärkeys huomioitiin sekä työntekijöiden että esimiesten haastatteluissa. Haastatteluiden ajankohtana vain toisessa pankkipisteessä oli pankkivastaava, mutta tarkoitus on sellainen saada molempiin vielä vuoden 2019 aikana. Pankkivastaava koettiin olevan tärkeä henkilö työyhteisössä, jolta haluttiin saada palautetta, toivottiin tekevän havainnointia ja neuvovan ja tukevan työntekijöitä vaikeissa tilanteissa. Pankkivastaavan tuen koettiin työntekijöiden vastausten perusteella olevan jopa tärkeämpi kuin esimiehen, koska pankkivastaava tekee samanarvoisesti pankkityötä muiden työntekijöiden kanssa. Siksi, sitä myös arvostetaan.

Informaatio ja avoimuus suurempien toimintaan vaikuttavien toimintatapojen muutoksissa ja päätösten teossa ovat työntekijöiden motivaation kannalta tärkeitä asioita. Niistä tiedottaminen pitäisi hoitaa avoimesti myös työntekijöiden toiveita ja mielipiteitä kuunnellen. Työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus kertoa omat ajatukset uusista toimintatavoista. Näiden asioiden puutteet toiminnassa nousivat tutkimuksessa esiin ja muodostuivat siten kehitettäviksi asioiksi. Työntekijöiden vastauksissa koettiin turhauttavaksi, että mielipiteitä kysytään, mutta niitä ei huomioida millään tavalla. Tutkimuksen perusteella halua osallistua toiminnan suunnitteluun kuitenkin olisi.

Esimiehet näkivät asian eri tavalla ja olivat sitä mieltä, että työntekijöiden mielipiteet on otettu hyvin huomioon ja mielipiteitä oli heiltä kysytty. Työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen ja toimintaan mukaan ottaminen lisää työntekijöiden tunnetta, että heitä arvostetaan. Se edellyttää, että heidän mielipiteillään on konkreettisia vaikutuksia toiminnan kehittämisessä. Aiemmin esiteltyssä kehittämis ehdotuksessa jäsenhankinta -palaverin sisällön muutoksella voisi tähän asiaan saada parannuksen.

Kehittämis ehdotukset

Pankkivastaavan roolin vahvistaminen nousee esiin yhdeksi kehittämis ehdotukseksi, jonka avulla jaetaan esimiehen vastuuta vieläkin enemmän työryhmille ja erityisesti pankkivastaavalle. Työntekijöiden vastausten perusteella todettiin jo aiemmin, että palaute motivoi työntekijöitä. Palautetta haluttaisiin kuitenkin saada sellaiselta henkilöltä, joka tekee työntekijöiden kanssa samaa työtä ja on osaamisen tasoltaan samanarvoisessa asemassa. Pankkivastaava vastaa pankin päivittäisten asioiden hoitamisesta ja toiminnan sujuvuudesta. Kehittämis ideana tämän tutkimuksen perusteella, palautteen toiminnasta pitäisi tulla henkilöltä, joka tekee samaa työtä. Henkilö voisi samalla myös hyötyä itsekin ja kehittää omaa osaamistaan. Pankkivastaava voisi työntekijöiden kanssa käydä ryhmäkehityskeskustelun avulla läpi työryhmän tavoitteita tai kehittämisideoita. Muutaman keran vuodessa järjestettävät kehityskeskustelut voisivat hyödyttää pankkitiimien vuorovaikutusta ja ryhmähenkeä.

9.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyö tehtiin laadullisena tutkimuksena, joka tutkimusmenetelmänä sopi tähän tutkimukseen paremmin kuin määrällinen tutkimusmenetelmä, koska tavoitteena oli selvittää käsityksiä ja merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen edetessä sen tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan kysymykseen, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? (Vilka 2015, 118). Tutkimuksen edetessä motivoivien aineettomien palkitsemisen muodot selkiytyivät tutkijalle laajemmin, ja ymmärrys niiden merkityksestä motivaation syntymisessä kasvoi.

Validiteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sen kannalta oikeita asioita. (Kananen 2017, 175-176.) Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyt pääkäsitteet palkitseminen ja motivaatio tukivat hyvin tutkimuksen tavoitetta eli motivoivien aineettomien palkitsemisen muotojen selvittämistä. Tutkimus on validi, kun käytetyn teorian käsitteet täsmäävät, ja on osattu siirtää teoria aineistohankinnan tueksi (Vilka 2015, 194). Tämän tutkimuksen teoriaan perehtyminen syvensi tutkijan alkuperäisiä käsityksiä motivaatiosta. Motivaatiota on tutkittu paljon ja erilaisia motivaatioteorioita kannattaa tarkastella useampia, jotta saa kokonaiskäsityksen siitä, miten motivaatio syntyy ja mitä tekijät siihen vaikuttavat. Tutkimuksessa löydetuille motivoiville asioille löytyi teorioiden perusteella niitä selittävät tekijät.

Motivaatioteoriat, jotka tähän tutkimukseen valikoituivat, olivat sopivia aineettomien palkitsemisen muotojen tutkimukseen. Tarveteoriat selittivät hyvin niitä tarpeita, joiden oletetaan olevan motivaation syntymisessä oleellisia. Järjestys ei välttämättä etene teorioiden mukaisessa järjestyksessä vaan tarpeet vaihtelevat niin yksilö kuin ryhmätasolla. Prosessiteoriat eli tavoitteen asettamisen teoria ja odotusarvoteoria soveltuivat hyvin teoriaksi, kun arvioitiin, miten aineettoman palkitsemisen muodot työn ominaisuuksissa, arvostuksessa ja palautteen antamisessa, vaikuttivat työntekijän motivaatioon. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio linkittyivät itsemääräämisteoriantaan ja työn imuun. Sisäinen motivaation vahvistaminen korostui tässä tutkimuksessa enemmän kuin ulkoisen motivaation vaikutukset, koska tarkoituksena oli keskittyä aineettomaan palkitsemiseen, eikä aineelliseen.

Teemahaastattelujen avulla saatu tutkimusaineisto oli riittävä. Ryhmähaastattelun valinta tuntui tutkimuksen alussa hyvältä riittävän tiedon saamiseen, vaikka

yksilöhaastatteluiden hyvänä puolena olisi ollut vieläkin yksityiskohtaisempi ja syvemmän tiedon saaminen. Motivoivia aineettomia palkitsemisen muotoja haluttiin selvittää ryhmältä, joten ryhmähaastattelu oli hyödyllinen myös sen kannalta. Motivaatio syntyy henkilökohtaisista arvoista ja asenteista, joten yksilöhaastattelut tukisivat tutkimusta silloin, jos tavoitteena olisi ollut selvittää työntekijöiden henkilökohtaisia motivoivia asioita. Tutkimuksen kannalta esimiesten haastattelut olisi ollut parempi tehdä työntekijöiden ryhmähaastatteluiden, ja niiden analysoinnin jälkeen. Silloin esimiesten haastatteluissa olisi voinut arvioida enemmän niitä asioita, jotka työntekijöitä motivoivat, ja selvittää esimiesten näkemys pelkästään niistä. Nyt esimiesten näkemys motivoivista aineettoman palkitsemisen muodoista on saatu samojen haastattelukysymysten perusteella kuin työntekijöiltäkin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetilla eli onko tulokset pysyviä ja saadaanko samat tutkimustulokset, jos tutkimus pitäisi tehdä uudelleen (Kananen 2017, 175). Työntekijöille aineettomien palkitsemisen muotojen merkitys selkiytyi koko ajan paremmin tutkimushaastattelun edetessä. Jos haastattelu tehtäisiin uudelleen, työntekijät tietäisivät paremmin, mitä aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan, mutta motivaation tilaan tietämys ei varmasti vaikuttaisi. Motivaatioon vaikuttavat muut tekijät, esimerkiksi, jos ennen uutta motivaation selvittämistä vallitsevat olosuhteet muuttuisivat oleellisesti.

Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää jatkossa pankkipisteiden päivittäisessä tekemisessä. Ne otetaan käyttöön käytännön työhön. Tutkimuksen avulla saatiin hyödyllisiä kehittämisideoita ja uusia näkökulmia työn kehittämisen tueksi Etelä-Karjalan Osuuskaupan pankkipisteissä. Jos sama tutkimushaastattelu tehtäisiin tietyn ajan kuluttua siitä, kun kehittämistoimenpiteet on viety käytäntöön, työntekijöiden motivaatio ja motivaatioon parhaiten vaikuttavat aineettoman palkitsemisenmuodot varmasti ovat toisenlaisia kuin tällä hetkellä. Tutkimuksen perusteella voisi todeta, että jos motivaatiota kehitetään jatkuvasti, työntekijöiden motivaation tilaa kannattaa selvittää säännöllisin väliajoin, jotta kehittämistoimenpiteet osataan kohdistaa juuri sillä hetkellä oleellisiin asioihin.

Kuviot

Kuvio 1. S-Pankin organisaatiokaavio. s.12

Kuvio 2. Tutkimuksen tavoite. s.14

Kuvio 3. Kokonaispalkitsemisen malli. s.19

Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkiateoria. s.35

Kuvio 5. Herzbergin kaksifaktoriteoria. s.38

Kuvio 6. Vroomin odotusarvoteoria. s.39

Kuvio 7. Sisäinen motivaatio palkitsemisen tavoitteena. s.46

Kuvio 8. Motivoivat aineettoman palkitsemisen muodot ja niiden kehittämisehdotukset esimiehille. s.69

Taulukot

Taulukko 1. Aineettomat palkitsemisen osa-alueet ja niihin liittyvät oleelliset palkitsemisenmuodot. s.50

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J. & Volini, E. 2018. Deloitte Global Human Capital trends. Deloitte Insights. The Rise of the Social enterprise. New rewards. Personalized, agile, and holistic, 33-38. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/personalized-incentives-talent-management-strategies.html>. Luettu 22.9.2018.

Cherrington, D. J. 1991. Need Theories of Motivation in Motivation and Work Behaviour. Steers, R. M. & Porter, L. W. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. McGraw-Hill, Inc, p. 37.

Crompton M.A. 2013. Keeping the motivation going. The Bottom Line, Vol. 26 Issue: 4, pp. 144-146. <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.saimia.fi/doi/pdfplus/10.1108/BL-10-2013-0029>.

Deci, E.L. & Ryan, R. M. 1991. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour in Motivation and Work Behaviour. Steers, R. M. & Porter, L. W. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. McGraw-Hill, Inc, pp. 44, 50.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour. Psychological Inquiry 2000, Vol. 11, No. 4, 222-268.

Eekoo 2019. Etelä-Karjalan Osuuskauppa Corporate Governance Statement 2019. <https://www.s-kanava.fi/web/eekoo/hallinto-ja-johto>. Luettu 16.2.2019.

EK 2019. Elinkeinoelämän keskusliitto. Palkkatilasto. Kuukausipalkkatilasto syyskuulta 2018. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Kuukausipalkkatilasto-syyskuu-2018.pdf>. Luettu 3.4.2019.

Elo, A-L., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lipponen, J. & Salimäki, A. 2009. Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 50/2009.

Hakanen, J. 2017. Työn imu – energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Mikä meitä liikuttaa, motivaatiopsykologian perusteet. Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. - (toim.) Jyväskylä: PS-Kustannus.117-118, 126.

Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. 2011. Kunnasta houkutteleva työpaikka? Kaks – Kunnallisan kehittämissätiö. Kunnallisan kehittämissätiön tutkimusjulkaisut, nro 65. http://rewardresearch.aalto.fi/fi/studies/paattyneet_hankkeet/kaks_raportti.pdf. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Juva: PS-Kustannus. 136, 138, 140-144, 147, 150-152.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Helsinki: Sanoma Pro.

Heinonen, A. 2018. Asiakkuus- ja hallintopäällikkö. Etelä-Karjalan Osuuskauppa. Henkilöstöpalaveri 23.1.2018.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hulkko-Nyman, K. 2014. Henry Ry 2014. Riippumaton henkilöstöjohton ja -ammattilaisten yhdistys. <https://henryorg.wordpress.com/2014/08/21/palkitsemisessa-mahdollisuuksia-myos-niukkoina-aikoina-2/>. Luettu 10.9.2018.

Hulkko-Nyman, K. 2016. Making Strategy Work: Sense and Sensibility of Results-Oriented Pay Systems. Aalto University School of Science. Helsinki: Unigrafia Oy. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/20263/isbn9789526067766.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 13.9.2018.

Ikävalko, H., Hakonen, A. & Vartiainen, M. 2014. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen. Tuotantotalouden laitos. Työpsykologia ja johtaminen. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede & Teknologia 3/2014. Helsinki: Unigrafia.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.

Kohn, A. 1993. Best results Forget bonus. New York Times. 17.10.1993. <https://www.alfiekohn.org/article/best-results-forget-bonus/>. Luettu 21.8.2018.

Kuisma, P. 2015. Sisäinen motivaatio synnyttää tekemisen iloa. Uusi Kaiku 04/2015. <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/sisainen-motivaatio-synnyttaa-tekemisen-iloa/>. Luettu 24.9.2018.

Latham, G. P. 2012. Work motivation: history, theory, research and practice. SAGE Publications, Inc. USA.

Liinalaakso, V. & Tenhiälä, A. 2015. Esimiestyöskentely palkitsemisen toimivuuden varmistajana. Teoksessa Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Juva: PS-Kustannus. 202-207.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. DRAIVI – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent.

Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A. 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa? Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston julkaisu. Forssa: Työsuojelurahasto.

Salimäki, A. & Nylander, M. 2005. Uuden palkkausjärjestelmän mahdollisuudet ja haasteet Teknillisessä Korkeakoulussa. Henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä käyttöönoton valmistelusta keväällä 2005. Helsinki University of Technology.

Satuli, H. 2018. Neljä väitettä vastuullisesta palkitsemisesta. Mandatum Life. <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/nelja-vaitetta-vastuullisesta-palkitsemisesta>. Luettu 19.8.2018.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

SOK 2019. SOK-yhtymän tilinpäätös 2018. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/raportit>. Luettu 16.2.2019.

S-Pankki 2019a. S-pankin vuosikertomus 2018. <https://dokumentit.s-pankki.fi/tiedostot/s-pankki-vuosikertomus-2018-fi>. Luettu 16.2.2019.

S-Pankki 2019b. S-Pankin johto ja hallinto. <https://www.s-pankki.fi/fi/s-pankki-yrityksena/johto-ja-hallinto/>. Luettu 16.2.2019.

S-Pankki 2019c. S-Pankin arvot. <https://www.s-pankki.fi/fi/s-pankki-yrityksena/Tama-on-s-pankki/s-pankki-arvot/>. Luettu 16.2.2019.

S-ryhmä 2019. S-ryhmän arvot, strategia ja visiot. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/arvot-strategia-ja-visio>. Luettu 16.2.2019.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf. Luettu 15.1.2019.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu-uusi johtaminen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Mikä meitä liikuttaa, motivaatiopsykologian perusteet. Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Jyväskylä: PS-Kustannus. 59.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viljaranta, J. 2017. Odotusarvoteoria – odotusten ja arvostusten vaikutus oppimismotivaatioon. Teoksessa Mikä meitä liikuttaa, motivaatiopsykologian perusteet. Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Jyväskylä: PS-Kustannus. 74.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Juva: PS-Kustannus. 23-24, 36-38.

Yli-Korkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – ohjaa tai ajaudu. Alma Talent.

Liite 1. Työntekijöiden haastatteluteemat.

Työympäristö

- Yhteenkuuluvuudentunne ja sosiaaliset suhteet
- *Millaisena koet ilmapiirin työyhteisössäsi?*
- *Miten kehittäisit ilmapiiriä työryhmässä?*
- Työn sujuvuus ja toimivuus sekä työympäristön viihtyvyys
- *Miten työnorganisointi on järjestetty työpaikallasi?*
- *Millainen on mielestäsi työtilojen viihtyvyys?*
- *Miten itse muuttaisit pankkipistettä ja sen toimivuutta?*

Työn sisältö

- Monipuolinen ja haasteellinen työ
- *Millaiset työtehtävät innostavat?*
- *Millaisena koet työtehtäväsi tällä hetkellä?*
- Kehittymismahdollisuudet
- *Millä tavoin mahdollistetaan ammatillinen kehittyminen?*
- *Millä tavoin koet voivasi edetä urallasi?*
- *Millaisia koulutuksia pitäisi järjestää?*
- Omat ja työryhmän tavoitteet/työn tavoitteellisuus
- *Millaisena koet tavoitteisiin pääsemisen?*
- *Mitkä tekijät auttavat tavoitteisiin pääsemisessä?*

Palaute

- Esimiehen antama palaute
- *Saatko mielestäsi riittävästi henkilökohtaista palautetta työstäsi?*
- *Miten työryhmä saa palautetta?*
- *Miten esimiehen pitäisi antaa positiivista ja negatiivista palautetta?*
- Itse annettu palaute
- *Millä tavoin annat itse esimiehille palautetta?*
- *Entä työkavereille?*
- Kehityskeskustelut
- *Koetko, että kehityskeskusteluissa sovitut asiat ovat toteutuneet?*
- *Miten kehityskeskusteluiden välillä seurataan sovittuja asioita?*
- *Miten muuttaisit kehityskeskustelujen sisältöä?*

Arvostus

- Esimiehen arvostus ja odotukset
- *Mistä huomaat, että työnantaja arvostaa tekemääsi työtä?*
- *Koetko, että työsi on tarpeellista?*
- *Mitä sinulta odotetaan työssäsi?*
- Työkaverin arvostus ja odotukset
- Kehittymisen ja onnistumisen kokemukset
- *Mikä voisi olla hyvä tapa huomioida onnistumiset?*
- *Miten käsitellään epäonnistumiset?*

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

- Oikeudenmukaisuus päätösten teossa ja omaehtoisuus työssä

- *Miten voit vaikuttaa työhösi liittyvien asioiden suunnittelussa ja päätöksenteossa?*
- *Miten työntekijät voivat itse vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin?*
- *Miten kehittäisit sitä?*
- *Millaisena koet työnantajan ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteen?*
- *Millä tavoin työntekijöiden mielipidettä kysytään uusien toimintatapojen käyttöönotossa tai muutoksissa?*
- *Miten työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia voisi parantaa?*
 - *Motivoiva ja innostava esimies*
- *Millainen on motivoiva esimies?*
- *Millaisena koet työnantajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutussuhteen?*

Liite 2. Esimiesten haastatteluteemat

Työympäristö

- Yhteisöllisyys ja sosiaaliset suhteet (esimies hyvän ilmapiirin luomisessa)

- *Millä tavoin esimies ylläpitää hyvää työryhmän yhteisöllisyydentunnetta ja sosiaalisia suhteita?*

- *Millä tavoin selvität työntekijöille tärkeiksi kokemat asiat?*

- *Mitkä ovat tärkeimmät keinot?*

- *Mitä kehittäisit sitä?*

- Työn organisointi ja toimivuus

- *Mitä esimies voi tehdä, jotta työn sujuvuus ja toimivuus varmistetaan?*

- *Millaisia keinoja käytät työympäristön viihtyvyyden varmistamiseksi?*

- *Miten varmistetaan, että työntekijät tietävät mitä heidän työkuvaansa kuuluu?*

- *Miten kuvaillet hyviä työolosuhteita/ työympäristöä?*

Työn sisältö

- Monipuolinen ja haasteellinen työ

- *Millaiset työtehtävät motivoivat?*

- *Mitkä ovat tärkeimmät keinot, joilla esimies voi auttaa pitämään yllä työssä koettua motivaatiota ja innostusta?*

- *Millä tavoin parhaiten mahdollistetaan se, että työ on tarpeeksi haasteellista?*

- *Millä tavoin varmistetaan se, että työntekijät tietävät miksi tavoitteet pitää saavuttaa?*

- Kehittymismahdollisuudet

- Miten työntekijän ammatillista osaamista tuetaan?
- Miten työntekijän uralla etenemistä voitaisiin tukea parhaiten?
- Miten itse kehittäisit työntekijöiden kehittymismahdollisuuksia?
- Millaiset koulutukset tukevat parhaiten ammatillista osaamista?

Palaute

- Millainen on hyvä tapa antaa palautetta?
- Miten annat positiivista/negatiivista palautetta työntekijöille?
- Millä tavoin varmistat, että kehityskeskusteluissa sovitut asiat toteutuvat?
- Millä tavoin kehityskeskusteluja voisi kehittää?

Arvostus

- Millä tavoin mielestäsi työnantajan pitäisi osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan?
- Entä työntekijöiden?
- Millainen on motivoiva esimies?
- Millainen esimies olet motivoijana?
- Millä tavoin huomioit onnistumiset? Tavoitteisiin pääseminen?
- Miten epäonnistumiset käsitellään?
- Millainen on vuorovaikutussuhde sinun ja työryhmäsi välillä?

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

- Oikeudenmukaisuus ja omaehtoisuus työssä
- Miten työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon?

- *Millä tavoin työntekijöiden mielipidettä kysytään uusien toimintatapojen käyttöönotossa tai muutoksissa?*
- *Miten työntekijät voivat itse vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin?*
- *Millä tavoin työnantaja tukee sitä?*
- *Miten työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia voisi parantaa?*