



PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN NORDEA PANKKI SUOMI OYJ:SSÄ

Tero Järvistö

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2013
Yrittäjyyden ja liiketoimin-
taosaamisen koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

JÄRVISTÖ, TERO:

Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä

Opinnäytetyö 94 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Huhtikuu 2013

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota kehitysehdotuksia Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä työskentelevien henkilökohtaisten pankkineuvojien palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Työn tavoitteena on luoda ehdotus sellaisesta palkitsemisjärjestelmästä, jota pidetään oikeudenmukaisena ja kannustavana. Uuden palkitsemisjärjestelmän tulisi myös antaa esimiehille uusia keinoja motivoida alaisiaan nimenomaan myyntitulosten parantamisen.

Työn teoriaosassa käsitellään motivaatiota ja sen vaikutusta yksilön työsuoritukseen. Teoriaosan toisessa kappaleessa esitellään johtamista lähinnä tavoite- ja muutosjohtamisen näkökulmista. Teoriaosan viimeisessä kappaleessa käsitellään palkitsemista ja erityisesti palkitsemisen vaikutusta motivaatioon.

Tutkimuksen tavoitteiden täyttymisen kannalta oli oleellista saada laadullista eli kvalitatiivista tietoa, joka on otettu huomioon tutkimusmenetelmiä valittaessa. Tutkimusmenetelminä päädyin käyttämään temahaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia. Tutkimustulosten perusteella tämän hetkistä palkitsemista pidettiin epäoikeudenmukaisena. Palkitsemisen kannustavuutta ja ohjaavaa vaikutusta tavoitteena oleviin asioihin pidettiin varsin heikkona. Tutkimustulosten perusteella palkitsemista toivottiin kehitettävän niin, että otettaisiin pankkineuvojan työsuoritus paremmin huomioon palkitsemisessa.

Tulosten perusteella esitin, että palkkausta tulisi kehittää niin, että otettaisiin käyttöön suoritukseen perustuva palkanosa. Sen tulisi perustua henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Suoritukseen perustuva palkitseminen parantaisi tutkimustulosten perusteella neuvojien motivaatiota sekä tukisi myyntityön johtamista.

Asiasanat: palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä, motivaatio

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Master's Degree

JÄRVISTÖ, TERO:

Reward system development in Nordea Bank Finland Plc

Master's thesis 94 pages, appendices 2 pages
April 2013

Purpose of this study is to provide suggestions for the development of the personal bank advisor's reward system in Nordea Bank Finland Plc. The aim is to create a proposal for such a reward system that is perceived as fair and supportive. The new reward system should also provide supervisors new ways to motivate their subordinates specifically to improve sales results.

The theoretical part deals with motivation and its impact on an individual's work performance. Theoretical part of the second chapter presents the closest in leadership and change management, its angles. The last theoretical part tells paragraph of reward and in particular the impact of reward motivation.

Fulfilments of the objectives of the study it was essential to get qualitative information that is taken into account in the selection of research methods. I ended up using as research theme interviews and participant observation. Research work based on the results of the current compensation was unfair. Rewarding incentives and the governance aims to issues considered relatively weak. Based on the results it was hoped for reward method developed in such a way that the bank advisers work performance would be better rewarded by the accounting.

Based on the results I suggested that wages should be developed so that the introduction of performance-based pay component. It should be based on individual targets. Rewards based on performance would improve the motivation of the bank advisors as well as to support sales management practices.

Key words: rewarding, reward system, motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tilanne toimintaympäristössä.....	6
1.2	Työn tavoite ja rajaukset.....	8
1.3	Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	9
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	YRITYSESITTELY: NORDEA.....	12
2.1	Nordea Pankki Suomi Oyj.....	14
2.1.1	Henkilökohtaisen pankkineuvojan työnkuva.....	15
3	MOTIVAATIO.....	19
3.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	22
3.2	Motivaatioteorioita.....	22
3.2.1	Tarvehierarkia.....	23
3.2.2	Hygieniateoria.....	25
4	JOHTAMISEN OSA-ALUEITA.....	28
4.1	Motivointi.....	28
4.2	Tavoitejohtaminen.....	30
4.3	Muutosjohtaminen.....	35
4.3.1	Muutoksen vaiheet.....	36
5	PALKITSEMINEN.....	38
5.1	Palkitsemisjärjestelmien kehitys.....	39
5.2	Palkitsemisen monet muodot.....	40
5.2.1	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus.....	44
5.3	Motivaatiotekijöiden vaikutus palkitsemisjärjestelmiin.....	46
5.3.1	Sisäiset ja ulkoiset palkkiot.....	47
6	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	50
6.1	Tutkimusongelma.....	50
6.2	Tutkimusmenetelmät.....	51
6.2.1	Haastattelu.....	51
6.2.2	Havainnointi.....	53
6.3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	54
6.4	Aineiston analyysi.....	56
6.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	57
7	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	59
7.1	Henkilökohtaisten pankkineuvojien haastattelut.....	59
7.1.1	Teema 1: Motivaatio.....	59
7.1.2	Teema 2: Palkitseminen.....	63

7.1.3	Teema 3: Johtaminen	68
7.2	Konttorinjohtajien haastattelut.....	71
7.2.1	Teema 1: Motivointi.....	71
7.2.2	Teema 2: Palkitseminen	72
7.2.3	Teema 3: Johtaminen	75
7.3	Havainnointi.....	77
7.3.1	Palkkakeskustelut.....	77
7.3.2	Voittopalkkio	79
8	YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET	80
8.1	Yhteenvedo	80
8.2	Kehitysehdotukset.....	83
9	POHDINTA.....	88
	LÄHTEET.....	90
	LIITTEET	93
	Liite 1. Teemahaastattelurunko henkilökohtaisille pankkineuvojille.....	93
	Liite 2. Teemahaastattelurunko konttorinjohtajille.	94

1 JOHDANTO

1.1 Tilanne toimintaympäristössä

Finanssialan toimintaympäristössä on tapahtunut viimeisten vuosien aikana nopeita muutoksia. Pankit ovat muuttuneet suhteellisen nopeasti palveluorganisaatioista kohti myyntiorganisaatioita. Tämä on aiheuttanut sen, että monen pankissa työskentelevän toimenkuva on muuttunut radikaalisti verrattuna aikaisempaan. Pankkien rakenteet ja palkitsemisjärjestelmät ovat ainakin osittain jääneet kehityksestä jälkeen erityisesti suurissa pankeissa.

Taloussuhdanne on tällä hetkellä finanssialalle varsin haastava. Pankit pyrkivät ohjaamaan asiakkaitaan hoitamaan perinteiset pankkiasiansa verkko- tai mobiilipankissa. Uuteen strategiaan kuuluu, että asiakkaita palvellaan henkilökohtaisesti suurissa kysymyksissä. Konttoreissaan pankit tarjoavat asiakkailleen muun muassa sijoitussuunnitelmia ja lainaneuvontaa. Perinteisiä pankkiasioita hoidetaan tällä hetkellä enää hyvin vähän kasvotusten. Lähitulevaisuudessa asiakkaat voivat käydä henkilökohtaisia neuvotteluita pankkivirkailijan kanssa myös kotoa tai töistä käsin. Asiointi onnistuu tulevaisuudessa tietokoneella reaaliajassa verkkopankin ja puhelinyhteyden avulla. Tällä hetkellä uudet palvelut ovat testausvaiheessa useilla pankeilla. (Niemeläinen 2012.)

Lähivuodet muodostavat finanssialan epäjatkuvuuskohdan, joten finanssialalla toimivien yritysten tuloksenteekokyky vaikeutuu. Syynä siihen on, että matala korkotaso syö korkokatetta, kiristytävä sääntely ja pankkivero lisäävät pankkien kustannuksia sekä varainhankinta kallistuu. (Niemeläinen 2012.) Suomessa toimivat pankit ovat velvollisia maksamaan pankkiveroa vuosina 2013–2015 0,125 % talletuspankin luottotoiminnasta annetun lain mukaisessa vakavaraisuuslaskennassaan soveltamasta riskipainotettujen erien summasta. (Valtion säädöstietokanta.)

Sääntelyn pääsisältönä on Baselin pankkivalvontakomitean uuden ns. Basel III -säännösten käyttöönotto EU:ssa määriteltyjen siirtymäaikojen puitteissa. Ehdotus korvaa nykyiset pankkien vakavaraisuusdirektiivit. Asetuksella määritellään luottolaitosten sekä sijoituspalveluyritysten vakavaraisuuslaskenta ja maksuvalmiusvaatimukset. Asetusehdotuksen pääasiallinen sisältö on, että omien varojen määrää lisätään ja laatua parannetaan sekä rahoituslaitosten lyhytaikaista likviditeettiasemaa parannetaan maksu-

valmiusvaatimuksia kiristämällä. Myös vakavaraisuuslaskentaan ehdotetaan tiukennuksia. (Finanssivalvonnan tiedote.)

Tarkoituksena on lisäksi harmonisoida EU-jäsenmaiden vakavaraisuuslaskentaa sekä luoda tiukemmat vaatimukset luotettavalle hallinnolle ja valvonnalle. Direktiivissä ehdotetaan myös, että jos valvottavat rikkovat EU:n vaatimuksia, voi valvontaviranomainen käyttää tehokkaita sanktioita vastaavan toiminnan estämiseksi jatkossa. Lisäksi esitetään kahta pääomapuskuria minimipääomavaatimuksen lisäksi, joilla varmistetaan pankkien pääoman riittävyys. (Finanssivalvonnan tiedote.)

Pankkialan henkilöstö jakautuu epätasaisesti eri ikäryhmiin. Työntekijöitä on kahdessa suuremmassa ryhmittymässä, karkeasti jaettuna 25–34-vuotiaat sekä 40–60-vuotiaat. Kuoppa näiden ryhmittymien välillä selittyy 90-luvun pankkikriisillä, jolloin alalle ei palkattu useina vuosina peräkkäin käytännössä juuri ollenkaan uusia työntekijöitä. Nyt niin sanotussa uudessa aallossa (18–34-vuotiaat) pankkeihin on taas alettu palkkaamaan enemmän nuorehkoja työntekijöitä. Valtaosa pankkialan henkilöstöstä on kuitenkin tällä hetkellä yli 45-vuotiaita. Tilastojen mukaan eniten pankeissa on 53-vuotiaita työntekijöitä. (Koivukumpu 2011, 5-10.)

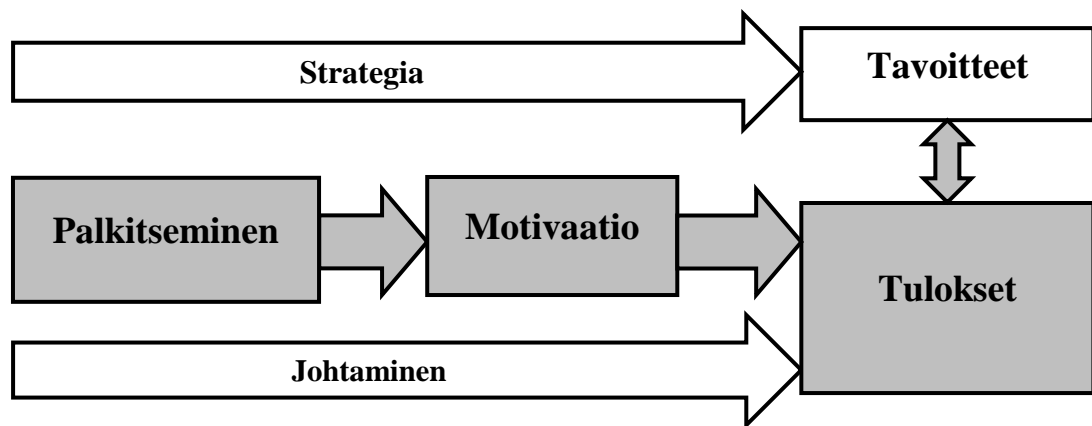
Nordean konserninjohtaja Christian Clausenin mukaan finanssikriisistä ja makrotaloudellisen tilanteen heikkenemisestä huolimatta Nordean taloudellinen asema on suhteellisen vakaa. (Julkaistu 24.1.2012 Talouselämä.) Edellä kerrottu sääntelyn kiristyminen alalla johtaa kuitenkin väistämättä siihen, että pankeilla on oltava taseissaan jatkossa entistä enemmän omaa pääomaa. Tämä taas aiheuttaa sen, että nykyistä pienempi osa omasta pääomasta voidaan käyttää antolainaukseen. Se tuo haasteita pankkien kannattavuudelle.

Nykyisessä markkinatilanteessa yleinen korkotasoa on myös painunut erittäin alas. Tämä on johtanut siihen, että pankkien korkokate on heikentynyt. Korkokatteen suuruus vaikuttaa erittäin oleellisesti pankkien kannattavuuteen. Korkokate tulee todennäköisesti pidemmälläkin aikavälillä heikkenemään finanssikriisiä edeltäneeltä tasolta. Nämä seikat yhdessä johtavat siihen, että pankkien on pystyttävä tulevaisuudessa hankkimaan entistä enemmän palkkiotuottoja, jotta ne pystyvät pitämään kannattavuutensa hyvällä tasolla.

1.2 Työn tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota kehitysehdotuksia Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä työskentelevien henkilökohtaisten pankkineuvojien palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Työn tavoitteena on luoda ehdotus sellaisesta palkitsemisjärjestelmästä, jota pidetään oikeudenmukaisena ja kannustavana. Tavoitteena on, että palkitsemisjärjestelmä olisi sellainen, että se tukisi mahdollisimman hyvin esimiesten johtamista. Palkitsemisjärjestelmän tulisi antaa esimiehille uusia keinoja motivoida alaisiaan nimenomaan myyntitulosten parantamisen. Lisäksi tarkoituksena on antaa kehitysehdotuksia sellaisiin asioihin, jotka tukisivat neuvojien keskittymistä tavoitteelliseen työhön.

Havainnollistan tutkimuksen päätarkoitusta kuvion 1 avulla. Yrityksen strategian pohjalta määritellään pankkineuvojille henkilökohtaiset tavoitteet, joita pyritään tavoittelemaan. Palkitsemista kehittämällä pyritään parantamaan heidän motivaatiotaan, jota tuetaan johtamisella. Motivoituneet työntekijät pyrkivät aktiivisesti saavuttamaan tavoitteet, jonka ansiosta he saavuttavat hyviä tuloksia. Tulokset ja tavoitteet ovat ihannetilanteessa samansuuntaisia.



KUVIO 1. Opinnäytetyön päätarkoitus

Opinnäytetyössä on tarkoitus keskittyä henkilökohtaisten pankkineuvojien palkitsemiseen ja rajata muissa tehtävissä myyntityötä tekevät tarkastelun ulkopuolelle. Yrityksen palkkiotuottoista huomattava määrä tulee henkilökohtaisten pankkineuvojien myymien tuotteiden ja palveluiden kautta. Tästä johtuen heidän motivaationsa parantaminen ja nimenomaan myyntiorientoituneisuuden lisääminen palkitsemista kehittämällä vaikuttaa huomattavasti koko yrityksen tulokseen.

Näen tutkielmalle selkeän tarpeen erityisesti siksi, että nuorten henkilökohtaisten pankkineuvojien vaihtuvuus on kohtuullisen suurta. Nordean tulee panostaa heidän motivoimiseensa, jotta he kokevat työnsä mielekkääksi ja jatkavat tulevaisuudessakin yrityksen palveluksessa. Nordeassa työskentelevistä henkilökohtaisista pankkineuvojista suuri osa on kuitenkin tällä hetkellä yli 50-vuotiaita, joten myös heidän motivaationsa parantaminen on erittäin keskeinen asia. Heidän työnsä sisältö on muuttunut voimakkaasti, joten tarvitaan uusia keinoja heidän motivoimiseksi työskentelemään aktiivisesti heille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

1.3 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tutkimustani voi luonnehtia kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi tutkimukseksi, sillä tutkittavia ilmiöitä analysoidaan niiden luonnollisessa ympäristössä ei-matemaattisen aineiston avulla. Tutkimukseni ollessa laadullinen tutkimus on syytä ottaa huomioon, että siihen sisältyy väistämättä myös subjektiivisuutta. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 217.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keräämisen instrumenttina. Olen tässä tutkimuksessa luottanut enemmän omiin havaintoihini ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin erilaisilla mittausvälineillä hankittuun tietoon. Pyrkimyksenäni oli paljastaa odottamattomia seikkoja, joten lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimuksessani suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Tapaustutkimus ei ole menetelmä vaan se on pikemminkin lähestymistapa tai näkökulma, jonka avulla todellisuutta pyritään tutkimaan (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 168). Tapaus on tutkittava kohde, josta esimerkkejä ovat organisaatio, yritys, toiminnallinen prosessi tai sen osa (Vilka 2005, 130–131). Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valitsin tapaustutkimuksen, koska tarkoituksena oli syvällisesti ymmärtää organisaation tilannetta ja pyrkimyksenä tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisohjeita. (Hirsjärvi ym. 2007, 179.) Tutkielmani tutkimusmenetelminä käytin haastattelua ja havainnointia. Tutkimuksen empiirisen osion metodi ja aineisto on kuvattu tarkemmin luvussa kuusi.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielmani ensimmäinen luku käsittää johdannon, jossa kerrotaan työn tavoite ja rajaukset, tutkimuksellinen lähestymistapa, käytettävät tutkimusmenetelmät sekä tilanne finanssialan toimintaympäristössä. Luvussa kaksi esitellään tutkimuksen kohteena oleva yritys eli Nordea Pankki Suomi Oyj sekä henkilökohtaisen pankkineuvojan työnkuvaa. Luvussa kerrotaan myös yrityksen historiasta sekä käydään läpi Nordean visio ja strategia eli johdon näkemys siitä miten kohti visiota pyritään pääsemään. Samalla avaan sitä millaisia asioita henkilökohtaiselta pankkineuvojalta vaaditaan menestyäkseen työssään. Tämä antaa lähtökohdan heidän palkitsemisensa kehittämiseen ja työn lukija saa selkeän kuvan siitä millaista työtä henkilökohtainen pankkineuvoja tekee ja pystyy näin ymmärtämään heidän työnsä keskeisimpiä haasteita.

Luvut kolme, neljä ja viisi sisältävät tutkimukseni varsinaisen teoriaosan. Luvussa kolme käsitelen motivaatiota ja pohdin miten sisäinen ja ulkoinen motivaatio vaikuttavat työsuoritukseen. Lisäksi luon katsauksen erilaisiin motivaatioteorioihin. Tarkemmin tutustutaan Abraham Maslow'n tarvehierarkiaan ja Frederick Hertzbergin hygienieoriaan sekä pohditaan niiden yhteyttä yksilön käyttäytymiseen. Luvussa neljä käsitelen johtamista lähinnä tavoite- ja muutosjohtamisen näkökulmista. Tavoitteen asettamisen teorian avulla pyrin selittämään yksilön suoriutumista aivan erilaisesta näkökulmasta, kuin kolmannessa luvussa käsiteltävät motiivi- tai tarveteoriat. Tavoitejohtamisen teoriaa käsitelen erityisesti keinona ohjata yksilöitä tekemään töitä samansuuntaisesti. Luvussa neljä esitetään myös muutoksen johtamisen lähtökohtana olevat muutoksen eri vaiheet. Lisäksi esitän miten johtamisen avulla voidaan pyrkiä hallitsemaan muutosta.

Viides luku pohjautuu palkitsemiseen. Luvun alkupuolella kerron palkitsemisjärjestelmien kehittymisen historiasta ja palkitsemisen aaltoliikkeestä Suomessa. Käyn läpi palkitsemisen kokonaisuuden eli sen millaisia erilaisia tapoja palkitsemiseen on olemassa. Pohdin mitkä asiat vaikuttavat siihen, että palkitseminen koetaan oikeudenmukaiseksi. Viidennessä luvussa käsitelen myös motivaatitekijöiden vaikutusta palkitsemisjärjestelmiin sekä sisäisen ja ulkoisen motivaation riippuvuutta palkitsemistyyppistä.

Tutkimukseni empiirinen osa rakentuu kolmesta eri luvusta. Kuudennessa luvussa kerron tutkimuksen toteuttamista. Käyn läpi teemahaastatteluihin sekä osallistuvaan havainnointiin liittyvää teoriaa, koska käytin kyseisiä menetelmiä tätä tutkimusta tehdessäni. Pohdin kuudennessa luvussa lisäksi aineiston analyysiä kvalitatiivista tutkimusta

tehtäessä. Seitsemännessä luvussa esittelen tutkimusmenetelmien avulla saadut tutkimustulokset. Kahdeksannessa luvussa vedän tulokset yhteen ja annan tulosten perusteella kehitysehdotuksia. Viimeisessä luvussa pohdin tämän tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta sekä keskeisiä haasteita, joita kohtasin tätä opinnäytetyötä tehdessäni.

2 YRITYSESITTELY: NORDEA

Nordea on Pohjoisen Euroopan suurin finanssipalvelukonserni. Nordealla on vahva asema suuryrityspalveluissa sekä vähittäispankki- ja Private Banking- toiminnassa. Se on myös suurin henki- ja eläkevakuutus tuotteiden tarjoaja Pohjoismaissa. Nordealla on noin 1400 konttoria, jolla sen jakeluverkosto on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen laajin. Konsernilla on noin 11 miljoonaa asiakasta Pohjoismaissa sekä lähinnä Itä-Euroopan alueella. (avaintietoja ja lukuja Nordean verkkosivut.)

Henkilöstöä Nordeassa on noin 33 000. Heistä 62 % on naisia ja 38 % miehiä. (tietoa Nordeasta Nordean verkkosivut.) Sen markkina-arvo on noin 24 mrd. euroa ja taseen loppusumma 716 mrd. Lisäksi Nordea on myös yksi harvoista eurooppalaisista pankeista, joilla on AA- luokitus. (Avaintietoja Nordeasta Nordean verkkosivut.) Nordealla on noin 300 edeltäjäpankkia, joista ensimmäiset perustettiin jo 1820-luvulla. Pankkien lukumäärä oli 1970-luvulla pienentynyt 80:een ja 1980-luvulla 30:een. (Nordean historia Nordean verkkosivut.) Seuraavissa kappaleissa kerron tarkemmin yrityksen historiaa 1990-luvulta alkaen.

Suomalaiset pankit Kansallis-Osake-Pankki ja Suomen Yhdyspankki joutuivat varsin pahoihin vaikeuksiin 1990-luvun taitteen aiheuttaman voimakkaan laman seurauksena. Tämä aiheutti tarpeen lähteä parantamaan Suomessa toimivien pankkien toimintaedellytyksiä. Kansallis-Osake-Pankin ja Suomen Yhdyspankin välinen satavuotinen pankkisoita päättyi lopulta niiden yhdistymiseen Merita Pankiksi haastavien neuvotteluiden saatua päätöksensä 9.2.1995. Fuusion seurauksena ruotsinkieliseen liike-eliittiin ja suomalaiskansalliseen kapitalismiin liittyvät kulttuurit täytyi pyrkiä sovittamaan yhteen. Tehävä oli vaikea varsinkin tilanteessa, jossa uudella pankilla oli suuri rakenteellinen ylikapasiteetti. Samaan aikaan ajoittui myös tietotekniikan läpimurto. 90-luvun aikana pankkialan työpaikoista hävisikin yli puolet ja konttoreista valtaosa. Tämä johti voimakkaaseen henkilöstön vähentämiseen myös Meritassa. Fuusion jälkeen pankki toipui kuitenkin jaloilleen varsin nopeasti ja oli kohtuullisen hyvässä kunnossa jo 1990-luvun loppupuolella. (Keskisarja & Kuisma 379–384.)

Meritan uusi toimintaympäristö ei ollut enää kansallinen kapitalismi vaan koko maailma tai ainakin Pohjois-Eurooppa. Tämän takia Suomen kaikkien aikojen suurin rahalaitos

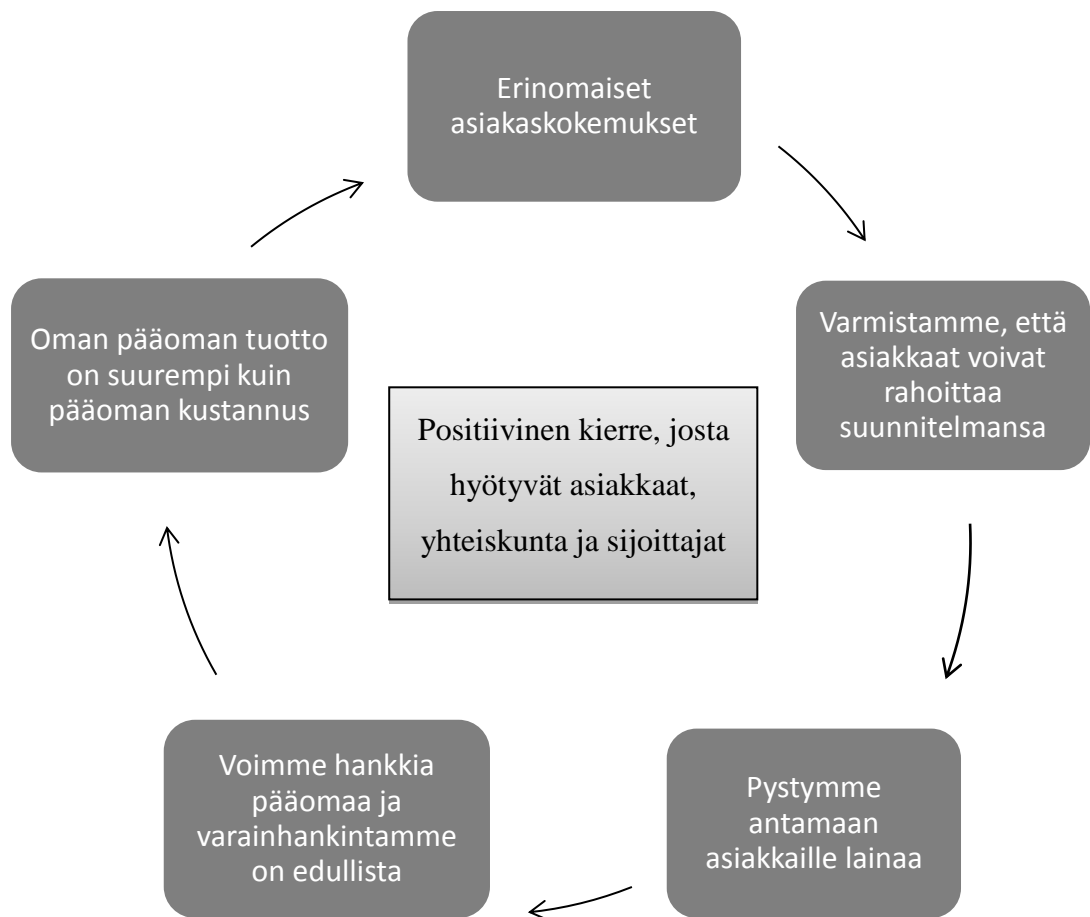
huomasi edelleen olevansa liian pieni toimia kansainvälisen kilpailun kunnolla avauduttua. Pelin henki oli tuolloin osta tai tule ostetuksi eli nopeat syövät hitaat. Merita perusti tulevaisuutensa ympäristön tosiasioiden tunnustamiseen ja lähti etsimään itselleen sopivaa kumppania. Se teki tunnusteluita sopivasta kumppanista Ruotsissa ja päätyi neuvottelemaan fuusiosta tunnusteluiden perusteella sopivimman ehdokkaan eli valtion pääosin omistaman Nordbankenin kanssa. Lopulta Merita päätyi yhdistymään vuonna 1997 Nordbankenin kanssa. Tällöin syntyneen uuden pankin nimeksi tuli Merita-Nordbanken. (Keskisarja & Kuisma 387–392.)

Meritan aloittaman operaation nimi ei kuitenkaan ollut Ruotsi-Suomi vaan Kalmar, joka viittasi pohjoismaiseen unioniin. Näin ollen seuraavaksi tunnusteluita lähdettiin tekemään Norjassa, josta oli toisin kovin vaikea löytää sopivaa kumppania ostettavaksi. Tämä siitä syystä, että Norjan taloustilanne oli jo tuolloin varsin hyvä eikä heillä ollut välttämätöntä tarvetta fuusioon tai liittymiseen osaksi suurempaa pankkia. Lopulta vuonna 1999 Norjan valtio katsoi saavansa sellaisen hinnan Christiania Bank og Kreditkassen osakkeista, että sekä Norjan hallitus että oppositio olivat valmis hyväksymään kaupan, joka toteutui vuonna 2000. Vahvistunut Meritan Nordbanken suuntasi seuraavaksi neuvottelemaan Tanskaan, jossa se Danske Bankin kanssa kariutuneiden neuvotteluiden jälkeen löysi varsin pian yhteisen sävelen Unibankin kanssa. Unibank tosin vahvisti ensin itseään fuusiolla vakuutusyhtiö Tryg-Baltican kanssa. Tämän jälkeen Tanskalaiset kokivat heidän painoarvonsa olevan tarpeeksi suuri, jotta he saisivat riittävän siivun omistusta ja tarpeeksi paljon vaikutusvaltaa uudessa pohjoismaisessa pankkiunionissa. (Keskisarja & Kuisma 407–434.)

Suomalaisten ideoima ja käynnistämä Operaatio Kalmar synnytti näin tavallaan kolmella askeleella Pohjoismaiden ylivoimaisesti suurimman finanssiyhtymän. Vuonna 2001 neljän maan rahalaitoksista synnytetty uusi kokonaisuus ristittiin Nordeaksi. (Keskisarja & Kuisma 337–441.) Muutamaa vuotta myöhemmin Nordea laajensi toimintaansa Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa ja Venäjällä. Näin ollen Nordea on nykyisin merkittävä finanssialan toimia myös näissä maissa. (Nordean historia Nordean verkkosivut.)

Nordean visiona on olla tulevaisuudessa vahva eurooppalainen pankki, joka luo huomattavaa lisäarvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja joka on tunnettu osaavasta henkilöstöstään. Yrityksen tavoitteena on auttaa asiakkaitaan menestymään, joten Nordea pyrkii tekemään asiakkaiden hankkeet mahdollisiksi. Nordea pyrkii pitkäaikaisiin asiakassuh-

teisiin, koska se että pankki tuntee asiakkaansa pienentää pääoman kustannuksia ja luo arvoa asiakkaille. (Nordean toiminta vuonna 2011, 4.) Kuviossa 2 kuvataan positiivista kierrettä, joka on Nordean näkemys eri asioiden yhteydestä kannattavaan pankkitoimintaan.



KUVIO 2. Positiivinen kierre (Nordea toiminta vuonna 2011, 4)

2.1 Nordea Pankki Suomi Oyj

Nordea-konsernin emoyhtiö Nordea Bank AB omistaa kokonaisuudessaan Nordea Pankki Suomi Oyj:n, joka on siis sen tytäryhtiö. Nordea Pankki Suomi Oyj:n pankkitoiminta on täysin integroitu osaksi Nordea-konsernin toimintaa. Nordea Pankki Suomi Oyj harjoittaa pankkitoimintaa lähinnä Suomessa. Sen omistuksessa on useita tytäryhtiöitä, joista tärkein on Nordea rahoitus Suomi Oy. (Nordea vuosikertomus 2011, 6.)

Nordea Pankki Suomi Oyj:n henkilöstöstrategiassa korostetaan, että se voi saavuttaa yrityksen tasolla tavoitteensa vain jos henkilöstö saavuttaa omat tavoitteensa (Nordea

vuosikertomus 2011, 6). Se harjoittaa pankkitoimintaa Suomessa, kehittää ja markkinoi rahoitustuotteita ja palveluita henkilöasiakkaille, yrityksille, yhteisöille ja julkiselle sektorille. Pankilla on johtava asema Suomen raha- ja pääomamarkkinoilla ja sillä on noin 3,3 miljoonaa asiakasta. Nordean verkkopankki on maan tunnetuin, ja sillä on noin 1,2 miljoonaa käyttäjää. Henkilökuntaa Nordea Pankki Suomella ja sen tytäryhtiöillä on vajaat 9000. (Tietoa Nordeasta Nordean verkkosivut.)

Nordea Pankki Suomen vähittäispankkitoiminnan keskeisen osan muodostaa laaja konttoriverkko. Henkilö- ja yritysasiakkaita palvellaan paikallisesti noin 400 toimipaikassa. (Tietoa Nordeasta Nordean verkkosivut.) Arvot ja johtamistapa ovat voimakkaimmin tuloksiin vaikuttava tekijä, joten vahvan eurooppalaisen pankin johtamiseen tarvitaan erinomaisia johtajia. Tämä tarkoittaa, että esimiehellä tulee olla kykyä innostaa ja motivoida ihmisiä tavoittelemaan yrityksen visiota sekä kykyä koota oikea tiimi, joka saa sen käytännössä aikaan. (Nordea vuosikertomus 2011, 6.)

Nordeassa on käytössä voittopalkkiojärjestelmä, jonka avulla pyritään tehostamaan arvon luomista asiakkaille ja osakkeenomistajille. Voittopalkkiojärjestelmän piiriin kuuluu Nordean henkilöstö kokonaisuudessaan. Palkkio maksetaan yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumisen perusteella. Esimerkiksi vuonna 2011 voittopalkkion määrä oli rajattu niin, että voittopalkkio on maksimissaan 3200 euroa työntekijää kohti. Mahdollinen palkkio maksetaan kerran vuodessa. Kriteerit palkkion saamiseksi olivat vuonna 2011 riskisopeutettu tulos, asiakastyytyväisyys sekä osakkeen kokonaistuotto suhteessa konsernin pohjoismaisen vertailuryhmän tuloksiin. (Nordea Pankki Suomi Oyj Vuosikertomus 2011, 6.)

2.1.1 Henkilökohtaisen pankkineuvojan työnkuva

Henkilökohtaisen pankkineuvojan keskeisenä tehtävänä on vastata hänelle nimetyistä henkilöasiakkaista sekä pyrkiä hankkimaan uusia asiakkaita. He toimivat avain- ja Premium-asiakkaiden yhteyshenkilöinä. Pankkineuvojan kautta asiakas saa käyttöönsä koko Nordean asiantuntemuksen. Avainasiakkaaksi päästäkseen asiakkaalla tulee olla Nordeassa vähintään 30 000 euron asiointi. Asiointiin lasketaan lainat, sijoitukset ja tileillä olevat varat. Lisäksi asiakkaalla tulee olla käytössään palveluita vähintään viidestä eri tuoteryhmästä ja säännöllinen palkka, eläke tai yrittäjätulo, joka tulee Norde-

aan, jotta hän täyttäisi avainasiakkuuden kriteerit. Premium-asiakkaalla tulee olla säästöjä tai sijoitettavaa varallisuutta vähintään 100 000 euroa tai hyvät tulevaisuuden mahdollisuudet vaurastumiseen. (Asiakasedut/etuohjelma Nordean verkkosivut.)

Henkilökohtaiselta pankkineuvojalta vaaditaan erittäin laaja-alaista asiantuntemusta selviytyäkseen työstään. Tehtävässä tulee hallita hyvin laajasti finanssialan eri osa-alueita. Kuvion 3 avulla havainnollistan henkilökohtaisen pankkineuvojan työssä vaadittavia tärkeimpiä osaamisalueita.



KUVIO 3. Henkilökohtaiselta pankkineuvojalta vaadittava substanssiosaaminen

Rahoitukseen liittyvistä asioista neuvojan tulee hallita henkilöasiakkaiden asuntolainat, vakuudelliset ja vakuudettomat kulutusluotot sekä korttiluotot. Oleellista on myös luottojen hinnoittelu sekä maksukyvyyn ja vakuuksien arviointi. Lainoihin liittyvät lisäpalvelut on myös osattava kuten korkosuojuukseen sekä vakuuttamiseen liittyvät tuotteet. Korttiluotoissa tulee tietää eri luottovaihtoehdot ja niiden ehdot. Sijoittamiseen liittyvistä asioista tulee hallita sijoitussuunnitelman tekeminen asiakkaalle. Neuvojan on ymmärrettävä eri omaisuuslajit, sijoitusten hajauttamisen merkitys sekä paljon riskeihin ja tuotto-odotuksiin liittyviä termejä. Asiakkaiden kanssa täytyy pystyä keskustelemaan sujuvasti markkinatilanteesta. Keskeisimpien sijoittamisen tuotteiden ominaisuudet on osattava, joista esimerkkejä ovat suorat osakesijoitukset, rahastot, obligaatiot, sijoitus- ja henkivakuutukset, kapitalisaatiosopimukset sekä tilit.

Vahinkovakuutuksiin liittyvän kokonaisuuden hallitseminen on myös osa pankkineuvojan työtä. Luottokortteihin kuuluvien vakuutusten ominaisuudet tulee osata kertoa asiakkaalle. Vahinkovakuutusten perustuotteet kuten kotivakuutus ja autovakuutukset on hallittava ja myös esimerkiksi sairaskuluvakuutusten perusteet on osattava, vaikka laajoja vakuutuspaketteja tehtäessä pankkineuvoja voikin käyttää apuna vahinkovakuutuksiin erikoituneita asiantuntijoita. Nykyään myös itsepalvelutuotteiden käytön neuvominen ja niiden ominaisuuksien hallitseminen on oleellinen osa pankkineuvojan työtä. Näistä esimerkkeinä mainittakoon kortit, verkkopankki, puhelinpalvelu, laskunmaksuautomaatti ja maksupalvelu. Kuolinpesän asioita hoidettaessa heidän tulee osata kertoa asiakkaalle miten tulee toimia ja millaisia papereita pankkia varten tarvitaan, jotta kuolinpesän asiat tulee sujuvasti hoidettua.

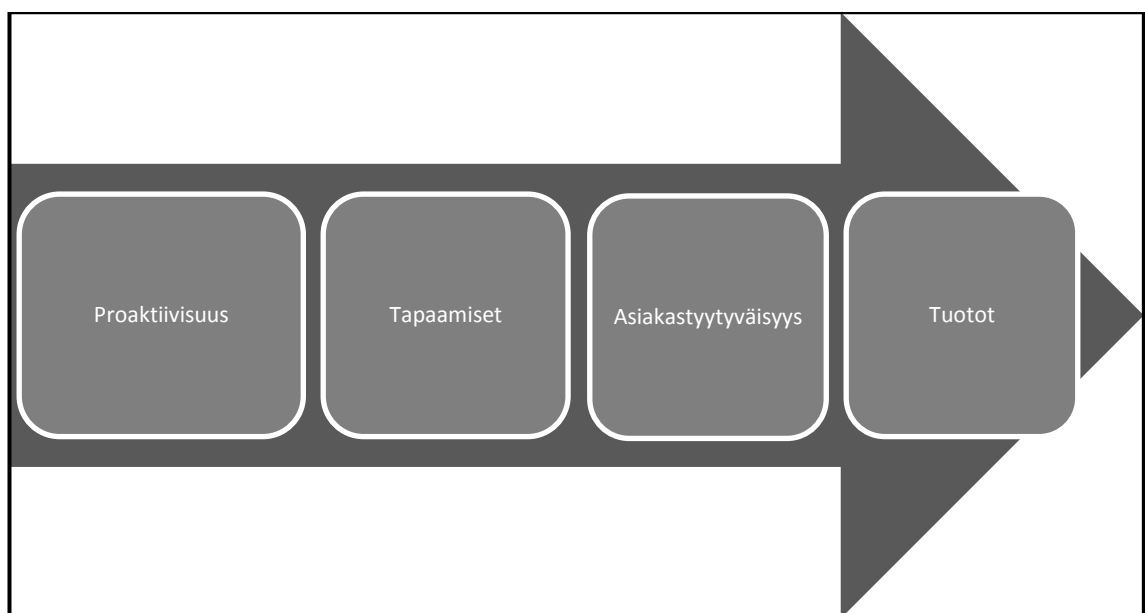
Henkilökohtaisen pankkineuvojan tulee tuntea myös hyvin laajasti lainsäädäntöä ja verotusta, jotta hän pystyy palvelemaan asiakkaitaan laadukkaasti. Tämä on erityisen tärkeää, koska rahaan ja taloudellisiin asioihin liittyy väistämättä lainsäädäntö ja verotus, joista asiakkaan on saatava oikeanlaista tietoa. Keskeisenä osana neuvojan osaamista on myös pankin sisäisten ohjeiden hallitseminen. Finanssialalla ei voi toimia aivan miten haluaa vaan riskien hallinta on otettava huomioon ja tämän takia pankin sisäiset ohjeistukset on tunnettava ja niitä on vielä osattava soveltaa työssään.

Pankkineuvojan työssä vaaditaan paljon substanssiosaamista, kuten edellä kävi ilmi. Aivan kaikkea neuvojan ei kuitenkaan tarvitse hallita itse sillä hänen apunaan on paljon asiantuntijoita. Pankkineuvojan tulee osata tehdä yhteistyötä useiden pankin asiantuntijoiden kanssa, jotta he pystyvät varmistamaan asiakkaille mahdollisimman hyvän palvelukokonaisuuden. Yhteistyökumppaneita Nordean sisällä ovat sijoitusasiantuntijat, lakimiehet, sijoituspäällikkö, yrityksen pankkineuvojat sekä palveluneuvojat. Neuvojan tulee osata hyödyntää verkostoa, jotta paras mahdollinen palvelukokemus pystytään takaamaan asiakkaalle. Verkostoa tulee osata käyttää hyödyksi kahdella tavalla. Ohjaamalla asiakas asiantuntijalle tarvittaessa tai pyytämällä asiantuntijalta neuvoa silloin, kun oma osaaminen ei riitä.

Pankin ulkopuolella keskeisiä pankkineuvojan yhteistyökumppaneita ovat Realia Groupin tytäryhtiöissä työskentelevät kiinteistönvälittäjät. Realia Group on Nordea Pankki Suomi Oyj:n osittain omistama konserni, jonka tytäryhtiöitä ovat esimerkiksi Huoneistokeskus Oy, SKV Kiinteistönvälitys Oy ja Huoneistomarkkinointi Oy. Kiinteistövälit-

täjien kanssa tehtävällä yhteistyöllä pyritään varmistamaan, että asiakkaat saavat ammattitaitoisen ja hyvän palvelun oli hän sitten myymässä tai ostamassa asuntoa. (Realia liiketoiminta-alueet Realian verkkosivut.)

Henkilökohtaisen pankkineuvojan kaikkein keskeisimpänä tavoitteena on olla jollakin tavoin yhteydessä jokaiseen vastuullaan olevaan asiakkaaseen vähintään kerran vuodessa. Suurin osa asiakkaista hoitaa tällä hetkellä oman päivittäisasiointinsa itsepalveluna, joten keskivertoasiakas käy oma-aloitteisesti varsin harvoin konttorilla. Asiakkaat tekevät ostoksensa kortilla tai nostavat rahaa automaatista. Laskut maksetaan verkkopankissa tai mobiilipankissa. Tämä aiheuttaa henkilökohtaisille pankkineuvojille keskeisen haasteen heidän työhönsä. Valtaosa asiakkaista ei tiedä heille sopivista palveluista ja tuotteista, joka johtaa siihen, että heillä ei ole välttämättä parhaat mahdolliset palvelut käytössään. Tämän takia pankkineuvojan tulee olla proaktiivisesti eli pankkilähtöisesti yhteydessä asiakkaisiin. Säännöllisten pankkilähtöisten yhteydenottojen on todettu lisäävän selvästi asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaan kannattavuutta pankille. Enää ei voi vanhaan malliin vain odotella konttorilla, että asiakkaat tulisivat oma-aloitteisesti käymään, koska tällöin tapaamismäärät jäävät alhaisiksi ja suuri osa asiakkaiden potentiaalista jää hyödyntämättä. Pankkineuvojan työssä pätee hyvin sanonta kontaktit ovat ”businessen” perusta. Tuottojen hankkiminen, oman asiakassalkun kannattavuuden varmistaminen sekä asiakastyytyväisyys ovat ne asiat joita pankkineuvojan työssä lopulta tavoitellaan. Kuvio 4 havainnollistaa pankkineuvojan proaktiivisuuden yhteyttä tapaamismääriin, asiakastyytyväisyyteen ja lopulta pankin tuottoihin.

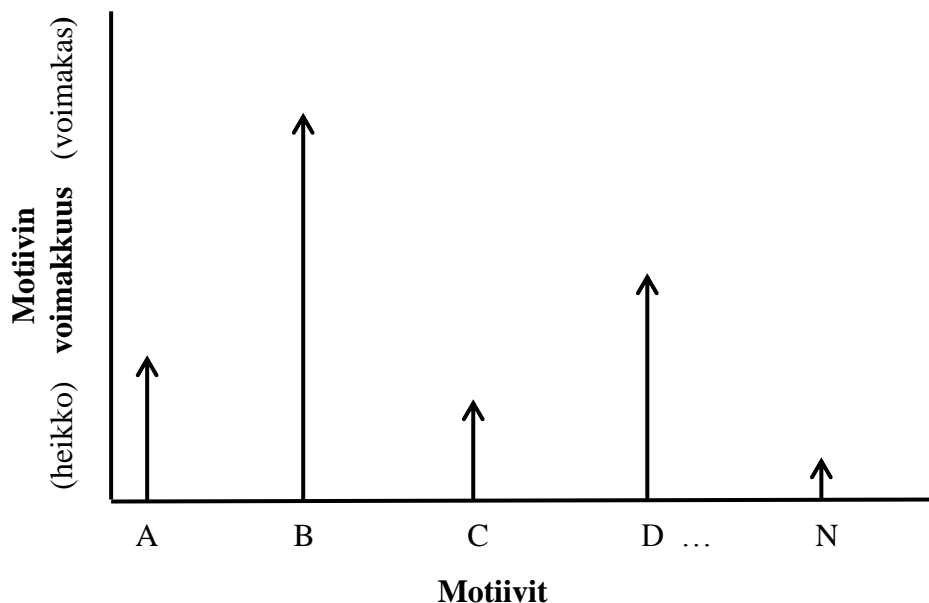


KUVIO 4. Pankkineuvojan aktiivisuuden yhteys tuottoihin

3 MOTIVAATIO

Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrittelee miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii sekä mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Ruohotie & Honka 1999, 13). Yksilöt ovat erilaisia paitsi kyvyiltään myös sen suhteen, mitä he haluavat tehdä eli motivaatioiltaan. Yksilön motivaatio riippuu hänen motiivinsa voimakkuudesta. Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia ja ne vastaavat käyttäytymisen miksi kysymyksiin. Ne virittävät ja ylläpitävät henkilön käyttäytymisen suuntaa. Voidaan sanoa, että motiivit ja tarpeet ovat perusteluiltaan käyttäytymisen päävaikuttimia. (Hersey & Blanchard 1990, 18.)

Päämäärät ovat yksittäisen henkilön ulkopuolella. Joskus niitä on pidetty toivottuina palkintoina, joita kohti motiivit ovat suuntautuneet. Motiivit ja tarpeet ovat käyttäytymisen syitä. Jokaisella yksilöllä on kuitenkin satoja tarpeita. Tarpeet ”kilpailevat” yksilön käyttäytymisestä. Mikä sitten määrää sen minkä näistä motiiveista henkilö pyrkii tyydyttämään toimintansa kautta? Vastaus on, että voimakkain tarve tietyllä hetkellä käytännössä johtaa toimintaan, kuten alla olevassa kuviossa 5 esitetään. Motiivien voimakkuus saattaa kuitenkin muuttua nopeastikin, koska motiivilla on taipumus heiketä kun se on tyydytetty. (Hersey & Blanchard 1990, 19.)

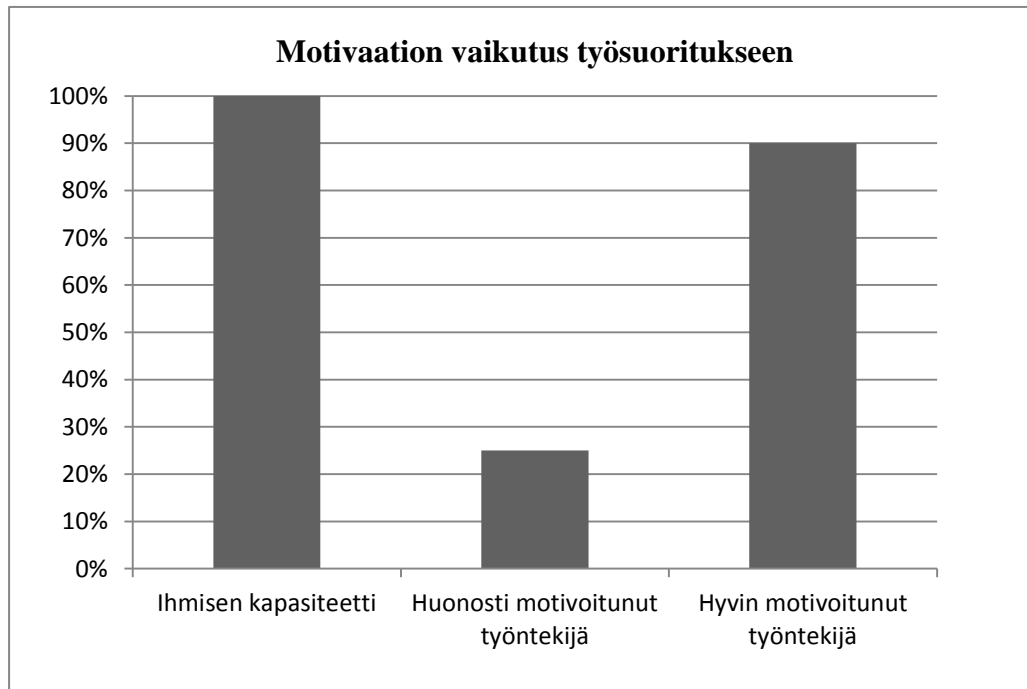


KUVIO 5. Voimakkain motiivi määrittää käyttäytymistä (Hersey & Blanchard 1990, 19)

Sana motivaatio on alkujaan johdettu sanasta *move*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaation merkitystä on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi, josta puhuttaessa viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit siis ohjaavat ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Motiivit ohjaavat yksilöä kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat tietyn osan ihmisen energiaa niiden saavuttamiseksi. Motivaatiolla taas tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Työntekijä, jonka motivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Motivaatiosta siis riippuu, kuinka ihminen haluaa käyttää fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan tehdessään työtä. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

William James Harvardin yliopistosta huomasi motivaatiotutkimuksissaan, että pelkään tehtyyn työaikaan sidotulla palkalla työskentelevät työntekijät saattoivat säilyttää työpaikkansa työskentelemällä vain noin 20 – 30 % teholla edellytyksistään. Hänen tutkimuksensa osoitti myös, että hyvin motivoituneet työntekijät työskentelevät 80 – 90 % tasolla omasta kapasiteetistaan. (Hersey & Blanchard 1990, 6.)

Olen huomannut motivaation vaikutuksen kapasiteetin käyttämiseen omakohtaisesti nykyisessä työssäni konttorinjohtajana. Jotkut työntekijät käyvät töissä lähinnä siitä saatavan palkan takia. Palkka on sidottu tehtävään työaikaan, joten he tekevät vain välttämättömän. Tällaisen työntekijän työsuoritus ei vastaa lähellekään hänen edellytyksiään. Sitten toisessa ääripäässä ovat hyvin motivoituneet työntekijät, jotka työskentelevät erittäin aktiivisesti ja pyrkivät tekemään parhaansa. Nämä työntekijät käyttävätkin valtaosaa kapasiteetistaan. Muut asiat kuin raha toimivat heille motivaation lähteenä. Kuvio 6 havainnollistaa motivaation merkitystä työsuoritukseen.



KUVIO 6. Motivaation potentiaalinen vaikutus suorituksiin (Helsilä 2006, muokattu)

Valtaosa ihmisistä haluaa itse vaikuttaa aktiivisesti omaan työympäristöönsä ja kehittää sitä. Vaikuttamisen mahdollisuus on suoraan yhteydessä motivaatioon. Jos ei ole mahdollista vaikuttaa omaan työhönsä, ei voi syntyä motivaatiota eikä sitoutumista. (Laamanen 2001, 17.) Osaamiskeskeisessä organisaatiossa työmotivaation merkitys korostuu siksi, että motivaatio ei vaikuta vain työn tuloksiin ja laatuun vaan myös henkilön energiatasoon ja hyvinvointiin. Henkilöstön hyvinvoinnin turvaaminen sitouttaa osaajia ja luo organisaatiolle pitkän aikavälin jatkuvuutta. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20.)

Tutkimusten mukaan työmotivaatio kasvaa usein iän karttuessa, joten nuorten työmotivaatio on keskimäärin alhaisempi kuin kokeneiden (Liukkonen 2008, 148). Omakohtaisen kokemukseni mukaan Liukkonen toteamus pitää hyvin paikkansa. Kokeneet työntekijät ovat varsin usein motivoituneita juuri tällä hetkellä tekemäänsä työhön. He kokevat, että haluavat tehdä juuri nykyistä työtään eikä heillä yleensä ole halua vaihtaa työtehtävää. Nuorilla taas on usein kova kiire uralla eteenpäin. Heidän työmotivaationsa nykyisessä työssä on mielestäni alhaisempi kuin kokeneilla työntekijöillä keskimäärin, koska he kokevat usein osaamisensa riittävän vaativampiin tehtäviin.

Motivaation ja suorituksen välinen yhteys voi joskus olla ”aaltomainen”. Tämä on mahdollista silloin, kun motivaation mittauksen painopiste on vireyskomponentissa, eli mitataan aktiivisuuden tai vireyden määrää. Ylivireys näyttää tällöin aiheuttavan suoritus-tason laskemisen. Lisääntyneellä vireydellä on taipumus lisätä ahdistuneisuutta, jolloin ahdistunut työntekijä suuntaa osan energiastaan ahdistuneisuuden vähentämiseen eikä itse tehtävään. Voimakkaan rasituksen ja ahdistuneisuuden alaisella työntekijällä on taipumus turvautua helpommin emotionaalisiin torjuntamekanismeihin kuin ongelman ratkaisuun. (Ruohotie 1998, 46.)

3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

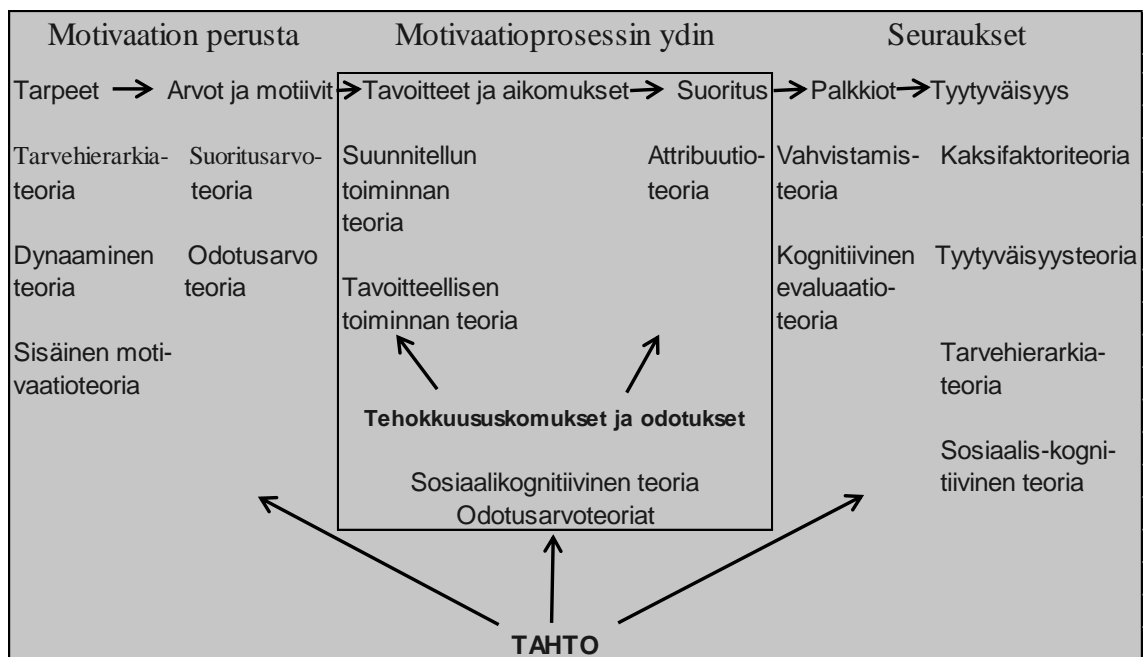
Motivaatiotutkimuksen perusteella voidaan erottaa toisistaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Tilannemotivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset motiivit vaikuttavat tavoitteeseen suuntautuvaan käyttäytymiseen. Motivaatio on luonteeltaan dynaaminen, joten se voi vaihdella riippuen tilanteesta. Yleismotivaatio korostaa vireyden ja motivaation suunnan lisäksi käyttäytymisen pysyvyyttä. Tällöin voidaan puhua motivaation keskimääräisestä tasosta. Tilannemotivaatioon vaikuttaa voimakkaasti yleismotivaation taso. Termiä yleismotivaatio voidaan pitää lähinnä asenteen synonyminä. Erona on, että asenne vaikuttaa pääasiassa toiminnan laatuun ja motivaatio siihen, millä vireydellä toiminta suoritetaan. (Ruohotie 1998, 46.)

Motivaation kestoon ja pysyvyyteen liittyy jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiselle motivaatiolle on tyypillistä, että työ itsessään ei palkitse tekijäänsä, eli motivaatio on sisäisesti välittyntä ja syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Sisäinen motivaatio perustuu siihen, että ihmisellä on tarve päteä ja olla itsenäinen. Ihminen hakee itselleen haasteita ja pyrkii kohtaamaan ja voittamaan ne tai pienentämään niistä syntyvää sisäistä epätasapainoa. Ulkoinen motivaatio sen sijaan liittyy läheisesti työympäristöön ja palkkiot välittää joku muu kuin itse työntekijä. (Ruohotie 1998, 47.)

3.2 Motivaatioteorioita

Ainakaan vielä ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä kokoavaa motivaatioteoriaa, joka määrittäisi ja yhdistäisi kaikki motivaatioprosessiin liittyvät tekijät. Eri teorioiden ver-

tailua ja yhtenäistämistä vaikeuttavat käsitteiden määrittelyssä esiintyvät puutteet, samojen ilmiöiden kuvaaminen useiden eri teorioiden avulla sekä erilaisten ahtaasti rajattujen prosessien ja toimintojen painottaminen. Viime vuosina tutkijat ovat kuitenkin kiinnostuneet jäsentämään ja integroimaan motivaatioteorioita kohti yhtenäistä kuvausjärjestelmää. Motivaatioprosessin kokonaisuus koostuu toisiaan kronologisesti seuraavista ”sekvensseistä”, ja eri teorit tarkastelevat tuota kokonaisuutta rajoitetulta alueelta. Kuvion 7 avulla pyritään havainnollistamaan motivaatioprosessin ”sekvenssiluonnetta”. (Ruohotie 1998, 50–51).

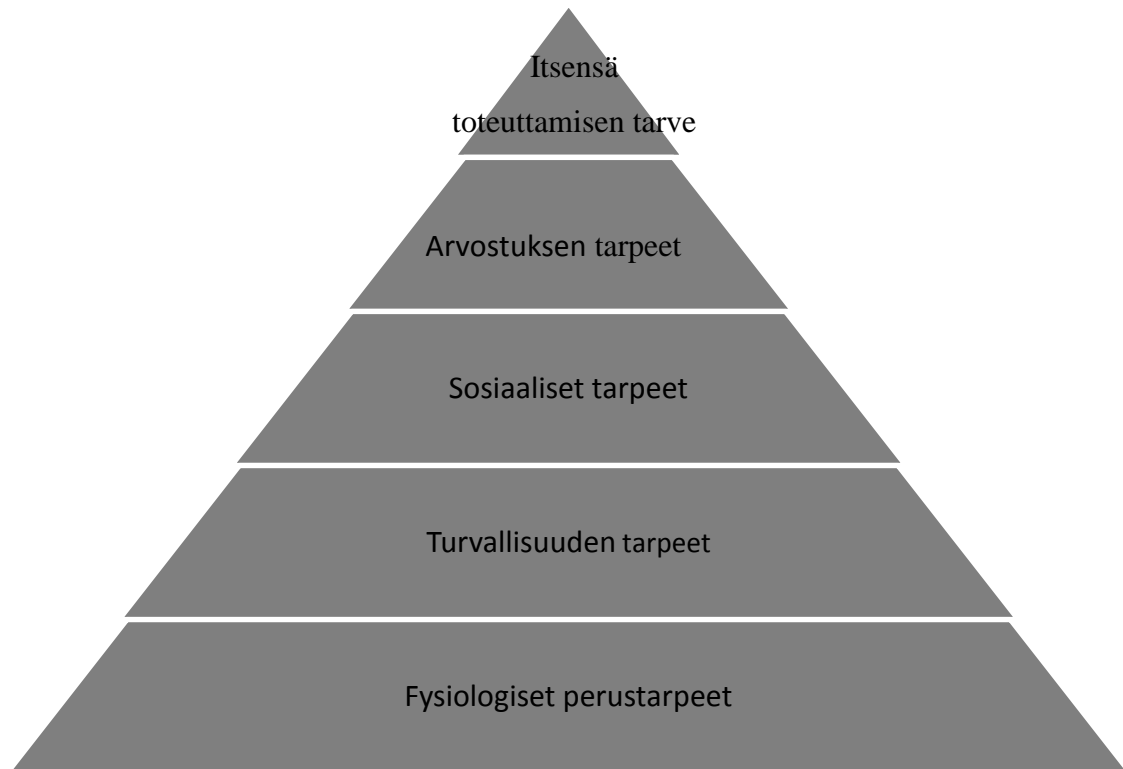


KUVIO 7. Motivaatioprosessin sekvenssikuvaukset (Ruohotie 1998, 50)

3.2.1 Tarvehierarkia

Tarveteorioista tunnetuin on Abraham Maslow'n teoria, jonka hän on julkaissut vuonna 1943. Maslow korosti yksilön tutkimusta ja näkemystä henkiseen kasvuun sekä luovaan toimintaan pyrkivästä yksilöstä. Hänen mukaansa ihmisen tarpeet voidaan jakaa viisi-tasoiseen pyramidia muistuttavaan hierarkkiseen malliin, joka esitetään kuviossa 8. Mallissa alemmilla portailla olevien tarpeiden on oltava edes jollakin tavoin tyydytettyjä ennen kuin ihminen voi toimia motivoituneesti seuraavalla tasolla. Maslow'n mukaan hierarkkinen rakenne ei ole kuitenkaan jäykkä ja muuttumaton, vaan paremminkin joustava. (Rauramo 2008, 29.) Hänen luomansa teorian mukaan kaikilla ihmisillä on kuitenkin

kin tietynlainen tarverakenne, joka pysyy murrosiän jälkeen suhteellisen muuttumattomana. Puhuttaessa yksilön perustendenssistä kohti psyykkistä terveyttä Maslow tunnistaa pitkän ajanjakson sisällä tapahtuvan kehityksen, joka voi johtaa tarvetasolta toiselle siirtymiseen. (Juuti 1983, 71.)



KUVIO 8. Tarvehierarkia Abraham Maslowin mukaan (Hersey & Blanchard 1990, 34)

Tarvehierarkiassa alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet, joihin kuuluvat uni, nälkä, jano, lämpö, suoja, vaatetus, seksuaaliset tarpeet sekä muut lähinnä kehon tarpeet. Seuraavalla tasolla ovat turvallisuuden tarpeet, joihin kuuluvat varmuus ja suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen. Keskimmaisella tasolla ovat sosiaalisiin tarpeisiin liittyvät tekijät, joihin kuuluvat hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne sekä tarve toimia ryhmässä. Toiseksi ylimmällä tasolla ovat arvostuksen tarpeet, joista esimerkkeinä mainittakoon itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema, saavutukset sekä muilta saatu kunnioitus ja arvostus. Ylimmällä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Näitä ovat omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus sekä tiedon määrän lisääntyminen. (Lämsä & Hautala 2004, 82.)

Fysiologisten tarpeiden tyydyttäminen liittyy pääsääntöisesti rahaan. Suurinta osaa ihmisistä ei kuitenkaan kiinnosta raha sinänsä vaan sen antamat mahdollisuudet muiden

motiivien tyydyttämisen välineenä. Rahalla ei kuitenkaan tyydytetä pelkästään fysiologisia tarpeita vaan sillä on merkitystä kaikkien tasojen tarpeiden tyydyttämisessä. Saa-dun rahamäärän kyky tyydyttää tarpeita kuitenkin näyttää vähenevän siirryttäessä fysiologisista ja turvallisuuden tarpeista hierarkian muihin tarpeisiin. Rahan syvällisin ja tärkein ominaisuus on sen voima symbolina. Rahan ilmeisin symbolinen voima on sen markkina-arvo eli rahalle antaa arvon se, mitä sillä voi ostaa. Rahalla itsessään ei ole varsinaista omaa merkitystä vaan se voi symbolisoida melkein mitä tahansa yksilön haluamaa tarvetta. Toisin sanoen raha merkitsee sitä mitä ihmiset haluavat sen merkitsevän. (Hersey & Blanchard 1990, 35–45.) Oman kokemukseni mukaan raha tyydyttää erityisesti nuorilla työntekijöillä sekä sosiaalisia tarpeita että arvostuksen tarpeita. Rahan avulla pystytään hankkimaan sellaisia tavaroita ja tekemään sellaisia asioita, joilla pyritään osoittamaan kuuluminen tiettyyn sosiaaliseen ryhmään. Joillekin ihmisille tällaisilla asioilla on kokemukseni mukaan varsin suuri merkitys. Osalle ihmisistä merkitys tällaisilla asioilla taas on kohtuullisen pieni merkitys.

3.2.2 Hygieniateoria

Ihmisten kehittyessä ja kypsyessä arvostuksen tarpeen ja itsensä kehittämisen tarpeen on todettu tulevan yhä tärkeämmiksi. Yksi mielenkiintoisimmista tähän alueeseen keskittyvistä tutkimuksista toteutettiin Frederick Herzbergin vetämänä. Näistä tutkimuksista kehittyi motivaatioteoria, jolla on ollut iso merkitys esimiehille pyrkimyksissä tehokkaasti hyödyntää inhimillisiä resursseja. Hän lähti liikkeelle keräämällä sellaista työasenteisiin liittyvää aineistoa, josta voitaisiin tehdä olettamuksia ihmisten käyttäytymisestä. Herzberg tuli siihen johtopäätökseen, että ihmisellä on kaksi toisistaan riippumattomia tarpeiden ryhmää, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen eri tavoin. Herzberg totesi tyytymättömyyttä työssään kokevien ihmisten kiinnostavan huomiota työympäristöönsä. Tyytyväisiksi työssään itsensä kokevat yksilöt taas kiinnittivät huomiota itse työhön. (Hersey & Blanchard 1990, 61–62.)

Hän antoi ensimmäiselle ryhmälle nimeksi hygieniatekijät, koska ne kuvaavat yksilön ympäristöä ja niillä on ensisijainen merkitys työtytymättömyyden ehkäisyssä. Toista tarpeiden ryhmää Herzberg nimitti motivaatiotekijöiksi, koska ne näyttivät tehokkaasti motivoivan ihmistä parempiin suorituksiin. Yrityksen toimintatavat, hallinto, työnjohto, työolosuhteet, henkilöstösuhteet, raha, status ja turvallisuus voidaan nähdä hygieniateki-

jöinä. Ne eivät ole työn olennaisimpia osia, mutta ne liittyvät olosuhteisiin, joissa työtä tehdään. Hygieniatekijät eivät synnytä kasvua työntekijän suorituskapasiteetissa vaan ne ehkäisevät työn rajoituksista johtuvia suoritusmenetyksiä, joita voidaan kutsua olosuhdetekijöiksi. (Hersey & Blanchard 1990, 62.)

Olen törmännyt lukemattomia kertoja samaan huomioon kuin Herzberg edellä. Motivoinut ja tyytyväinen työntekijä pyrkii kokemuksiensa mukaan yleensä sulkemaan mielestään mahdolliset ongelmat vaikkapa työskentelytilojen suhteen. Hän keskittää energiansa itse työhön, vaikka työtilat todella olisivatkin epäkäytännölliset. Tyytymätön työntekijä taas käy valittamassa esimiehelleen jokaisesta pienestäkin havaitsemastaan epäkohdasta. Tällainen työntekijä selittää usein myös mahdollisen epäonnistuneen työsuorituksen johtuvan ympärillä vallitsevista olosuhteista.

Tyydytystä tuottavia tekijöitä taas ovat aikaansaamisen tunne, ammatillinen kehittyminen ja tunnustuksen saaminen eli työ jonka voi kokea haasteellisena ja kehittävänä. Näitä asioita Herzberg kutsuu motivaatiotekijöiksi. (Hersey & Blanchard 1990, 61–62.) Kuviossa 9 havainnollistetaan kuvion muodossa motivaatio- ja hygieniatekijöitä.

Motivaatiotekijät	Hygieniatekijät
Työ sinänsä	Ympäristö
Saavuttaminen, onnistuminen	Toimintaperiaatteet ja hallinto
Tunnustus työstä	Esimiestyö
Haasteellinen työ	Työskentelyolosuhteet
Lisääntynyt vastuu	Henkilösuhteet
Kasvu ja kehittyminen	Raha, status, turvallisuus

KUVIO 9. Motivaatio- ja hygieniatekijät (Hersey & Blanchard 1990, 62)

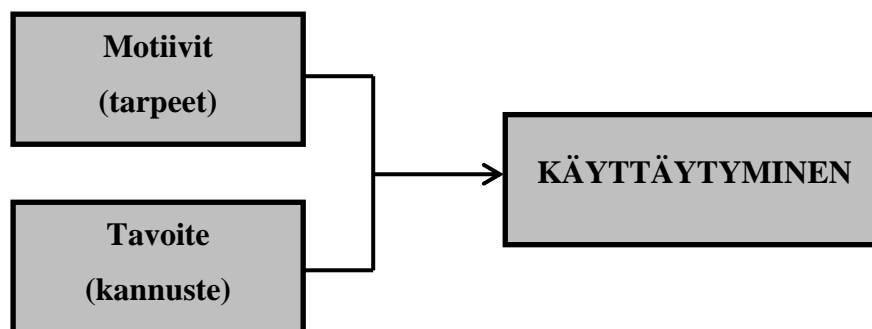
Seuraavassa käydään läpi esimerkki, joka auttaa erottamaan hygieni- ja motivaatiotekijöitä. Oletetaan korkeasti motivoituneen työntekijän työskentelevän lähtötilanteessa 90 % kapasiteetilla. Hänellä on hyvät suhteet esimieheensä, hän on tyytyväinen palkkaansa ja työskentelyolosuhteisiin sekä työpaikan yhteishenki on hyvä. Hänen esimieheensä kuitenkin siirtyy muihin tehtäviin ja tilalle tulee esimies, jonka kanssa hän tulee huonosti toimeen tai hänestä tuntuu, että joku työtuloksiltaan huonompi työntekijä saa parempaa palkkaa. Tällaiset tyydyttämättömiin hygieniatekijöihin liittyvät tarpeet, kuten esimies ja raha voivat johtaa työntekijän tuottavuuden supistumiseen. Se voi olla tarkoi-

tuksellista tai joissakin tapauksissa myös tiedostamatonta. (Hersey & Blanchard 1990, 62–63.)

Päinvastaisesta tilanteesta esimerkkinä käy tapaus, jossa henkilön kohdalla ei ole vielä esiintynyt tyytymättömyyttä ja hän työskentelee 90 % kapasiteetilla. Oletetaan, että hänellä on mahdollisuus tyydyttää motivaatiotekijöihinsä liittyviä tarpeita sopivassa ympäristössä. Näin ollen henkilö on jossain määrin vapaa tekemään aloitteita, olemaan luova, tekemään päätöksiä, käsittelemään ongelmia ja saamaan vastuuta. Silloin, kun hän tällaisessa ympäristössä onnistuu uusien vastuullisten tehtävien suorittamisessa saattaa hän edelleen työskennellä 90 % kapasiteetilla, mutta hänen kykynsä ovat kuitenkin todennäköisesti kehittyneet. Näin ollen hänen kapasiteettinsa on kasvanut ja tuottavuutensa parantunut. (Hersey & Blanchard 1990, 63.)

Aikaisemmin esitetystä Maslow'n tarvehierarkiasta on apua tarpeiden ja motiivien tunnistamisessa. Herzbergin työ auttaa ymmärtämään niitä tavoitteita ja kannustimia, jotka näyttävät tyydyttävän sellaisia tarpeita, jotka on esitelty kuviossa 10. Näin ollen jos tiedetään, mitkä ovat vaikutettavien ihmisten voimakkaimmat tarpeet, pitäisi pystyä määrittelemään, millaiset tavoitteet olisi luotava kyseisten yksilöiden motivoimiseksi. Samanaikaisesti voidaan ennustaa mitkä ovat yksilöiden voimakkaimmat tarpeet, jos tiedetään millaisia tavoitteita he haluavat saavuttaa. (Hersey & Blanchard 1990, 63–64.)

MASLOW



HERZBERG

KUVIO 10. Maslow'n ja Herzbergin yhteys motivaatiotilanteeseen (Hersey & Blanchard 1990, 64)

4 JOHTAMISEN OSA-ALUEITA

Yleisesti on arveltu, että johtamisen tarve vähenee samalla kun alaisten kokemus, osaaminen ja itsenäisyyden tarve lisääntyvät. Näyttää kuitenkin siltä, että johtajia ja esimiehiä tarvitaan edelleen. Heidän roolinsa vain ovat muuttuneet tai muuttumassa. Työt ovat muuttumassa aiempaa monimutkaisemmiksi ja epävakaaiksi, joten ne edellyttävät tekijältään laajempaa osaamista ja aiemmasta poikkeavia kykyjä. Työntekijöiden voi olla vaikeaa siirtää vahva kapea-alainen osaamisensa uusiin ja muuttuneisiin työtehtäviin. Esimiehen tehtävänä on luoda motivaatiota ja mahdollisuuksia alaisten taitojen soveltamiselle ja tukea muuttuvien työtehtävien jatkuvaa oppimista. Esimies voi vaikuttaa myös asennetason tuotoksiin, joita ovat esimerkiksi työtyytyväisyys ja organisaatiosidonnaisuus. Ne ovat tärkeitä tuotoksia, koska ne vaikuttavat työsuoritukseen. Esimiehen tulee kannustaa työtehtävien suorittamiseen ja pyrkiä ohjaamaan alaisen arvoja niin, että ne vastaavat paremmin organisaation arvoja. (Ruohotie 2000, 275–292.) Työntekijöitä arvostava johto ja esimiehet ovat motivaation moottoreita (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 17).

4.1 Motivointi

Esimies saa aikaan tuloksia asettamalla tavoitteita, kannustamalla ja motivoimalla, arvioimalla tuloksia sekä antamalla palautetta niistä. Perinteisesti eräs vahvimmista kannustamis- ja motivointikeinoista on palkitseminen eli hyväksi havaitun käyttäytymisen vahvistaminen aineellisilla tai aineettomilla palkkioilla. Esimiehellä on motivaation kannalta merkittävä rooli siinä, miten organisaatio antaa palautetta työsuorituksesta. Palaute on usein verbaalista, mutta myös aineellista palkitsemista. Esimiehen tulee ottaa toiminnassaan motivaatiotekijät huomioon, koska jos hän ei tiedosta omaa rooliaan merkityksellisyyden kokemisessa, kilpistyvät palkitsemisen vaikutukset mekaaniseen toimintaan. Tällöin käskyjä ja vaatimuksia toteutetaan kirjaimellisesti välittämättä suuremmasta kokonaisuudesta. (Luoma ym. 2004, 31.)

Esimiehen onneksi työntekijän työstään etsimät motivaattorit ja työmotivaatioon vaikuttavat seikat on mahdollista löytää. Työmotivaation kannalta keskeisintä on, että osaa- mikeskeisessä työssä toimiva yksilö kokee työnsä itsensä kannalta merkitykselliseksi ja

saa samalla palautetta organisaatiosta, niin että voi kokea tekevänsä myös organisaation strategian näkökulmasta merkittävää työtä. (Luoma ym. 2004, 31.) Henkilöstöä tulee ohjata toimimaan omatoimisesti ja aktiivisesti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja kehittämään organisaation toimintaa. Oikein rakennettuna palkitsemisjärjestelmä ohjaa työntekijöitä itsenäiseen työskentelyyn ja muuttaa esimiestyötä. Palkitseminen on siis keskeinen osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Palkitsemisjärjestelmä toimii parhaimmillaan vasta silloin, kun työntekijät tuntevat tavoitteet ja heille annetaan mahdollisuudet kehittää toimintaa ja työilmapiiri sekä muut työn onnistumisen edellytykset ovat kunnossa. Henkilöstön tulee myös tuntea käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä ja kokea se oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi. Vasta silloin voidaan puhua, että palkitseminen todella toimii johtamisjärjestelmänä. (Gustafsson 1998, 13–14.)

Monien tutkimusten perusteella ihmiset haluavat saada tietoa menestymisestään. Tämän perusteella voidaan tehdä seuraavanlaisia havaintoja. Suorituksen perusteella palkitut toimivat huomattavasti tehokkaammin kuin ne, joilla palkkiot eivät liity suoritukseen. Yksilöt, joita ei palkita hyvästä työsuorituksesta, alentavat työtehoa jatkossa. Työntekijät joita palkitaan huonosta suorituksesta, ovat tyytyväisiä, mutta he jatkavat edelleen tehotonta työskentelyä. Henkilöt, joita ei ole huonon suorituksen takia palkittu, ovat tyytymättömiä, mutta tästä huolimatta heidän suorituksensa saattaa parantua. (Helsilä 2006, 61–62.)

Voidaan siis sanoa, että ihmiset motivoituvat vahvasti saatuaan käsityksen aikaansaannoksistaan. Usein pidetään tärkeänä, että nimenomaan esimies havaitsee nuo tulokset, tekee niistä johtopäätöksiä ja viestii havainnot alaisilleen. (Helsilä 2006, 62.) Oman kokemukseni mukaan ihmiset helposti turhautuvat jos heitä ei palkita hyvästä työsuorituksesta. Ihminen saattaa tällöin kokea, että hänen työsuorituksellaan ei ole merkitystä. Esimiesten tulisikin mielestäni antaa aktiivisesti palautetta, kiittää hyvästä suorituksesta ja tarvittaessa antaa myös rakentavaa palautetta. Kiitos ja kehuminen ei maksa organisaatiolle mitään, mutta ihmisten motivaatioon ne vaikuttavat varmasti.

Palkitseminen on nykyään yhä tärkeämpi esimiestaito, koska 2000-luvulla tehtyjen tutkimusten mukaan palkitseminen näyttää vaikuttavan organisaatioiden toimintaan ja tuloksiin vielä huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin kuviteltiin. Monilla aloilla johdon ja esimiesten rooli palkkauksessa on edelleen kasvussa, johtuen esimerkiksi tulospalkkauksen yleistymisestä ja palkkausjärjestelmien uudistamisesta. (Hakonen 2005,

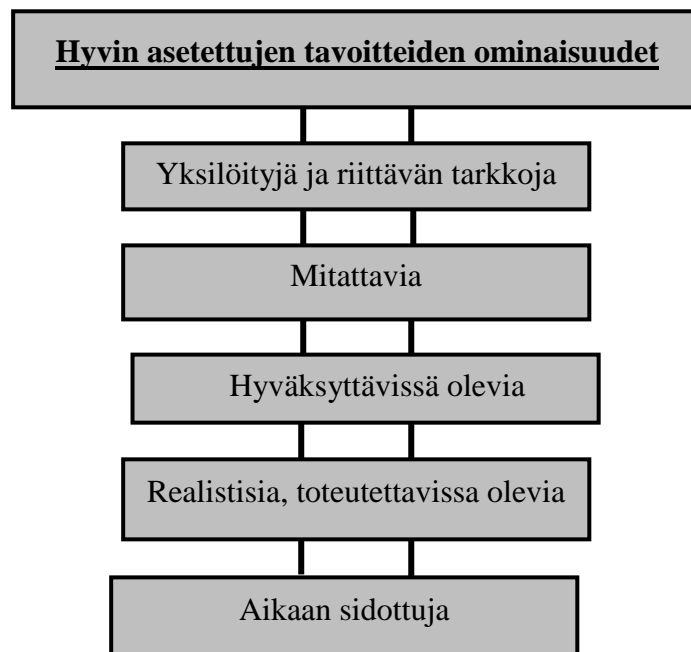
13–16.) Esimiehen arviota osana palkitsemista kannattaisi mielestäni harkita ainakin sellaisissa työtehtävissä, joissa tuloksiin perustuvia mittareita on hankala rakentaa. Tämä tosin mielestäni edellyttää, että esimies työskentelee riittävän lähellä alaisiaan. Näin hän saa riittävän selkeän käsityksen heidän työsuorituksestaan, joka on oikeudenmukaisuuden kannalta hyvin oleellinen asia.

4.2 Tavoitejohtaminen

Tavoitteen asettamisen teoria selittää suoriutumista aivan eri tavoin kuin edellä käsitellyt motiivi- tai tarveteoriat. Tarpeet ja tiedostamattomat motiivit ovat tärkeitä ihmisen käyttäytymisen ymmärtämiseksi, mutta ne ovat usein etäällä itse toiminnasta. Tavoitteet ja intentiot eli aikomukset ovat sen sijaan lähellä toimintaa. Niitä kutsutaan tiedostetuiksi motivaatiotekijöiksi. Tavoitteen asettelun teorian mukaan työn haasteellisuus ja tavoitteiden vaikeus ovat työsuorituksen tärkeimpiä selittäjiä. Ilman tavoitteellista työtä yksilö voi huonosti ja ei tiedosta omaa rooliaan. (Virtanen 2005, 215.) Esimiehen tehtävänä on liittää yksilön työn tavoitteet organisaation strategiaan, jota palkitsemisjärjestelmä osaltaan tukee. Suorituksen arvioinnin on todettu motivoivan henkilöstöä eniten silloin, kun esimiestä pidetään luotettavana ja asiantuntevana. (Helsilä 2006, 30–31.) Mielestäni on erittäin tärkeää, että työntekijä ymmärtää oman työnsä merkityksen osana yrityksen strategian toteutumista. Tämän ymmärryksen saavuttamisessa esimiehen viestinnällä on usein varsin suuri merkitys.

Tavoitejohtamisella on selkeästi kaksi eri päämäärää. Niiden avulla yksilöt yritetään saada tekemään töitä samansuuntaisesti ja näin kerryttämään yritykselle menestystä. Toisin sanoen tekemään töitä, joiden avulla saadaan yritykselle kerrytettyä tuottoja. Toinen puoli tavoitejohtamista on saada henkilöstö työskentelemään ahkerasti ja mielellään kykyjensä ylärajoilla. Tällä tähdätään myös samaan asiaan kuin edellä eli pyritään saamaan rahaa kassaan. Esimiesten haasteena on asiakaspinnassa työtä tekevien innostaminen työskentelemään tavoitteiden eteen. Tavoitejohtamisessa tulee muistaa, että yksikään toimihenkilö ei innostu raatamaan kykyjensä ylärajoilla sen vuoksi, että yrityksen tai edes oman osaston eurotavoitteet saavutetaan. Vain silloin, kun tavoite on tekijälleen henkilökohtaisesti tärkeä, hän antaa kaikkensa sen saavuttamisen eteen. Voidaankin sanoa, että piiskalla ei tavoitejohtajuudessa pitkälle pärjää, porkkana vetää paremmin ja porkkanaakaan ei voi väkisin syöttää. (Haapalainen 2007, 52–53.)

Määrällisten tavoitteiden lisäksi tavoitteiden asettamiselle tunnusomaisia ovat laadulliset tavoitteet, kuten asiakastyytyväisyys ja työtyytyväisyys (Jalava 2001, 74). Työntekijät, jotka koettavat saavuttaa spesifisiä, haasteellisia ja vaikeita tavoitteita, suoriutuvat tehtävistään paremmin kuin ihmiset, joilla on helppoja tai epämääräisiä tavoitteita. (Ruohotie & Honka 1999, 28.) Liiketoiminnan tavoitteiden tulisi olla myös osaamisen kehittämisen tavoitteita, jotta ne tukisivat liiketoiminnan kehittämistä (Kiviranta 2010, 142–143). Hyvän tavoitteen määrittelemisessä auttaa yksinkertainen muistilista, josta esimerkkinä on SMART-periaate. Periaatteen mukaan tavoitteiden tulee täyttää kuviossa 11 luetellut kriteerit. (Sistonen 2008, 112.)



KUVIO 11. Tavoitteen asettamisen SMART-periaate (Sistonen 2008, muokattu)

Tavoitteet määritellään usein organisaation johtotasolla. Ylhäältä annettu tavoite vaatii jatkuvaa tekijöiden puskemista vauhtiin, joten tavoitteeseen tähdätään kun on pakko. Tulos ei kuitenkaan todennäköisesti ole lähellekään sitä, mihin olisi ollut mahdollista päästä. Suunta voi olla oikea, mutta todellinen tekemisen meininki puuttuu. Ylhäältä annettu tavoite voi kuitenkin muuttua myös yksilöiden omaksi tavoitteeksi jos asia osataan hoitaa oikein. Oikein hoitaminen lähtee siitä, että yksilöt osallistetaan tavalla tai toisella. Osallistamisen tulee tapahtua monessa eri vaiheessa. Ensin myydään yrityksen seuraavan vuoden painopistealueet ja niille ajatellut, ei määrätyt tavoitteet henkilöstölle. Seuraavassa vaiheessa käydään yhdessä läpi konttori tai osastokohtaiset tavoitteet ja

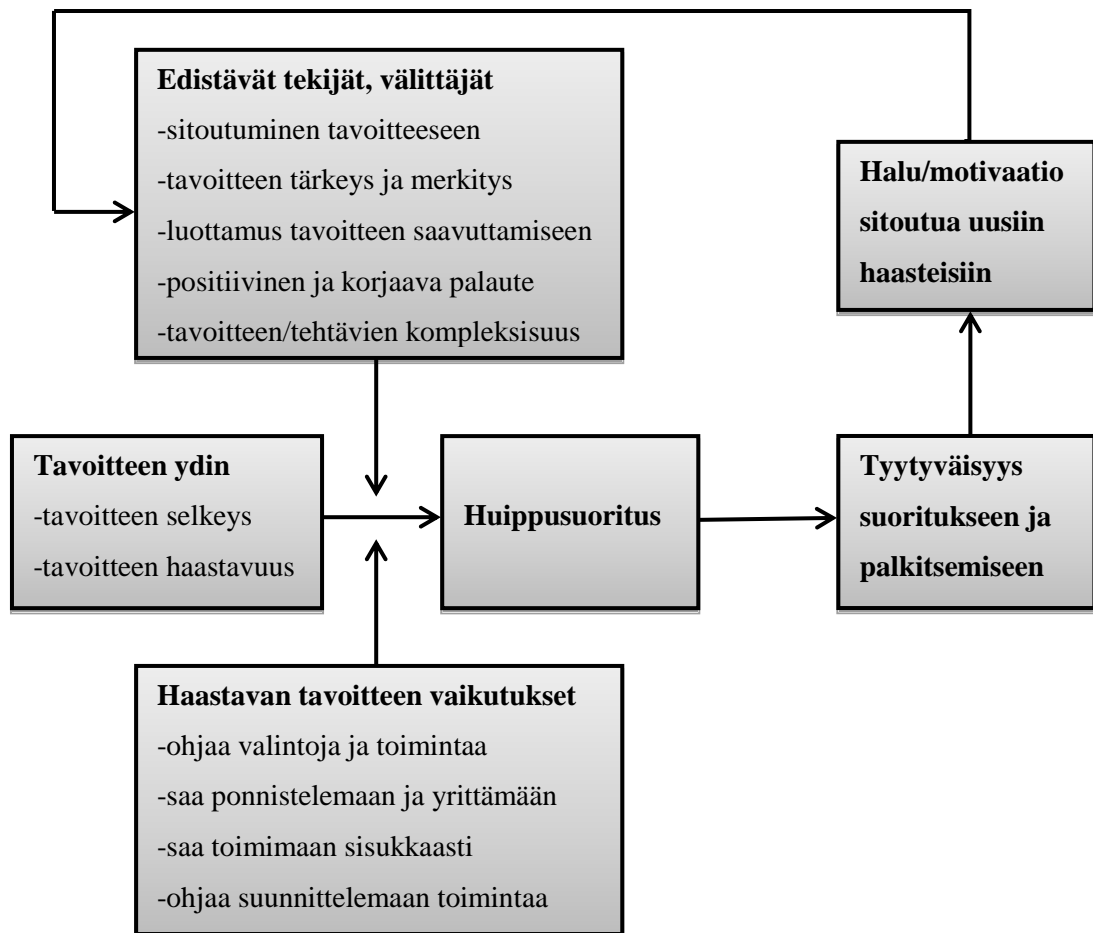
viimeisessä vaiheessa yritetään yhdessä löytää niihin linkittyvät henkilökohtaiset tavoitteet. (Haapalainen 2007, 54–58.)

Joidenkin johtajien mielestä organisaation tavoitteiden asettaminen ei kuulu muille kuin yrityksen ylimmälle johdolle. Ei periaatteessa kuulukaan. Tosiasia vain on, että tavoitteen eteen työtä tekevät laajemmat joukot tulee innostaa ahkeruuteen ja nimenomaan oikeiden asioiden parissa työskentelemiseen ja se vaatii osallistamista tai ainakin perustelemista. Oikein toimiakseen tavoitteiden täytyy muuttua tavalla tai toisella organisaation tavoitteista itse kunkin omiksi todella haluamiksi tavoitteiksi. Ilkka Haapalainen käyttää niistä termiä ”halutavoitteet”. Ne ovat tavoitteita, joissa onnistuminen antaa tekijöilleen syyn paukutella todellisia tai kuviteltuja henkseleitään niin, että tuntuu, näkyy ja kuuluu. Yksilöillä pitäisi olla oikeus tuntea riittävän usein todellista ammattiylpeyttä työstään ja aikaansaannoksistaan. Hyvä esimies toteuttaa tämän pääosin esittämistavalla ja käyttämällään kielellä. Tapa ja kieli tulee valita alaisten mukaan, koska niiden tulee istua heidän arvo- ja käsitemaailmaansa sekä kielen heidän arkikieleensä. (Haapalainen 2007, 58–61.)

Haasteelliset tavoitteet johtavat huippusuoritukseen ainoastaan, kun yksilö sitoutuu niihin. Tavoitteisiin sitoutumiseen vaikuttaa ainakin neljä tekijää joista voimakkain on oikeutettu voima eli auktoriteetti. Auktoriteettihahmon määrittelemistä tavoitteista tulee tyypillisesti yksilön omia tavoitteita ja auktoriteetilta saadut ohjeet vaikuttavat uusiin tilanteisiin silloinkin, kun henkilö on vapaa valitsemaan oman tavoitteensa. Tutkimusten perusteella suora suoriutumiseen kohdistuva paine on tehokas suorituksen parantaja niin kauan kuin painetta ei tulkita liialliseksi. (Ruohotie & Honka 1999, 28–29.)

Annetut tavoitteet ovat yhtä tehokkaita kuin osallistamalla määritetyt, mikäli tavoitteet osataan perustella hyvin ja esimies antaa tukea tavoitteiden saavuttamiseksi. Toinen sitoutumiseen vaikuttava tekijä on työtovereiden kohdistamat suorituspainet sekä heidän tarjoamansa roolimallit. Vahvat ryhmänormit lisäävät ryhmän jäsenten sitoutumista ja vähentävät suorituksen vaihtelua. Sekä yksilöllisten että ryhmätavoitteiden määrittelemisen tiimin jäsenille tuottaa suuremman sitoutumisen yksilöllisiin tavoitteisiin, kuin jos olisi määritelty pelkät yksilön tavoitteet. Kolmas sitoutumiseen vaikuttava tekijä on se, missä määrin yksilö uskoo pystyvänsä saavuttamaan tavoitteet tai suoriutumaan erinomaisesti. Yleensä ihmiset pitävät enemmän kohtuullisista kuin vaikeista tavoitteis-

ta ja ne tulevat hyväksytyksi helpommin kuin vaikeaksi koetut tavoitteet. Neljäs tekijä, jonka tiedetään vaikuttavan sitoutumiseen, on palkkioiden käyttö. Tavoitteisiin sitoutuminen on hyvää luokkaa, jos toiminta on väline arvostettujen tuotosten saavuttamiseksi. Esimerkkejä tällaisista tuotoksista ovat kilpailun voittaminen ja raha. (Ruohotie & Honka 1999, 28–30.) Kuviossa 12 avulla havainnollistetaan tavoitteiden asettamisen teoriaa ja sen yhteyttä huippusuoriutumiseen.

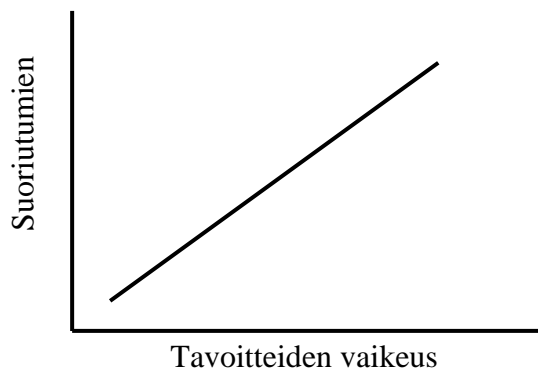


KUVIO 12. Tavoitteiden asettaminen ja huippusuoriutuminen (Sistonen 2008, 109)

Jos tavoitteet jäävät pelkiksi hyviksi aikomuksiksi, ne ovat turhia. Niiden tulee muuttua tekemiseksi. Tavoitteet eivät määrää tulevaisuutta vaan ovat pikemminkin keino ottaa yrityksen resurssit ja voimavarat käyttöön tulevaisuuden tekemiseksi. (Drucker 2006, 348.) On tärkeää erottaa epärealistiset tavoitteet haastaviksi asetetuista tavoitteista. Liian varovaisilla tavoitteilla on kuitenkin vaikea saada muutosta aikaan. Varovaiset tavoitteet eivät kannusta oppimaan pois vanhasta, vaan tyypillisesti kannustavat pysymään tiukasti kiinni vanhoissa tavoissa tehdä asioita. (Sistonen 2008, 107.) Tavoitteita asetettaessa on kokemukseni mukaan oltava todella tarkkana, sillä asettamalla tavoitteet liian korkealle työntekijä saattaa lamaanua. Hän kokee tavoitteen niin mahdottomaksi,

että ei viitsi tai jaksaa pyrkiä kohti tavoitetta. Toisaalta liian alhaiset tavoitteet aiheuttavat sen, että työntekijä pääsee tavoitteisiinsa antamatta parastaan. Tällöin ne eivät motivoi työntekijää pääsemään parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Työntekijä saattaa ajatella, että voin tehdä työni vähän sinne päin, kun kuitenkin saavutan tavoitteeni.

Työmotivaatiotutkimuksissaan Locke ja Latham totesivat, että tehtävästä suoriutumisen ja tehtävälle asetettujen tavoitteiden välillä on selvä positiivinen riippuvuussuhde. Tästä johtuen tehtävien vaikeusasteen kasvaessa ja tavoitteiden ollessa korkeammalla myös suorituksen taso paranee. Riippuvuussuhteen olemassa ololle on tärkeää, että yksilö hyväksyy tavoitteet ja pitää niiden saavuttamista realistisena. Silloin, kun yksilö ei usko saavuttavansa asetettuja tavoitteita ei hän ole myöskään valmis ponnistelemaan niiden eteen. Kuviossa 13 on kuvan muodossa esitetty tätä tavoitteiden ja suorituksen välillä havaittua suhdetta. (Locke & Latham, 1990, 27–29.)



KUVIO 13. Tavoitteiden ja suoritustason välinen yhteys (Locke & Latham 1990, 29)

Tavoitejohtamisen hyviä puolia on, että se selkeyttää henkilökohtaista vastuuta ja ohjaa työntekijöitä tekemään oikeita asioita. Sen avulla voidaan myös koordinoita organisaation tavoitteita. (Laamanen 2001, 25.) Tavoitteiden määrää pohdittaessa on hyvä pitää mielessä, että liian pieni määrä tavoitteita ei anna tarpeeksi ohjausvoimaa, sekä liian paljon tavoitteita on kuin ei olisi tavoitteita lainkaan (Kamensky 2008, 226).

Voimakkaan tavoitteellisuuden osa on tulosten mittaaminen. Ilman tulosten mittaamista ei voi syntyä aitoa tilintekovastuuta. Houkuttelevassa organisaatiossa hyväksytään, että tekemisen tapoja ja toiminnan tuloksia mitataan. Tulosten mittaaminen liittyy toimintatapojen tarkoituksenmukaisuuteen, toimintatapojen soveltamisen systemaattisuuteen sekä toimintatapojen parantamiseen. Tuloksia mitataan yleensä useihin tulostittareihin pohjautuen. (Virtanen 2005, 215–216). Tavoitteellisuus ei voi toimia kunnolla ilman

kaikkia siihen osallisia yksilöitä kiinnostavaa seurantajärjestelmää tai oikeastaan ei järjestelmää vaan seurantatapaa. (Haapalainen 2007, 61.) Tämän olen todennut myös omassa esimiestyössäni. Seuranta pidetään todella tärkeänä, jotta voi tarkistaa missä mennään. Saatuaan hyvät kaupat työntekijät seuraavat tilastoja erityisen tarkasti. Kokeukseni mukaan on todella palkitsevaa nähdä konkreettisesti hyvän kaupan toteutuvan myös tilastoissa. Työn tulokset heikkenisivät uskoakseni ainakin jonkin verran ilman tulosten mittaamista, koska juuri tilintekovastuu tavallaan puuttuisi. Tulosten mittaaminen helpottaa myös esimiestyötä ja antaa esimiehelle paremmat mahdollisuudet sekä kannustamiseen, että työn kehittämiseen.

4.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtajuus on osa johtajuuden käsitettä, jonka määrittelemine ei ole aivan yksinkertaista. Johtajuus voidaan nähdä yksilöllisinä luonteenpiirteinä tai käytöksenä, vallankäyttönä, sosiaalisena vaihtona, karismana tai kaikkien edellä mainittujen tilannekohtaisena tapahtumana. Perinteisesti johtajuus on nähty yksilöpsykologisena ilmiönä, jossa yksilöön vaikuttamisella on keskeinen osuus. Suuret muutokset organisaatioiden toimintaympäristössä ovat kuitenkin saaneet strategia- ja muutostutkijat kiinnostumaan johtajuudesta organisaatiota muokkaavana voimana. Muutosjohtajuus voidaan määritellä kuuluvaksi yrityksen strategiaan menestystekijöihin, joka mahdollistaa menestystekijöihin kohdistuvien uudistusten suunnittelemisen ja toteuttamisen. (Huttunen 2000, 94.) Muutosten johtamisen tavoitteena on varmistaa muutoksen suunnan hallinta ja toteutuksen johtaminen (Haveri & Majoinen 2007,7).

Oli muutos suuri tai pieni on se aina haaste. Muutoksen yllättävyys, lopullisuus tai esimerkiksi epämääräisyys tekevät siitä erityisesti esimiehelle haastavan. Hänen pitäisi osata kansantajuisesti selittää muutos ja sen merkitys alaisilleen. Onnistunut muutos tarvitsee esimiehen lisäksi sitoutuneen johdon, joka selvästi osoittaa, että muutos on tarpeellinen. Hyvä muutosjohtaja ymmärtää myös muutosprosessia rajoittavat tekijät, kuten haastavat olosuhteet ja muutoksen vastustamisen ja osaa niistä huolimatta kannustaa henkilöstöä eteenpäin. (Ponteva 2010, 10.)

Työntekijälle jokainen pienikin muutos voi olla hänen työssään merkittävä. Toimitusjohtajan tai konttorinjohtajan näkökulmasta sana oleellinen voi olla jotain ihan muuta

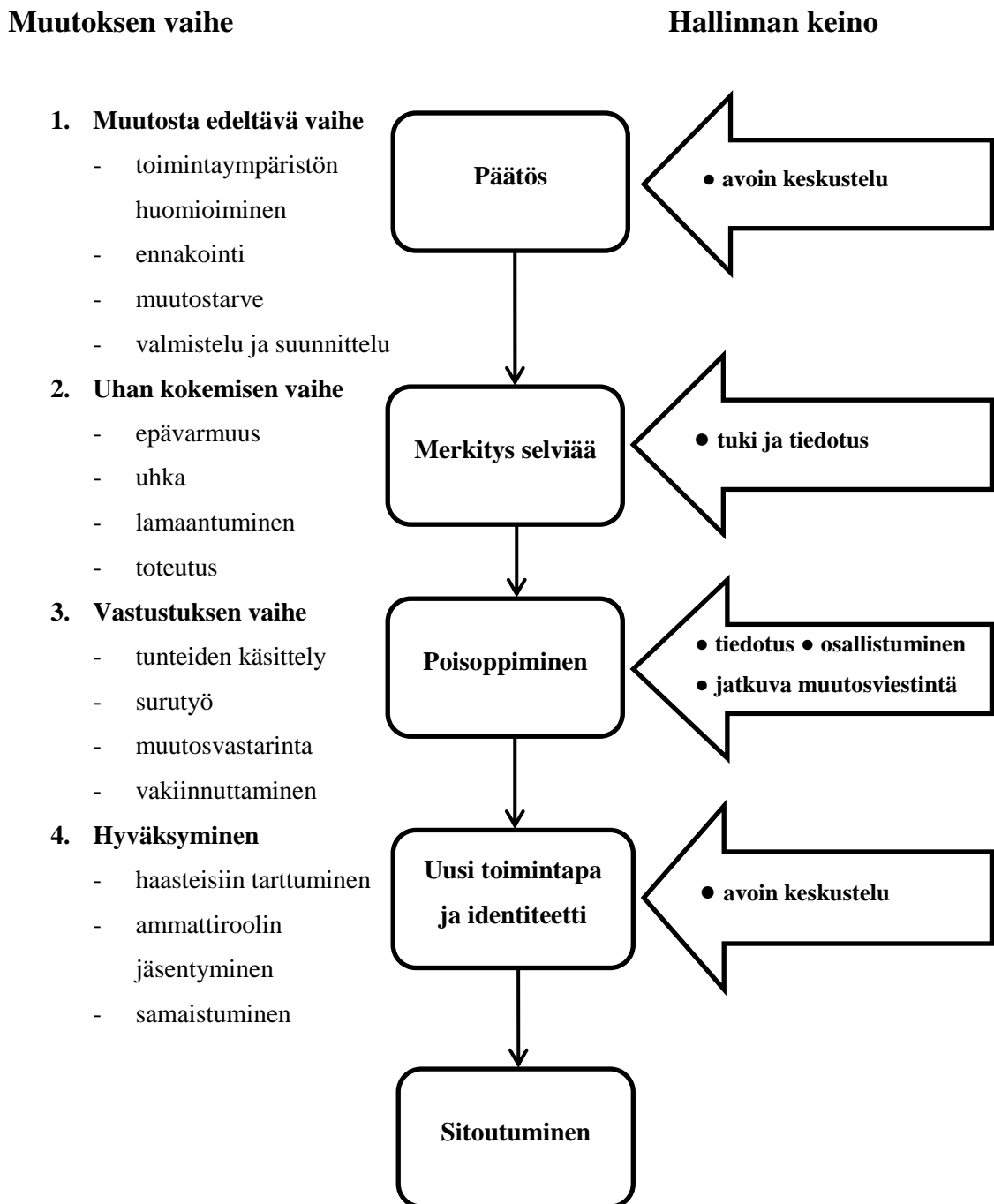
kuin työntekijällä. Toimitusjohtajalle oleellinen muutos voi olla vasta yksiköiden lakkauttaminen tai uudelle toimialalle lähteminen. Näin ollen on hylättävä mietiskely siitä mikä on oleellisen objektiivinen sisältö. Subjekttiivisen kokemuksen tulee ratkaista, joten etukäteen eli ennen muutoksen tapahtumista kerrottavien asioiden sisällön tulee vaihdella viestinnän kohteen mukaan. Mitä yksinkertaisempi työn sisältö, sitä pienemmät muutokset ovat tekijälleen olennaisia. Varmuuden vuoksi muutoksista etukäteen informoimisen rajaa on vedettävä vielä vähän alemmaksi kuin miltä itsestä tuntuu. Kullijan raja saattaa olla alempana kuin johtaja luulee. (Haapalainen 2007, 167.) Olen omassa esimiestyössäni huomannut, että muutoksista viestimistä miettiessään esimiehen tulisi asettua työntekijän asemaan. Tällöin todennäköisesti ymmärtää paremmin millaisista muutoksista olisi hyvä viestiä etukäteen.

Vaikka esimies olisi kuinka viisas, niin aina hän ei voi muistaa kertoa kaikkea edessä olevista muutoksista. Se on väistämätöntä, koska joka muutostilanteessa edellytettäisiin huolellista analyysia perusteista, vaikutusten täydellistä ennustamista ja vielä kaikkien teoriassa mahdollisten vaihtoehtojen puntarointia sekä lopulta selvitystä siitä, miksi päädytään juuri siihen ratkaisuun, mihin päädytään. Itsesyytöksiin esimiehen ei kuitenkaan kannata vajota vaan on muistettava, että asiat eivät aina ole sellaisia kuin ne ovat vaan sellaisia miltä ne tuntuvat. Rennon esimiehen on paljon helpompi saada alaisilleen tunne, että hän kyllä kertoo kaikille kaiken. Tiukka ja muodollinen esimies ei tässä onnistu, vaikka kertoisikin kaiken mitä tietää. Tämä johtuu siitä, että virallisuontoinen informaatio ei houkuttele kuuntelemaan, keskustelusta puhumattakaan. Informaatio ei sen takia läpäise ajattelumuuria. Tunnetasolle jää mielikuva, että alaisille ei kerrota suunnitelmista ennen kuin asiat on jo päätetty. (Haapalainen 2007, 168.)

4.3.1 Muutoksen vaiheet

Muutoksen johtamisen vaiheita ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Muutoksiin ja niiden johtamiseen liittyy aina vastarintaa, jonka käsittely on muutoksen onnistumisessa erittäin kriittistä. Muutosvastarinnan ilmenemismuotoja ovat muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta ja pettymys. Irtisanoutuminen muutoksesta ilmenee sitoutumattomuutena, samaistumattomuutena ja esimerkiksi menneiden muistelemisena. Epävarmuus suunnasta voi ilmetä hämmästylynä, pettymys suuttumuksena ja kielteisyytenä. (Ponteva 2010, 10.)

Johdonmukaisella ja jatkuvalla muutosviestinnällä vastarinta on käännettävissä tavoitelun muutoksen suuntaiseksi toiminnaksi. (Ponteva 2010, 10). Muutosvastarintaa ilmenee kokemukseni mukaan lähes jokaisessa muutoksessa. Sujuvalla ja tarkasti mietityllä viestinnällä tätä vastarintaa pystytään kuitenkin vähentämään sekä hallitsemaan paremmin muutoksen aiheuttamia vaikutuksia. Muutoksen vaiheet ja sen hallinnan keinot esitetään kuvion 14 avulla (Ponteva 2010, 10).



KUVIO 14. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2010, 25)

5 PALKITSEMINEN

Palkitseminen on organisaation ja yksilön välinen vaihtosuhteenomainen, palkkioita sisältävä prosessi. Palkittamisessa on aina vaihtosuhteenomainen luonne, koska palkittava antaa osaamisensa, motivoituneen toimintansa ja työponnistelunsa organisaation käyttöön ja organisaatio taas antaa palkittavalle tämän työsuoritusta vastaan erilaisia aineellisia, välillisesti aineellisia ja aineettomia palkkioita. (Luoma ym. 2004, 34.) Organisaation ja työntekijän välistä vaihtosuhdetta voidaan nimittää psykologiseksi sopimukseksi, joka on yksilöllinen ja julkilausumaton. Työntekijän kokiessa psykologisen sopimuksen olevan kunnossa, on hän valmis ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja kehittämään työtään. Kaikkia sellaisia asioita, jotka ovat henkilön mielestä motivoivia tai palkitsevia voidaan pitää palkittamisena. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Työntekijöille on maksettava palkkaa, mutta kaikki palkittamisjärjestelmät ovat väärin harhaanjohtavia. Palkitseminen kertoo aina ihmisen asemasta niin yrityksessä kuin yhteiskunnassa. Siihen liittyy arvioita yksilön arvosta ja suorituksista. Raha on kvantitatiivinen määre, mutta palkittamisjärjestelmissä raha edustaa aineettomimpia, vieläpä kaikkein syvimpiä arvoja ja arvoituksia. Paras mahdollinen palkittamisjärjestelmäkin on väistämättä kompromissi palkittamisen eri tavoitteiden ja merkitysten välillä. Paraskin suunnitelma hajottaa ja kokoaa, johtaa harhaan ja ohjaa sekä kannustaa niin väärään kuin oikeaan käytökseen. Hyvä palkittamisjärjestelmä on sellainen, että se palkitsee yksilön suorituksen, mutta yksilöille annettavaa tunnustusta tasapainotetaan koko organisaation jatkuvuutta tukevilla palkkioilla. (Drucker 2006, 298.)

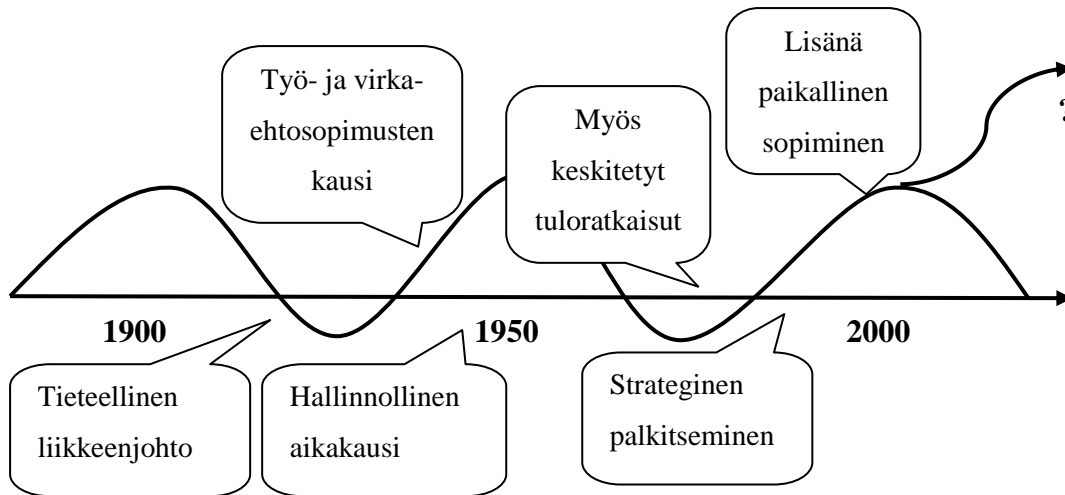
Joskus huippuosaajalle täytyy maksaa huippupalkka varsinkin silloin, kun markkinat ovat kuumat ja osaajia on harvassa. Mikään ei kuitenkaan estä kilpailijaa maksamasta vielä vähän enemmän. Tämän takia vahvoilla ovat ne organisaatiot, jotka pystyvät tarjoamaan houkuttelevan palkittamisen kokonaisuuden ja osoittamaan, että palkittamisesta pidetään huolta ja sitä kehitetään. (Rantamäki, ym. 2006, 36.) Myynnistä palkitseminen on tehtävä yhä kohdennetummin. Tutkimusten perusteella myyntiorganisaatioiden yhteys kannattavaan kasvuun ei ole kovin suora ja yksiselitteinen. Rohkean tulospalkittamisen kannattavuudelle ei löytynyt selvää korrelaatiota kannattavan kasvun kanssa. Pelkkään myyntivolyymiin perustuvien palkittamisperusteiden sijaan tarkemmin kohdistetut palkittamisperusteet toimivat yleensä paremmin. Tällaisista perusteista esi-

merkkejä ovat lisämyynti nykyisille asiakkaille, hankittujen uusien asiakkaiden lukumäärä ja uusien tuotteiden myynti. Erityisen hyvin toimivat tiettyyn tarkasti kohdennettuun asiakastyyppiin sidotut palkkiot ja lisäpalveluiden myynti. (Parviainen 2008, 132.)

5.1 Palkitsemisjärjestelmien kehitys

Eri aikakaudet ovat jättäneet jälkensä palkitsemisjärjestelmiin. 1900-luvun alussa oli vallalla Taylorin liikkeenjohdon opit, joiden avulla pyrittiin parantamaan työn tuottavuutta. Työtä tutkittiin ”tieteellisesti”, jotta löydettäisiin mahdollisimman tehokas työn suoritustapa. Taylorin ajatuksiin kuului myös, että jokaisesta suorituksesta maksettiin yksilön motivoimiseksi, tarvittavat normithan oli jo luotu työn tutkimuksella. Nykyisin käytössä olevat suorituspalkat ovat suoraa jatkoa Taylorismille. Viime vuosisadan alkupuolella otettiin käyttöön myös ensimmäiset aloitejärjestelmät, joiden kautta työntekijöiden oli mahdollista saada ideansa kuuluville. Suomeen aloitejärjestelmä kuitenkin yleistyi vasta 1950-luvulla. 1900-luvun puoliväliä voidaan luonnehtia hallinnolliseksi aikakaudeksi palkitsemisessa. Ajalle tyypillistä oli toiminnan organisointi erillisiin yksiköihin, kuten tuotantoon, markkinointiin ja taloushallintoon. Hallinnolliselle aikakaudelle tyypillistä oli palkitsemisen hoitamisen siirtyminen etäälle toiminnasta neuvottelupöytiin ja esikuntiin. (Hakonen 2005, 36–38.)

Täyskäännöstä on merkinnyt pyrkimys palauttaa palkitseminen linjajohdon työkaluksi eli johtamisen välineeksi. Henkilöstöjohtamisesta ja strategisesta henkilöstöjohtamisesta puhuttiin vasta myöhemmin 1980-luvulla noin kymmenen vuotta ennen strategisen palkitsemisen yleistymistä. Nykyään hyvää henkilöstöjohtamista työpaikoille vaativat, jopa ammattiliitot. (Hakonen 2005, 38.) Kuvio 15 havainnollistaa palkitsemisen kehitystä ja sen aaltoliikettä Suomessa.



KUVIO 15. Palkitsemisen aaltoliike Suomessa (Hakonen 2005, 37)

5.2 Palkitsemisen monet muodot

Palkitsemista tulee pohtia sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta organisaatio viestittää palkitsemisen avulla siitä miten työntekijä on työssään suoriutunut. Palkitsemiseen kohdistetaan yksilötasolla paljon odotuksia. Palkitsemisen kokonaisuuden tulisi olla kokoelma siitä, mitä yksilö saa työpanoksestaan, motivoituneesta toiminnastaan ja osaamisensa antamisesta organisaation käyttöön. Onnistuessaan palkitsemisen kokonaisuus aineellisine ja aineettomine palkkioineen tukee henkilön motivaatiota ja poistaa motivoitumisen esteitä. (Luoma ym. 2004, 34.)

Organisaation näkökulmasta palkitsemisen avulla pyritään ohjaamaan yksilöitä toimimaan strategian suuntaisesti eripituisilla aikajännteillä. Palkitsemisen kautta organisaatio pyrkii vaikuttamaan henkilöstöön tavalla, joka saa heissä aikaan organisaation toivomia vaikutuksia. Nämä vaikutukset voivat olla tarkasti määriteltyjä, kuten strategian mukainen toiminta ja tavoitteiden saavuttaminen tai abstraktimpia, kuten työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin lisääminen. Sekä yksilön motivaationäkökulman, että organisaation tarpeen toiminnan ohjaamiseksi tulee olla läsnä samanaikaisesti, jotta palkitseminen toimisi. Sitomalla palkitseminen samanaikaisesti yksilöiden osaamiseen ja henkilökohtaisiin taitoihin sekä organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja strategiaan voidaan vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen organisaatioille edulliseen suuntaan. Näin palkitseminen toisaalta vastaa paremmin työntekijän markkina-arvoa sekä edistää organisaation tavoitteiden toteutumista samanaikaisesti. (Luoma ym. 2004, 34–35.)

Rahoitusallalla on yhtenä palkitsemisen välineenä käytössä palkkakeskustelu, jonka perusteella osa toimihenkilöiden palkankorotuksista määräytyy. Mahdollinen palkkakeskustelun perusteella maksettava erä tulee vähimmäiskorotusten eli yleiskorostusten lisäksi. Tästä johtuen henkilökohtainen palkkakeskustelu on tärkeä osa palkan määräämistä. Palkkakeskustelu tulee rahoitusalan yrityksissä käydä vähintään kerran vuodessa. Vuoden 2012 palkkakeskustelussa oli jaossa suorituksen perusteella 1,6 % keskimääräinen palkankorotus. (Rahoitusalan työehtosopimus) Palkkakeskustelun avulla on pyritty siihen, että työsuorituksella olisi enemmän vaikutusta palkitsemiseen kuin aiemmin. Tällä tavoin on pyritty siihen, että palkitsemista pidettäisiin oikeudenmukaisena. Tässä ei ole kuitenkaan kokemukseni mukaan kovin hyvin onnistuttu johtuen osittain siitä, että esimiehillä on ollut vaikeuksia antaa heikosti suoriutuneille nollakorotuksia. Tämä on johtanut siihen, että hyvin suoriutuneet ovat saaneet vain hieman keskiarvon ylittäviä korotuksia.

Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä edistää kaikenlaista vastuullista toimintaa organisaatiossa ja on vastuullisen toiminnan kulmakivi. Tämän takia johdon tulee varmistaa, että palkitsemisjärjestelmä on mahdollisimman läpinäkyvä eli sen periaatteet ovat ymmärrettäviä ja toimivuuden seuranta avointa. (Helsilä 2006, 34–35.) Yrityksen palkitsemispolitiikka voi olla varsin kompleksinen asia, jossa täytyy ottaa huomioon paitsi eri henkilöstöryhmiin sovellettavat sopimukset, niin myös yksilöiden ja tiimien motivointi, erilaisten etujen palkitseva ja motivoiva rooli ja ainakin vielä kehitysmahdollisuuksien, oppimisen, urakehityksen ja statuksen merkitys eri yksilöille. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 334.)

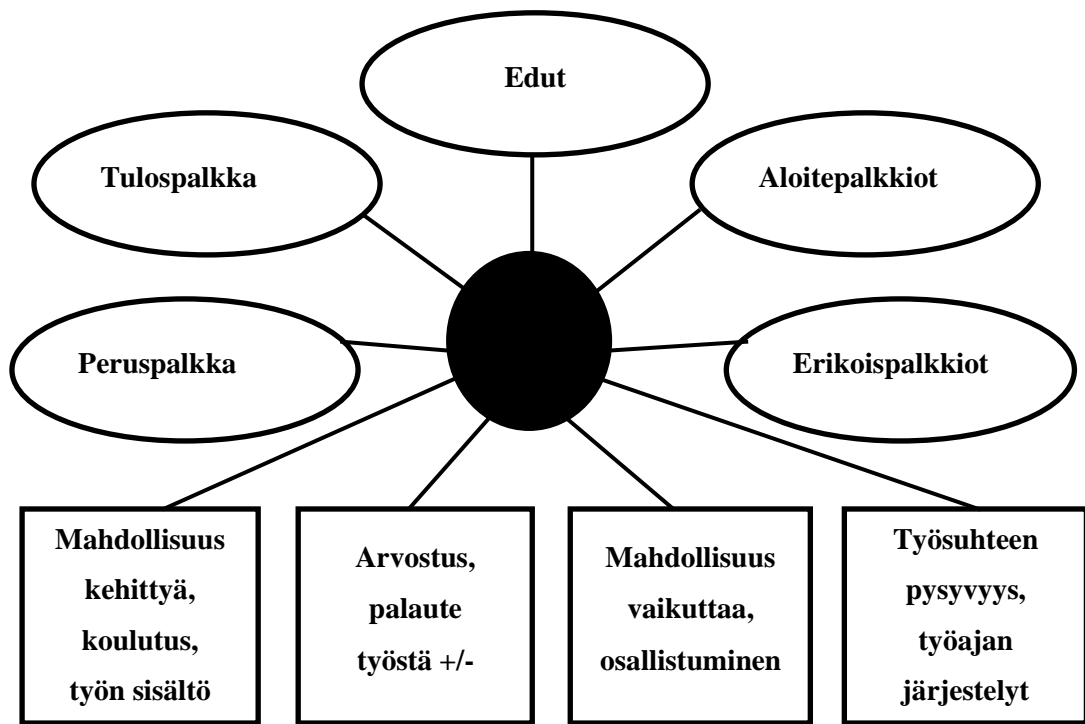
Ihmisten mielestä on oikeudenmukaista, että organisaation menestyessä hyvin siitä palkitaan henkilöstöä. Joskus palkitsemisessa pyritään ottamaan huomioon se, mikä vaikutus yksittäisellä työntekijällä on voiton syntymiseen. Tyypillinen osatulospalkkio on myyjän saama provisio myynnin määrästä. Raha saattaa motivoida työntekijää, vaikka työ itsessään ei motivoisikaan. Tämä johtuu siitä, että mitä enemmän ihmisellä on rahaa käytettävissään sitä enemmän hän voi toteuttaa todellisia halujaan. (Laamanen 2001, 140.)

Yleensä työtä ei kuitenkaan tehdä pelkästään rahasta, jolloin työn palkitsemisen kokonaisuutta tulee tarkastella useista eri näkökulmista. Rahapalkkio on tässä kokonaisu-

dessa vain yksi merkityksellisen viestin rakennusaineista. Monet tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että rahallisilla palkitsemisjärjestelmillä on suuri merkitys erityisesti toiminnan strategisena ohjaajana organisaation tasolla. Rahapalkkiot korostavat sitä mitkä asiat ovat tavoittelemisen arvoisia. Rahallinen palkitseminen tulkitaan organisaation osoittaman arvostuksen mittariksi, mutta sen ei tulisi olla ainoa keino osoittaa arvostusta. (Luoma ym. 2004, 32.)

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä palkitsemisen muotoja, jotka organisaatiolla on käytössään työntekijöidensä työn ohjaamiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi (Vartiainen & Kauhanen 2005, 19). Palkitsemisen kokonaisuus sisältää sekä aineellisia, että aineettomia palkitsemistapoja. Tyypillistä on, että siihen on koottu erityyppisiä ja eri tilanteissa käyttökelpoisia elementtejä riippumatta siitä, onko niitä määritelty työehtosopimuksessa vai ei. Nämä elementit voivat olla aineellisia, kuten palkka ja merkkipäivälahjat, tai aineettomia kuten joustavat työajan järjestelyt. Ne voivat olla myös lakien ja työehtosopimusten määrittelemiä tai niitä täydentäviä yrityskohtaisia palkkioita, joista voidaan käyttää nimitystä erikoispalkkiot. (Hakonen, ym. 2005, 19.)

Peruspalkka ja henkilöstöedut ovat esimerkkejä kustannuksiltaan merkittävistä palkkioista, kun taas pienet tavarapalkinnot ja esimiehen tarjoamat kakkukahvit ovat esimerkeinä kustannuksiltaan edullisista palkkioista. Peruspalkka on yleensä melko hitaasti ja harvoin muuttuva, kun taas tunnustusta ja kiitosta voi antaa heti kun siihen on aihetta. Palkitsemisen osana voi olla myös yksilön työsuoritukseen tai työn vaativuuteen perustuvia palkkioita kuten henkilökohtainen lisä. Työntekijöiden pysyvyyden kannalta keskeistä on arvostus ja mahdollisuus kehittyä. Motivoinnin kannalta tärkeitä asioita ovat palaute ja tuloksen mukaan muuttuva palkan osa. Kuvion 16 avulla havainnollistetaan palkitsemiseen kokonaisuutta. (Hakonen, ym. 2005, 19–20.)



Kuvio 16. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005, 20)

Palkkaus on tärkeä ja tehokas väline, jolla pyritään vaikuttamaan yrityksen positiiviseen tulostavoitteeseen. Palkkausjärjestelmät tukevat tulostavoitteiden saavuttamista sekä toiminnan jatkuvuutta. Tulospalkkaus tarjoaa välineen, jonka avulla voidaan kannustaa henkilöstöä oikeiden asioiden oikeanlaiseen tekemiseen. Aikapalkka on perinteinen palkanmaksutapa. Palkka maksetaan tällöin tehdyn ajan perusteella riippumatta siitä millaisia tuloksia työntekijä on saanut aikaan. Provisio- ja palkkiopalkkauksessa ansio on riippuvainen yhdestä tai useammasta tulostekijästä. Tällaisia ovat esimerkiksi myyntimäärä tai erilaiset laatutekijät. Nämä palkkaustavat perustuvat tulokseen kuten tulospalkkakin. (Gustafsson 1998, 11–34.)

Tulospalkkauksen ja provisiopalkkauksen keskeinen ero on ajattelumallissa. Tulospalkkaus palkitsee toiminnan kehittymisestä, sillä tulospalkkauksessa tavoitejakson päätyttyä asetetaan uudet tavoitteet seuraavalle jaksolle. Tällöin määritellään uudet kriteerit joiden saavuttamisen perusteella tulospalkkiota maksetaan. Provisiopalkka taas yleensä palkitsee suoritteista, joille on määritelty normi. Normi pysyy vakiona niin kauan, kun työn sisältö tai olosuhteet muuttuvat. Useimmin palkka muodostuu kiinteästä palkanosasta sekä työn tuloksen mukaan määräytyvästä osasta. (Gustafsson 1998, 34–36.)

5.2.1 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Palkitsemisessa onnistumisen edellytyksenä on, että palkitsemisen perusteet koetaan oikeudenmukaisiksi. Oikeudenmukaisuutta on ainakin kahdenlaista eli jaon oikeudenmukaisuus ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus, eli se miten lopputulokseen on päädytty. (Hakonen ym. 2005, 30.) Työntekijöiden kokemukseen palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa se, miten paljon jaetaan, kenelle jaetaan, miten jaetaan ja miten päätökset syntyvät (Rantamäki ym. 2006, 26). Kuviossa 17 on vertailtu vanhanaikaisia palkkaperusteita ja nykyaikaisia palkkaperusteita.

Vanhanaikaisia palkkaperusteita	Nykyaikaisia palkkaperusteita
<ul style="list-style-type: none"> - sukupuoli - työntekijän ikä ja palvelusvuodet - tehtävänimike - koulutus - pituus tms. 	<ul style="list-style-type: none"> - työn vaativuus - henkilön pätevyys - työn tulokset

KUVIO 17. Palkkaperusteita (Hakonen ym. 2005, 73)

Nykyisin ajatellaan laajasti, että kannustavan ja oikeudenmukaisen palkkauksen tulee perustua työn vaativuuteen, henkilöstön pätevyyteen ja työn tuloksiin. (Hakonen ym. 2005, 71.) Yksi varhaisimmista teorioista palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen on taseuhdateoria, jonka mukaan vertailemme omia ja samassa tilanteessa olevien työkavereidemme panoksia ja palkkioita. Silloin, kun oma panostus ja palkkiot ovat taseuhdassa keskenään, työntekijä on tyytyväinen ja samalla tehokas. Liian pieni palkkio sen sijaan johtaa työtehon laskuun ja liian suuri palkkio taas syyllisyyden tunteisiin. Palkitsemistavan oikeudenmukaisuus riippuu tilanteesta. (Rantamäki ym. 2006, 27.)

Erilaisia jakosääntöjä ovat parhaalle suurin osa, taseuhda, tasajako ja tarpeen mukaan. Parhaalle suurin osa tarkoittaa, että parhaaksi arvioitu työntekijä tai ryhmä saa suurimman osan palkkiosta. Tästä esimerkkinä myyntikilpailu, jossa palkitaan vain parhaat myyjät. Taseuhdan toteutuessa palkkiot jaetaan panosten mukaan, eli esimerkiksi palkka maksetaan käytetyn ajan perusteella. Tällöin sillä ei ole merkitystä mitä työaikana on

saanut aikaiseksi. Kaikille tarpeen mukaan viittaa tilanteeseen, jossa sellaiset työntekijät, joilla on suurimmat tarpeet, saavat eniten. Tästä esimerkkinä ovat työnterveyshuollon palveluita käyttävät eniten ne, jotka niitä eniten tarvitsevat. Oikeudenmukaisilla menettelytavoilla on myös merkitystä, koska silloin kun esimiehen päätöksen perusteet ymmärretään ja kohtelu koetaan reiluksi, on tehty päätökset helpompi hyväksyä. Tämä koskee myös itselle epäedullista ratkaisua, joka on helpompi hyväksyä, jos kokee päätökseen johtaneet menettelytavat reiluiksi. (Rantamäki ym. 2006, 27–28.)

Erityisen hankalia palkitsemisen kannalta ovat kahden kerroksen järjestelmät, joissa ennen tiettyä ajankohtaa töihin tulleilla on selvästi muita paremmat edut (Hakonen ym. 2005, 23). Tällaisessa tilanteessa samaa työtä tekevät työntekijät ovat epätasa-arvoisessa asemassa, joka aiheuttaa mielestäni syystäkin epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Kahden kerroksen järjestelmät tulisi mielestäni pyrkiä neuvottelemalla purkamaan, koska niiden olemassa olosta aiheutuu organisaatioille turhia ongelmia.

Palkka on useimmille työntekijöille toimeentulon edellytys ja hyvinvoinnin peruslähtökohta. Palkkauksella on myös henkilöstöä ohjaava vaikutus ja sen tulisi kannustaa pyrkimään parempiin tuloksiin. Palkkaa ohjataan yrityksen ulkopuolelta määräyksin ja rajoituksin. Palkka ei kuitenkaan saa olla vain yrityksen ulkopuolelta säädelty itsestäänselvyys. Esimerkkinä tästä on työmarkkinajärjestön kanssa neuvoteltu työehtosopimus. Palkan vastineeksi on saatava aikaan tuloksia. (Gustafsson 1998, 11.)

Palkitseminen saattaa mielikuvissa edelleen tarkoittaa vain työehtosopimusten yli maksettavia osia, joihin kuuluvat esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiot. Suomessa nämä työ- ja virkaehtosopimuksiin perustuvat palkkausjärjestelmät ovat varsin tyypillisiä. Niitä löytyy lähes jokaiselta alalta johtoa ja ylempiä toimihenkilöitä lukuun ottamatta. Merkittävä syy palkkausjärjestelmien uudistamisen tarpeelle on ollut se, että käytössä olevat järjestelmät ovat perusteiltaan vanhentuneita ja muutoinkin vuosien saatossa rämettyneitä. Tyypillisiä perusteita palkan muodostumiseen ovat työ- ja virkaehtosopimuksiin perustuvissa järjestelmissä olleet tehtävänimike, koulutus ja palvelusvuodet, joiden yhteys työn vaativuuteen ja työsuorituksen laatuun ovat käyneet yhä vähäisemmiksi töiden kehittyessä sisällöllisesti. (Hakonen ym. 2005, 22–39.)

5.3 Motivaatiotekijöiden vaikutus palkitsemisjärjestelmiin

Motivaatiotekijät tulee ottaa huomioon palkitsemisen kokonaisuutta suunniteltaessa, koska muutoin palkitsemismuotojen kokonaisuus saattaa muuttua jopa tarkoituksettomaksi. Työntekijöitä saatetaan palkita tavoilla, jotka eivät ole yhteydessä heidän motivaatioonsa, ja jopa tavoilla, jotka eivät ole heistä palkitsevia. Pelkästään se ei siis riitä, että palkitsemisjärjestelmät ovat olemassa. Järjestelmiin on rakennettava tavoitteellisuus ja merkitys sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta työmotivaatiossa on kolme ydinkysymystä: Mitkä sisäiset voimat saavat ihmiset toimimaan tietyllä tavalla? Mikä suuntaa tai kanavoi työntekijän toiminnan eli saa ihmiset toimimaan tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti? Miten oikeansuuntaista toimintaa pidetään yllä eli mitkä tekijät yksilössä ja ympäristössä joko vahvistavat nykyistä toimintaa tai suuntaavat toiminnan uudelleen? (Luoma ym. 2004, 31–32.)

Yrityksen kannalta on merkityksellistä, miten paljon työntekijä on valmis ponnistelemaan ja mihin asioihin hän energiansa suuntaa. Palkitsemisen kirjo on laaja, sillä täysin erilaiset asiat ovat eri yksilöille merkityksellisiä ja palkitsevia. (Rantamäki ym. 2006, 16.) Mielestäni on erittäin tärkeää, että yksilöiden erilaisuus tulee palkitsemisessa huomioiduksi. Yksilöä voi motivoida raha, mutta jollekin sillä ei ole oikein mitään merkitystä. Häntä saattaa taas motivoida, vaikka ylimääräiset vapaapäivät. Yrityksen on tämä tosia otettava huomioon, jotta palkitseminen todella motivoisi. Palkitseminen voidaan jakaa neljään eri kokonaisuuteen, jota havainnollistetaan kuviossa 18 (Rantamäki ym. 2006, 16).

1) Työ ja tapa toimia	2) Kasvu ja kehittyminen
3) Henkilöstöedut	4) Rahallinen palkitseminen

KUVIO 18. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki ym. 2006, 16)

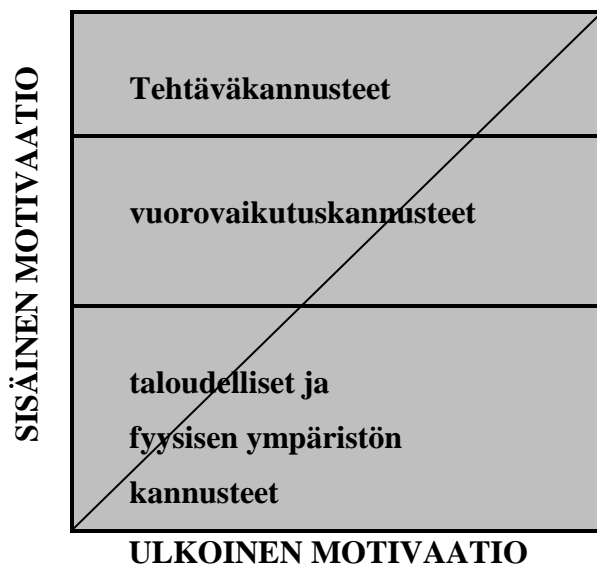
Työ ja tapa toimia -ryhmään kuuluvat asiat, joita kohdataan päivittäisessä työssä. Keskeisiä asioita ovat työn sisältö, tapa toimia ja esimiestyö. Työsuhde ja organisaation

tapa toimia voidaan kokea palkitseviksi, jos työntekijä yrityksen jäsenenä kokee luottamuksen, turvallisuuden ja arvostuksen tunteita. Kasvun ja kehittymisen ryhmä kattaa työntekijän osaamisen kehittymistä ja työuran rakentamista tukevat asiat. Henkilöstön näkökulmasta tärkeää on mahdollisuus rikastaa omaa tehtäväkenttää ja pitää osaaminen ajan tasalla. Yleisimpänä välineenä organisaation osaamistarpeiden ja yksilön kehittämistavoitteiden yhteensovittamisessa käytetään kehityskeskustelua. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Henkilöstöetuihin kuuluvat esimerkiksi joustavat työaikajärjestelyt sekä hyvät ja tarkoituksenmukaiset työvälineet ja olosuhteet. Henkilöstöedut kertovat, että organisaatio välittää työntekijöistä myös ihmisinä, ei vain työn tekemisen resursseina. Henkilöstöedut toimivat hyvin silloin kun ne tukevat työn ja muun elämän yhteensovittamista. Tyypillisiä rahallisen palkitsemisen palkitsemistapoja ovat peruspalkka, tulospalkkio, voittopalkkio, aloitepalkkio tai optiot. Rahalliset palkkiot ovat konkreettinen vastine työpanoksesta ja palkkiot parhaimmillaan ohjaavat tehokkaasti työntekijän toimintaa. (Rantamäki ym. 2006, 16–18.)

5.3.1 Sisäiset ja ulkoiset palkkiot

Tutkimuksissa erilaisten kannusteiden palkkiovaikutukset jaetaan usein sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisiä ja ulkoisia palkkioita ei tule nähdä toisistaan riippumattomina vaan ne esiintyvät yhtäaikaisesti, vaikka jotkut motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Samat kannusteet voivat palkita toista työntekijää ulkoisesti ja toista sisäisesti riippuen siitä miten henkilöt havaitsevat ja tulkitsevat niitä. Työntekijät voivat tehdä työtään työn itsensä vuoksi eli siksi, että se on heille väline mieluisten palkkioiden saavuttamiseksi. Toisaalta silloin kun henkilö nauttii työstään, kokee hän työn iloa ja työ on sisällöllisesti palkitsevaa, koska työkäyttäytymisen syy on sisäinen. Sen sijaan jos hän tekee työtään saadakseen rahaa, turvallisuutta, valtaa ja arvostusta, on käyttäytymisen syy ulkoinen, ja työ on ulkoisesti palkitsevaa. Kuviossa 19 on havainnollistettu sisäisen ja ulkoisen motivaation riippuvuutta kannustetyypistä. (Ruohotie & Honka 1999, 48–49)



KUVIO 19. Sisäisen ja ulkoisen motivaation riippuvuus kannustetyypistä (Ruohotie & Honka 1999, 49)

Tutkimuksissa on käsitelty paljon sisäisten ja ulkoisten palkkioiden osuutta työkäyttämismisessä. Ongelma-alue on tärkeä, koska yleisesti tiedostetaan, että käyttäytymismuutosten tavoittelussa päästään parempiin tuloksiin, jos ihmiset ovat sisäisesti motivoituneita. Ulkoiset palkkiot ovat kestoaltaan usein lyhytaikaisia ja tarvetta niiden toistamiseen voi esiintyä aika usein. Sisäiset palkkiot ovat sen sijaan kestoaltaan pitkäaikaisia ja niistä saattaa tulla pysyvän motivaation lähde. Voidaankin sanoa, että sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia kuin ulkoiset. (Ruohotie & Honka 1999, 14–15.)

Tyytyväisyys ja motivaatio ovat eri asioita, vaikka ne ovatkin läheisesti yhteydessä toisiinsa. Tyytyväisyys on seurausta suorituksen palkitsemisesta ja motivaatio on riippuvainen muun muassa palkkioita koskevista odotuksista. Useiden tutkimusten perusteella voidaan todeta, että sillä miten ihmiset viihtyvät työtä tehdessään ei ole yhteyttä siihen kuinka motivoituneita he ovat tekemään parhaan mahdollisen suorituksen. Sisäisillä palkkioilla ajatellaan olevan läheisempi yhteys suoritukseen ja tyytyväisyyteen kuin ulkoisilla palkkioilla. Ihminen kokee mielihyvää saadessaan käyttää henkisiä voimavarojaan ja tämän takia työtehtävät tulisi muotoilla haasteellisiksi ja mielenkiintoisiksi. Tällä tavoin töiden suorittaminen johtaisi sisäisiin palkkioihin, kuten onnistumisen, edistymisen ja vastuun kokemuksiin. (Ruohotie 1998, 46.)

Ulkoiset palkkiot saattavat vaikuttaa sisäiseen motivaatioon kahden prosessin välityksellä. Käyttäytymistä voidaan kontrolloida palkkioiden avulla. Silloin kun ulkoisia palkkioita lisätään, välineellinen suhde toiminnan ja ulkoisen palkkion välillä voimisi-

tuu. Toiminnasta tulee entistä enemmän keino palkkioiden saamiseksi, ja käyttäytymisen syy muuttuu enemmän ulkoiseksi, eli sisäinen motivaatio heikkenee. Toiseksi sisäinen motivaatio lisääntyy sitä mukaa kun pätemisen tunne vahvistuu ja heikkenee sitä mukaa kun kyseinen tunne heikkenee. Työn ollessa sisäisesti motivoivaa työntekijä ponnistelee innokkaasti suoriutuakseen paremmin kuin häneltä odotetaan. Jos sisäisesti palkitsevaan käyttäytymiseen ei liity ulkoisia palkkioita, käyttäytymisen esiintymistodennäköisyys ja voimakkuus heikkenevät kuitenkin ennen pitkää. (Ruohotie 1999, 44–47.)

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäinen motivaatio lisääntyy suoritukseen liittyvän ulkoisen palkkion ansiosta. Esimerkiksi sosiaaliset palkkiot, kuten kiitos ja tunnustus lisäävät sisäistä motivaatiota mikäli ne selkeästi liittyvät suoritukseen. Positiivisella ilmapiirillä ja työkavereiden osoittamalla kunnioituksella on osoitettu olevan vaikutusta sisäisen motivaation lisääntymiseen. Positiivinen sanallinen palaute vahvistaa sisäistä motivaatiota, kun taas negatiivinen heikentää sitä. Palkkion luonteeseen, eli siihen onko palkkio sisäinen vai ulkoinen vaikuttaa huomattavasti käytetty kannustetyyppi. (Ruohotie 1999, 47–48.) Mielestäni esimiehen antamien kiitosten ja tunnustusten tulee olla riittävän tarkasti tiettyyn suoritukseen kohdennettuja, jotta niiden avulla saataisiin työntekijän motivaatiota parannettua. Tällä tarkoitan sitä, että motivaatio ei mielestäni parhaalla tavalla lisääny jos esimies antaa aina palautteeksi vain ihan hyvä. Sen sijaan tarkasti kohdennettu kiitos ja kehuminen varmasti palkitsevat palautteen saajaa.

6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

6.1 Tutkimusongelma

Tutkimus sai alkunsa omasta kiinnostuksestani aiheeseen eli palkitsemisen kehittämiseen. Pankkialan toimintaympäristö on kiistatta muuttunut huomattavasti ja peruuttamattomasti, joka tulee mielestäni selkeästi tämän työn johdannossa esille. Työskentelen Nordeassa konttorinjohtajana, joten pääsen näköalapaikalta seuraamaan toimialan jatkuvaa muutosta sekä tutkimuksen kohdeorganisaation Nordea Pankki Suomi Oyj:n toiminnan kehittymistä.

Erityisen voimakkaasti muutos näkyy pankkineuvojien työssä, joka on muuttunut asiakaspalvelusta todella paljon oma-aloitteisuutta vaativan myyntityön suuntaan. Toimin työssäni useiden henkilökohtaisten pankkineuvojien esimiehenä. Tunnen pankkineuvojien työn erittäin hyvin, koska olen toiminut työurallani myös pankkineuvojan tehtävissä. Itse koin tutkimuksen aiheita pohtiessani, että tälle aiheelle olisi selkeä tarve, koska henkilökohtaisten pankkineuvojien palkitseminen ei ole Nordeassa kovin paljon muuttunut, vaikka työn tavoitteet ja vaatimukset ovat muuttuneet hyvin voimakkaasti.

Olin saanut alaisinani työskenteleviltä pankkineuvojilta välillä varsin voimakastakin kritiikkiä organisaation tavoista palkita. Mielestäni oli erittäin mielenkiintoista tältä pohjalta lähteä tutkimaan miten palkitsemista tulisi kehittää, jotta se motivoisi neuvotia ja ohjaisi heitä niin, että he priorisoisivat tekemistään organisaation johdon haluamiin asioihin. Lisäksi minua kiinnosti miten palkitseminen voitaisiin linkittää myynninjohtamista tukemaan. Tässä oli mielenkiintoinen lähtökohta tutkimukselle.

Työn tavoitteena oli luoda ehdotus sellaisesta palkitsemisjärjestelmästä, jota pidetään oikeudenmukaisena ja kannustavana. Tavoitteena on myös, että palkitsemisjärjestelmä olisi sellainen, että se tukisi mahdollisimman hyvin esimiesten johtamista. Uuden palkitsemisjärjestelmän tulisi erityisesti antaa esimiehille uusia keinoja motivoida alaisiaan nimenomaan myyntitulosten parantamisen. Lisäksi tavoitteena on antaa kehitysehdotuksia sellaisiin asioihin, joiden avulla neuvotat motivoituisivat keskittymään nimenomaan heidän tavoitteenaan oleviin asioihin.

6.2 Tutkimusmenetelmät

Empiirisessä tutkimuksessa metodit ovat keskeisessä asemassa. Tutkimusongelma ja menetelmät ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Menetelmien valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään sekä keneltä ja mistä sitä etsitään. Eri menetelmävaihtoehtoja pohdittaessa tulee ottaa huomioon käytettävissä oleva aika ja muut voimavarat. (Hirsjärvi ym. 2007, 178–180.) Sopivia tutkimusmenetelmiä pohtiessani tulin siihen tulokseen, että tutkimuksen tavoitteiden täyttymisen kannalta olisi oleellista saada laadullista eli kvalitatiivista tietoa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koko voi olla, vaikka vain yksi tapaus tai yhden henkilön haastattelu, mutta toisaalta aineisto voi käsittää joukon yksilöhaastatteluita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia, joten aineiston koko ei määräydy näihin perustuen. Kohdejoukko valitaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä tarkoituksenmukaisesti tutkimuksen tarkoitus silmällä pitäen. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaan. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää tutkimuksen kohdetta, joten tutkimus alkaa usein siitä, että tutkija yrittää kartoittaa kentän, jossa hän toimii. (Hirsjärvi ym. 2007, 177). Tätä tutkimusta tehdessäni minulla oli taustani takia erittäin hyvä ymmärrys kentästä, jossa tutkimusta tein. Tämän ansiosta pystyin tutkimuksessa menemään erittäin syvälle organisaation toimintaan ja samaan tutkimusongelman kannalta oleellisia asioita selville.

6.2.1 Haastattelu

Haastattelu on siinä mielessä ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuna verrattuna muihin tiedonkeruumenetelmiin on, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, joka saattaa aiheuttaa sen, että tutkittavat puhuvat haastattelutilanteessa toisin, kuin jossain muussa tilanteessa. Se pitää ottaa tuloksia tulkites-

sa huomioon, joten tulosten yleistämisessä ei pidä liioitella. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–201.)

Haastattelu on yhdenlaista keskustelua, mutta erona tavalliseen keskusteluun on, että molemmat osapuolet ovat yleensä tasa-arvoisia kysymysten asettamisessa ja vastausten antamisessa. Haastattelussa haastattelijalla on ohjat ohjata keskustelua. Tutkimustarkoituksia varten haastattelu on ymmärrettävä systemaattiseksi tiedonkeruun muodoksi. Sillä on tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja, joka on syynä siihen, että puhutaan tutkimushaastattelusta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 27–29.)

Tutkimushaastattelu on kirjallisuudessa jaoteltu moniin erilaisiin ryhmiin käyttäen vaihtelevia nimikkeitä. Tavallinen tapa erotella haasteluita on se, miten strukturoitu ja miten muodollinen haastattelutilanne on. Yhtenä ääripäänä on täysin strukturoitu haastattelu, jossa ennalta määritellyt kysymykset esitetään tietystä järjestyksessä. Toisesta ääripäästä on esimerkkinä täydellisen vapaa haastattelu, jossa haastattelijalla on mielessään vain aihe ja keskustelu käydään vapaasti rönsyillen tämän aihepiirin sisällä. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–201.)

Teemahaastattelu on näiden kahden edellä mainitun ääripään välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole etukäteen määritelty. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Tässä tutkimuksessa päädyin käyttämään teemahaastattelua. Teemahaastattelun avulla tuotetaan kokemukseen pohjautuvaa tietoa, joka on juuri sellaista tietoa jota halusin saada selville. Uskoin käytännön kokemukseen pohjautuvan tiedon olevan tutkimusongelman kannalta kaikkein oleellisinta tietoa.

Teemahaastattelu on varsin usein käytetty haastattelun muoto, josta voidaan käyttää myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aihealueet eli teemat, joita tutkimushaastattelussa olisi tutkimusongelmaan vastaamiseksi välttämätöntä käsitellä. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole väliä tutkimushaastattelun aikana. Tavoitteena on, että vastaaja kuitenkin antaa oman kuvauksensa kaikkiin teema-alueisiin. (Vilkkä 2005, 101–102.)

6.2.2 Havainnointi

Kyselyiden ja haastatteluiden avulla pyritään saamaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Ne kertovat, miten tutkittavat havaitsevat sen mitä ympärillä tapahtuu. Ne eivät kuitenkaan kerro mitään siitä mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla voidaan saada tietoa siitä toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Puheiden ja asennoitumisen tasolla ollaan yhden arvomaailman kannattajia ja elämäntapojensa tasolla kuitenkin toisen arvomaailman vankeja. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Tieteellinen havainnointi on tarkkailua eli se ei ole vain näkemistä (Uusitalo 1995, 89). Havainnoinnin suurena etuna on, että sen avulla voidaan saada välitöntä tietoa suoraan yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin ja tässä mielessä voidaan sanoa, että sen avulla vältetään keinotekoisuus, joka on monien muiden menetelmien rasitteena. (Hirsjärvi ym. 2007, 208.)

Havainnoinnin menetelmiä on useita erilaisia. Menetelmien ääripäät ovat hyvin systemaattinen sekä tarkasti jäsenelty havainnointi ja täysin vapaa ja luonnolliseen toimintaan mukautunut havainnointi. Osallistuva havainnointi on vapaasti tilanteeseen muotoutuvaa, jossa havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan. Karkeasti yleistäen voidaan sanoa, että systemaattista havainnointia käytetään kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa, kun taas osallistuva havainnointi on kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä. (Hirsjärvi ym. 2007, 209–210.)

Osallistuvan havainnoinnin alalajeja on useita sen mukaan, kuinka täydellisesti ja kokonaisvaltaisesti tutkija pyrkii osallistumaan tutkittavien toimintaan. Osallistuvassa havainnoinnissa on tavallista, että tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Usein tutkija pyrkii pääsemään havainnoitavan ryhmän, eli esimerkiksi työyhteisön jäseneksi. Se ei tarkoita pelkästään fyysistä puolta vaan, että tutkija pyrkii jakamaan elämäkokemuksia ryhmän jäsenten kanssa eli astuu heidän kulttuuriseen ja symboliseen maailmaansa, sekä heidän kielenkäyttönsä. (Hirsjärvi ym. 2007, 210.) Tutkimusta tehdessäni olin jo pitkään ollut kohdeorganisaation jäsenenä, joka helpotti tutkimuksen tekemistä, koska ymmärsin hyvin tutkittavien puhumaa konsernikieltä.

Osallistumisen aste voi vaihdella täydellisestä osallistumisesta osallistuvaan havainnointiin. Osallistuvana havainnoitsijana tutkija osallistuu ryhmän elämään ja saattaa esittää myös kysymyksiä. Havainnointi voi kohdistua rajattuihin kohteisiin tai olla ko-

konaisvaltainen kuva tutkittavien elämästä. (Hirsjärvi ym. 2007, 210–212.) Osallistumisen asteeni oli tässä tutkimuksessa lähinnä osallistuvaa havainnointia, koska osallistuin työyhteisön toimintaan, mutta esitin myös aihepiiriä koskevia kysymyksiä. Havainnointimenetelmää käytettäessä on hyvä muistaa, että tutkija pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista (Hirsjärvi ym. 2007, 212).

6.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Haastattelin kuutta Nordea Pankki Suomi Oyj:n henkilökohtaista pankkineuvojaa ja kahta konttorinjohtajaa joulukuun 2012 ja tammikuun 2013 aikana. Haastattelut toteutettiin haastateltavien normaalin työpäivän aikana heidän työskentelykonttoreissaan. Olin hyvissä ajoin etukäteen varannut jokaisen haastateltavan kalenteriin tunnin ajan haastattelua varten. Lähetin haastateltaville lisäksi etukäteen sähköpostiviestin, jossa kerroin tarkemmin haastattelun aiheesta ja tarkoituksesta. Käytännössä haastatteluiden kesto vaihteli 35-minuutin ja tunnin välillä. Keskimäärin yhteen haastatteluun käytetty aika oli noin 45-minuuttia.

Haastateltaville kerrottiin haastattelun aluksi, että heidän vastauksiaan tullaan käsittelemään niin, että niistä ei voi tunnistaa yksittäistä henkilöä. Tätä halusin korostaa nimenomaan sen takia, että saisin mahdollisimman totuudenmukaisia vastauksia. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina (henkilökohtaisten pankkineuvojien haastattelu Liite 1 ja konttorinjohtajien haastattelu Liite 2). Haastattelut tallennettiin käyttäen apuna iPhone älypuhelimien sanelinohjelmaa. Haastateltavat valitsin niin, että otannasta saataisiin mahdollisimman nykyistä henkilöstöä kuvaava. Tällä tarkoitan sitä, että valitsin tarkoituksella haastatteluun sekä kokeneita, että nuorempia ja vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleitä. Niin, että haastateltavien ikäjakauma ja työkokemus vastaavat suurin piirtein näissä tehtävissä työskentelevien henkilöiden todellista jakaumaa Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä.

Henkilökohtaisten pankkineuvojien haastattelemiseen päädyin, koska uskoin saavani heiltä haastatteluiden avulla tutkimusongelman kannalta oleellista tietoa. Pysin haastatteluiden avulla erityisesti selvittämään mitkä asiat pankkineuvojia motivoivat, miten he kokevat palkitsemisen tällä hetkellä ja miten he kehittäisivät palkitsemista. Lisäksi pyrin

selvittämään miten johtaminen vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja työtehtäviensä priorisointiin.

Lisäksi haastattelin kahta konttorinjohtajaa, jotka työskentelevät henkilökohtaisten pankkineuvojien esimiehinä. Näiden haastatteluiden tavoitteena oli saada esimiesten näkökulmaa siihen miten pankkineuvojien palkitsemista pitäisi kehittää. Heidän näkökulmansa on tärkeä, koska yhtenä tutkimuksen tavoitteista oli, että neuvojien palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää niin, että se tukisi nykyistä paremmin esimiesten myynnin johtamista ja antaisi työkaluja pankkineuvojien motivointiin.

Toisena tutkimusmenetelmänä käytin havainnointia, koska uskoin havainnoinnin avulla saavani tutkimusongelman kannalta oleellista ja haastatteluita täydentävää tietoa. Palkitseminen on varsin haastava aihe haastattelulle ja välttämättä aivan kaikkia todellisia mielipiteitä ei uskalleta tai haluta haastattelussa tuoda esille. Havainnoinnin avulla pyrin saamaan erityisesti selville miten nykyinen Nordeassa käytössä oleva palkkakeskustelumalli ja voittopalkkio palkitsemisen välineinä koetaan.

Osallistuvaa havainnointia tein lokakuussa 2012 käymissäni viidessä henkilökohtaisen pankkineuvojan palkkakeskustelussa. Toimin keskusteluissa esimiehen ominaisuudessa. Käyttäydyin luonnollisessa normaaliin työhöni kuuluvassa tilanteessa täysin samalla tavoin kuin olisin toiminut ilman tämän tutkimuksen tekemistä. Jokaisen palkkakeskustelun jälkeen tein kuitenkin muistiinpanoja. Kirjoitin keskustelussa ilmi tulleet keskeiset asiat ylös, kun ne olivat minulla vielä tuoreena muistissa. Palkkakeskusteluiden havainnoinnin keskeisimpänä tavoitteena minulla oli saada selville miten nykyinen palkkakeskustelumallin perusteella mahdollisesti tuleva palkankorotus motivoi henkilökohtaisia pankkineuvoja ponnistelemaan työssään. Lisäksi halusin selvittää miten palkkakeskustelu ylipäätään koetaan. Keskusteluiden avulla uskoin samalla saavani selville myös haastatteluita täydentävää tietoa siitä miten palkitseminen ylipäätään koetaan.

Toisena havainnoinnin kohteena minulla oli henkilökohtaisten pankkineuvojien reaktiot sen jälkeen, kun vuoden 2012 konsernin tulosten perusteella maksettavan voittopalkkion suuruus julkistettiin henkilökunnalle. Havainnoin tammikuussa 2013 julkistamisen jälkeen kolmea eri kahvitaukokeskustelua, joiden aiheena voittopalkkio oli. Osallistuin myös itse keskusteluun. Esitin muutamia mielipiteitä tarkentavia kysymyksiä. Olin kuitenkin keskusteluissa suhteellisen neutraali. Tarkoituksena minulla on saada näistä va-

paamuotoisista keskusteluista selville miten kyseinen malli todellisuudessa koetaan. Miltä palkkion saaminen tuntuu ja miten se vaikuttaa omaan työskentelymotivaatioon.

Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyteen, kylläisyyteen liittyvää saturaation käsitettä, joka voidaan suomentaa kylläntymiseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija alkaa kerätä aineisto ilman, että on päättänyt etukäteen kuinka monta tapausta hän tutkii. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.) Tätä tutkimusta tehdessäni aloitin haastattelut ja jatkoin niitä niin kauan kuin ne mielestäni toivat tutkimusongelman kannalta oleellista uutta tietoa.

Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua haastattelussa, jolloin voidaan sanoa, että saturaatio on tapahtunut. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.) Tällöin on tavallaan olemassa tietty määrä aineistoa, joka teoreettisesti tuo esiin merkittävän tuloksen, joka mielestäni toteutuu tässä tutkimuksessa. Tämä siitä syystä, että vastaukset alkoivat selvästi toistaa itseään eli olivat samansuuntaisia. Kylläntymispisteen määrittely kuitenkin edellyttää, että tutkija tietää, mitä hän tutkimusaineistoltaan hakee (Eskola & Suoranta 2000, 62–63).

6.4 Aineiston analyysi

Tallennettu laadullinen aineisto on yleensä tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanasanaisesti eli litteroida. Litterointi voidaan tehdä, joko koko kerätyistä aineistosta tai valikoiden, esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138.) Litteroin haastattelussa saamani tutkimusaineiston valikoiden teema-alueiden mukaisesti. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta, mutta ennen litterointiin ryhtymistä olisi tiedettävä, minkälaista analyysia aiotaan tehdä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 139–140).

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen ovat tutkimuksen ydinasia, koska siihen tähdättiin tutkimusta aloitettaessa. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa asettamiinsa tutkimusongelmiin. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään yleensä laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. Aineistoon tutustuessaan ja sitä teemoittaessaan tutkija tekee jo alustavia analyysiin vaikuttavia valintoja. Tavallisia laadullisen aineiston analyysimenetelmiä on tee-

moittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2007, 216–219.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, erityisesti kenttätutkimuksissa, joissa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkaisesti eri menetelmin kuten haastatteluin ja havainnoiden, analyysia ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan pitkin matkaa. Aineistoa siis analysoidaan ja kerätään osittain yhtä aikaa. (Grönfors 1982, 145.) Tässä tutkimuksessa analysoin palkkakeskusteluiden havainnoinnin perusteella saamiani tuloksia, jo ennen kuin olin tehnyt haastatteluita. Haastatteluiden avulla saamiani tuloksia analysoin vasta, kun olin tehnyt kaikki haastattelut.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuudessa ja pätevyudessa on eroja. Tämän takia kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää useita erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa mittarin ja tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on haluttukin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina täysin vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabelius ja validius ovat saaneet osakseen monenlaisia tulkintoja. Termit saatetaan kytkeä kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka piirissä nuo käsitteet ovat syntyneetkin ja niiden käyttöä pyritään välttämään. Näin ollen voidaan todeta, että käsite validius on epäselvä. Tapaustutkimuksen tekijä voi aiheellisesti ajatella, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia ja, että ei ole kahta samanlaista tapausta, joten perinteiset lähinnä kvalitatiivisiin tutkimuksiin pohjautuvat luotettavuuden ja pätevyuden arviot eivät tule kysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Kuitenkin kaikkien tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tuli jollakin tavalla arvioida, vaikka edellä mainittuja termejä ei haluaisikaan käyttää. Ydinasioita laadullisessa tut-

kimuksessa on henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta eli sitä sopiiko selitys kuvaukseen ja onko selitys luotettava? Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita, joten aineiston keräämisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Lukijalle tulisi tulosten tulkitsemisen avuksi kerrottava millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Tässä auttaa, jos tutkimusselosteita rikastutetaan esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla tai joillakin muilla autenttisilla dokumenteilla. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa myös sillä, että käytetään useita eri tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228.) Tutkimustuloksia käsitellessäni ja esittäessäni olen pyrkinyt pitämään mielessä päätelmien perusteluiden tärkeyden.

7 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Olen kerännyt haastatteluiden pohjalta saamani tutkimustulokset teemoittain. Henkilökohtaisten pankkineuvojien ja konttorinjohtajien haastatteluiden perusteella saamani tulokset esittelen omissa kappaleissaan. Sen jälkeen esittelen havainnoinnin perusteella saamani tulokset. Tutkimustulosteni oleellisena osana esitän lainauksia haasteluissa eri teemoihin saamistani vastauksista.

7.1 Henkilökohtaisten pankkineuvojien haastattelut

Pankkineuvojien haastattelut jakautuivat kolmeen eri teemaan, jotka ovat motivaatio, palkitseminen ja johtaminen, joita käsittelen jokaista omassa kappaleessaan (Liite1). Tällä tavoin olen pyrkinyt saamaan työstäni selkeän kokonaisuuden. Se helpotti myös työtäni tutkimustulosten analysoinnissa.

7.1.1 Teema 1: Motivaatio

Ensimmäinen teema käsitteli motivaatiota. Kyseisen teeman avulla pyrin selvittämään minkälaiset asiat neuvojien työssä motivoivat sekä kuinka motivoivana he tällä hetkellä pitävät omaa työtään. Lisäksi pyrin selvittämään millaiset asiat tällä hetkellä mahdollisesti heikentävät heidän motivaatiotaan ja minkälaiset asiat parantaisivat heidän motivaatiotaan.

Pankkineuvojat kokivat haastatteluiden perusteella työnsä pääosin erittäin motivoivaksi. Vain yksi haastateltavista koki, että työ ei ole kovin mielekästä. Selkeästi suurimpana syynä haastateltavien hyvään motivaatioon oli monipuolinen ja haastava työ. He kokivat, että henkilökohtaisen pankkineuvojan työ on kiehtovaa, koska kokoajan pitää oppia uusia asioita. Markkinatilanne, lainsäädäntö ja monet muut heidän työhönsä keskeisesti liittyvät asiat muuttuvat jatkuvasti, joka koettiin positiiviseksi haasteeksi. Laajasta koko finanssialan kattavasta osaamisesta oltiin varsin ylpeitä ja oman osaamisen arvo organisaatiolle ymmärrettiin hyvin.

Positiivisena asiana motivaation kannalta koettiin myös tietynlainen itsenäisyys suunnitella omat työpäivänsä. Pankin ohjeistukset ja asiakkaiden toiveet tuovat heidän mielestään omat raaminsa työviikon sisältöön, mutta neuvojat kokivat kuitenkin olevansa tavallaan omien kalenteriensa herroja. He voivat itse päättää milloin soittelevat asiakkaille, koska tekevät luottopäätöksiä ja milloin tapaavat asiakkaita. Se tuo mielekkyyttä heidän työhönsä.

E erityisen tärkeäksi koettiin työkaverit ja työyhteisö, joiden merkitystä pidettiin hyvin oleellisena ja tärkeänä. Haastateltavien mielestä konttorin ilmapiirillä, työkavereilla ja esimiehellä on kaikilla erittäin suuri merkitys motivaatioon. Se voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. He kokivat, että eivät ilman muiden apua selviä työssään. Heidän mielestään toimiva yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin. Heistä on mukava tehdä töitä, kun on hyvä ja muita kannustava ilmapiiri. Käytössä olevia työajan joustoja pidettiin myös tärkeänä asiana, koska sen koettiin helpottavan työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamista. He pitivät Nordeassa käytössä olevaa yksilöllistä työaika ja mahdollisuutta suunnitella omia työaikojaan hyvinä asioina. Se oli yksi oleellinen syy siihen miksi he ovat tyytyväisiä nykyisessä työssään.

”Kyllä minä koen, että se on motivoivaa. Kyllä minä tulen töihin mielelläni. Minun mielestä tärkeimpiä asioita ovat esimies, työkaverit ja konttorin henki.” (Neuvoja A)

”Siis kyllä minä koen siinä mielessä työn motivoivaksi, että olen saanut enemmän uutta haastetta. Pääsen pähkäilemään ja näyttämään osaamistani. Saan suunnitella oman ajankäyttöni ja saan rauhassa tehdä hommia. Saa luotua asiakkaisiin asiakassuhteen. Henkilöstö ja minkälaiset kemiat täällä on. Kyllä työkaverit vaikuttavat tosi paljon. Huomionosoitukset ovat myös kivoja.” (Neuvoja B)

Pyysin henkilökohtaisia pankkineuvoja pohtimaan sellaisia seikkoja, jotka tällä hetkellä heikentävät heidän motivaatiotaan. Viisi kuudesta pankkineuvojasta löysi motivaatiotaan heikentäviä seikkoja. Selkeästi motivaatiota heikentävänä pidettiin asioiden kirjaamista yrityksen asiakkuuksien hallintajärjestelmään sekä nykyistä ohjeistusta asiakkaiden hoitomallista. Asiakassalkun hoitomallia eli konsernikielellä kontaktipolitiikkaa pidettiin epäonnistuneena ja epämiellyttävänä toteuttaa. Asiakassalkun hoitomallissa kritisoitiin lähinnä sitä, että minkä takia eri asiakkaita pitäisi palvella eri tavalla ja miksi jotkut asiakkaat ovat tärkeämpiä kuin toiset. Neuvojen mielipide oli selkeästi se, että

nykyisen kaltainen toimintamalli heikentää heidän motivaatiotaan. Parannusehdotuksena tuli viideltä neuvojalta asiaa erikseen kysymättä, että kyseisen mallin voisi lopettaa kokonaan.

Kirjauksien tekeminen taas koettiin turhauttavaksi lähinnä sen takia, että samat asiat täytyy tallentaa useaan eri paikkaan. He eivät ymmärtäneet tätä lainkaan ja pitivät järjetömänä ja turhauttavana paljon aikaa vievää koodaamista. Moneen paikkaan tallentaminen vain tilastojen takia ei motivoinut, vaikka he ohjeistuksia työssään varsin kurinalaisesti sanoivatkin noudattavansa. Lisäksi muutosvauhtia pidettiin liian kovana, joka vaikutti heidän intoonsa tehdä töitä negatiivisesti. Neuvojat kokivat myös, että välillä on vaikeuksia toimia ohjeiden mukaan. Tämä siitä syystä, että ohjeistukset muuttuvat heidän mielestään niin usein. He kokivat, että siinä tahdissa on hirveän haastavaa pysyä mukana. Ylipäätään osa muutoksista oli heistä tarpeettomia ja näin ollen turhauttavia. Osa muutoksista on heistä ollut viime aikoina ihan perusteltuja ja hyviä, mutta yleisfiilisiä muutoksia kohtaan oli kuitenkin selkeästi negatiivinen.

Osa haastatelluista harmitti myös, että he tekevät paljon sellaista työtä, joka ei näy missään tilastossa. Tällainen työ vie heidän mielestään paljon aikaa, mutta siitä ei tule koskaan kiitosta. Näin ollen se aiheutti turhautumista. Tällä he tarkoittivat lähinnä sellaisia heidän työhönsä liittyviä asioita, joista ei tule suoraan myyntiä. Ne työt kuitenkin kuuluvat heidän vastuulleen siitä huolimatta. Tästä esimerkkinä mainittiin maksuvaikeuksissa olevan asiakkaan asioiden järjesteleminen.

”Paljon ylhäältäpäin ohjailtua. Tulee kokoajan jotain muutoksia. Tuntuu, että nuorellekin on välillä vaikeaa pysyä mukana. Kun olen juuri oppinut jonkun homman niin sitten, se muuttuu taas. Kontaktipolitiikka minua vähän ärsyttää kyllä. En minä ymmärrä miksei katsota kokonaisuudessaan samantarvoisiksi tapaamisiksi.” (Neuvoja B)

”Se kaikenlainen piperrys tuonne koneelle ärsyttää. Itsestä tuntuu, että se on epäoleellista se tuonne koneelle kaikenmaailman sellaisten koodausten tekeminen. Kaikenlainen ei kiinnostunut koodaaminen. Välillä sitten, kun olet tehnyt jonkun koodauksen väärin niin sitten et ole mukamas tehnyt yhtään mitään.” (Neuvoja C)

Pyytäessäni pankkineuvojia pohtimaan millaiset asiat parantaisivat heidän motivaatiotaan palkkauksen tai yleensä palkitsemisen kehittämisen mainitsi asiaa erikseen kysy-

mättä neljä neuvojaa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän motivaationsa parani huomattavasti, jos omalla työsuorituksella olisi nykyistä suurempi merkitys palkitsemiseen. Nykyistä väljempää toimintamallia toivottiin myös niin kuin edellä motivaatiota heikentäviä asioita käsiteltäessä jo tuli ilmi.

Käytössä olevien työkalujen yksinkertaistaminen ja parempi käytettävyys parantaisi myös heidän motivaatiotaan. He kokivat työkalujen olevan tällä hetkellä vähän niin kuin insinööreille tehtyjä, joten ne ovat tietotekniikkaa vähemmän hallitseville hankalia käyttää. Tästä johtuen energia saattaa tällä hetkellä välillä suuntautua tekniikkaan asiakaspalvelun sijasta. Neuvojat halusivat kuitenkin mieluummin keskittyä laadukkaaseen asiakaspalveluun. Näin ollen heidän motivaationsa paransi työkalujen käytettävyyden kehittämisen myötä.

Osa haastateltavista toivoi, että työnkuvia voitaisiin hieman eriyttää, jotta työtehtävät olisi helpompi hallita. Lähinnä osa vastaajista tarkoitti sitä, että toinen neuvoja keskittyisi laina-asiakkaisiin ja toinen vaikkapa sijoittaja-asiakkaisiin. Tämä vähentäisi osaamiseen liittyvää painetta näiden vastaajien mielestä ja näin muuttuneita asioita olisi hieman suppeamman työnkuvan ansiosta helpompi hallita. Vastauksissa oli kuitenkin selvää hajontaa, sillä osa vastaajista piti motivaation kannalta nimenomaan tärkeänä asiana mahdollisimman monipuolista työtä. He taas eivät missään nimessä halunneet luopua nykyisestä erittäin monipuolisesta työstä. Oikeastaan päinvastoin olisivat valmiita ottamaan, vaikka joitakin uusia osa-alueita hoidettavakseen nykyisten lisäksi.

”Työkalujen tulisi olla luontevia ja helppoja. Sovellusten tulisi olla helppoja, koska nykyiset on vähän insinööreille tehtyjä. Sisäisen jumpan vähentäminen olisi hyvä homma.” (Neuvoja D)

”Tulospalkkaus olisi hyvä. Vapaa-aikaa saisi tarvittaessa. Hyvästä tuloksesta voisi myös palkita vapaalla.” (Neuvoja E)

7.1.2 Teema 2: Palkitseminen

Haastatteluiden toinen teema oli palkitseminen. Tarkoituksena oli palkitsemisen teeman avulla selvittää, kuinka tyytyväisiä neuvojat ovat nykyiseen palkitsemiseen ja kuinka oikeudenmukaisena he pitävät palkitsemista. Lisäksi pyysin pohtimaan miten työsuoritus heidän mielestään vaikuttaa heidän palkitsemiseensa. Kaikkein keskeisimpänä asiana tutkimusongelman kannalta oli kuitenkin sen selvittäminen miten henkilökohtaiset pankkineuvojat kehittäisivät palkitsemista ja miten palkitseminen vaikuttaa heidän töidensä priorisointiin.

Kauan konsernissa työskennelleet olivat kohtuullisen tyytyväisiä nykyiseen palkitsemiseen. Vähemmän aikaa työskennelleet olivat sen sijaan palkitsemiseen varsin tyytymättömiä. Kokoneidenkin pankkineuvojien mielipide oli, että nuorten työntekijöiden palkkataso on aika matala. Yleisesti ottaen arvosteltiin sitä, että työn vaativuus ei oikein näy palkkauksessa. Arvostelua osakseen sai erityisesti se tosiasia, että ennen tiettyä ajankohtaa Nordean edeltäjissä aloittaneilla työntekijöillä on esimerkiksi huomattavasti pidemmät lomat kuin vähemmän aikaa organisaation palveluksessa olleilla. Haastatteluiden perusteella voidaan siis todeta työvuosien määrällä olevan varsin suuri merkitys siihen kuinka tyytyväisiä neuvojat ovat palkitsemiseen. Osa haastateltavista otti esille johdon tietävän nuorten tyytymättömyyden palkitsemiseen. Heidän mielestään asialle ei ole kuitenkaan edes yritetty tehdä mitään.

Vapaata ja lomiam pidettiin sen sijaan erittäin hyvinä keinoina palkita. Erityisesti neuvojilla oli mielessä konsernin 150-vuotisen historian kunniaksi saadut juhlavapaat. Jokainen Nordean työntekijä sai kaksi ylimääräistä palkallista vapaapäivää, jotka oli mahdollista pitää vuoden 2012 aikana. Tämän tyyppistä palkallista vapaata pidettiin varsin hyvänä keinona palkita.

”Olen siihen ihan tyytyväinen. Olen ollut pankissa niin pitkään, että minulle ehti kertymään palkka ja lomat sinne maksimiin saakka, mutta jos olisin nuorempi niin heillähän on aika huono palkka. Pankeissa on surkeat palkat.” (Neuvoja D)

”Mun mielestä meidän palkitsemisjärjestelmät ovat aika surkeita. Koen, että palkka ei ole riittävä suhteessa työn vaativuuteen.” (Neuvoja B)

Kysyin pankkineuvojilta kuinka oikeudenmukaisena he pitävät nykyistä palkitsemista. Kysymyksellä halusin selvittää, miten tämän hetkinen palkitseminen heidän keskuudessaan tästä näkökulmasta koetaan. Kolmen haastateltavan mielestä palkitseminen oli selkeästi epäoikeudenmukaista. He kokivat, että aivan väärät asiat vaikuttavat palkitsemiseen. Näiden vastaajien mielestä työsuorituksella ja saavutetuilla tuloksilla tulisi olla paljon nykyistä suurempi merkitys palkitsemisessa. He kokivat työvuosien määrän ja konsernitaustan huonosti sopiviksi perusteiksi palkita. Se aiheutti heidän mielestään epäoikeudenmukaisuutta saamaa työtä yhtä hyvin tehneiden työntekijöiden kesken.

Kaksi neuvojaa piti palkitsemista kohtuullisen oikeudenmukaisena, mutta heidänkin mielestään joitakin epäkohtia on. Heiltä erikseen kysyttäessä sain vastaukseksi, että työsuorituksen tulisi vaikuttaa enemmän palkitsemiseen. He eivät kuitenkaan ottaneet asiaa oma-aloitteisesti esille. Kertoivat lähinnä olevansa niin tottuneita nykyiseen malliin, että ei oikein ole tullut mietittyä kuinka oikeudenmukaista se on. Yksi haastateltava ei osannut ottaa oikein mitään kantaa kysymykseeni. Hän vain totesi, että se nyt on mitä on. Ei siihen itse voi kuitenkaan vaikuttaa. Rivien välistä tosin luin, että hänkään ei pitänyt palkitsemista kovin oikeudenmukaisena.

”Se, että joku yrittää ja tekee parhaansa ja saa saman verran kuin sellainen joka vain tulee töihin. Ei se ihan oikein ole.” (Neuvoja A)

”En pidä oikeudenmukaisena, koska usein osaamistaso on aika samalla tasolla kokeneilla ja vähemmän aikaa pankissa olleilla. Systeemit muuttuu aika nopeasti, joten kokemuksella ei ole kovin paljon minusta merkitystä osaamiseen.” (Neuvoja B)

Pyrin selvittämään pankkineuvojien mielipiteen siitä miten he pystyvät omasta mielestään vaikuttamaan omaan palkitsemiseensa. Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että työsuorituksella ei voi käytännössä vaikuttaa juurikaan palkitsemiseen. Vastauksissa otettiin esille, että palkkaus perustuu käytännössä taulukoihin. Muutoinkin palkitseminen koettiin tasapäistäväksi. Kaikki konttorin työntekijät palkitaan heidän mielestään yleensä samalla tavalla. Näin ollen yksilön palkitseminen poikkeuksellisen hyvästä suorituksesta toteutuu kovin harvoin ja tuo tunteen, että omaan palkitsemiseensa ei pysty vaikuttamaan. Selkeästi vastaajia turhautti, että hyvästä suorituksesta ei voi pankin ohjeiden mukaan ohjata yksittäiselle työntekijälle kohdennettua merkittävää palkitsemista. Tällä he tarkoittivat, että tietynlaista yksilön suoritusten huomioimista aina silloin täl-

löin on, mutta joku viiden euron arvoinen tavarapalkinto on heidän mielestään yhtä tyhjän kanssa.

”Eipä sillä juuri ole merkitystä.” (Neuvoja D)

”Työsuoritukseni ei vaikuta, koska perustuu käytännössä taulukkoihin.” (Neuvoja E)

Kysyin onko palkitsemisella tällä hetkellä vaikutusta pankkineuvojien töiden priorisointiin. Tällä pyrin selvittämään, että ohjaako se heitä keskittymään sellaisiin asioihin työssään joihin johto ja esimiehet haluaisivat heidän keskittyvän. Neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että palkitsemisella ei ole minkäänlaista merkitystä heidän töidensä priorisointiin. Nämä vastaajat kokivat aivan muiden asioiden vaikuttavan siihen miten he työtään priorisoivat. Lähinnä esille tuli, että he pyrkivät keskittymään sellaisiin työtehtäviin, joita on mukava tehdä.

Kahden neuvojan mielestä palkitsemisella oli heidän työtehtäviensä priorisointiin selkeä merkitys. He kokivat, että tavoitteisiin pääsemisestä palkitaan nykyisellään erityisesti esimiehen kiitoksella ja kehumisella. Se tuntui molemmista neuvoista hyvältä. He pyrkivät keskittämään energiansa juuri niihin asioihin, joita seurataan ja joiden perusteella heidän mielestään usein myös palkitaan. Vastausten perusteella voidaan mielestäni sanoa, että palkitsemisen vaikutus töiden priorisointiin jakoi varsin voimakkaasti vastaajien mielipiteet. Se vaikuttaako palkitseminen työsuoritukseen riippui siitä millaiset asiat koettiin palkitsemiseksi. Osa koki kiitoksen ja kehumisen palkitsemiseksi. Osa tuntui ajattelevan, että palkitseminen tarkoittaa vain ja ainoastaan nimenomaan taloudellista palkitsemista. Heidän oli vaikea nähdä muiden palkitsemisen tapojen ohjaavan millään tavoin heidän työtehtäviensä priorisointia.

”Ei juuri vaikuta siihen miten työtä teen.” (Neuvoja D)

”Kyllä mä pyrin enemmän panostamaan niihin töihin, joissa on tavoitteet.” (Neuvoja A)

Pyysin pankkineuvojia pohtimaan miten he kehittäisivät palkitsemista. Tarkoituksenani oli saada ideoita heidän palkitsemisensa kehittämiseen nimenomaan neuvojen näkökulmasta. Suurimmaksi osaksi he pohtivat palkkauksen kehittämistä, mutta toki he pohtivat lisäksi muutakin palkitsemista. Jokainen haastateltava nosti keskeisenä asiana

esiin, että myyntituloksilla ja laadukkaalla asiakaspalvelulla tulisi olla nykyistä selvästi suurempi merkitys pankkineuvojan palkkauksessa. Vastauksissa tuli myös erittäin paljon ideoita siihen miten tuloksiin paremmin perustuva palkkaus tulisi toteuttaa. Vastauksissa toivottiin provisiopalkkausta, tulospalkkausta, bonusjärjestelmää ja tavoitteisiin perustuvasta palkkausta. Termit erosivat eri vastaajilla, mutta kaikissa ehdotuksissa oli kuitenkin samansuuntainen ajatus siitä, että palkitsemisen tulisi ainakin osittain perustua työn tuloksiin pelkän tehdyn työajan sijasta.

Tulosten perusteella maksettavien palkkioiden tulisi viiden haastateltavan mielestä perustua nykyistä enemmän nimenomaan henkilökohtaisiin tuloksiin. Näiden vastaajien mielipiteistä nousi selkeästi esille, että heistä olisi hienoa ja motivoivaa jos he pystyisivät vaikuttamaan nykyistä enemmän omaan henkilökohtaiseen palkitsemiseensa. Heidän mielestään olisi erityisen mielekästä jos henkilökohtaisesta onnistumisesta saisi henkilökohtaisen palkkion. He kokivat olevansa yksin vastuussa asiakkuuksiensa kannattavuudesta, joten palkitsemisen tulisi linkittyä heidän mielestään siksi vain omiin tuloksiin. Tämä siitä huolimatta, että toki saavat apua monilta asiantuntijoilta.

Yhden haastateltavan mielestä olisi parempi jos palkitsemisessa otettaisiin huomioon koko konttorin tulokset ja palkittaisiin onnistumisista koko konttoria. Hän ei muuttaisi yksilön palkitsemista nykyisestä mallista. Hänen mielestään yksilöitä palkittaessa menestyneimmät työntekijät nousisivat liikaa esille. Taustalla oli selvästikin pelko oman palkitsemisen heikkenemisestä suhteessa muihin. Vastauksen perusteella hän toivoi selvästi, että saisi tukeutua muihin konttorin työntekijöihin. Näin hän saisi nauttia konttorin mahdollisesta hyvästä tuloksesta palkittaessa palkitsemisesta tavallaan vapaamatkustajana. Tämä siitä syystä, että oman henkilökohtaisen suoriutumisen ollessa heikkoa se verhoutuisi muiden samassa konttorissa työskentelevien erinomaisesti suoriutuneiden neuvojen suorituksen alle.

Valtaosa vastaajista oli sitä kuitenkin sitä mieltä, että tulisi olla nimenomaan henkilökohtaisiin tuloksiin perustuva palkanosa. Tämän palkanosan määräytymisen tulisi perustua heidän mielestään henkilökohtaisen pankkineuvojan tavoitteiden saavuttamiseen. Oli suorastaan hämmästyttävää, että viisi haastateltavaa kuudesta toi asiaa erikseen kysymättä esille saman asian. Kaikki vastaajat pitivät tehdyn työajan perusteella maksettavaa palkkaa tärkeänä ja suurimmassa osassa vastauksia tuli ilmi, että he eivät haluaisi mennä kokonaan esimerkiksi provisioon perustuvaan järjestelmään. Tämä sen takia, että

kuukausipalkkaa pidettiin turvallisena. He olivat tottuneet tasaisen suuruiseen kuukausipalkkaan, joten turvallisuudentunne painoi varsin paljon heidän miettiessään palkitsemisen kehittämistä. Useammassa vastauksessa tosin tuli esille, että he olisivat valmiit jonkin verran pudottamaan kuukausipalkkaansa nykyisestä, jos peruspalkan lisäksi olisi jonkinlainen tulokseen perustuva järjestelmä. He kokivat, että turvallisuuden tunne säilyisi hieman nykyistä pienemmälläkin kuukausipalkalla.

”Provisiopalkkaus olisi hyvä. Focusmyynnistä voisi palkita jos on päässyt vuositavoitteeseen. Kiinteän palkan osuus pitäisi olla jotain 80 % ja loppu provisiota. Tulospalkkaus olisi ihan järkevä.” (Neuvoja B)

”Voisi olla jonkinlainen peruspalkka ja lisäksi tulospalkka. Peruspalkka voisi olla jopa vähemmän kuin nykyään, vaikka muutaman satasen vähemmän. Raportilla mitattavilla asioilla tulisi olla vaikutusta. Enemmän tulospalkkaus kuin pörstäkertoimeen perustuva. Poistaisin prosessiosaamiseen ja sääntöjen noudattamiseen perustuvia kuvioita, joissa luovat henkilöt eivät ehkä ole kaikkein parhaita. Ehdottomasti pitäisi siirtyä tulospalkkaukseen. Tämähän ei ole järkevä homma. Olisi erittäin hienoa jos olisi tulospalkkaus. Kyllä se pistäisi ihan erilailta ponnistelemaan, olkoonkin että tekisin perusduunin varmaan samalla tavalla kuin ennenkin. Tulospalkkauksen tulisi perustua siihen paljonko on myyntiä ja minkä laatuista se on. Siis tavoitteisiin perustuvia.” (Neuvoja E)

Kaksi vastaajaa haluaisi, että tällä hetkellä käytössä olevaa palkkakeskustelua kehitettäisiin siihen suuntaan, että myyntituloksilla ja asiakaspalvelun laadulla olisi nykyistä suurempi painoarvo. Prosessiosaamisen painoarvoa taas haluttiin keskustelussa vähentää. Kolme vastaajaa otti kysymättä esille, että palkkakeskustelussa jaossa oleva summa on liian pieni, jotta se koettaisiin merkitykselliseksi. Koko palkkakeskustelu sai osakseen varsin voimakasta kritiikkiä ja sitä pidettiin huonona välineenä palkita. Muut vastaajat eivät tuoneet erikseen palkkakeskustelua esille.

”Palkkakeskustelu on sellainen hyvän tytön palkka ja siinä ei ehkä kuitenkaan oteta riittävästi huomioon sitä varsinaista tehtävien hoitoa. Paino ei ole riittävästi tärkeimmissä asioissa. Myyntituloksilla ja asiakastapaamisten laadulla tulisi olla suurempi merkitys. Pelkän kirjaamisen osaamisella ei saisi olla nykyisen kaltaista vaikutusta.” (Neuvoja E)

”Palkkakeskustelun keskusteluraamien tulisi olla isompia.” (Neuvoja A)

7.1.3 Teema 3: Johtaminen

Kolmantena teemana minulla oli johtaminen. Pysin teeman avulla saamaan selville, millainen vaikutus Nordeassa käytössä olevalla johtamisen mallilla on henkilökohtaisten pankkineuvojien työskentelyyn. Lisäksi halusin selvittää millainen merkitys esimiehen toiminnalla ja johtamisella ylipäätään on neuvojien työmotivaatioon. Pysin myös selvittämään millainen vaikutus tällä hetkellä käytössä olevilla henkilökohtaisilla tavoitteilla on heidän työskentelynsä sekä miten saavutettujen tulosten seuraaminen koetaan.

Nordeassa käytössä oleva johtamisen malli ohjaa henkilökohtaisten pankkineuvojien esimiehinä työskenteleviä konttorinjohtajia tekemään tietyt asiat jokaisen neuvojan kanssa määrätyn väliajoin. Lyhyesti voisi luonnehtia, että johtaja toimii tavallaan pankkineuvojan valmentajana ja sparraajana. Nykyistä johtamisen mallia pidettiin erittäin hyvänä ja toimivana. Kaikki haastellut olivat sitä mieltä, että nykyinen malli lisää heidän motivaatiotaan ja helpottaa heidän työskentelyään.

He kokivat esimiehen työn keskittyvän mallin avulla heidän sparraamiseen ja auttamiseen, joka koettiin motivaation kannalta hyväksi asiaksi. Haastateltavilla oli kokemusta myös organisaatiossa aiemmin käytössä olleista johtamisen malleista joihin useampi vastaaja vertasi nykyistä mallia. Kukaan ei olisi halunnut palata vanhaan ja nykyistä johtamistapaa keuhuttiin varsin voimakkaasti. Vastausten perusteella tuli selkeästi ilmi, että neuvojien mielestä on mukavampi tehdä töitä silloin kun esimies on konttorilla auttamassa. Voidaan siis todeta, että heidän mielestään tukea työssä selviytymiseksi tarvitaan edelleen, vaikka he varsin itsenäisesti päivittäistä työtään tekevätkin.

”Minä olen kyllä tykännyt tästä systeemistä, koska esimies antaa miten sen nyt sanoisi ikään kuin valmennusta. Saa vinkkejä omaan tekemiseen. Puskee minua eteenpäin. Motivoi, koska seurataan miten menee ja miten jatkossa tehdään. Pystyn kiinnittämään sellaisiin asioihin huomiota missä on kehittämisen tarvetta.” (Neuvoja B)

”Ohjaa keskittymään tavoiteltuihin asioihin.” (Neuvoja F)

Esimiehellä koettiin olevan kokonaisuudessaan varsin suuri merkitys työmotivaatioon. Erityisen tärkeänä asiana pidettiin, että konttorinjohtaja antaa tehdä itsenäisesti työtä eikä ole koko ajan kyttäämässä. Sellainen johtaja, joka ei anna tilaa itsenäiseen työsken-

telyyn heikentää vastaajien mielestä huomattavasti motivaatiota. Haastateltavat totesivatkin toivovansa esimiehen antavan jokaiselle alaiselleen vapauden tehdä työtä omalla persoonallaan ja tyyllillään. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että on tärkeää, että esimies on lähellä ja saatavilla. Erityisen tärkeäksi koettiin, että esimieheltä saa tukea ja apua hankalissa neuvottelutilanteissa. Erityisesti tuli esille apu luottoasioista pähkäiltäessä. He kertoivat, että esimiehen ollessa konttorilla on heidän helpompi työskennellä ja se vaikuttaa heidän motivaatioonsa positiivisesti. Esimiehelle sai hankalissa tilanteissa heittää tavallaan pallon päätöksentekoa varten, jotta pääsi jonkin asian hoitamisessa eteenpäin. Esimiehestä oli vastaajien mielestä apua myös neuvojan miettiessä miten hän viestii negatiivisen luottopäätöksen asiakkaalle.

”Jos on sellainen esimies, joka antaa vapauden tehdä työtä ja motivoi siinä kohtaa kun sitä tarvitset ja tarvittaessa auttaa. Mä koen sen hyvänä. Jos on kyttävä esimies niin se vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon.” (Neuvoja A)

”Erittäin tärkeää, että on sellainen vetäjä johon voi luottaa. Kyllä sillä on merkitystä, että saa apua tarvittaessa. Saa tehdä itsenäisesti työtä, mutta on tuki olemassa.” (Neuvoja F)

Kaikki haastatellut neuvojat olivat sitä mieltä, että heille asetetut henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat omaan työskentelyyn. Jokainen vastaaja kertoi myös pyrkivänsä pääsemään tavoitteisiin ja yrittävänsä työssään erityisesti keskittyä tavoitteena oleviin asioihin. Tavoitteita pidettiin mielekkäinä ja niiden koettiin ottavan huomioon neuvojan työn kaikki keskeisimmät asiat. Nykyiset tavoitteet koettiin pääosin sopivan haastaviksi. Neuvojat kokivat, että niiden saavuttamiseksi joutuu ponnistelemaan kovasti, mutta tavoitteiden saavuttamista ei kuitenkaan pidetty mahdottomana. Kukaan neuvojista ei haluaisi luopua tavoitteista, koska niiden avulla tietää mitä odotetaan. Ne tuovat heidän mielestään selkeyttä ja tavallaan rungon työlle. Selkeästi vastauksista nousi esille se seikka, että tavoitteiden olemassa oloa pidettiin itsestään selvänä. Kritiikkiä tällä hetkellä käytössä olevat tavoitteet eivät saaneet juuri ollenkaan.

”Joka viikko ne katsoo ja haluaisi tietysti päästä niihin. Sitä vartenhan täällä ollaan. Tavoitteet vaikuttavat siihen mihin pyrkii keskittymään. Kivalta tuntuu kun tavoitteisiin pääsee.” (Neuvoja C)

”Vaikuttavat tekemiseen. Olen ihan hirveän tyytyväinen kun jotkut tavoitteet täyttyvät. Tavoitteet masentavat ensimmäisen kuukauden ja alkavat motivoida sen jälkeen. Hyvä nykyisellään.” (Neuvoja E)

Halusin myös selvittää miten tavoitteiden toteutumisen seuranta vaikuttaa pankkineuvojien motivaatioon. Kaikkien vastanneiden mielestä tulosten seuraaminen on hyvä asia. Jokaisen vastanneen mielestä se tukee hyvin heidän työskentelyään. He pystyvät säännöllisin väliajoin seuraamaan miten ovat suoriutuneet suhteessa tavoitteisiin ja suhteessa kollegoihin. He kertoivat, että lisää motivaatiota ja tulee hyvä fiilis, kun löytää itsensä tilaston kärkipäästä. Toisaalta huomattessaan omien tulosten olevan heikot suhteessa muihin, laittaa se yrittämään kovemmin.

Neuvojat kertoivat seuraavansa tilastoja erittäin tarkasti, koska on hienoa kun onnistumiset näkyvät lukuina tilastossa. Kolme vastaajaa otti esille myös sen, että on tärkeää tietää missä menee. Se lisää selkeästi motivaatiota. Kaikki vastanneet pitivät itsestään selvänä, että heidän työnsä tuloksia seurataan. He eivät voineet kuvitellakaan tekevänsä työtään ilman, että työn tuloksia seurataan. Yksi haastateltavista vastasi varsin kuvaavasti, että ilman seurantaa että oltaisiin vähän niin kuin pellossa. Ei oikein tiedettäisi mitä on saatu aikaiseksi eikä pystyisi vertaamaan omaa tekemistään mihinkään.

”Täytyyhän meidän tietää missä mennään. Kyllähän se tukee. Antaa työlle hirveästi mielekkyyttä.” (Neuvoja E)

”Jokainen näkee raportilta luvut ja täyteen pitäisi tavoitteet saada. Pysyy niinkun selvillä siitä vauhdista missä on.” (Neuvoja C)

7.2 Konttorinjohtajien haastattelut

Konttorinjohtajien haastattelut jakautuivat kolmeen eri teemaan, jotka ovat motivointi, palkitseminen ja johtaminen (Liite 2). Käsittelen jokaista teemaa omissa kappaleissaan. Konttorinjohtajille tekemiäni haastatteluiden avulla pyrin saamaan näkökulmaa siihen miten henkilökohtaisten pankkineuvojien palkitsemista tulisi kehittää, jotta se tukisi heidän johtamistaan.

7.2.1 Teema 1: Motivointi

Teeman avulla pyrin selvittämään millaisia keinoja konttorinjohtajat käyttävät tällä hetkellä henkilökohtaisten pankkineuvojien motivointiin ja miten ylempi johto tukee heidän työtään pankkineuvojien motivoinnissa. Lisäksi pyrin selvittämään millaiset asiat konttorinjohtajien mielestä motivoivat pankkineuvojia.

Molemmat haastatellut kertoivat käyttävänsä neuvojien motivointiin palautteen antamista, kiitosta ja onnistumisien juhlimista. He pyrkivät antamaan palautetta ja kiitosta sekä henkilökohtaisesti että koko konttorin yhteisissä kokouksissa. Onnistumisia molemmat konttorinjohtajat juhlivat järjestämällä koko konttorille yhteisiä tilaisuuksia lähinnä aamuisin ennen konttorin ovien avaamista. Yleensä juhlimaan heidän mukaansa koko konttorin onnistumista, mutta joskus saattaa juhlimisen kohteena olla myös yksittäisen työntekijän onnistuminen.

Konttorinjohtajien mielestä kiittämällä ja positiivista palautetta antamalla pystyy motivoimaan kohtuullisen hyvin neuvojia. Toinen haastateltavista otti esille, että myös rakentava palaute motivoi neuvojaa sitten, kun hän huomaa sen avulla oppineensa jonkun asian. Toinen haastateltavista otti esille, että nuorta eteenpäin pyrkivää neuvojaa kannattaa motivoida kertomalla tulevista uramahdollisuuksista. Hän pyrki tuomaan esille sen tosiasian, että onnistumalla nykyisessä työssään voi edetä tulevaisuudessa monenlaisiin tehtäviin. Työuransa viimeisiä vuosia työskentelevälle neuvojalle sen sijaan toimii paremmin edellä mainittu kiitos ja kannustus.

”Kehun ja kiitän onnistuneista suorituksista sekä koko porukan kuullen, että henkilökohtaisesti. Välillä tarjoan kakkua konttorilla, jonkun onnistumisen kunniaksi. Myös

tilastoja katsellaan aina välillä ja jos on mennyt hyvin niin uskoisin sen motivoivan” (Johtaja A)

Ylemmän johdon viestintä tukee konttorinjohtajien mielestä hyvin pankkineuvojen motivointia. Molemmat haastatellut olivat sitä mieltä, että erityisesti aluejohdon viestintä tukee varsin hyvin heidän työtään pankkineuvojen esimiehinä. Erityisesti muutostilanteissa esimiehet kokivat tarvitsevansa ja myös saavansa apua ylemmältä johdolta. Heidän mielestään pankkineuvojen motivoinnin kannalta on keskeistä, että myös ylemmät portaat viestivät muutosten syistä suoraan neuvojille. Tällöin muutosten syyt sisäistetään paremmin ja muutosvastarinta heikkenee.

Konttorinjohtajat kokivat, että ylin johto tavallaan vahvistaa heidän viestiään. Viestintä on samansuuntaista eikä eroa heidän mielestään heidän omasta viestinnästään juuri ollenkaan. Siitä huolimatta ylemmän johdon viestintä vaikuttaa selkeästi positiivisesti erityisesti muutostilanteiden läpiviemiseen. Selvästi vastauksista huomasi, että konttorinjohtajat kokivat varsinkin muutostilanteissa neuvojen innostuvan uuden asian käyttöönotosta sitä paremmin mitä korkeammalta tasolta heille viestitään. He tavallaan kokevat tällöin selkeämmin, että tämän täytyy olla tärkeää ja välttämätöntä, kun noin korkeassa asemassa oleva johtaja käyttää tähän asiaan aikaansa.

”Sieltä tulee aina välillä ajankohtaiskatsausta ja perusteluita miksi mennään nyt mihinkin suuntaan. Siitä on tullut porukalta kiitosta, että aluejohtaja on aina välillä kertonut miksi mitäkin asiaa tehdään. Se on kuitenkin aika tärkeää, että he ymmärtävät minkä takia on jatkuvasti muutoksia.” (Johtaja B)

7.2.2 Teema 2: Palkitseminen

Kysyin konttorinjohtajilta miten palkitseminen tukee tällä hetkellä heidän johtamistaan ja millä tavoin he voivat vaikuttaa pankkineuvojen palkitsemiseen. Molemmat olivat samaa mieltä siitä, että nykyinen palkitseminen ei tue kovin hyvin pankkineuvojen johtamista ja motivointia. He kokivat, että heillä on liian vähän keinoja neuvojen palkitsemiseen. Toinen konttorinjohtajista totesi, että hän haluaisi palkita kunnolla alaisiaan silloin kun he ovat tehneet poikkeuksellisen hyvän suorituksen. Johtajille asetetut raamit vain ovat tällä hetkellä kovin tiukat ja vaikeuttavat palkitsemista huomattavasti. Tästä

johtuen palkitseminen motivoinnin keinona on varsin haasteellista ja rajattua, joka selvästi harmitti konttorinjohtajia.

Kakun tai pienen tavarapalkinnon tarjoamista molemmat vastaajat kuitenkin käyttivät yhtenä keinona. Kakkukahveja haastatellut tarjosivat lähinnä koko konttorin tai koko tiimin onnistumisten juhlimiseen. Pieniä tavarapalkintoja he taas käyttivät lähinnä yksittäisen työntekijän palkitsemiseen onnistuneesta suorituksesta. Kiitosta ja suoraa sanallista palautetta hyvistä suorituksista molemmat vastaajat käyttivät myös usein palkitsemisen keinona.

Toinen johtajista kertoi korostavansa henkilöstörahastoon maksettavan voittopalkkion merkitystä pankkineuvojille. Hän pyrki korostamaan, että jokainen voi omalla panoksellaan vaikuttaa siihen, että konserni tekee hyvän tuloksen. Hyvän tuloksen johdosta saa sitten henkilöstörahastoon vuosittain mukavan summan. Palkkakeskustelussa molemmat johtajat pyrkivät antamaan hieman suuremman palkankorotuksen hyvin menestyneille neuvojille. Tätä kautta he pyrkivät palkitsemaan neuvojia hyvistä suorituksista palkkakeskustelua edeltäneen vuoden aikana.

”Kyllähän kiitoksella ja kehumisella jo pelkästään on iso merkitys. Mutta muutoin palkitseminen ei kyllä suoraan sanottuna hirveästi tue johtamista. On niin kovin vähän liikumavaraa. Rahalliseen palkitsemiseen voin vaikuttaa hieman palkkakeskustelussa, jolloin suoritus vaikuttaa hieman palkkaan. Muuten voin antaa jotain pieniä tavarapalkintoja ja hommata, vaikka kakun konttorille onnistumisten kunniaksi.” (Johtaja A)

Halusin selvittää kuinka oikeudenmukainen pankkineuvojen palkitsemisjärjestelmä on konttorinjohtajien näkökulmasta ja kuinka hyvin se ohjaa neuvojia tekemään tavoiteltuja asioita. Molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmä on nuoria kohtaa epäoikeudenmukainen. Heidän mielestään työsuorituksen tulisi määritellä pääosin palkan suuruuden ja muutoinkin sen kuinka paljon sekä miten palkitaan. Heidän mielestään konserni-ikään ja muihin vastaaviin asioihin perustuva palkitseminen aiheuttaa epäoikeudenmukaisuutta. Erityisesti nuoret työntekijät usein purnaavat konttorinjohtajille näistä epäoikeudenmukaisuuksista, jolloin he kokevat olevansa ikävässä välikädessä. Tämä lähinnä siitä syystä, että he eivät voi asiaan vaikuttaa millään tavoin.

Toisen johtajan mielestä palkitseminen ei ohjaa kovin hyvin pankkineuvoja tavoiteltuun suuntaan. Hänen mielestään moni neuvoja pitää pieniä tavarapalkintoja ja kakun tarjoamista varsin yhdenmukaisena. Näin ollen niiden avulla on varsin vaikea ainakaan pitkällä aikavälillä ohjata neuvoja kohti tavoitteita. Toisen johtajan mielestä kiitoksella ja kehumisella pystyy aika paljon palkitsemaan. Hän uskoi sillä tavoin pystyvänsä kohtuullisen hyvin ohjaamaan ainakin osaa neuvojista kohti tavoitteita. Kiitoksella ja tavarapalkinnoilla oli tekemieni tarkentavien kysymysten perusteella kohtuullisen suuri merkitys konttorinjohtajien mielestä osalle neuvojista. Osalle neuvojista niillä taas tuntui olevan varsin pieni merkitys.

”Neuvojan työsuorituksella ei ole kovin paljon merkitystä. Nuorille se on vähän epäoikeudenmukainen. Palkitsemalla on vähän vaikea saada motivoitua, koska mahdollisuudet on niin rajattuja” (Johtaja A)

Kysyin konttorinjohtajilta miten he kehittäisivät pankkineuvojen palkitsemista. Lähinnä ajatuksena oli, että he pohtisivat sellaisia asioita joiden avulla he saisivat pankkineuvoja motivoitua pyrkimään tavoitteeksi asetettujen asioiden saavuttamiseen. Molemmat vastaajat olivat sitä mieltä, että neuvojan työn tuloksilla tulisi olla nykyistä selvästi suurempi merkitys palkitsemisessa. He kehittäisivät palkitsemista niin, että osa palkasta määräytyisi tavoitteiden saavuttamisen perusteella. Tämä siitä syystä, että ne ovat juuri niitä asioita, joihin heidän halutaan keskittyvän. Näin ollen olisi heidän mielestään loogista, että palkitseminen linkittyisi tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen.

Toinen johtajista puhui vuosittain maksettavista bonuksista ja toinen kuukausittaisesta myyntituloksiin perustuvasta palkanosasta. Molempien viesti oli kuitenkin selkeästi se, että pankkineuvoja olisi helpompi motivoida kohti tavoitteita, jos olisi riittävän suuri taloudellinen pörkkä olemassa. Esimerkiksi alueen tulokseen perustuvaa palkitsemista pidettiin motiivoinnin kannalta kuitenkin huonona asiana. Tämä johtui siitä, että silloin oman työn merkitys tulokseen on vähäistä ja motiivointi siksi vaikeaa. Molemmat korostivat lähinnä tästä syystä, että palkitsemisen tulisi olla nimenomaan henkilökohtaisiin tuloksiin perustuvaa. Silloin motiivointi on heidän mielestään helpompaa, koska neuvoja ei pysty menemään kenenkään muun työn taakse ja toisaalta omat onnistumiset näkyvät suoraan konkreettisesti omassa palkitsemisessa.

”Minusta pitäisi kehittää palkitsemista niin, että henkilökohtaisille pankkineuvojille tulisi selkeät myyntituloksiin perustuvat kriteerit joiden perusteella voisi vuosittain antaa rahallisen bonuksen parhaiten menestyneille. Palkitsemisen pitäisi perustua nimenomaan keskeisimpiin tavoitteisiin perustuviin tuloksiin, ei kirjausasioihin. Kyllähän sitä olisi helpompi varmaan heitä johtaa jos olisi joku kunnollinen taloudellinen porkkana olemassa.” (Johtaja A)

7.2.3 Teema 3: Johtaminen

Kysyin konttorinjohtajilta kuinka hyvin tällä hetkellä käytössä oleva johtamisen malli tukee pankkineuvojien tavoitteisiin pääsemistä sekä mitkä ovat mallin vahvuudet nimenomaan pankkineuvojien motivoinnissa. Lisäksi halusin selvittää miten henkilökohtaisille pankkineuvojille asetettavat tavoitteet tukevat heidän myynnin johtamistaan tällä hetkellä.

Molemmat vastanneet pitivät johtamisen mallia varsin hyvänä ja he uskoivat, että mallin mukainen johtaminen tukee pankkineuvojien tavoitteisiin pääsemistä varsin hyvin. Pääasiallisina syinä tähän he pitivät sitä, että mallin mukaan toimimalla he ovat varsin lähellä alaisiaan. Tästä syystä esimiehet pystyvät seuraamaan jokaisen pankkineuvojan työskentelyä varsin tarkasti ja puuttumaan mahdollisiin haasteisiin mahdollisimman nopeasti. He kokivat pystyvänsä kohtuullisen hyvin myös tukemaan neuvojien osaamisen kehittymistä. Osaamisen kehittyminen parantaa neuvojien suorituksia ja helpottaa heidän tavoitteisiin pääsemistään huomattavasti ainakin pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna. Konttorinjohtajat olivat saaneet myös neuvojilta palautetta siitä, että malli on hyvä ja työskentely helpottuu esimiehen aktiivisen tuen ansiosta.

”Musta nykyinen malli tukee erittäin hyvin tavoitteisiin pääsemistä, koska nykyisessä bom-mallin mukaisessa johtamisessa olen riittävän lähellä alaisia. Pystyn antamaan apua tarvittaessa ja ohjaamaan oikeaan suuntaan. Pystyn auttamaan neuvojia päivittäisessä tekemisessä. Ollaan tavallaan iholla kokoajan. Pystyy antamaan suoraan täsmällistä palautetta ja kiitosta. Uskoisin, että se motivoi.” (Johtaja A)

Tavoitteita pidettiin johtamisen ja motivoinnin kannalta aivan keskeisenä asiana. Tällä hetkellä käytössä olevat tavoitteet koettiin erittäin hyväksi ja hyvin työskentelyä ohjaa-

viksi. Tavoitteet oli rakennettu esimiesten mielestä hyvin, koska ne sisältävät sopivassa suhteessa myyntilukuja ja muita myyntiä ja asiakastytyväisyyttä tukevia asioita. Johtajien mielestä pankkineuvojia olisi varsin vaikea johtaa ilman tavoitteita. Nykyistä tapaa määrittellä tavoitteet pidettiin myös johtamista tukevana. Tavoitteet määrittellään kerran vuodessa ja tällöin voi perustella miksi tavoitteet ovat tällaiset ja mihin ne perustuvat. Samalla on hyvä yhdistää neuvojan tavoitteet koko konsernin strategiaan. Kuukausittain sitten tarkastellaan yhdessä neuvojan kanssa missä mennään ja mietitään mitkä asiat ovat menneet hyvin ja mitä pitäisi vielä parantaa. Ne tukevat haastateltavien mielestä erittäin hyvin heidän myyntityön johtamistaan.

”Itse tavoitteet on minusta erittäin oleellinen asia johtamisen kannalta, koska kyllä jotkut luvut täytyy olla mihin verrata neuvojan tekemistä” (Johtaja A)

Molemmat konttorinjohtajat olivat sitä mieltä, että mallin suurin ongelmakohta on kovin tiukat ohjeistukset. Sovitut asiat on tehtävä tiettyyn aikaan, vaikka se ei aina juuri yksittäisen pankkineuvojan työn kehittämisen kannalta olisikaan järkevää. Tämä johtaa siihen, että joitakin asioita tehdään vain siksi, koska näin on ylemmältä taholta käsketty. Neuvojen motivoinnin ja tavoitteisiin pääsemisen kannalta olisi välillä hyvä olla enemmän joustoa. Nyt tarkoituksenmukaisuus välillä kärsii ja kyllä neuvoja huomaa, jos esimies tekee jonkun asian vain muodon vuoksi. Tällöin neuvojen työn kehittäminen konttorinjohtajien mielestä kärsii. Tästä syystä konttorinjohtajat toivoivat, että he saisivat tulevaisuudessa hieman enemmän pelivaraa mallin mukaisten asioiden toteuttamiseen.

”Haastetta tuo se, että raamit ovat niin tiukat. Välillä joutuu tekemään asioita tiettyyn aikaan vain ohjeiden takia, vaikka se ei olisi kovin tarkoituksenmukaista juuri oman konttorin johtamisen kannalta. Pankkineuvojat välillä turhautuvat kun esimerkiksi yhteistapaaminen on pakko yrittää sulloa kuukauden viimeiseen päivään vaikka ei löydy oikein sopivaa tapaamista. Malli on kyllä hyvä, mutta joustoa tarvittaisiin enemmän. Pystyisi rytmittämään asiat paremmin ja se varmaan myös motivoisi neuvojia enemmän. (Johtaja B)

Lopuksi kysyin konttorinjohtajilta, minkälaisia työkaluja he tarvitsisivat lisää, jotta he pystyisivät vielä nykyistä paremmin motivoimaan pankkineuvojia. Molemmat konttorinjohtajat olivat sitä mieltä, että heillä on jo nykyisellään käytössään kohtuullisen pal-

jon työkaluja motivointiin. Molemmat totesivat silti, että ihannetilanteessa heillä olisi enemmän vaikutusmahdollisuuksia neuvojen palkitsemiseen. Toinen johtajista oli sitä mieltä, että rahapalkkio olisi selkeästi paras vaihtoehto hyvistä tuloksista palkitsemiseen. Toinen esimiehistä ei osannut sanoa mikä olisi hänen mielestään paras tapa. Hänestä se millaiset asiat motivoivat riippuu niin voimakkaasti yksilöstä ja jokainen tilanne on muutoinkin aina omanlaisensa.

”Kyllä mä näkisin, että hyvistä tuloksista olisi kiva palkita rahapalkinnolla neuvoja. Summien ei kuitenkaan mitään valtavan isoja tarvitsisi olla. Uskon, että jo noin sadan euron kuukausittainen lisä palkkaan motivoisi tekijöitä keskittymään entistä paremmin keskeisten tuotteiden myyntiin. Se antaisi myös itselleni aivan uudenlaisen välineen motivoida heitä.” (Johtaja A)

7.3 Havainnointi

Esitän havainnoinnin avulla saamani tulokset kahdessa eri kappaleessa. Ensimmäisessä kappaleessa esitän palkkakeskusteluiden havainnoinnin avulla saamiani tutkimustuloksia. Toisessa kappaleessa käsitelen voittopalkkioon liittyvien keskusteluiden pohjalta saamiani tutkimustuloksia.

7.3.1 Palkkakeskustelut

Jokaisessa käymässäni palkkakeskustelussa tuli ilmi, että pankkineuvojat pitivät keskustelun perusteella jaossa olevaa summaa aivan liian pienenä. Kaikissa käymissäni keskusteluissa haastateltavat kertoivat, että he pitävät keskustelun käymistä tästä syystä aika turhana. Heidän mukaansa se ei myöskään paranna heidän motivaatiotaan kriteereinä olevien asioiden eteen ponnistamiseen. Rahasumma koettiin niin pieneksi, että sellaisen summan takia ei heidän mielestään kannata ponnistella. Edellä mainitut kommentit ovat suullisesti sanallisessa muodossa tulleet keskusteluissa selkeästi esille.

Pankkineuvojien eleistä voi kuitenkin mielestäni selkeästi päätellä toisin. Ainakin saadulla palkankorotuksen prosenttiluvulla oli selkeästi psykologinen merkitys. Yli keskiarvon menevän korotuksen saaneiden pankkineuvojien ilme selvästi kirkastui, kun

heille kerrottiin korotuksen prosentuaalinen määrä. Selkeästi huomasi, että he olivat ylpeitä työsuorituksestaan joka oli keskustelun pohjana olevien kriteerien perusteella keskiarvoa parempi. Sillä, että työsuoritus arvioitiin keskiarvoa paremmaksi, tuntui olevan suurempi merkitys, kuin euromääräisellä korotuksella. Toisaalta alle keskiarvon saaneet neuvojat olivat selvästi pettyneitä ja ihmettelivät millä perusteella ovat huonompia kuin muut pankkineuvojat. Tämä siitä huolimatta, että kriteerit korotukselle oli molemmilla osapuolilla jo etukäteen tarkasti tiedossa. Jokainen myös tiesi oman keväällä kehityskeskustelussa saamansa suoritusarvion etukäteen, johon palkankorotus käytännössä perustui.

Kritiikkiä keskustelussa annettiin myös palkankorotuksen perusteista. Kolme viidestä henkilökohtaisesta pankkineuvojasta oli sitä mieltä, että nykyinen arviointi korostaa liikaa prosessiasioiden osaamista. Heidän mielestään saavutettujen myyntitulosten tulisi vaikuttaa selkeästi nykyistä enemmän palkkakeskustelun perusteella maksettavan korotuksen suuruuteen. Kahden neuvojan mielestä nykyiset perusteet, jotka ottavat laajasti huomioon työn eri osa-alueita ovat sen sijaan oikeudenmukaiset ja hyvät. Palkankorotuksen perusteiden mielekkyyteen vaikuttivat varsin voimakkaasti oma luonne ja se mitä asioita itse piti tärkeänä. Osa neuvojista oli selkeästi sitä mieltä, että myynti on se minkä pitäisi vain ja ainoastaan ratkaista. Tämä tuli esille juuri parhailta myyjiltä. Osa neuvojista piti taas kaikkia työhön liittyviä tehtäviä tärkeinä ja heidän mielestään kriteerien tulee olla nykyisen kaltaisia laajasti eri asioita huomioon ottavia niin kuin edellä tuli esille.

Käymme keskustelua neuvojien työsuorituksesta kuukausittain johtamisen malliin perustuvassa keskustelussa. Palkkakeskustelussa oli kuitenkin aivan omanlaisensa tunnelma. Pankkineuvojat olivat selkeästi aktiivisempia perustelemaan miksi ovat menestyneet työssään hyvin, kuin muissa keskusteluissa. Rahalla oli havaittavissa selvä vaikutus heidän käyttäytymiseensä keskustelussa, vaikka summat olivatkin pienehköjä. Kyseessä tuntui olevan lähinnä periaatteellinen kysymys oikeudenmukaisuudesta.

Havaintojeni perusteella voi kuitenkin mielestäni sanoa, että palkkakeskustelulla on varsin vähäinen ohjaava merkitys siihen, että neuvojat motivoituisivat pyrkimään parempaan suoritukseen keskustelun kriteereinä olevissa asioissa. He kyllä perustelevat keskustelussa monisanaisesti miksi ansaitisivat hyvän korotuksen, mutta käytännön

työtä se ei ohjaa. Se johtuu lähinnä havaintojeni mukaan lähinnä juuri siitä tosiasiasta, että palkankorotusten erot ovat euromääräisesti niin pieniä.

7.3.2 Voittopalkkio

Voittopalkkion perusteella maksettavaan summaan oltiin yleisesti tyytyväisiä. Kaikki pankkineuvojat olivat tyytyväisiä siihen, että koko henkilöstö otetaan huomioon kun konsernitasolla onnistutaan keskeisissä tavoitteissa. He tiesivät hyvin mihin voittopalkkion perusteella maksettava summa perustuu ja olivat lukeneet asiasta Nordean Intranet-sivuilta. Yleinen tunne neuvajilla oli, että on hieno asia, että hyvin tehdystä työstä palkitaan. Kriteerit tuntuivat kuitenkin aika kaukaisilta ja heidän oli vaikea ymmärtää oman työnsä vaikutusta kriteereinä olleisiin tunnuslukuihin.

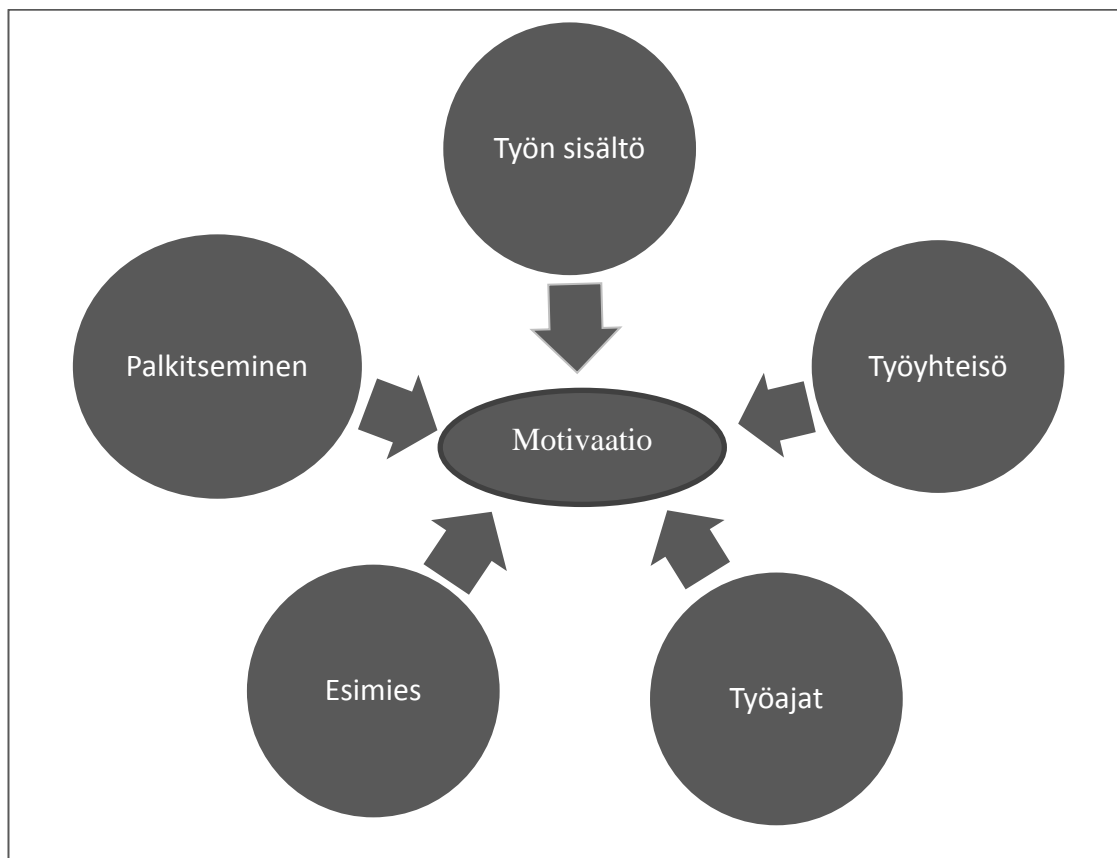
Varsinkin pitkään talossa työskennelleet vaikuttivat tottuneen voittopalkkiojärjestelmään ja odottavan, että todennäköisesti sieltä jotain maksetaan. Järjestelmää pidettiin hyvänä, koska sieltä saa miltei joka vuosi varsin mukavan summan normaalin palkan päälle. Tulee hyvä mieli silloin, kun summa maksetaan. Omaan työskentelyyn ja motivaatioon sillä ei kuitenkaan konttorilla käytyjen keskusteluiden perusteella näyttänyt olevan kovin paljon vaikutusta. Se johtui lähinnä juuri siitä, että kaikki saavat saman summan työpanoksesta riippumatta.

Oman työsuorituksen merkitystä ei pidetty oleellisena palkkion määräytymisessä, koska Nordeassa on niin paljon työntekijöitä. Neuvojat kokivat, että voittopalkkio ei tästä syystä motivoi heitä pyrkimään palkkion kriteereinä olevissa asioissa mahdollisimman hyvään tulokseen. He eivät myöskään ymmärtäneet miten heidän pitäisi omassa työssään toimia, että esimerkiksi yhtenä kriteerinä ollut konsernin riskisopeutettu tulos paranisi. Sitä miten he voivat vaikuttaa näiden kriteerien täyttymiseen ei ollut heille tarkemmin avattu. Tästä johtuen ei ohjaavaa vaikutusta käytännössä ollut edes mahdollista syntyä. Yleiseen tyytyväisyyteen työnantajaa kohtaan voittopalkkiolla oli kuitenkin selkeästi positiivinen vaikutus.

8 YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET

8.1 Yhteenveto

Tutkimustulosten perusteella voidaan mielestäni sanoa, että pankkineuvojat kokivat päivittäisen työnsä sisällön monipuoliseksi ja haastavaksi. Se oli kaikkein suurin syy siihen, että he olivat varsin hyvin motivoituneita työssään. Työkavereita, työyhteisöä sekä ilmapiiriä ylipäätään pidettiin pääosin hyvänä ja sen merkitystä työmotivaation kannalta hyvin oleellisena. Nykyiset säännölliset työajat ja mahdollisuudet työajan joustoihin koettiin hyväksi ja myös niillä oli motivaatioon positiivinen vaikutus. Esimiehen merkitystä motivaation kannalta pidettiin keskeisenä ja esimiestyö sekä käytössä oleva johtamisen malli koettiin toimivaksi. Palkitsemisen kokonaisuuden koettiin vaikuttavan motivaatioon huomattavasti. Havainnollistan kuvion 20 avulla tutkimuksen perusteella keskeisimpiä pankkineuvojien motivaatioon vaikuttavia asioita.



KUVIO 20. Pankkineuvojien motivaatioon vaikuttavat keskeiset asiat

Työn sisältöön liittyvistä asioista nousi yleisestä tyytyväisyydestä huolimatta kuitenkin selkeästi esiin muutama neuvojien motivaatiota selkeästi heikentävä seikka. Nordeassa

käytössä olevaa asiakkuudenhallinnan järjestelmää kritisoitiin siitä, että samoja asioita täytyy kirjata useaan eri paikkaan. Se aiheutti turhautumista, koska neuvojat kokivat useaan paikkaan kirjaamisen työlääksi ja eivät nähneet siinä työlleen mitään käytännön hyötyjä. Yrityksessä käytössä oleva ohjeistus asiakkaiden hoitomallista eli konsernikielellä kontaktipolitiikasta sai osakseen myös varsin kovaa kritiikkiä. Pankkineuvojat eivät ymmärtäneet miksi kaikkien asiakkaiden palveleminen ei ole johdon mielestä yhtä tärkeitä. Asiakkaiden hoitomallia arvosteltiin kankeaksi ja liikaa johdon ohjaamaksi. Myös nykyistä muutosvauhtia arvosteltiin niin kovaksi, että siinä kärsii jo päivittäinen työ. Tämä aiheutti sen, että heillä oli vaikeuksia omaksua jatkuvasti muuttuvia ohjeistuksia siinä tahdissa, kun muutoksia tulee.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että henkilökohtaisten pankkineuvojien palkitsemisen kehittämiseen on selkeä tarve. Noin puolet pankkineuvojista piti nykyistä palkitsemista selkeästi epäoikeudenmukaisena. Havainnollistan kuvion 21 avulla selkeimpiä epäkohtia palkitsemisessa ja niiden yhteyttä toisiinsa. Pankkineuvojat kokivat, että heidän työsuorituksensa vaikuttaa liian vähän erityisesti aineelliseen palkitsemiseen. Tämä johti siihen, että myyntituloksilla ja laadukkaalla asiakaspalvelulla sekä lopulta heidän tavoitteillaan koettiin olevan aivan liian vähän merkitystä palkitsemisessa. Tämä siitä syystä, että heidän tavoitteensa perustuvat juuri myyntituloksiin ja laadukkaaseen asiakaspalveluun.



KUVIO 21. Keskeiset epäkohdat palkitsemisessa

Konttorinjohtajat kokivat, että heillä on liian vähän mahdollisuuksia vaikuttaa nimenomaan aineelliseen palkitsemiseen. Näin ollen nykyinen aineellinen palkitseminen ei tukenut kovin hyvin pankkineuvojien myyntityön johtamista. Konttorinjohtajat kyllä käyttävät aktiivisesti kiitosta ja pieniä tavarapalkintoja palkitsemiseen, jotka sinänsä

toimivat kohtuullisen hyvin nykyisellään. He kuitenkin kokivat, että tarvitsisivat myös muita keinoja. Konttorinjohtajat toivoivat voimakkaammin työn tuloksiin perustuvaa palkkausta neuvojille. He uskoivat, se helpottaisi heidän johtamistaan ja parantaisi myös neuvojien saavuttamia tuloksia.

Voittopalkkiojärjestelmää pidettiin hyvänä ja sieltä maksettavan palkkion kaikki ottivat tyytyväisenä vastaan. Oman työsuorituksen yhteys järjestelmän kriteereihin koettiin kuitenkin kaukaiseksi. Konttorinjohtajien oli vaikea motivoida voittopalkkiolla juuri siksi, että oman suorituksen merkitys on niin vähäinen konsernitason kriteerien perusteella maksettavan palkkion määräytymisessä. Voidaan todeta, että palkkio ei käytännössä motivoi pankkineuvojia tekemään työtään paremmin, vaikka palkkio mielellään vastaanotetaankin.

Työehtosopimuksen mukaista palkkakeskustelua arvosteltiin varsin voimakkaasti sekä esimiesten, että henkilökohtaisten pankkineuvojien taholta. Vuosittain keskustelun perusteella jaettava summa on kasvanut pikkuhiljaa suuremmaksi, mutta suoritukseen perustuvaa osaa pidetään kuitenkin edelleen aivan liian pienenä, jotta se aidosti motivoisi panostamaan palkankorotuksen kriteerinä oleviin asioihin. Noin puolet neuvojista piti myös Nordeassa käytössä olevia palkkakeskustelun kriteereitä selkeästi liikaa prosessiosaamista painottavina. He kokivat, että myyntitulosten tulisi vaikuttaa keskustelun perusteella jaettavaan korotukseen nykyistä enemmän.

Osa pankkineuvojista pyrki keskittymään asioihin joista palkitaan, mutta osa taas koki, että palkitsemisella ei ole minkäänlaista merkitystä heidän työtehtäviensä priorisointiin. Nekin neuvojat, jotka pyrkivät tällä hetkellä keskittymään asioihin joista palkitaan, joko aineettomasti ja aineellisesti kertoivat nykyisen hyvästä työstä palkitsemisen olevan liian vähäistä. Selkeästi oli nähtävissä, että yleiseen tyytyväisyyteen palkitsemisessä vaikutti se kuinka kauan oli ollut organisaation palveluksessa. Pitkään organisaatiossa työskennelleet olivat tyytyväisempiä palkitsemiseen kuin vähemmän aikaa työskennelleet. Tämä johtui osittain sopimusehdoista, jotka ovat riippuvaisia työvuosista konsernin palveluksessa.

Selkeästi nousi esille, että tehtyyn työaikaan perustuvaa palkkaa pidettiin tärkeänä. Kokonaan työn tuloksiin perustuvaa palkkausta ei selvästi haluttu tulevaisuudessa. Neuvojat kokivat kuukausipalkan tuoman turvallisuudentunteen tärkeäksi asiaksi. Sen sijaan

kuukausipalkkaa oltiin kyllä valmiita laskemaan jonkin verran nykyisestä, jos hyvällä suorituksella olisi mahdollisuus päästä nykyistä hieman korkeampaan kokonaispalkkaan. Tutkimustuloksista tuli selkeästi esille, että työsuorituksen perusteella maksettava palkan osa motivoisi neuvoja pyrkimään sen kriteereinä oleviin asioihin.

Pankkineuvojien mielestä esimies on riittävän lähellä nykyisessä johtamisen mallissa ja häneltä saa tarvittaessa apua. Myös esimiehen antamaa myynnin valmennusta arvostettiin. Neuvojat kokivat saavansa nykyisessä mallissa kuitenkin tehdä päivittäistä työtä varsin itsenäisesti, jota pitivät hyvänä asiana. Konttorinjohtajat taas kokivat, että nykyinen malli tukee hyvin heidän työtään myyntityön johtamisessa. Voidaankin mielestäni todeta, että johtaminen tuki varsin hyvin pankkineuvojien työtä tutkimuksen tekohetkellä.

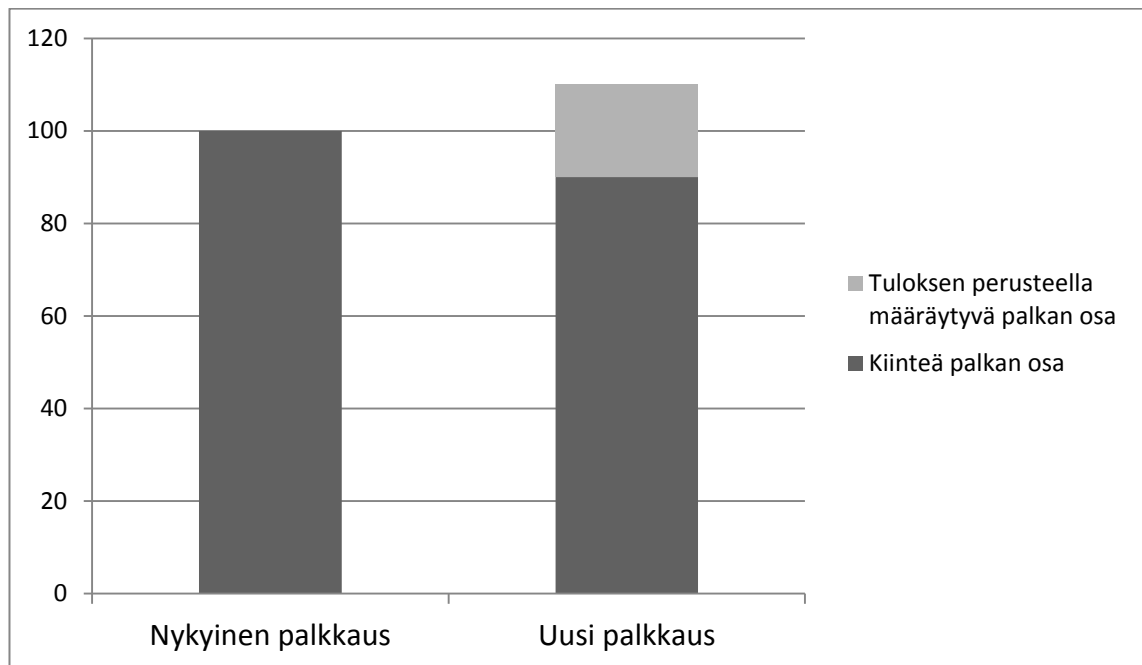
Sekä pankkineuvojat, että esimiehet kokivat nykyiset myyntituloksiin ja aktiivisuuteen perustuvat tavoitteet hyviksi. Niitä ei kritisoitu käytännössä lainkaan. Henkilökohtaiset tavoitteet motivoivat pankkineuvojia pyrkimään pääsemään niihin. Konttorinjohtajat taas kokivat, että tavoitteet ja niiden seuranta tukevat hyvin heidän johtamistaan. Molemmat pitivät erittäin tärkeänä tavoitteiden seurantaa, jotta pysyvät jatkuvasti selvillä siitä missä mennään.

8.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen tulosten perusteella lähtisin kehittämään henkilökohtaisten pankkineuvojien aineellista palkitsemista niin, että heidän kuukausipalkkaansa laskettaisiin hieman nykyisestä. Kuukausipalkan päälle tulisi tulokseen perustuva palkanosa. Tämä siitä syystä, että sekä pankkineuvojat että konttorinjohtajat olivat sitä mieltä, että työn tulosten tulisi näkyä nykyistä huomattavasti enemmän palkitsemisessa. Tulokseen perustuvan palkan osan sopivaa määrää pohtiessa tulee pitää mielessä erityisesti palkkakeskustelun yhteydessä esille tullut viesti siitä, että kovin pienet suorituksen perusteella jaettavat palkkiot vain ärsyttävät ja turhauttavat. Toisaalta taloudellinen turva haluttiin säilyttää, joten kohtuullisen suurta kiinteän palkan osuutta pidettiin tärkeänä.

Edellisessä kappaleessa mainittujen asioiden perusteella tulin siihen tulokseen, että heikosti menestyneen ja hyvin menestyneen pankkineuvojan palkan eron tulisi tulevaisuu-

dessa olla noin 20 %. Ero olisi riittävän merkittävä, jotta se motivoisi, mutta kuitenkin kuukausipalkan tuoma turva säilyisi kohtuullisena. Tämä voitaisiin toteuttaa niin, että kaikkien kuukausipalkkaa laskettaisiin noin 10 %. Heikosti menestynyt ei saisi työsuorituksen perusteella palkan lisää lainkaan vaan hänen palkkansa tippuisi nykyisestä. Hyvin menestynyt neuvoja voisi saada suorituksen perusteella 20 % kuukausipalkan lisäksi eli hänen kokonaispalkkansa nousisi 10 % nykyisestä tasosta. Suurin osa neuvojista olisi käytännössä jossain äsken esitettyjen palkkojen välillä. Tällä tavoin toimittaessa yrityksen maksama palkkasumma ei nousisi, mutta summa jakautuisi neuvojille erilalla kuin aiemmin. Kuvio 22 havainnollistaa nykyisen palkkauksen ja ehdotetun palkkauksen eroa.



KUVIO 22. Nykyisen palkkauksen ja ehdotetun palkkauksen vertailu

Tietenkin tuloksiin perustuvan palkanosan voisi myös lisätä suoraan nykyisen kuukausipalkan päälle. Tällöin kenenkään palkka ei laskisi ja osan taas nousisi, jolloin asian läpivienti käytäntöön olisi helpompaa. Olen toimintasuositusta antaessani kuitenkin ottanut huomioon organisaation tavoitteen noudattaa rahoitusosalalle varsin haasteellisessa tilanteessa maltillista palkkasumman kasvua.

Tuloksiin perustuva palkanosa on päätetty ottaa osaksi palkitsemista viime vuosina useissa Suomessa toimivissa yrityksissä, koska yritykset ovat kokeneet tulospalkkauksen olevan tehokas keino saavuttaa haluamia tavoitteita. Osassa tulokseen perustuvan palkitsemisen käyttöönotettaneita yrityksiä palkitseminen oli sidottu yrityksen taloudelli-

seen menestykseen, kun taas osassa palkitseminen tapahtui kokonaan muiden tavoitteiden ja mittareiden pohjalta. Kilpailun kiristyminen ja muutokset toimintaympäristössä ovat erityisesti ajaneet tulospalkkauksen käyttöönottoa Suomessa toimivissa yrityksissä. Yrityksen toimialalla oli tässä selvästi vaikutusta, sillä aina tulokseen perustuvan palkittamisen ei koettu olevan toimialan erityispiirteiden vuoksi viisasta. Esimerkiksi rahoitustoiminnassa yleinen korkotaso vaikuttaa huomattavasti yritysten tuloksiin. Palkittamisen sitominen yrityksen tulokseen ei voi olla toimiva ratkaisu silloin, kun tulos on voimakkaasti riippuvainen täysin ulkopuolisista tekijöistä. (Mähönen 2010, 61–64.)

Tuloksen perusteella määräytyvän palkanosan tulisi perustua nimenomaan neuvojan henkilökohtaiseen suoritukseen ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tämä sen takia, että käytössä olevat henkilökohtaiset tavoitteet koettiin hyväksi sekä neuvojien, että esimiesten näkökulmasta. Tavoitteita olisi siinäkin mielessä järkevä käyttää suorituksen arvioinnin kriteerinä, että ne ohjaavat tekemään ylimmän johdon yrityksen strategiassa määrittelemiä asioita. Riittävän suuri tavoitteisiin perustuva palkanosa toisi lisää lihaa luiden ympärille johtamiseen niin kuin konttorinjohtajien vastauksissa tuli esille. Näin ollen palkitseminen ohjaisi neuvojia keskittymään tavoiteltuihin asioihin eli proaktiiviseen ja tavoitteelliseen myyntityöhön. Ei vain asiakkaiden pyytämien asioiden hoitamiseen konttorilla eli käytännössä passiiviseen asiakkaiden omasta aloitteesta lähteneeseen asiakaspalveluun.

Parhaiten menestyneille neuvojille olisi järkevää antaa mahdollisuus vaihtaa osa työsuoritukseen perustuvasta palkanosasta halutessaan vapaaksi. Tämä sen takia, että erityisesti varsin monet kokeneet pankkineuvojat arvostivat ylimääräisiä vapaapäiviä vielä huomattavasti rahaakin enemmän. Näin pystyttäisiin uudella palkkauksella motivoimaan myös heitä.

Palkkakeskustelua ei pidetty kovin toimina mallina ja ainakin nykyisen kaltaisilla jaossa olevilla summilla se ei ohjannut tekemistä kovinkaan paljon. Summaa tulisi selkeästi kasvattaa, jotta se motivoisi pankkineuvojia. Korotusten kasvattaminen jatkossa on alan työ sopimusneuvotteluissa päätettävä asia. Tuskin kuitenkaan kovin suuria korotuksia on lähivuosina luvassa, joten on vaikea nähdä, että palkkakeskustelua kehittämällä saataisiin tavoiteltuja asioita ratkaistua. Palkkakeskustelusta on tutkimuksen perusteella erittäin vaikea kehittää sellaista, että se todella motivoisi ja ohjaisi neuvojia tavoiteltujen

asioiden tekemiseen. Näin ollen tutkimuksen tulosten perusteella lopettaisin kyseisen mallin mukaisen keskustelun käyttämisen palkitsemisen välineenä.

Annan seuraavassa kuitenkin toimintasuunnitelmia miten sitä voisi kehittää oikeaan suuntaan, koska se ainakin toistaiseksi on työehtosopimuksen mukaan osana palkkausta. Keskustelun kriteerinä olevia palkankorotuksen perusteita tulisi suunnata enemmän myyntitulosten suuntaan kuitenkin kokonaan muita kriteereitä unohtamatta. Tämä siitä syystä, että selkeästi tuli esille, että paino on neuvojien mielestä tällä hetkellä liikaa prosessiasioissa. Näitä kriteereiden painotuksia Nordea voi muuttaa ilman työehtosopimusneuvotteluita ja asiaan tulisin pikaisesti kiinnittää huomiota.

Aineetonta palkitsemista pidettiin varsin hyvänä tällä hetkellä. Konttoreissa oli tapana tarjota onnistumisista kakkua ja pieniä tavarapalkintoja kuten viinipullo. Näitä pidettiin motivaation kannalta hyvänä juttuna, joten tämän tyyppistä pienimuotoista palkitsemista kannattaa jatkaa samankaltaisesti kuin tähänkin asti. Konsernin tehdessä esimerkiksi hyvän tuloksen voisi toimia samalla tavalla. Yritys voisi tarjota, vaikka hyvän aterian kaikille, joka nostaisi yhteishenkeä, koska tämän tyyppinen palkitseminen koettiin konttorin onnistumistenkin osalta hyväksi.

Nykyisen kaltainen voittopalkkiojärjestelmä koettiin kuitenkin niin etäiseksi, että suosittelisin lopettamaan kyseisen tavan palkita. Tämä sen takia, että voittopalkkio ei käytännössä vaikuttanut lainkaan pankkineuvojien työskentelyyn. Tästä säästyneitä varoja voisi ohjata kasvattamaan työntekijöiden tulokseen perustuvaa palkkiota. Näin hyvästä tuloksesta saisivat suuremman palkkion ne, jotka ovat hoitaneet työnsä keskivertoa paremmin. Uskon saamieni tulosten perusteella, että näillä toimin palkitsemista pidettäisiin oikeudenmukaisempana ja se ohjaisi tekemään tavoiteltuja asioita. Tämä aiheuttaisi positiivisen kehän, joka johtaisi siihen, että työntekijät olisivat motivoituneempia ja myös yrityksen kannattavuus paranisi.

Motivaatiota heikentäviin asioihin olisi myös järkevää kiinnittää huomiota, jotta neuvojien fokus ei menisi väärin asioihin ja heidän työnsä tulokset tätä kautta kärsisi. Annan tässä suosituksia tutkimuksen perusteella keskeisimpiin motivaatiota heikentäviin asioihin. Asiakkuudenhallintajärjestelmän kehittämistä tulisi varmasti miettiä jatkossa, jotta sinne olisi nykyistä helpompaa kirjata asioita ja samaa asiaa ei tarvitsisi viedä useaan paikkaan. Tällöin neuvojat eivät turhaan turhautuisi tietoja syöttäessään.

Kritiikkiä saanut kontaktipolitiikka on luotu sen takia, että niihin asiakkaisiin oltaisiin eniten yhteydessä, jotka omaavat parhaan myyntipotentiaalin ja ovat itse harvoin yhteydessä pankkiin. Se on lukujen valossa varsin toimivaa ja ohjaa tekemistä tavoiteltuihin asioihin. Tulosten perusteella voidaan todeta, että sen hyötyjä ei ole sisäistetty. Erityisesti lähiesimiehinä toimivien konttorinjohtajien koulutukseen tulisi mielestäni panostaa jatkossa tältä osin huomattavasti nykyistä enemmän. Konttorinjohtajien tulisi osata perustella neuvojille miksi asiakkaat on jaettu eri segmentteihin. Mallia ei kuitenkaan mielestäni kannata lähteä kovin paljoa muuttamaan, koska se toimii myyntitulosten ja asiakastytyväisyyskyselyiden perusteella varsin hyvin.

Toimintaympäristö muuttuu hurjaa vauhtia, joten se vaatii nykyisen kaltaista jatkuvaa uudistumista organisaatiolta. Erilaisten muutosten koordinoitua voisi tosin kehittää nykyistä loogisemmaksi niin, että asioita olisi helpompi ottaa konttorissa käyttöön. Nyt eri yksiköt kehittävät konttorissa käyttöön otettavia uudistuksia usein toisten uudistuksista tietämättä. Uudistukset eivät välttämättä tule konttoritasolle kovin loogisessa aikataulussa, joka tuli hyvin ilmi tutkimuksen tuloksissa. Tämä vaikuttaa negatiivisesti pankkineuvojien motivaatioon. Mielestäni ongelman ratkaisemiseksi olisi järkevää perustaa Nordea Pankki Suomi Oyj:n tasolle asiantuntijatiimi, joka pitäisi huolta, että kehitystyötä tekevien yksiköiden tuomat asiat tulisivat konttoritasolle järkevässä järjestyksessä ja sellaisessa aikataulussa, että asiat on konttoreissa kohtuudella mahdollista omaksua suunnitellussa ajassa.

9 POHDINTA

Jos samanlainen tutkimus tehtäisiin uudelleen uskon, että saataisiin hyvin samankaltaisia tuloksia, kuin tässä tutkimuksessa. Tämä siitä syystä, että otos oli valittu työntekijöiden ikä ja työkokemusvuosien kaltaisten asioiden perusteella mahdollisimman hyvin organisaation rakennetta kuvaavaksi. Näin ollen tutkielmani reliabelius on mielestäni varsin hyvä. Tutkimuksen luotettavuuden olen pyrkinyt varmistamaan käyttämällä kahta eri tutkimusmenetelmää ja riittävän suurta otosta.

Tosiasia kuitenkin on, että tämän kaltaisessa laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulkinalla on väistämättä vaikutusta tehtyihin johtopäätöksiin. Koska tunnen organisaation ja tutkittavien työtehtävät erittäin hyvin oli minun varsin helppo tulkita saamiani tuloksia. Ymmärsin hyvin tutkittavien puhumaa konsernikieltä ja pystyin ymmärtämään syvällisesti mitä tutkittavat tarkoittivat eri tutkimustilanteissa. Organisaation ulkopuolelta tullut tutkija ei olisi varmasti päässyt yhtä syvälle tulkinnoissaan eikä olisi pystynyt pääsemään niin hyvin sisään tutkimusongelman kannalta oleellisiin haasteisiin.

Riskinä tutkimuksen luotettavuuden kannalta on, että olen saattanut ”ylitulkitä” joitakin tuloksia. Tutkimuksen kohteena olevat asiat ovat osa omaa päivittäistä työtäni ja erittäin tuttuja, joka toisaalta asettaa haasteen tulkita tuloksia objektiivisesti. Tutkimuksessa tuli mielestäni varsin hyvin otetuksi huomioon henkilökohtaisten pankkineuvojien näkökulma, mutta myös heidän esimiestensä näkökulma. Tutkimustulosten perusteella antamani kehitysehdotukset antavat tutkimuksen kohdeorganisaatiolle mielestäni hyvän lähtökohdan suunnitella palkitsemisjärjestelmän kehittämistä.

Kehitysehdotusten toteuttaminen on kuitenkin haasteellista ja aikaa vievää, koska tämän tutkimuksen tulosten perusteella esittämäni kaltaisesta palkkauksen muutoksesta tulisi neuvotella ennen sen käyttöönottoa sekä toimihenkilöitä edustavan ammattiliiton että finanssivalvonnan kanssa. Näkisin kuitenkin, että asiassa olisi mahdollista jollakin aikavälillä päästä yhteisymmärrykseen, koska sekä henkilökohtaisten pankkineuvojien, että heidän esimiestensä toiveet palkkauksen kehittämisestä ovat hyvin samansuuntaisia. Finanssivalvonta ajaa lähinnä asiakkaiden etua, joten heidän näkökulmastaan palkitsemisen ei todennäköisesti tule perustua esimerkiksi tietyn yksittäisen tuotteen myymiseen. He eivät halua, että asiakkaille myydään palkkion takia tuotteita, jotka eivät heille

välttämättä sovi. Nordeassa käytössä oleviin tavoitteisiin perustuvat kriteerit palkitsemisessa eivät kuitenkaan mielestäni aiheuttaisi tämän kaltaisia ongelmia, koska kriteerit ottavat laajasti huomioon työntekijän kokonaissuorituksen.

Erityisen haastavaa opinnäytetyötä tehdessäni minulle oli työn julkisuus, jonka takia en voinut avata kovin tarkasti kaikkia tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Esimerkkeinä tällaisista asioista ovat organisaatiossa käytössä oleva johtamisen malli ja henkilökoh- taisten pankkineuvojien tavoitteiden yksityiskohdat. Tutkimustuloksiin tällä ei kuiten- kaan ollut vaikutusta, mutta organisaation ulkopuoliselle opinnäytetyön lukijalle asioi- den tarkemmalla avaamisella olisi varmasti ollut kokonaisuuden ymmärtämisen kannal- ta lisäarvoa.

LÄHTEET

Asiakasedut ja etuohjelma. Nordea Pankin verkkosivut: Tulostettu: 18.2.2013
http://www.nordea.fi/Henkil%C3%B6asiakkaat/Asiakasedut/Etuohjelma+ja+asiakasedut/Avainasiakas/700084.html?lnkID=product-box_avainasiakas_23-08-2012

Avainasiakkuuden edut ja edellytykset. Nordea Pankin verkkosivut: Tulostettu 18.1.2013.
http://www.nordea.fi/Henkil%C3%B6asiakkaat/Asiakasedut/Etuohjelma+ja+asiakasedut/Avainasiakas/700084.html?lnkID=product-box_avainasiakas_23-08-2012

Avaintietoja ja lukuja. Nordea Pankin verkkosivut: Tulostettu 9.1.2013.
<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Avaintietoja+ja+-+lukuja/831102.html>

Avaintietoja Nordeasta. Nordea pankin verkkosivut: Tulostettu 18.1.2013.
<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Nordean+historia/Nordea+tänään/1503502.html>

Drucker, P. 2006. Johtajan ajatuksissa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Porvoo: WSOY.

Gustafsson, R. 1998. Tulospalkalla tavoitteeseen. Tampere: Tammer-paino Oy.

Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hakonen, N. Hakonen, A. Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Juva: WS Bookwell Oy.

Hallituksen esitys 167/2012. Tulostettu 5.1.2013.
<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2012/20120167.pdf>

Haveri, A. & Majoinen, K. 2002. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Helsilä, M. 2006. Juva: WS Bookwell Oy.

Hersey, P. & Blanchard, K. 1990. Management of Organizational Behavior. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Huttunen, P. 2000. Neljäs aalto. Jyväskylä: Gummerus Oy.

- Jalava, U. 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustanne-osakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Tampere: Tammer paino Oy.
- Kakkuri-Knuuttila, M. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen, Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwel Oy.
- Koivukumpu, H. 2011. Finassialan henkilöstön profiili. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Kuisma, M. & Keskisarja, T. 2012. Erehtymättömät. Tarina suuresta pankkisodasta ja liikepankeista Suomen kohtaloissa. Helsinki: WSOY.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Locke, E. & Latham, G. 1990. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Prentice Hall, 1900, Englewood Cliffs. NJ.
- Luoma, K. Troberg, E. Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mähönen, N. 2010. Tulospalkkauksen leviäminen ja vaikutukset Suomalaisissa yrityksissä. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu.
- Niemeläinen, J. 2012. Maailma muuttuu, pankit sopeutuvat. Taloussanomat. Tulostettu 3.1.2013. <http://www.taloussanomat.fi/rahoitus/2012/11/06/maailma-muuttuu-pankit-sopeutuvat/201241459/12>
- Nordea Pankki Suomi Oyj Vuosikertomus 2011.
Nordean historia. Nordean pankin verkkosivut: Tulostettu: 18.1.2013.
<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Nordean+historia/Nordean+synty/1503392.html>
- Nordean toiminta vuonna 2011. Nordea Margeting. Paino: Herman & Fischer.
- Parviainen, P. 2008. Margeting Spirit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Rahoitusalan työehtosopimus 2011–2013. Finanssialan keskusliitto. [pdf-tiedosto]. Tulostettu 28.1.2013.

http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tyoehtosopimukset/Dokumentit/Rahoitusalan_TES_2011-2013

Rantamäki, T. Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Realia liiketoiminta-alueet. Realia verkkosivut: Tulostettu:18.1.2013.

<http://www.realiagroup.fi/fi/Liiketoiminta-alueet>

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppinen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.

Saarela-Kinnunen, M & Eskola, J. 2001. ”Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus” Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle. Toimittaneet Juhani Aaltola ja Raine Valli. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Tietoa Nordeasta. Nordea pankin verkkosivut: Tulostettu 9.1.2013.

<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Nordean+henkilöstö/815442.html>

Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Porvoo: WSOY.

Valtion säädöstietokanta. Laki pankkiverosta. Finlex.fi

Vanhala, S. Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vartiainen, M & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen Globaalissa Suomessa. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Vilka Hanna. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko henkilökohtaisille pankkineuvojille.

Taustatiedot:

Kuinka kauan olette olleet Nordea Pankki Suomi Oyj:n palveluksessa?

Kuinka kauan olette olleet nykyisessä tehtävässä?

Teema 1: Motivaatio

Koetko työsi motivoivaksi?

Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi?

Mitkä asiat parantaisivat motivaatiotasi?

Mikä heikentää motivaatiotasi?

Teema 2: Palkitseminen

Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen palkitsemiseen?

Kuinka oikeudenmukaisena pidät palkitsemista?

Miten työsuorituksesi vaikuttaa palkkaukseesi?

Miten palkitseminen vaikuttaa töiden priorisointiin?

Miten palkitsemista voisi mielestäsi kehittää?

Teema 3: Johtaminen

Millainen merkitys esimiehen toiminnalla on motivaatioosi?

Miten Nordean johtamisen malli vaikuttaa työskentelyysi?

Miten asetetut tavoitteet vaikuttavat työskentelyysi?

Miten seuranta tukee tavoitteisiin pääsemistä?

Liite 2. Teemahaastattelurunko konttorinjohtajille.

Taustatiedot:

Kuinka kauan olette olleet Nordea Pankki Suomi Oyj:n palveluksessa?

Kuinka kauan olette olleet nykyisessä tehtävässä?

Kuinka monen henkilökohtaisen pankkineuvojan esimiehenä työskentelette?

Teema 1: Motivointi

Minkälaiset asiat motivoivat mielestäsi pankkineuvojia?

Minkälaisia keinoja käytät pankkineuvojien motivointiin?

Miten ylempi johto tukee työtasi pankkineuvojien motivoinnissa?

Teema 2: Palkitseminen

Miten pankkineuvojien palkitseminen tukee johtamistasi?

Millä tavoin pystyt vaikuttamaan pankkineuvojien palkitsemiseen?

Kuinka oikeudenmukaisena pidät pankkineuvojien palkitsemisjärjestelmää?

Kuinka hyvin palkitseminen ohjaa pankkineuvojaa tavoiteltuun suuntaan?

Miten kehittäisit palkitsemista?

Teema 3: Johtaminen

Miten pankkineuvojien tavoitteet tukevat heidän johtamistaan?

Mitkä ovat nykyisen johtamismallin vahvuudet pankkineuvojien motivoinnissa?

Mitkä ovat nykyisen johtamismallin ongelmakohtia henkilökohtaisten pankkineuvojien motivoinnissa?

Mitä työkaluja tarvitsisit lisää, jotta pystyisit paremmin motivoimaan pankkineuvojia?

