

Heidi Numminen

**TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ HENKILÖSTÖJOHTA-
MISEN TUKENA**

Case: Nivalan Osuuspankki

Opinnäytetyö

KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

Kuukausi 2010



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieskan yksikkö Haapajärven toimipiste	Aika Huhtikuu 2010	Tekijä/tekijät Heidi Numminen
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi Tulospalkkiojärjestelmä henkilöstöjohtamisen tukena Case: Nivalan Osuuspankki		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen	Sivumäärä 98 + 5	
Työelämäohjaaja Antti Vähäjärvi		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Nivalan Osuuspankki. Nivalan Osuuspankki on osa Op-Pohjola-ryhmää ja noudattaa sen tavoitteita ja arvoja. Pankki on toiminut Nivalassa kohta 100 vuotta ja sen asema alueen finanssimarkkinoilla on vahva. Pankilla on ollut käytössään tulospalkkiojärjestelmä kuusi vuotta. Tulospalkkiojärjestelmää ei ole aiemmin tutkittu, joten nyt se oli ajankohtaista. Tärkeää on tietää onko järjestelmä oikein mitoitettu ja motivoiko se henkilöstöä toimimaan paremmin yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön aihealue oli henkilöstöjohtaminen, josta se rajattiin tarkemmin työmotivaatioon ja palkitsemiseen ja erityisesti tulospalkkaukseen. Opinnäytetyö perehtyi Nivalan Osuuspankin tulospalkkiojärjestelmään osana pankin henkilöstöjohtamista ja selvitti pankin henkilöstön käsityksiä tulospalkkiojärjestelmästä. Tavoitteena oli selvittää kuinka hyvin pankin tulospalkkiojärjestelmä motivoi ja kannustaa pankin henkilöstöä.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus suoritettiin henkilöstötutkimuksena. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena tulospalkkiojärjestelmää koskevalla kyselylomakkeella. Saadut vastaukset kirjattiin SPSS-tilastoohjelmaan, jonka avulla niitä myös käsiteltiin ja analysoitiin. Tietojen käsittelyssä käytettiin apuna myös Microsoft Office Excel -ohjelmaa. Tulosten analysointiin käytettiin frekvenssejä, prosenttijakaumia, keskiarvoja, keskihajontaa, t-testiä, korrelaatiota ja summafunctioita.</p> <p>Tutkimuksen avulla saatiin selville Nivalan Osuuspankin henkilöstön käsityksiä pankin käyttämästä tulospalkkiojärjestelmästä. Tutkimustulokset osoittivat, että pääsääntöisesti tulospalkkiojärjestelmään ollaan tyytyväisiä, mutta myös kehitettäviä osa-alueita löytyy.</p>		
Asiasanat esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöpolitiikka, henkilöstöstrategia, johtaminen, palkitseminen, tulospalkkaus, työmotivaatio.		

ABSTRACT

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date April 2010	Author Heidi Numminen
Degree programme Business Administration		
Name of thesis Bonus System as a Support in Human Resource Management Case: Nivala Cooperative Bank		
Instructor Pekka Paaanen		Pages 98 + 5
Supervisor Antti Vähäjärvi		
<p>The employer of this thesis was Nivala Cooperative Bank. Nivala Cooperative Bank is part of OP-Pohjola Group and shares its goals and values. The bank has operated in Nivala for almost 100 years. The position of Nivala Cooperative Bank in the financial market of this area is solid. The bank has used a bonus system for six years. As the bonus system has not been researched earlier, it was already time to examine, if the bonus system is well-proportioned and if it motivates the staff to work better towards common goals.</p> <p>The theme of the thesis was human resource management, and it focused on work motivation and rewarding, especially on the bonus system. In my thesis I examined the bonus system of Nivala Cooperative Bank as a part of the human resource management and the opinions of the bank's staff on the bonus system. The goal of the thesis was to research how the bonus system motivates and encourages the bank's staff.</p> <p>The empiric part of the thesis was made as a staff research with a questionnaire on the bonus system. The research data was registered on SPSS-program. The data was handled and analyzed with SPSS-program and Microsoft Office Excel -program. For analyzing the research data frequents, percents, means, standard deviations, t-test, correlations and sum functions were used.</p> <p>The research brought out opinions of Nivala Cooperative Bank's staff on the bonus system. The research results indicated, that the staff is mainly satisfied with the bonus system, but there are also areas to be developed.</p>		

Key words

bonus, human resource management, human resource policy, human resource strategy, leadership, management, rewarding, work motivation.

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelmat	2
1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	3
1.4 Nivalan Osuuspankki	4
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN OSANA JOHTAMISEN KOKONAISUUTTA	6
2.1 Johtaminen	6
2.2 Henkilöstöjohtaminen ja sen tehtäväkenttä	8
2.3 Henkilöstöjohtaminen osana liiketoimintastrategiaa	11
2.3.1 Henkilöstöstrategia	12
2.3.2 Henkilöstöpolitiikka	12
2.4 Esimiestyö	13
3 TYÖMOTIVAATIO JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	14
3.1 Motiivit ja motivaation käsite	14
3.2 Työmotivaatio	15
3.2.1 Työmotivaatio motivaatioteorioiden mukaan	15
3.2.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät yrityksessä	21
3.3 Työmotivaatioprosessi	22
3.4 Työmotivaation, työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen yhteys	24
4 PALKITSEMINEN	26
4.1 Palkitsemisen käsite	26
4.2 Palkitsemismenetelmät	26
4.2.1 Ei-taloudelliset palkitsemismenetelmät	28
4.2.2 Taloudelliset palkitsemismenetelmät	29
4.3 Suoritusperusteinen palkkaus	31
4.3.1 Tulospalkkaus	31
4.3.2 Henkilöstörahasot	34
4.3.3 Optiot	35
4.3.4 Aloite- ja erikoispalkkiot	36
4.4 Kokonaispalkitseminen ja palkkapolitiikka	36
4.5 Työn vaativuuden arviointi palkkauksen perustana	38
4.6 Tavoitteiden asettaminen suoritusperusteisessa palkitsemisessä	40

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	42
5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	42
5.2 Tutkimuksen kohdejoukko, aineiston keruu ja analysointi	43
5.3 Kyselylomakkeen rakenne sekä muuttujien ja mittarien laadinta	44
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	46
5.5 Tutkimusaineiston kuvaus	47
6 TUTKIMUSTULOKSET	48
6.1 Tulospalkkiojärjestelmä kokonaisuudessaan	48
6.1.1 Tulospalkkiojärjestelmä yleisesti	48
6.1.2 Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen	57
6.1.3 Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus yhteishenkeen ja asiakaspalvelun laatuun	59
6.2 Tavoitteet	62
6.2.1 Tavoitteet ja niiden asettaminen	62
6.2.2 Tavoitteiden määrä	68
6.2.3 Tavoitteiden haastavuus	71
6.3 Palkkio	73
6.3.1 Palkkio ja sen määräytyminen	73
6.3.2 Palkkion saavuttamisen vaikutus työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen	77
6.4 Myynti- / tavoitekeskustelut	79
6.5 Muuttujien välinen riippuvuus	82
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	90
7.1 Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus	90
7.2 Vastaukset tutkimusongelmiin	91
7.3 Kehittämisehdotukset	93
7.4 Arviointi	94
LÄHTEET	96
LIITTEET	

KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys	3
KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen kenttä	9
KUVIO 3. Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia osana liiketoimintastrategiaa	11
KUVIO 4. Maslow'n tarvehierarkia	16
KUVIO 5. Locken työmotivaation päämääräteoria	18
KUVIO 6. Vroomin työmotivaation odotusarvoteoria	19
KUVIO 7. Työmotivaatioprosessi	23
KUVIO 8. Työmotivaation, työsuorituksen ja työtyytyväisyyden yhteys	25
KUVIO 9. Kokonaispalkitseminen	27
KUVIO 10. Kokonaispalkitsemisen ja palkkapolitiikan muodostuminen	38
KUVIO 11. Työn vaativuuden määräytyminen	40
KUVIO 12. Onnistunut tulospalkkausprosessi	41
KUVIO 13. Tutkimusongelmien ja kysymysten välinen yhteys	44
TAULUKKO 1. Johtamisen määritelmä ja johtajan tehtävät	7
TAULUKKO 2. Työmotivaatiota selittäviä tekijöitä	19
TAULUKKO 3. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä yrityksessä	21
TAULUKKO 4. Ikäjakauma	47
TAULUKKO 5. Nykyisen työsuhteen kesto	47
TAULUKKO 6. Tulospalkkiojärjestelmä yleisesti	49
TAULUKKO 7. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus oma-aloitteisuuteen	50
TAULUKKO 8. Tulospalkkiojärjestelmän kannustavuus	50
TAULUKKO 9. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus työtuloksiin	51
TAULUKKO 10. Tulospalkkiojärjestelmän antama palaute onnistumisesta	51
TAULUKKO 11. Tulospalkkiojärjestelmän oikeudenmukaisuus	52
TAULUKKO 12. Tulospalkkiojärjestelmän selkeys	52
TAULUKKO 13. Tulospalkkiojärjestelmän läpinäkyvyys	53
TAULUKKO 14. Väittämään "tulospalkkiojärjestelmästä on saatavilla riittävästi tietoa" annettujen vastausten erot tiimien välillä	54
TAULUKKO 15. Tulospalkkiojärjestelmän aiheuttama negatiivinen kilpailu tiimien sisällä	55
TAULUKKO 16. Tulospalkkiojärjestelmän aiheuttama negatiivinen kilpailu koko pankin sisällä	55
TAULUKKO 17. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen	56
TAULUKKO 18. Tulospalkkiojärjestelmän vääristävä vaikutus asiakaspalveluun	56

TAULUKKO 19. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen	57
TAULUKKO 20. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus työmotivaatioon	58
TAULUKKO 21. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus työtyytyväisyyteen	58
TAULUKKO 22. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus yhteishenkeen ja asiakaspalvelun laatuun	59
TAULUKKO 23. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus tiimien yhteishenkeen	60
TAULUKKO 24. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus koko pankin yhteishenkeen	61
TAULUKKO 25. Tulospalkkiojärjestelmä vaikutus asiakaspalvelun laatuun	61
TAULUKKO 26. Tavoitteet ja niiden asettaminen	62
TAULUKKO 27. Tavoitteiden kannustavuus	63
TAULUKKO 28. Tavoitteiden vaikutus työtuloksiin	64
TAULUKKO 29. Tavoitteiden asettaminen suhteessa työn vaativuuteen	64
TAULUKKO 30. Tavoitteiden asettaminen suhteessa työtehtävien erilaisuuteen	65
TAULUKKO 31. Tavoitteiden asettaminen suhteessa henkilöstön mielipiteisiin	65
TAULUKKO 32. Tavoitteiden määrätymisperusteet	66
TAULUKKO 33. Tuen saaminen tavoitteiden saavuttamiseksi	67
TAULUKKO 34. Tavoitteiden saavuttaminen suhteessa asiakkaisiin	67
TAULUKKO 35. Tavoitteiden aiheuttama stressi ja paineet	68
TAULUKKO 36. Tavoitteiden määrä	68
TAULUKKO 37. Yksilökohtaisten tavoitteiden määrä	69
TAULUKKO 38. Koko pankin tavoitteiden määrä	70
TAULUKKO 39. Tavoitteet yhteensä	70
TAULUKKO 40. Tavoitteiden haastavuus suhteessa työtehtäviin ja palkkioihin	71
TAULUKKO 41. Tavoitteiden haastavuus suhteessa työtehtäviin	72
TAULUKKO 42. Tavoitteiden haastavuus suhteessa palkkioihin	72
TAULUKKO 43. Palkkio ja sen määrättyminen	73
TAULUKKO 44. Palkkio suhteessa tavoitteisiin	74
TAULUKKO 45. Palkkio suhteessa työn vaativuuteen	75
TAULUKKO 46. Tietoisuus palkkion määrätymisestä	75
TAULUKKO 47. Palkkion määrätymisjärjestelmän toimivuus	76
TAULUKKO 48. Palkkioiden saavuttaminen suhteessa asiakkaisiin	76
TAULUKKO 49. Palkkion saavuttamisen vaikutus työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen	77
TAULUKKO 50. Palkkion saavuttamisen vaikutus työmotivaatioon	78
TAULUKKO 51. Palkkion saavuttamisen vaikutus työtyytyväisyyteen	78
TAULUKKO 52. Tavoite- / myyntikeskustelut yleisesti	79
TAULUKKO 53. Tavoite- / myyntikeskusteluiden tarpeellisuus	80

TAULUKKO 54. Tavoite- / myyntikeskusteluista saatava tuki tavoitteiden saavuttamisessa	80
TAULUKKO 55. Tavoite- / myyntikeskusteluiden useus	81
TAULUKKO 56. Oma-aloitteisuuden, parempien työsuoritusten ja -tuloksien välinen riippuvuus	82
TAULUKKO 57. Tulospalkkiojärjestelmän selkeyden ja läpinäkyvyyden välinen riippuvuus	83
TAULUKKO 58. Tulospalkkiojärjestelmän ja palkkion saavuttamisen vaikutuksen työmotivaatioon välinen riippuvuus	84
TAULUKKO 59. Tulospalkkiojärjestelmän ja palkkion saavuttamisen vaikutuksen työtyytyväisyyteen välinen riippuvuus	85
TAULUKKO 60. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksen tiimien ja koko pankin yhteishenkeen välinen riippuvuus	86
TAULUKKO 61. Tavoitteiden kannustavuuden ja vaikutuksen työtuloksiin välinen riippuvuus	87
TAULUKKO 62. Tavoitteiden määrää koskevien muuttujien välinen riippuvuus	88
TAULUKKO 63. Tavoitteiden haastavuutta koskevien muuttujien välinen riippuvuus	88
TAULUKKO 64. Palkkion suuruutta koskevien muuttujien välinen riippuvuus	89

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

”Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara”. Tämä lause esiintyy nykyään lähes jokaisen yrityksen julkilausumissa, mutta onko se enää riittävän vahva lause? Vai pitäisikö sanoa ”yritystä ei ole ilman henkilöstöä”?

Nykyään yrityksen henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen merkitys on ymmärretty ja niitä pidetään tärkeänä osana yrityksen liiketoimintaa. Tämän myötä on kiinnitetty entistä enemmän huomiota henkilöstön johtamiseen ja motivoimiseen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tämän päivän kysymys onkin: kuinka saada henkilöstö sitoutumaan ja motivoitumaan, toimimaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti ja yrityksen menestyksen parhaaksi? Yksiselitteistä vastausta tähän ei ole, mutta yksi tärkeä tekijä on henkilöstön oikein mitoitettu palkitseminen.

Nivalan Osuuspankissa on ollut käytössä henkilöstön tulospalkkiojärjestelmä vuodesta 2004 lähtien. Tulospalkkiojärjestelmän sopivuutta ja toimivuutta ei ole vielä koskaan tutkittu ja nyt on ajankohtaista selvittää, onko järjestelmä oikein mitoitettu ja motivoiko se henkilöstöä toimimaan paremmin yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tutkiminen on ajankohtaista myös siksi, että vuoden 2010 alussa tulospalkkiojärjestelmää muutettiin merkittävästi. Tulospalkkiojärjestelmän tutkiminen nähtiin tarpeelliseksi toimeksiantajayrityksessä myös siksi, että järjestelmä kuluttaa yrityksen resursseja ja siitä halutaan vastaavasti saada mahdollisimman suuri hyöty.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön aihealueena on henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtaminen on laaja ja monia asioita sisältävä aihealue ja tässä opinnäytetyössä se rajataan henkilöstön motivointiin sekä palkitsemiseen. Palkitseminen rajataan vielä erityisesti tulosperusteiseen palkitsemiseen. Opinnäytetyössä perehdytään Nivalan Osuuspankin tulospalkkiojärjestelmään osana pankin henkilöstöjohtamista ja selvitetään pankin henkilöstön käsityksiä tulospalkkiojärjestelmästä.

Tavoitteena on selvittää kuinka kannustavaksi ja mielekkääksi Nivalan Osuuspankin henkilöstö kokee tulospalkkiojärjestelmän ja tavoitteiden asettamisen ja kuinka hyvin ne tukevat yrityksen henkilöstöjohtamista. Lisäksi halutaan selvittää kuinka hyvin Nivalan Osuuspankin tulospalkkiojärjestelmä motivoi henkilöstöä ja millä tavalla se vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja asiakaspalveluun.

Edellä mainittujen tavoitteiden pohjalta on tutkimuksen pääongelma asetettu seuraavasti:

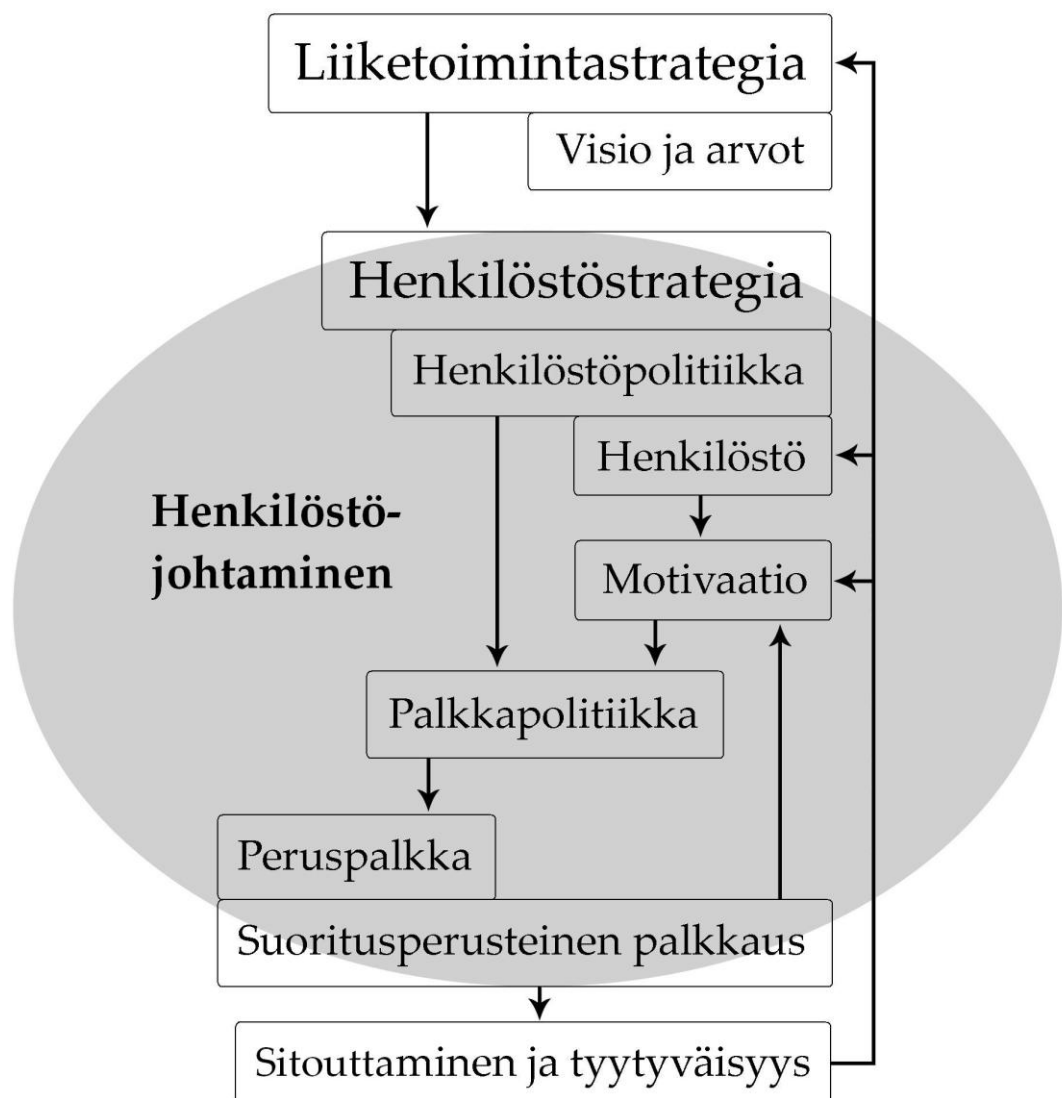
Minkälaisia käsityksiä Nivalan Osuuspankin henkilöstöllä on pankin käyttämästä tulospalkkiojärjestelmästä osana henkilöstöjohtamista?

Pääongelma on jaettu neljään alaongelmaan tavoitteiden mukaisesti seuraavasti:

1. Missä määrin tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen?
2. Minkälaisia käsityksiä henkilöstöllä on tavoitteista ja niiden asettamisesta osana tulospalkkiojärjestelmää?
3. Minkälaisia käsityksiä henkilöstöllä on tulospalkkiojärjestelmän toimivuudesta?
4. Miten tulospalkkiojärjestelmä osaltaan vaikuttaa asiakaspalveluun?

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön keskeiset teoreettiset käsitteet ovat johtaminen, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategia, henkilöstöpolitiikka, esimiestyö, työmotivaatio, palkitseminen sekä tulospalkkaus. Nämä käsitteet on koottu opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, kuvion 1 mukaisesti, joka kuvaa opinnäytetyön tietoperustaa ja sen rakentumista.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehyksen pohjana ovat opinnäytetyön keskeiset käsitteet, sekä keskeiset asiat, joita opinnäytetyössä käsitellään. Henkilöstöjohtaminen, motivointi ja palkitseminen lähtevät kaikki liikkeelle yrityksen liiketoimintastrategiasta teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Yrityksen henkilöstöstrategia pohjautuu yrityksen liiketoimintastrategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin. Henkilöstöstrategian tulee tukea liiketoimintastrategiaa ja auttaa henkilöstön osalta tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstöstrategiaan sisältyvät henkilöstöpolitiikka ja henkilöstö itsessään. Henkilöstöjohtamisen tulee perustua henkilöstöstrategiaan ja näin ollen tukea liiketoimintastrategiaa.

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja sen toiminta ja tehokkuus riippuvat sen motivaatiosta. Henkilöstön motivaatioon vaikuttavat yksilöiden sisäiset tekijät, mutta siihen voidaan vaikuttaa myös ulkoisilla tekijöillä, eli palkitsemisella. Oikein määritelty ja mitoitettu palkitseminen lisää henkilöstön motivaatiota ja auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteita ja päämääriä. Henkilöstön palkkapolitiikka määritellään henkilöstöstrategiassa. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on toteuttaa henkilöstöstrategia käytännössä ja saada henkilöstö toimimaan yrityksen tavoitteiden ja päämäärien mukaisesti.

1.4 Nivalan Osuuspankki

Nivalan Osuuspankki kuuluu OP-Pohjola-ryhmään, joka on Suomen suurin finanssiryhmä. OP-Pohjola-ryhmän tavoitteena on olla johtava finanssiryhmä Suomessa ja kasvaa markkinoita nopeammin. Sen strategisten tavoitteiden lähtökohta ja aatteellinen pohja on osuustoiminnallisuus ja se pätee myös yksittäisiin pankkeihin. Ryhmän liiketoimintasegmentit ovat pankki- ja sijoituspalvelut, henkivakuutus ja vahinkovakuutus ja asiakaslupaus kuuluukin: tarjoamme parhaat keskittämisedut asiakkaillemme. (OP-Pohjola-ryhmä 2008b.)

OP-Pohjola-ryhmän arvoihin kuuluvat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP-Pohjola-ryhmä on ihmisiä varten ja ajattelee asiakkaidensa etua. Se toimii sekä paikallisesti että valtakunnallisesti eettisesti ja vastuullisesti, se jakaa menestyksen ja kehittää toimintaa sekä palveluita yhdessä omistaja-asiakkaidensa kanssa. (OP-Pohjola-ryhmä 2008b.)

Nivalan Osuuspankki on muiden OP-Pohjola-ryhmän osuuspankkien tavoin itsenäinen vähittäispankkitoimintaa harjoittava talletuspankki. Osuuspankkien pankkipalveluita käyttävät asiakkaat ovat pankkien omistajajäseniä. Vuoden 2008 lopussa osuuspankkien omistajajäseniä oli yli 1,2 miljoonaa. Yhteensä OP-Pohjola-ryhmällä oli asiakkaita vuoden 2008 lopussa yli 4,1 miljoonaa. Vuonna 2008 OP-Pohjola-ryhmän henkilöstö koostui 12 752 työntekijästä, joista 7 025 olivat osuuspankkien työntekijöitä. (OP-Pohjola-ryhmä 2008b.)

Nivalan Osuuspankki on toiminut Nivalassa jo 97 vuotta ja sen asema alueen finanssimarkkinoilla on vahva. Pankki tarjoaa nykyaikaisia ja kilpailukykyisiä pankkipalveluita toiminta-alueensa kotitalous- ja pk-yritysasiakkaille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille. Pankin tarjoamiin palveluihin kuuluvat talletus-, sijoitus- ja rahoituspalveluita. Vuoden 2008 lopussa Nivalan Osuuspankilla oli asiakkaita 9 840 ja omistajajäseniä 4 916. Nivalan Osuuspankilla on asiantunteva, osaava ja palvelualtis henkilöstö, joka koostuu 20 työntekijästä. Pankin toimitusjohtajana toimii Markku J. Niskala. (OP-Pohjola-ryhmä 2008a.)

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN OSANA JOHTAMISEN KOKONAISUUTTA

2.1 Johtaminen

Sana johtaminen tulee englannin kielen sanasta management, joka tarkoittaa asioiden johtamista. Englannin kielen sana leadership viittaa enemmän ihmisten johtamiseen. Suomen kielessä on kuitenkin käytössä ainoastaan yksi sana, johtaminen, joka voidaan eritellä ihmisten ja asioiden johtamiseen. Asioiden johtaminen painottuu enemmän asioiden järjestykseen ja jatkuvuuteen, kun taas ihmisten johtaminen asioiden johtamiseen ihmisten avulla. Näitä kahta asiaa ei kannata kuitenkaan erottaa toisistaan, koska asioita johdetaan ihmisten avulla, ainoastaan johtamisen huomio voi painottua enemmän asioihin tai ihmisiin tilanteesta riippuen. (Strömmer 1999, 68–72)

Sydänmaalakka (2004, 105) tiivistää johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti. Sydänmaalakan määritelmä kattaa ainoastaan ihmisten johtamisen, mutta kuten jo edellisessä kappaleessa todettiin, johtamiseen kuuluu myös asioiden johtaminen. Ihmisten ja asioiden johtamisen lisäksi johtamiseen voidaan lisätä myös muita ulottuvuuksia. Jylhä ja Viitala (2001, 176) liittävät johtamiseen myös itsensä ja tiedon johtamisen. Hyypän ja Miettisen (2000, 161) mukaan johtamisessa on kyse myös esikuvana olemisesta.

Jylhä ja Viitala, Hyypä ja Miettinen sekä Sydänmaalakka määrittelevät johtajuutta ainoastaan konkreettisenä johtamisena, mutta Jalava (2001, 9) menee syvemmälle johtamisen rooliin. Hän näkee johtajuuden vastavuoroisena, vuorovaikutteisena ja kehittyvänä ilmiönä, jonka muodostumiseen vaikuttavat sekä esimies itse että hänen alaisensa.

Strömmerin (1999, 68–72) mukaan johtajan tehtävänä on varmistaa yrityksen liiketoimintastrategian mukainen toiminta ja ohjata henkilöstöä sekä asioita. Johtajan tehtävänä on huolehtia, että kaikki tietävät mitä, miksi, miten ja milloin tehdään. Salmimiehen ja Salmimiehen (1998, 14) mukaan johtajan tehtäviin kuuluu myös päätöksenteko, vastuun ottaminen, kehityksen ohjaaminen ja esikuvana oleminen. Palmun (2003, 14) mukaan johtajan tehtävänä on myös huolehtia yrityksen suhteiden hoidosta.

Malik (2002, 151–153, 224) jaottelee johtajan tärkeimmät tehtävät viiteen eri pääalueeseen: tavoitteista huolehtiminen, organisointi, päätöksenteko, valvonta sekä ihmisten kehittäminen ja tukeminen. Hän korostaa itsekin, että jaottelu ei ole kaiken kattava, mutta varoittaa myös lisäämästä siihen liikaa uusia elementtejä. Edellä mainitut viisi tehtävää ovat johtamisen tärkeimmät päätehtävät, ja ilman näiden osatekijöiden ammattimaista hoitamista ei johtaminen voi toimia. (Malik 2002, 151–153, 224.)

Edellä mainittujen johtamisen määritelmien ja johtajan tehtäväkuvauksien pohjalta taulukkoon 1 on koottu johtajan keskeiset tehtävät ja johtamisen määritelmä.

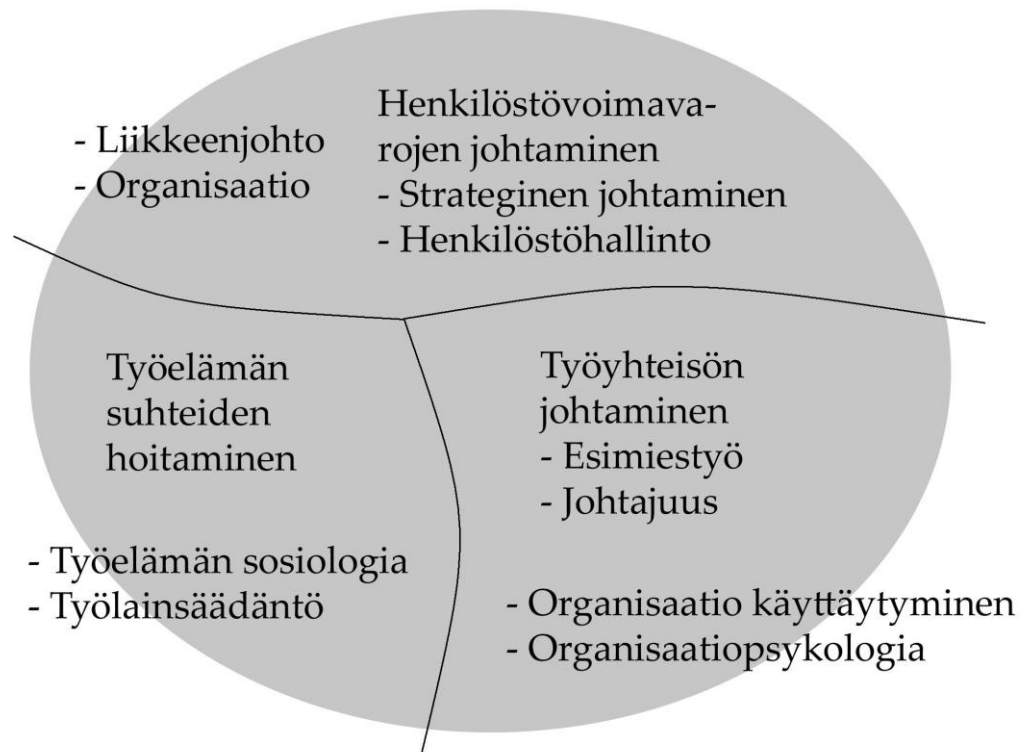
TAULUKKO 1. Johtamisen määritelmä ja johtajan tehtävät

Johtamisen määritelmä	Johtajan tehtävät
Johtaminen on vastavuoroinen ja ja vuorovaikutteinen ilmiö, jonka tavoitteena on vaikuttaa ihmisiin ja asioihin toivotulla tavalla, tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi.	<ul style="list-style-type: none"> - organisointi - päätöksenteko ja vastuun ottaminen - tavoitteista huolehtiminen - valvonta ja kehitystyö - ohjaaminen ja kannustaminen - suhteiden hoitaminen - esikuvana oleminen

2.2 Henkilöstöjohtaminen ja sen tehtäväkenttä

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja yrityksen toimintaa ei ole ilman henkilöstöä. Samalla kun henkilöstö on yrityksen kivijalka, se on myös hauras voimavara. Henkilöstöä ei voi vaihtaa tuosta vain uuteen henkilöstöön, vaan uuden henkilöstön kouluttaminen vie paljon aikaa. Yrityksen toiminta ja sen menestys ovat kiinni henkilöstöstä ja sen toiminnasta. Hyvätkään koneet ja tekniikka eivät korvaa innostunutta, innovatiivista ja motivoitunutta henkilöstöä. Tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö työskentelee aktiivisesti yrityksen parhaaksi, mutta työhönsä pettynyt ja kyllästynyt sekä motivaationsa kadottanut henkilöstö ei sitoudu täysipainoisesti työhönsä ja yritykseen, vaan pahimmillaan vahingoittaa yrityksen menestystä. Jos siis haluaa yrityksen kehittyvän ja menestyvän, täytyy pitää huolta henkilöstöstä ja tämä vaatii hyvää henkilöstöjohtamista. (Viitala 2007, 8.)

Sana henkilöstöjohtaminen on tullut Suomeen englannin kielen sanasta Human Resource Management, jonka suora käännöksen on henkilöstöresurssien johtaminen. Suomessa enemmän käytetty sana on kuitenkin henkilöstövoimavarojen johtaminen tai pelkästään henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen kohdistuu ainoastaan henkilöstön hallintaan, kun taas henkilöstöjohtaminen on käsitteenä paljon laajempi ja voidaan jakaa kolmeen osaan: henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työyhteisön johtamiseen ja työelämänsuhteiden hoitamiseen kuvion 2 mukaisesti. Käytännössä nämä kolme asiaa sulautuvat toisiinsa, eikä niitä voida selvästi rajata tai erotella. (Viitala 2007, 19–20.)



KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen kenttä (Koskinen, Laukkanen & Vanhala 1997, 210)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan nähdä yhtenä johtamisen alueena kuten tuotanto tai markkinointi. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluu ensinnäkin henkilöstön määrän, osaamisen, hyvinvoinnin ja motivoinnin hallitseminen eli henkilöstön strateginen johtaminen. Siihen kuuluu toisaalta myös henkilöstöhallinnon tehtäviä kuten henkilöstönsuunnittelu, hankinta, perehdyttäminen, kouluttaminen, seuranta ja palkitseminen, uudelleen sijoittaminen ja irtisanominen sekä hyvinvoinnista huolehtiminen. Työyhteisön johtaminen tai pelkästään johtaminen on käytännön jokapäiväistä johtamista, kuten palkitsemista, neuvoimista, kannustamista, opastamista, arvioimista ja innostamista. Työelämän suhteiden hoitamiseen taas kuuluu kaikki työntekijän ja työnantajan välisten suhteiden hoitaminen, kuten työehtosopimuksen määräysten hallitseminen ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsittely sekä muu työntekijäpuolen ja työnantaja-puolen välinen sopiminen. (Koskinen ym. 1997, 209–211; Viitala 2007, 19–21.)

Viitalasta sekä Koskisesta ym. poiketen Peltonen (2007, 95) jakaa henkilöstöjohtamisen kolmeen osa-alueeseen: johtamisen henkilöstöulottuvuuteen, erilaisiin henkilöstötoimintoihin sekä henkilöstöosastoon. Viitasen, Koskisen ym., sekä Peltosen jaotteluissa on havaittavissa samankaltaisuutta, mutta Viitalan sekä Koskisen ym. käyttämä jaottelu on kokonaisvaltaisempi ja kuvaa laajaa henkilöstöjohtamisen kenttää paremmin.

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on auttaa yrityksen muuta johtoa saavuttamaan päämääränsä ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä. Henkilöstöjohtaminen sisältää kaikki toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstön määrän hallintaan, osaamisen varmistamiseen sekä hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen. Laajasti määriteltynä henkilöstöjohtaminen käsittää kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan. Yrityksen kannalta henkilöstö voidaan nähdä yhtenä resurssina muiden joukossa, mutta henkilöstö on kuitenkin yrityksen resursseista herkin ja tarvitsee erityistä huolehtimista ja johtamista. (Viitala 2007, 19–20.)

Op-Pohjola-ryhmän toiminta on tavoitteellista ja kaikissa ryhmän osuuspankeissa henkilöstölle asetetaan tavoitteita, joiden saavuttamisesta tai ylittämisestä seuraa palkkio. Näin toimitaan myös Nivalan Osuuspankissa. Nivalan Osuuspankissa henkilöstöä on vähän, ainoastaan 20 henkilöä. Henkilöstön koosta huolimatta myös Nivalan Osuuspankissa tarvitaan henkilöstöjohtamista tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Henkilöstöjohtamista tarvitaan myös tulospalkkiojärjestelmän suunnitteluun, kehitykseen sekä toteutukseen.

2.3 Henkilöstöjohtaminen osana liiketoimintastrategiaa

Henkilöstöjohtamisen lähtökohdat ovat yrityksen liiketoimintastrategiassa. Henkilöstöjohtamisella pyritään viemään henkilöstön toimintaa kohti tiettyjä strategisia tavoitteita ja päämääriä, jotka kuuluvat yrityksen liiketoimintastrategiaan. Henkilöstöjohtamisen tueksi pitkällä aikavälillä luodaan henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka. Henkilöstöstrategian tulee tukea yrityksen liiketoimintastrategiaa ja olla samassa linjassa sen kanssa. Henkilöstöstrategia on ikään kuin henkilöstöjohtamisen kirjalliset toimintaohjeet ja henkilöstöpolitiikka on vastaavasti henkilöstöjohtamisen käytännön tuki. Kuvio 3 havainnollistaa henkilöstöjohtamisen, henkilöstöstrategian sekä henkilöstöpolitiikan asemaa yrityksessä. (Strömmer 1999, 13.)



KUVIO 3. Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia osana liiketoimintastrategiaa (mukaillen Strömmer 1999, 13)

2.3.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma henkilöstötavoitteista ja niiden saavuttamisesta sekä henkilöstöpolitiikasta. Henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, kuinka henkilöstön avulla yrityksen liiketoimintastrategia aiotaan toteuttaa. Henkilöstöstrategiasta ilmenee henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet, sekä menetelmät, joilla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Henkilöstöstrategia toteutetaan yhdessä henkilöstöpolitiikan kanssa. Henkilöstöstrategia on hyvä luoda kirjallisena, jotta tavoitteita, toimenpiteitä ja saavutuksia voidaan seurata. (Kauhanen 2006, 23; Strömmer 1999, 13.)

2.3.2 Henkilöstöpolitiikka

Henkilöstöpolitiikka on henkilöstöstrategian ja henkilöstöjohtamisen käytännön tuki. Henkilöstöpolitiikka määrittelee käytännön tason toimenpiteet, joilla henkilöstöstrategia toteutetaan. Henkilöstöpolitiikka voidaan laatia kirjallisena kuten henkilöstöstrategia, mutta varsinkin pienissä yrityksissä se on yleensä vain hiljaisesti hyväksytty toimintamalli. Henkilöstöpolitiikka voidaan jakaa rekrytointi-, palkka- ja kehittämisspolitiikkaan sekä muihin poliitikoihin tarvittaessa. Henkilöstöpolitiikan jako osapoliitikoihin helpottaa päivittäistä päätöksentekoa. Henkilöstöpolitiikka on vastaavasti käytännön henkilöstöjohtamisen tuki. Henkilöstöjohtamisen käytännön menettelytavat ja toimintamallit tukeutuvat henkilöstöpolitiikkaan. (Strömmer 1999, 13–14.)

2.4 Esimiestyö

Strömmerin (1999, 68) mukaan esimies toimii ylimmän johdon ja henkilöstön välillä. Hän toimii joko ryhmän tai yksilöiden johtajana. Esimiehen rooli on auttaa ylintä johtoa ja samalla tukea ja ohjata omaa ryhmäänsä. Esimiehet ovat omien ryhmänsä opastajia ja suunnannäyttäjiä. Jalavan (2001, 11) mukaan esimiehet ovat sen toiminta-alueen ammattilaisia, joilla he johtavat ja vastaavat omasta ryhmästään tai alueestaan, jotta se toimii ylimmän johdon asettamien ohjeiden ja tavoitteiden mukaisesti.

Aaltosen, Pitkäsen ja Ristikankaan (2008, 119) mukaan esimiehen vastuualueeseen kuuluu toiminnan suunnittelua ja kehittämistä, työnjakoa, tiedottamista sekä myös päättämistä. Heikuraisen ja Joutsenkunnaan (1996, 38–52) mukaan esimiehen tehtävät koostuvat puolestaan suunnittelusta, organisoinnista, henkilöstön valinnasta, ohjaamisesta ja seurannasta. Esimiehen tehtävät voivat olla erilaisia yrityksestä riippuen. Edellä mainitut tehtäväkuvaukset täydentävät toisiaan ja niiden pohjalta voidaan tehdä yhteenveto esimiehen tehtävistä.

3 TYÖMOTIVAATIO JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

3.1 Motiivit ja motivaation käsite

Motivaation käsite on johdettu alun perin latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaation kantasana on motiivi. Motiivilla tarkoitetaan tarpeita, haluja, viettejä, yllykkeitä, palkkioita ja rangaistuksia, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä. Ne ylläpitävät ja virittävät yksilön käyttäytymisen suuntaa. Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita ja ne voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motiivit siis ohjaavat yksilöiden toimintaa kohti tiettyjä päämääriä. (Ruohotie 1998, 36; Peltonen & Ruohotie 1991, 9.)

Motivaatio tarkoittaa motiivien aikaan saamaa psyykkistä tilaa. Peltonen ja Ruohotie (1991, 9) määrittelevät motivaation tiettyyn tilanteeseen liittyväksi psyykkiseksi tilaksi, joka määrää, miten vireästi (millä aktiivisuudella, ahkeruudella) ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Strömmer (1999, 150) toteaa motivaation virittävän yksilön käyttäytymisen suuntaa ja sen jatkuvuutta. Motivaatioon liittyy vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus ja se on tilannesidonnaista. Mukaan motivaatio on se aste, jolla yksilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen. (Strömmer 1999, 150.) Motivaatio voidaan määritellä siis monella tavalla, mutta perusajatus on kuitenkin sama; motivaatio on motiivien aiheuttama psyykkinen tila, joka ohjaa yksilöiden käyttäytymistä ja määrittää kuinka motivoitunut yksilö on toimimaan.

Motivaatio on dynaaminen ja tilannekohtainen ja se voi vaihdella hyvin paljon tilanteesta toiseen. Motivaatio voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat motivaation suunta, voimakkuus ja sen kesto. Motivaation suunta kertoo mihin yksilön motivaatio suuntautuu, motivaation voimakkuus kertoo kuinka kovasti yksilö on

valmis ponnistelemaan ja motivaation kesto kertoo kuinka kauan yksilö on valmis yrittämään. Motivaatio voidaan erottaa myös yleis- ja tilannemotivaatioon. Yleismotivaatio kuvaa motivaation yleisen suunnan ja vireyden pysyvyyttä, samoin kuin motivaation keskimääräistä tasoa. Tilannemotivaatio on riippuvainen yleismotivaatiosta ja kertoo sen hetkisen tilanteen motivaation tason. (Armstrong 1999, 106; Peltonen & Ruohotie 1991, 9–10.)

3.2 Työmotivaatio

Työmotivaatiota selittävät samat tekijät kuin motivaatiota. Työmotivaatioon vaikuttavat yksilön sisäiset tekijät ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannustimilla kuten palkitsemisella. Sisäisen ja ulkoisen motivaation painoarvo työssä vaihtelee yksilöllisesti ja on tilannesidonnaista. Myös työmotivaatiossa on yleis- ja tilannemotivaatio. Yleismotivaatio kuvaa yksilön yleistä motivaation tasoa työhön ja tilannemotivaatio yksilön motivaatiota työhön sen hetkisessä työtilanteessa. Työmotivaatiossa voidaan havaita muoto, suunta, kesto ja voimakkuus, eli minkälaisella motivaatiolla, mihin suuntautuen, kuinka kauan ja millä voimakkuudella työntekijä työtään tekee. Työmotivaatio voidaan määritellä työntekijän sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmäksi, joka ohjaa työntekijän käyttäytymistä. (Hautala & Lämsä 2005, 80–81.)

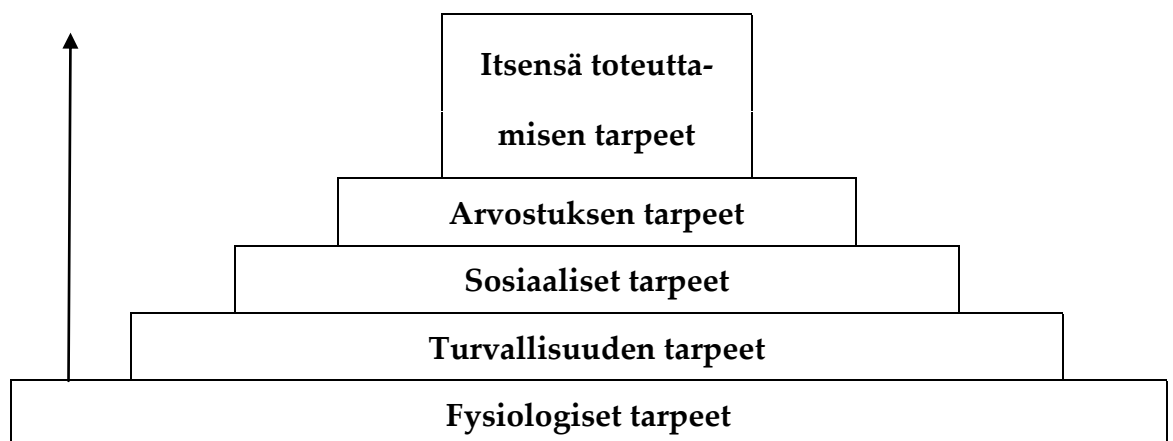
3.2.1 Työmotivaatio motivaatioteorioiden mukaan

Motivaatiota ja työmotivaatiota on pyritty selittämään erilaisilla teorioilla. Honka ja Ruohotie (1999, 14–19) luokittelevat työmotivaatiota kuvaavat teoriat kolmeen pääryhmään: tarve-, kannuste- ja odotusteoriat. Tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä eli yksilön tarpeita, kannusteteoriat ulkoisia syitä eli kannus-

teita ja odotusteoriaat yksilöiden yksilöllistä reagoitua sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Nämä teoriaat tukevat toinen toisiaan ja muodostavat yhdessä kokonaismotivaation rakentumisen. (Honka & Ruohotie 1999, 14–19.)

Strömmer (1999, 155) sen sijaan jakaa motivaatioteoriaat kahteen pääluokkaan: tarve- ja kognitiivisiin teorioihin. Tarveteorioilla Strömmer viittaa erilaisiin motivaatioteorioihin, joiden lähtökohtana ovat yksilön tarpeet. Kognitiivisilla teorioilla tarkoitetaan teorioita, joissa työmotivaatiota pyritään selittämään erilaisilla tietorakenteilla ja ajatusmalleilla. (Strömmer 1999, 155.)

Strömmerin (1999, 155) mukaan tarvelähtöisiä teorioita edustavat Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoteoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria sekä Alderferin tarvemalli. Maslow'n tarvehierarkia on viisiportainen malli, jonka mukaan yksilö pyrkii täyttämään tarpeita tärkeysjärjestyksessä kuvion 4 osoittamalla tavalla. Maslow'n tarvehierarkia kulkee alhaalta ylöspäin ja sen mukaan yksilö tyydyttää alimman tason tarpeet eli fysiologiset tarpeet ensin ja aina alemman tason tarpeen täytyttyä yksilö alkaa tyydyttää seuraavan tason tarpeita. (Strömmer 1999, 155.)



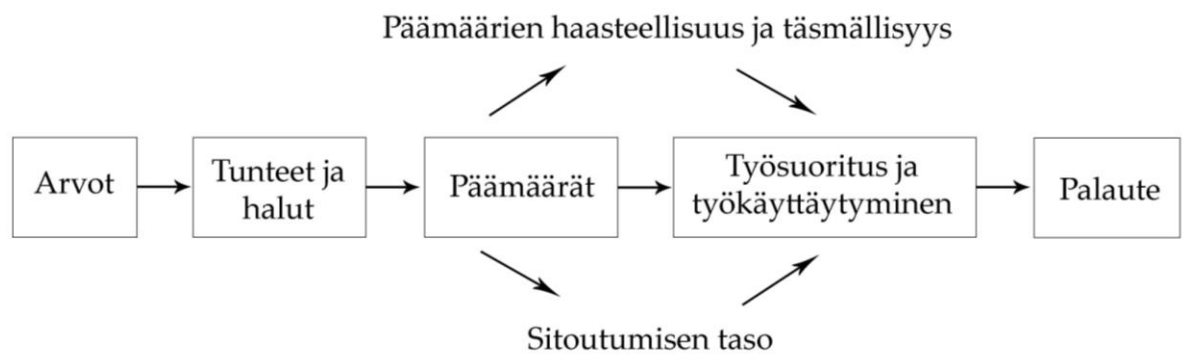
KUVIO 4. Maslow'n tarvehierarkia (Heikurainen & Joutsenkunnas 1996, 100)

Herzbergin kaksifaktoteoria tarkastelee motivaatiota enemmän työn kannalta kuin esimerkiksi Maslow'n teoria. Herzbergin kaksifaktoteorian mukaan työmotivaatioon vaikuttavat työn ulkoiset tekijät ja itse työ. Työn ulkoisiin tekijöihin lukeutuvat Herzbergin mukaan muun muassa työpaikan sisäiset suhteet, hallinto, ilma- piiri, menettelytavat, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, status, työpaikan siisteys ja turvallisuus. Työn ulkoiset tekijät eivät suoraan lisää työmotivaatiota, mutta ne parantavat työtyytyväisyyttä ja poistavat työsuorituksen esteitä, mikä mahdollistaa paremman työmotivaation. Herzbergin mukaan työ sinällään vaikuttaa suoraan yksilön motivaatioon. Työhön Herzberg sisällyttää työn sisällön, saavutukset, tunnustukset, vastuun, oppimisen ja uralla etenemisen. Nämä tekijät vaikuttavat suoraan työmotivaatioon ja parantavat yksilön työsuoritusta. (Strömmer 1999, 156.)

Strömmer (1999, 157) luokittelee myös McClellandin suorituspoteorian tarvelähtöisiin teorioihin. McClellandin teoriassa on kuitenkin kysymys enemmän suoritukseen vaikuttavista tekijöistä, joiksi McClelland nimeää ponnistelujen vaikutuksen menestymiseen, tehtävien sopivan vaativuustason, menestymisen mittaamisen ja palautteen, luovuuden mahdollisuuden sekä tulevaisuuteen suuntautumisen. Nämä tekijät vaikuttavat yksilön työmotivaatioon ja työsuoritukseen. (Strömmer 1999, 157.)

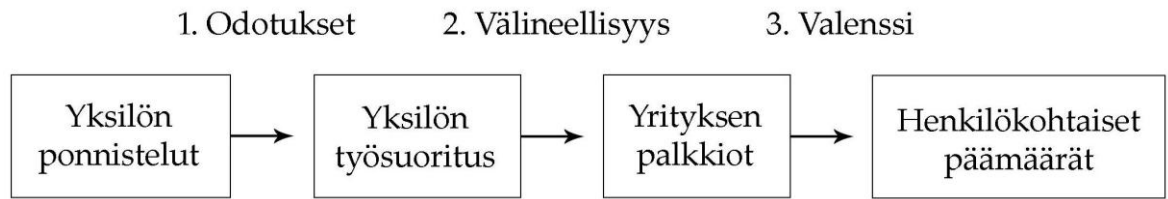
Alderferin tarveteoria perustuu kolmeen päätarpeeseen: olemassaolon, yhteenkuuluvuuden ja kehittymisen tarpeeseen. Olemassaolon tarpeeseen sisältyvät fyysiset tarpeet eli perus- ja turvallisuuden tarpeet. Yhteenkuuluvuuden tarpeeseen sisältyvät sosiaaliset, vuorovaikutus- sekä arvostuksen tarpeet. Kehittymisen tarpeeseen sisältyvät kasvun ja kehityksen tarpeet. Maslow'n tarvehierarkiasta poiketen Alderferin tarveteorian mukaan tarpeet eivät ole hierarkkisessa järjestyksessä ja niistä useampi voi aktivoitua yhtä aikaa. (Juuti 2006, 48; Strömmer 1999, 157.)

Muita tunnettuja motivaatioteorioita ovat Locken tavoitteenasetteluteoria, Vroomin odotusarvoteoria sekä Adamsin kohtuullisuusteoria. Locken tavoitteenasetteluteoria, jota voidaan kutsua myös päämääräteoriaksi, perustuu tavoitteiden tai päämäärien vaikutukseen motivaatioon. Locken mukaan yksilön työmotivaatio paranee, kun sillä on selkeästi määritellyt, mitattavissa olevat sekä yksilön hyväksymät tavoitteet, jotka hänen on myös mahdollista saavuttaa. Locken mukaan edes palkkioita ei välttämättä tarvita. (Juuti 2006, 59; Strömmer 1999, 158.) Kuvio 5 havainnollistaa Locken työmotivaation päämääräteoriaa.



KUVIO 5. Locken työmotivaation päämääräteoria (Hautala & Lämsä 2005, 89)

Vroomin odotusarvoteoria perustuu yksilön haluun minimoida harmi ja tuska sekä maksimoida hyöty ja nautinto. Vroomin mukaan yksilö arvioi ponnisteluiden, suorituksen ja palkkion välistä yhteyttä työssään. Jos yksilö uskoo hyötyvänsä kovemmasta ponnistelusta, hän toimii niin. Kuvio 6 havainnollistaa yksilön toimintaa Vroomin teorian mukaan. Yksilö toimii parhaalla mahdollisella tavalla, kun työ on sopivan haastava ja palkkio houkutteleva. Adamsin kohtuullisuusteorian mukaan yksilö vertaa itseään muihin yksilöihin ja hakee kohtuullisuutta suhteessa heihin. Työyhteisössä tämä näkyy mm. palkan vertailuna, koska henkilöstö haluaa tulla kohdelluksi tasavertaisina. (Juuti 2006, 49–56; Strömmer 1999, 158–159.)



KUVIO 6. Vroomin työmotivaation odotusarvoteoria (Hautala & Lämsä 2005, 88)

Tarkastelemalla eri motivaatioteorioita, voidaan niistä koota yhteen työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä motivaatioteorioiden mukaan. Taulukkoon 2 on koottu eri motivaatioteorioiden osatekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Näistä osatekijöistä saadaan hahmotettua työmotivaation kokonaisuus.

TAULUKKO 2. Työmotivaatiota selittäviä tekijöitä (Honka & Ruohotie 1999, 19)

Työmotivaatio		
Tarpeet	Kannusteet	Odotukset
Kasvutarpeet - itsensä toteuttamisen tarve - suoritustarve - pätemisen tarve	Tehtäväkannusteet - kasvumahdollisuudet - työn vaativuus - työn sisältö	Odotusarvo - odotukset työn asettamista vaatimuksista
Liittymistarpeet - arvostetuksi tulemisen tarve - yhteenkuuluvuuden tarve - kilpailun tarve	Vuorovaikutustarpeet - sosiaaliset palkkiot - ryhmätoiminta - johtamistyyli	Välinearvo - palkkion saavutettavuus - todennäköisyys saada palkkio
Toimeentulotarpeet - turvallisuuden tarve - suojan tarve - fysiologiset tarpeet	Taloudelliset ja fyysiset ympäristön kannusteet - työturvallisuus - palkkaus - työolot	Yllykearvo - palkkion arvo - todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita

Työmotivaatioon vaikuttavat tarpeet voidaan jakaa kolmeen osaan: kasvu-, liittymis- ja toimeentulotarpeisiin taulukon 2 osoittamalla tavalla. Kasvutarpeet ovat ns. minän tarpeita eli yksilöön itseensä liittyviä tarpeita. Tällaisia tarpeita ovat pätemisen, riippumattomuuden, suoritus- ja itsensä toteuttamisen tarve. Liittymistarpeisiin kuuluvat kaikki tarpeet luoda ja säilyttää suhteet tärkeiksi kokemuksiensa henkilöihin, työyhteisössä tämä tarkoittaa johtoa, työtovereita ja mahdollisia yhteistyökumppaneita. Toimeentulotarpeet ovat taas yksilön elämisen kannalta välttämättömiä perustarpeita kuten ruoan ja juoman tarve. (Honka & Ruohotie 1999, 20.)

Kannusteet ovat yrityksen laatimia ärsykeitä, joilla se voi vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen ja vahvistaa henkilöstön työmotivaatiota. Kannusteet ovat välineitä, joita yritys tarjoaa henkilöstölle sen tarpeiden tyydyttämiseksi. Henkilöstö työskentelee saadaksensa palkkioita, joilla tyydyttää tarpeitaan. Toimeentulotarpeita tyydytetään taloudellisilla kannustimilla ja työympäristöä koskevilla tekijöillä. Liittymistarpeita tyydytetään sosiaalisilla suhteilla, arvostuksella tms.. Kasvutarpeita tyydytetään muun muassa mielenkiintoisilla ja haasteellisilla työtehtävillä, menestymisellä ja onnistumisella. (Honka & Ruohotie 1999, 19–23.)

Työmotivaation tarpeiden ja kannusteiden ohella vaikuttavat myös yksilön odotukset ja havainnot. Odotuksilla ja havainnoilla viitataan työntekijän odotuksiin ja havaintoihin palkkioiden ja niiden saavutettavuuden suhteen. Työntekijä tulkitsee työn vaativuuden, palkkioiden arvon ja palkkioiden saavutettavuuden ja muodostaa itsellensä kuvan niistä. Yksilön työmotivaatioon oleellisesti vaikuttaa kuinka houkuttelevana hän pitää palkkiota ja kuinka helposti hän pitää sitä saavutettavana. Yksilön työmotivaatio on silloin korkeimmillaan, kun työ on sopivan haasteellista, siihen liittyy onnistumisen ja epäonnistumisen riski ja palkkio on tarpeeksi houkutteleva. Tämän vuoksi on tärkeää, että työtehtävät ja palkkiot ovat oikein mitoitettu työntekijään nähden. (Honka & Ruohotie 1999, 23–24.)

3.2.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät yrityksessä

Tarkasteltaessa työmotivaatioon liittyviä tekijöitä yrityksessä, on huomioitava ainakin seuraavat tekijäryhmät: persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö taulukon 3 mukaisesti. Motivaatioon vaikuttavia persoonallisuustekijöitä ovat mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Yksilön mielenkiinnon kohteet vaikuttavat hänen tarkkaavaisuuteensa. Työntekijän mielenkiinnon kohteista riippuu kuinka paljon hän pitää työstään ja miten ulkoiset ärsykkeet kuten palkka vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä. Yksilöiden asenteet vaikuttavat myös heidän työmotivaatioonsa. Yksilön asenne työhön ja itseensä vaikuttaa kuinka motivoitunut hän on työtään tekemään. Myös tarpeet kuuluvat motivaatioon vaikuttaviin persoonallisuustekijöihin, tarpeet ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 12–14.)

TAULUKKO 3. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä yrityksessä (Honka & Ruohotie 1999, 17)

Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa		
Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. mielenkiinnon kohteet, harrastukset	1. työn sisältö, työn mielekkyys, työn vaihtelevuus,	1. taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät palkkaus, edut ja työolosuhteet
2. asenteet: työtä ja itseään kohtaan	vastuu, itsenäisyys, palaute ja tunnustus	2. sosiaaliset tekijät
3. tarpeet: toimeentulo- kasvu- ja liittymis- tarpeet	2. saavutukset, eteneminen ja kehittyminen	johtamistapa, työilmapiiri sosiaaliset palkkiot

Työmotivaatioon vaikuttavat myös työn ominaisuudet, kuten työn mielekkyys, sisältö ja sen tarjoamat haasteet. Mitä mielekkäämmäksi ja antoisammaksi työnte-

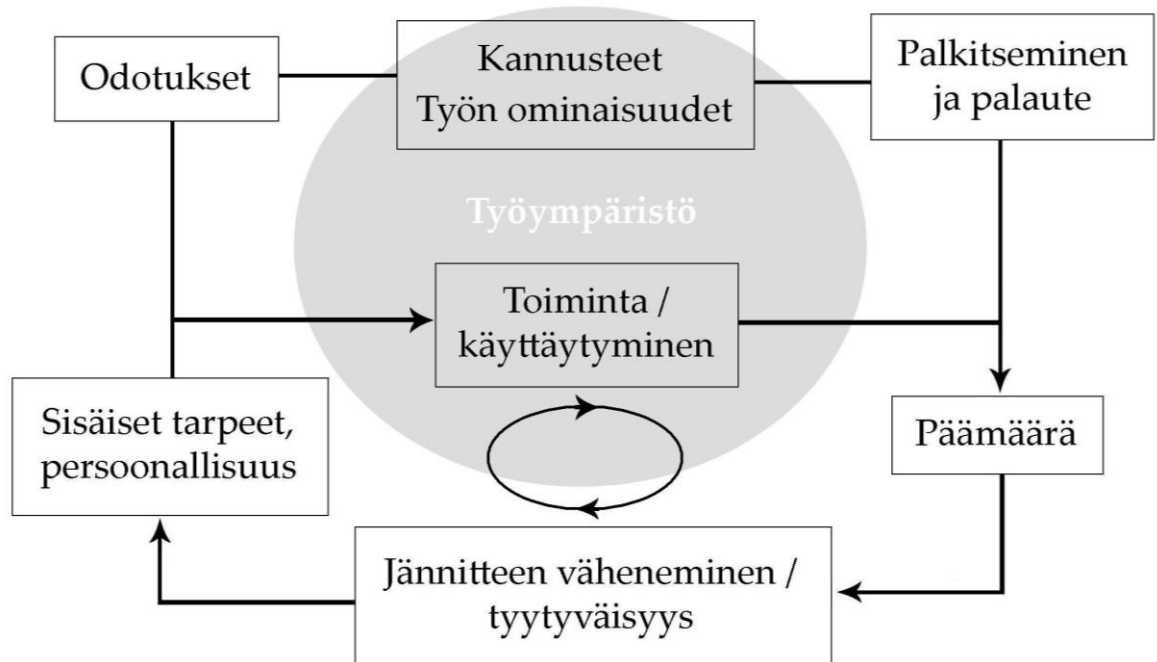
kijä työnsä kokee ja mitä enemmän hän saa onnistumisen kokemuksia, sitä motivoituneempi hän on työnsä suorittamaan. Työmotivaatioon persoonallisuuden ja työn ominaisuuksien ohella vaikuttaa myös työympäristö. Työympäristöön kuuluvat taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän toimintaan. Tällaisia tekijöitä ovat palkkaus, työolosuhteet, työilmapiiri ja esimiehen käyttäytyminen. (Peltonen & Ruohotie 1991, 12–14.)

3.3 Työmotivaatioprosessi

Työmotivaatio ja motivaatio syntyvät tietynlaisen prosessin tuloksena yksilön mielessä. Tähän prosessiin vaikuttavat jo edellä käsitellyt, työmotivaatioon vaikuttavat tekijät. Yksilön mielessä on käynnissä jatkuvasti erilaisia motivaatioprosesseja, joihin vaikuttavat yksilön sisäiset ja ulkoiset tekijät. Yksilön motivoituminen voidaan nähdä eräänlaisena jännitteenä, jota yksilö pyrkii toiminnallaan laskemaan. Tämä jännite voi olla tarve tai päämäärä. Kun päämäärä tai tarve on saavutettu, jännite vähenee tai laukeaa. (Juuti 2006, 38–39.)

Kuvio 7 kuvaa työmotivaation rakentumista. Työmotivaatioprosessiin vaikuttavat yksilön sisäiset tekijät eli sisäiset tarpeet ja persoonallisuus. Nämä tekijät ovat aina läsnä motivaatioprosessissa, tilanteesta riippuen myös ulkoiset tekijät vaikuttavat motivaatioprosessiin. Työmotivaatioprosessissa ulkoisilla tekijöillä on keskeinen rooli ja yksilö havainnoi niitä prosessin aikana. Yksilö rekisteröi mieleensä työn ominaisuudet, tehtävän työn ja tavoitteet sekä mahdolliset kannusteet ja palkkion. Kannusteista ja palkkioista muodostuu yksilölle tietty odotus. Työmotivaatioprosessiin vaikuttavat myös yksilön aiemmat kokemukset työstä. Yksilön suoritettua työtehtävän ja saavutettua päämäärän sekä saatuaan mahdolliset palkkiot ja palautteen, motivaatioprosessi vahvistuu. Päämäärän saavuttaminen ja palkkion tai palautteen saaminen lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää jännitettä. Työmotivaati-

on, työsuorituksen ja tyytyväisyyden välistä yhteyttä tarkastellaan lähemmin seuraavassa luvussa.



KUVIO 7. Työmotivaatioprosessi (mukaillen Juuti 2006, 38)

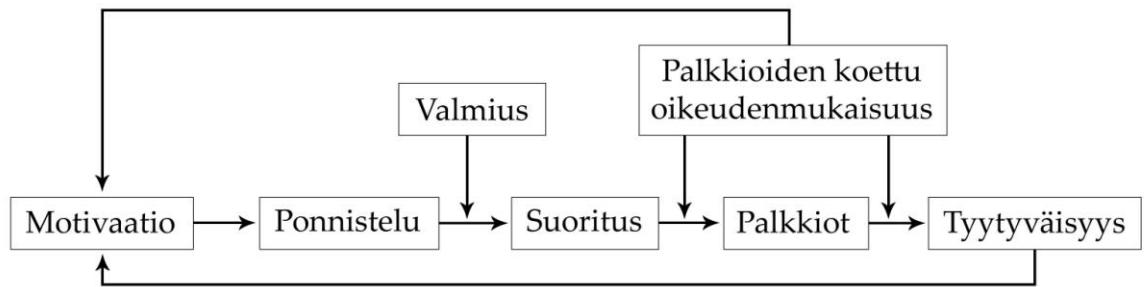
Myös Nivalan Osuuspankin henkilöstö käy läpi kuvion 7 mukaisen työmotivaatioprosessin työssään. Nivalan Osuuspankin henkilöstön työmotivaatioprosessiin vaikuttavat sen sisäiset ja ulkoiset tekijät eli pankin työympäristö, työtehtävät, peruspalkka sekä tulospalkkiojärjestelmä. Pankin henkilöstöllä voi olla useita työmotivaatioprosesseja kuten tulospalkkiojärjestelmää ja sen tavoitteita sekä jokapäiväistä työtä koskevia prosesseja. Tulospalkkiojärjestelmää koskeviin työmotivaatioprosesseihin vaikuttavat työtehtävät, tavoitteet sekä palkkiot. Pankin henkilöstö punnitsee työmotivaatioprosessissaan tavoitteiden ja palkkioiden sekä työtehtävien välisen suhteen, jonka jälkeen sille muodostuu työmotivaatio kyseiseen työhön.

3.4 Työmotivaation, työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen yhteys

Motivaatio ohjaa ihmisen toimintaa siten, että motivaation lisääntyessä työsuoritus paranee. Työmotivaation ja työsuorituksen välinen yhteys on selvä. Työtyytyväisyyden ja työmotivaation välinen yhteys sen sijaan ei ole aivan yhtä selvä. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat sukulaiskäsitteitä ja hyvin lähellä toisiaan, mutta niitä ei saa sekoittaa toisiinsa. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat kaksi eri asiaa. Työtyytyväisyys on seurausta onnistuneesta työsuorituksesta ja palkitsemisesta sekä muista työhön liittyvistä asioista. Työmotivaatioon taas vaikuttavat jo aiemmin käsitellyt motivaatioon vaikuttavat tekijät eli tarpeet, kannusteet ja odotukset sekä yrityksen sisäiset tekijät. (Ruohotie 1998, 46.)

Työmotivaation määrä riippuu tarpeista, kannusteista ja odotuksista sekä yrityksen sisäisistä tekijöistä. Työmotivaation määrä vaikuttaa yksilön ponnisteluun työsuorituksessa. Työmotivaation ja ponnistelun määrä eivät yksin määrää sitä miten yksilö suoriutuu työtehtävästään, vaan siihen vaikuttavat myös yksilön ominaisuudet kuten kyvyt, taidot ja persoonallisuus. (Honka & Ruohotie 1999, 24–27.)

Työtyytyväisyys taas on seurausta onnistuneesta työsuorituksesta ja palkitsemisesta sekä muista työhön liittyvistä asioista. Onnistunut työsuoritus sekä palkkioiden oikeudenmukaisuus ja oikea mitoitus lisäävät työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys puolestaan vaikuttaa epäsuorasti työmotivaatioon, sillä se vahvistaa yksilön käsitystä ponnistelun, työsuorituksen ja palkkion välisestä yhteydestä. Näin muodostuu motivaation, suorituksen ja tyytyväisyyden välinen yhteys. (Honka & Ruohotie 1999, 24–27.) Kuvio 8 havainnollistaa tätä.



KUVIO 8. Työmotivaation, työsuorituksen ja tyytyväisyyden yhteys (Honka & Ruohotie 1999, 27)

Nivalan Osuuspankissa, kuten kaikissa yrityksissä, henkilöstön työmotivaatio halutaan saada mahdollisimman korkealle. Nivalan Osuuspankin henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavat työntekijöiden sisäiset tekijät, mutta myös ulkoiset tekijät kuten työilmapiiri, esimies-alaissuhteet, työn mielekkyys, koulutus ja etene-
mismahdollisuudet sekä palkitseminen. Työmotivaation parantamiseksi Nivalan Osuuspankissa on käytössä tulospalkkiojärjestelmä, joka kannustaa henkilöstöä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstölle asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet, joiden saavuttamisesta tai ylittämisestä seuraa palkkio. Henkilöstö tietää tavoitteet ja palkkion suuruuden etukäteen, mikä vahvistaa henkilöstön motivaatioprosessia.

4 PALKITSEMINEEN

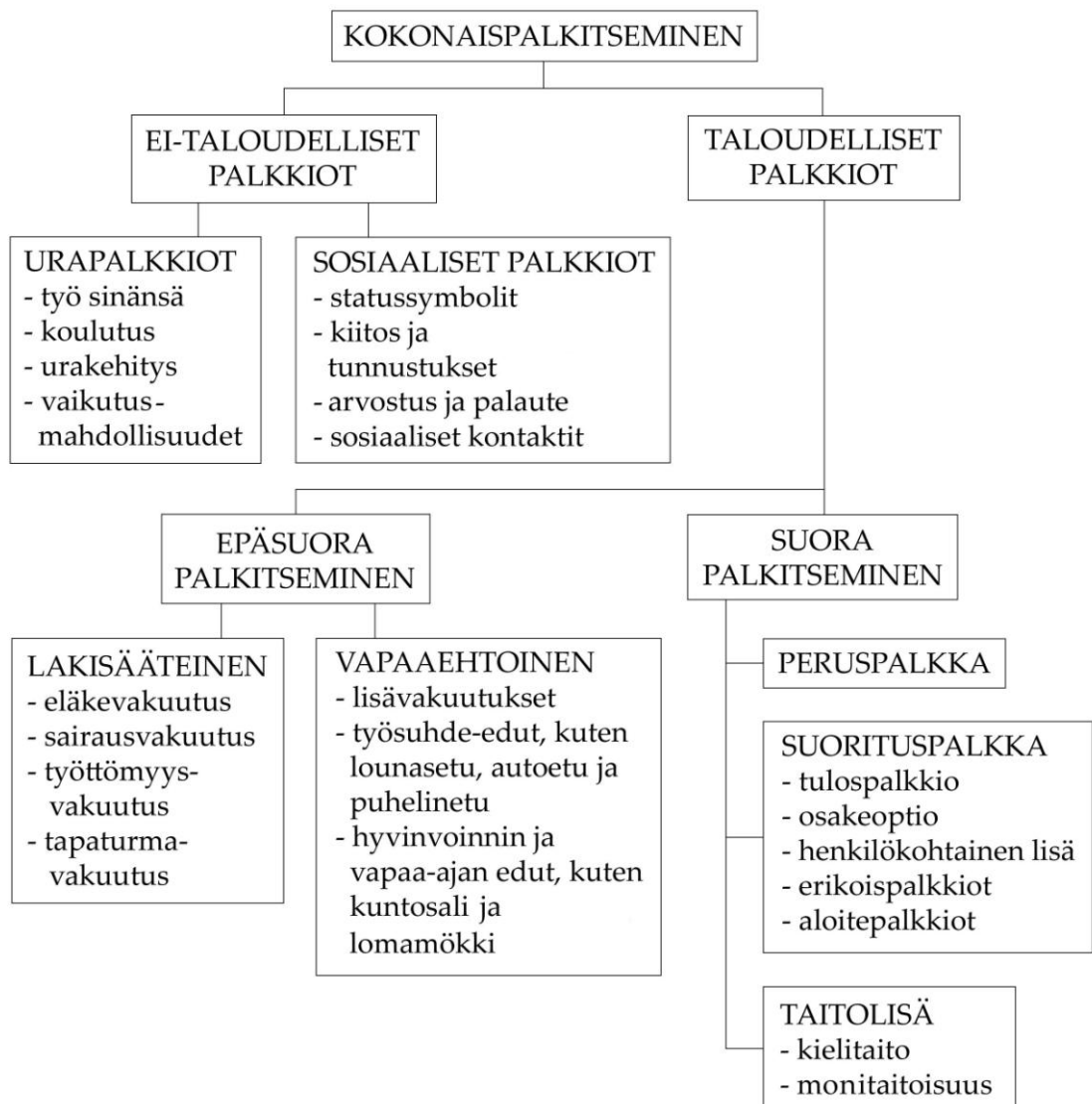
4.1 Palkitsemisen käsite

Kaajas, Luoma, Norlund ja Troberg (2004, 34) korostavat palkitsemisen vaihtosuhteellisuutta. Palkitseminen on aina vaihtosuhte, missä työntekijä antaa osaamisensa, toimintansa ja ponnistelunsa yritykselle ja yritys puolestaan antaa aineellisia ja aineettomia palkkioita työntekijälleen. Kauhasen (2006, 105) mukaan palkitsemista on kaikki taloudellinen ja ei-taloudellinen hyöty, jota työntekijä saa vastineeksi työpanoksesta. Hänen mukaansa palkitseminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja yksi henkilöstöjohtamisen väline ja sen tarkoitus on tukea yrityksen liiketoimintaa kannustamalla henkilöstöä toimimaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Kauhasen (2006, 105) mukaan palkitsemisen tulisi perustua siihen, minkälaista työtä työntekijä tekee ja miten hän siitä suoriutuu. Kauhasen, Kolarin ja Rantamäen (2006, 15–16) mukaan palkitseminen voidaan määritellä yrityksen ja työntekijän väliseksi vaihtosuhteeksi, josta molemmat hyötyvät.

4.2 Palkitsemismenetelmät

Työntekijä antaa tietonsa, taitonsa ja ideansa työnantajan käyttöön, jos hän kokee saavansa riittävästi joko taloudellista tai ei-taloudellista vastinetta työpanoksesta. Kun vastine työstä on oikein mitoitettu, se motivoi työntekijää toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla työnantajan eduksi. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys onnistuu luomaan sellaisen työympäristön, työtehtävät ja palkitsemisjärjestelmän, että työntekijä kokee oman työpanoksensa olevan tasapainossa vastikkeen kanssa. (Strömmer 1999, 269.)

Palkitsemismenetelmät jaetaan karkeasti kahteen osaan: ei-taloudellisiin ja taloudellisiin menetelmiin. Ei-taloudellisia palkitsemismenetelmiä ovat ura- ja sosiaaliset palkkiot. Taloudellisiin palkitsemismenetelmiin kuuluvat kaikki rahallinen palkitseminen ja etuudet. Taloudelliset palkitsemismenetelmät jaetaan edelleen kahteen ryhmään: suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suoraan palkitsemiseen sisältyvät peruspalkka, suoritusperusteinen palkkaus sekä taitolisät. Epäsuoraan palkitsemiseen sisältyvät erilaiset lakisääteiset ja vapaaehtoiset edut. Kokonaispalkitseminen muodostuu kaikista edellä mainituista osatekijöistä kuvion 9 mukaisesti. (Kauhanen 2006, 109–110.)



KUVIO 9. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2006, 110)

4.2.1 Ei-taloudelliset palkitsemismenetelmät

Ei-taloudellisia eli aineettomia palkitsemismenetelmiä ovat lähinnä työuraan liittyvät ja sosiaaliset palkkiot. Motivaatioteorioiden mukaan ei-taloudellisten palkkioiden merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi on työntekijän rahallinen palkka. Tulojen kasvaessa yhä suuremmiksi taloudellisen palkitsemisen merkitys siis pienenee ja muiden, ei-taloudellisten menetelmien merkitys kasvaa. Joidenkin työuraan tai sosiaaliin palkkioihin liittyvien menetelmien merkitystä vähätellään, mutta henkilöstä riippuen ne voivat merkitä joillekin työntekijöille hyvinkin paljon. (Kauhanen 2006, 131–136.)

Työuraan liittyvää palkitsemista ovat mahdollisuus urakehitykseen, itsensä kehittämiseen sekä tulojen lisäämiseen. Urakehitys voi tarkoittaa siirtymistä uralla eteenpäin, vaativampiin työtehtäviin tai siirtymistä sektorilta toiselle. Mahdollisuus itsensä kehittämiseen voi olla työnantajan kustantamaa koulutusta, kursseja tai kirjoja. Edellä mainittujen mahdollisuuksien myötä työnantaja tarjoaa mahdollisuuden myös tulojen lisäämiseen korkeamman aseman tai osaamistason vuoksi. Työnantaja voi tarjota lisäansioita myös ilman urakehityksen tai työntekijän kehityksen vaikutusta. (Kauhanen 2006, 131–133.)

Työuraan liittyvää palkitsemista ovat myös itse työ sekä vaikutusmahdollisuudet. Työhön liittyvää palkitsemista ovat työsuhteen pysyvyys sekä työaikajärjestelyt. Työsuhteen pysyvyys on entistä tärkeämpi asia useille työntekijöille ja merkittävä palkkio hyvin tehdystä työstä. Työajan järjestely antaa vapautta työntekijälle. Esimerkkejä työajan järjestelyistä ovat liukuva ja tiivistetty työaika ja opintovapaat. Työntekijä voidaan palkita myös vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä. Vaikutusmahdollisuudet voivat koskea työntekijän omaan työhön liittyviä asioita tai sitten laajemmin työryhmän, yksikön tai koko yrityksen asioita. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 203, 210, 229.)

Sosiaalisiin palkitsemismenetelmiin lukeutuvat erilaiset statussymbolit, kiitokset ja tunnustukset, tyytyväisyys työtehtäviin sekä sosiaaliset suhteet. Statussymbolit ovat asioita ja ilmiöitä, jotka ovat näkyviä arvo-aseman merkkejä. Tällaisia merkkejä voivat olla esimerkiksi toiminimike, työpiste, työaika ja kulkuluvat. Kiitokset ja tunnustukset ovat julkisia, yrityksen sisäisiä sekä tietyille henkilöille kohdistettuja positiivisia kommentteja. Työnantaja voi palkita henkilöstöään edullisesti statussymbolien, kiitosten ja tunnustuksien avulla. Ne eivät yleensä maksa mitään, mutta voivat merkitä saajallensa paljon. Työnantaja voi palkita henkilöstöään myös mielekkäillä työtehtävillä ja sosiaalisilla kontakteilla. Työntekijä kyllästyy työtehtäviinsä muutamassa vuodessa, joten työtehtävien vaihtuvuudella voidaan lisätä henkilöstön tyytyväisyyttä työhönsä. Useat työntekijät arvostavat myös mahdollisuutta mielenkiintoisiin sosiaalisiin kontakteihin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi yrityksen edustustehtävät. (Kauhanen 2006, 134–136.)

Hakonen ym. (2005, 237) lisäävät sosiaalisiin palkkioihin vielä arvostuksen ja palautteen. Arvostus ja palaute ovat myös ilmaisia palkitsemiskeinoja, joiden tulisi olla kaiken muun palkitsemisen tukena jokapäiväisessä työskentelyssä. (Hakonen ym. 2005, 237.)

4.2.2 Taloudelliset palkitsemismenetelmät

Taloudelliseen palkitsemiseen sisältyvät epäsuora ja suora palkitseminen. Taloudellisilla palkitsemismenetelmillä on aina jokin rahallinen arvo ainakin työnantajalle. Taloudellisten palkitsemismenetelmien tarkoituksena on houkutella potentiaalisia työntekijöitä ja pitää hyvät työntekijät talossa, lisätä kilpailuetua ja tuottavuutta, tukea yrityksen strategisia tavoitteita sekä vahvistaa ja määritellä yrityksen rakennetta. Nämä tekijät tukevat toinen toisiaan yrityksen liiketoiminnassa. Taloudellisen palkitsemisen kannustavuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan

tydyttää monia tarpeita. Perustarpeiden ohella sen avulla voidaan tyydyttää mm. vallan, arvostuksen tai suorituksen tarpeita. (Kauhanen 2006, 110–111.)

Epäsuorat palkitsemismenetelmät ovat sellaisia etuja ja hyötyjä, joita työnantaja tarjoaa palkan lisäksi henkilöstölleen ja joilla on välitön ja yksiselitteinen taloudellinen arvo. Epäsuora palkitseminen koostuu lakisääteisistä ja vapaaehtoisista etuuksista. Lakisääteisiä etuuksia ovat eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutus. Vapaaehtoiset etuudet voivat olla lisävakuutuksia tai erilaisia etuuksia. Erilaisia vapaaehtoisia lisävakuutuksia ovat muun muassa lisäeläke-, matka- ja vapaa-ajanvakuutus. Vapaaehtoisia etuuksia ovat puolestaan muun muassa ravinto-, auto-, puhelin- ja asuntoetu. Näiden etujen lisäksi työnantaja voi tarjota henkilöstölleen monenlaisia lisäpalveluita, kuten vapaa-ajan harrastusmahdollisuuksia. Epäsuorissa palkitsemismenetelmissä ainoastaan mielikuvitus on rajana. (Kauhanen 2006, 110, 115–116.)

Suora palkitseminen koostuu aikaan, suoritukseen ja tulokseen perustuvista eristä ja lisistä. Suoria palkitsemismenetelmiä ovat peruspalkka, suoritusperusteinen palkka sekä taitolisät. Peruspalkka on yleensä aikaan sidottu, työsopimuksessa sovittu palkka. Palkka voi olla myös suoritussidonnaista, mutta yleensä suoritusperusteiset palkat ovat lisiä, mitkä tulevat peruspalkan päälle. Suoritusperusteisia palkkauksia ovat tulospalkkaus, henkilöstörahasot ja optiot sekä erikois- ja aloitepalkkiot. Suoraan palkitsemiseen kuuluvat myös erilaiset taitolisät, jotka myös tulevat peruspalkan päälle. Tällaisia taitolisiä ovat mm. kielitaito- tai monitaitoisuuslisä. (Kauhanen 2006, 109–112; Hakonen ym. 2005, 20–21.)

4.3 Suoritusperusteinen palkkaus

4.3.1 Tulospalkkaus

Tulospalkkio on nimensä mukaisesti palkkio tuloksen parantumisesta. Se on peruspalkkausta täydentävä palkkiojärjestelmä. Tulospalkkiojärjestelmä perustuu yrityksen tavoitteisiin ja sen tarkoituksena on parantaa yrityksen tulosta henkilöstön avulla. Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet asetetaan niin, että niiden saavuttaminen parantaa yrityksen tulosta. Tulospalkkiojärjestelmän ja tavoitteiden avulla ohjataan yrityksen toimintaa onnistumisen kannalta keskeisiin asioihin. Tulospalkkiojärjestelmä sopii kaikille yrityksen henkilöstöryhmille ja sen avulla pyritään saamaan jokainen yksilö mukaan tuloksen kehittämiseen. (Gustafsson & Jokinen 1994, 40–49.)

Tulospalkkiojärjestelmä ei kuitenkaan ole ainoastaan palkkaustapa, vaan oikein rakennettuna se on myös johtamisen ja viestinnän väline sekä ajattelutapa. Se voidaan rakentaa tavoitteellisen johtamisjärjestelmän tueksi tai se voi toimia itsenäisenä tuloshakuisena johtamisjärjestelmänä. Tulospalkkiojärjestelmä voi toimia myös viestinnän välineenä. Se kertoo henkilöstölle miten asioiden halutaan kehittyvän ja mitä pitäisi saada aikaan. Tulospalkkiojärjestelmän avulla henkilöstö saadaan kiinnostumaan luonnollisella tavalla toiminnan kehityksestä ja onnistumisesta. Henkilöstö oppii seuraamaan onnistumisen kannalta tärkeitä asioita ja kohdistamaan toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulospalkkiojärjestelmä on myös ajattelutapa, jolla pyritään ohjaamaan koko henkilöstöä parempaan kokonaisuutukseen. Sen avulla pyritään saamaan kaikki mukaan tavoitteelliseen työhön. (Gustafsson & Jokinen 1994, 47.)

Kauhasen (2006, 125) mukaan tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen vaatii suunnitelmallisuutta, aikaa ja tarkkuutta. Hänen mukaansa sen tulee sopia luonnollisesti yrityksen kulttuuriin, johtamistapaan ja yleiseen toimintaan ja sen tulee vastata yrityksen tavoitteita ja arvoja ja tukea niiden saavuttamista. Kauhasen (2006, 125) mukaan tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotossa tulee huomioida myös, että ajankohta on uudistukselle suotuisa. Gustafssonin ja Jokisen (1994, 40) mukaan tulospalkkiojärjestelmä on yrityskohtainen ja se tulee rakentaa yrityksen erityistarpeet huomioon ottaen. Heidän mukaansa kopiointi ei kannata, sillä se ei onnistu. Gustafsson ja Jokinen (1994, 40) lisäävät vielä, että tulospalkkiojärjestelmän tulee olla joustava ja muunneltavissa yrityksen kehityksen mukaisesti.

Tulospalkkiojärjestelmää rakennettaessa tulee suunnitella sen rakenne. Tulospalkkiojärjestelmän rakenne on suunnitelma siitä mitä ja kuinka paljon, milloin, kenelle ja millä perusteella maksetaan. Rakennetta suunniteltaessa tulee miettiä muun muassa mittarit ja maksutiheys, mittaustasot, jakotapa, palkkioiden rahoitus sekä esimiehen rooli tulospalkkauksessa. Mittari kertoo mitä ja miten mitataan ja maksutiheys milloin maksetaan. Mittaustasot kertovat, millä eri tasoilla yksilö voi tavoitteita saavuttaa. Mittaustasoja on hyvä olla useampi niin, että yksilö saavuttaa ainakin jotakin varmasti. Palkkioiden jakotapa voi olla tavoitteiden lisäksi sidoksissa esimerkiksi peruspalkkaan tai se voi olla kiinteä. Palkkioiden rahoitus voidaan joko budjetoida etukäteen tai se voidaan sitoa voittoon tai säästöön, se voi myös koostua molemmista. (Hakonen ym. 2005, 126–133.)

Esimiehen rooli tulospalkkiojärjestelmässä on järjestelmän tunteminen, oman yksikön tavoitteiden johtaminen, tavoitteiden konkretisointi ja järjestelmästä kertominen. Hänen tehtäviinsä kuuluu lisäksi mittareista sopiminen, mittaustasojen asettaminen ja seuraaminen, tunnuslukujen seuraaminen ja palautteen antaminen sekä ohjaus ja tukeminen. Esimiehen tehtävänä on myös osallistua tulospalkkiojär-

jestelmän kehittämiseen ja saada myös henkilöstö osallistumaan siihen. (Hakonen ym. 2005, 135.)

Tulospalkkio on siis sidoksissa etukäteen asetettuihin tavoitteisiin. Palkkio maksetaan, jos tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Tulospalkkio voi koskea yksilöiden ohella myös useampia henkilöitä kuten tiimiä tai koko työyhteisöä. Tulospalkkio maksetaan harvemmin kuin peruspalkka, yleensä 1–4 kertaa vuodessa. Tulospalkkiojärjestelmä pitäisi sitoa useampaan, 3-6 tavoitteeseen. Jos tavoitteita on vain yksi tai kaksi, ne saattavat vääristää henkilön tai henkilöstön työkäyttäytymistä. Tavoitteiden asettaminen on helpompaa silloin, kun henkilöstön tulos on helposti mitattavissa. (Kauhanen 2006, 125–127.)

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden pohjana ovat yrityksen keskeiset tavoitteet, jotka puretaan henkilöstön tasolle, niin että jokainen tunnistaa vaikutusmahdollisuutensa asiaan. Yrityksen johto määrittelee ne tavoitteet, joihin toiminta halutaan suunnata ja joiden pohjalta tulospalkkiojärjestelmä rakennetaan. Tavoitteiden tulee olla selkeät, jotta henkilöstö mieltää ne oikein. Tuloksia on hyvä seurata ja arvioida palkkiojakson aikana, jolloin toimintaa voidaan vielä tehostaa. (Gustafsson & Jokinen 1994, 48.)

Tavoitteet voivat olla taloudellisia, määrällisiä, laadullisia, tehokkuutta mittaavia, kehitystoimenpiteisiin liittyviä tai muita tunnuslukuihin liittyviä tavoitteita. Taloudelliset tavoitteet ovat rahassa mitattavia tavoitteita, kuten sijoitetun pääoman tuotto, voitto, kate, myynti tai kustannukset. Määrällisiä tavoitteita voivat olla muun muassa tuloksen paino, tilavuus tai kappalemäärä. Tehokkuutta mitataan yleensä kehityksenä, jolloin panoksen ja tuotoksen suhdetta verrataan aikaisempiin tuloksiin. Laadun mittaaminen voi olla hyvinkin yrityskohtaista, mutta usein laatua mitataan asiakas- ja henkilöstön tyytyväisyytenä. Kehitystavoitteita voivat olla yrityksessä lähes minkä tahansa osa-alueen kehittäminen. Edellä mainittujen

lisäksi myös muita tunnuslukuja voidaan käyttää. Tällaisia tunnuslukuja voivat olla esimerkiksi jalostusarvo henkilöä kohden, markkinaosuus, varaston kierto nopeus, myyntisaamisten kierto nopeus, kapasiteetin käyttöaste, henkilöstön vaihtuvuus tai sairauspoissaolot. (Kauhanen 2006, 125–127.)

Nivalan Osuuspankissa on siis käytössä tulospalkkiojärjestelmä. Tavoitteet asetetaan puolivuositain ja niiden saavuttamisesta tai ylittämisestä seuraa palkkio. Nivalan Osuuspankissa tulospalkkiojärjestelmä on täydentävä palkkiojärjestelmä, jossa palkkio maksetaan peruspalkan lisäksi.

4.3.2 Henkilöstörahasot

Henkilöstörahasot ovat yrityksen henkilöstön perustamia, omistamia ja hallitsemia rahastoja, joihin yritys voi halutessaan siirtää yrityksen tulokseen perustuvia voittopalkkioita. Henkilöstörahasot jäseniä ovat yrityksen koko Suomessa toimiva henkilöstö, ellei yrityksen johtoa ja määräaikaista työntekijöitä ole rahaston säännöissä suljettu pois. Rahaston perustaminen myös edellyttää vähintään 30 henkilön henkilöstöä. (Kauhanen 2006, 128.)

Henkilöstörahasot siirrettävät varat ovat yrityksen tulokseen perustuvia voittopalkkioita. Mitä parempi yrityksen tulos on, sitä enemmän palkkioita voidaan siirtää henkilöstörahasot. Tämän tarkoituksena on kannustaa ja sitouttaa henkilökuntaa toimimaan yrityksen menestymisen eteen. Rahat henkilöstörahasot voidaan käyttää henkilökunnan palkitsemiseen tai vaikka henkilökunnan hyvinvointiin. Henkilöstörahasot motivoinnin on kuitenkin huomattu olevan varsin heikko ja sen tilalle onkin pyritty kehittämään samalla rahalla nopeammin ja paremmin motivoivia menetelmiä. (Kauhanen 2006, 128; Strömmer 1999, 280.)

OP-Pohjola-ryhmällä ja Nivalan Osuuspankilla on käytössään myös pankkikohtaiset tavoitteet, joista pankin henkilöstöä palkitaan henkilöstörahaston avulla. Nämä tavoitteet ovat pitkäaikaisia ja vaativat henkilöstön sitoutumista. OP-Pohjola-ryhmässä henkilöstörahastot on todettu toimivaksi ratkaisuksi. (Vähäjärvi, A 2010)

4.3.3 Optiot

Optiot ovat yrityksen osakkeita, joita henkilöstön annetaan merkitä tietty määrä. Optiot ovat pitkän aikavälin kannustimia ja ne toimivat henkilöstöä sitouttavana menetelmänä. Optioiden arvo riippuu yrityksen menestyksestä ja yrityksen menestys riippuu henkilökunnan ponnisteluista ja tätä kautta optioiden on tarkoitus kannustaa henkilöstöä toimimaan yrityksen menestymisen eteen. Optioiden avulla voidaan kasvattaa omistaja-arvoa, yhdistää henkilöstön ja omistajien etuja, sitouttaa henkilöstöä ja houkutella uusia työntekijöitä. Optiot eivät varsinaisesti maksa yritykselle mitään, vaan ”maksajina” toimivat edelliset osakkeiden omistajat. (Kauhanen 2006, 128–129; Strömmer 1999, 280–281.)

Optioita voidaan jakaa joko vain johto- ja avainhenkilöille tai sitten koko henkilöstön kesken. Optioiden jakaminen voi olla myös palkkasidonnaista. Optiot voivat olla vastikkeellisia tai vastikkeettomia. Optiojärjestelyjä käytettäessä on tärkeää määritellä etukäteen kaikki ehdot, merkintäajankohta, merkintähinta sekä muut ehdot. Yrityksen menestymisestä riippuen optiot voivat osoittautua saajallensa kullannarvoisiksi tai täysin arvottomiksi. (Kauhanen 2006, 129–130.)

4.3.4 Aloite- ja erikoispalkkiot

Yrityksen johtoryhmä toimii aitiopaikalla ja sen vaikutusmahdollisuudet yrityksen menestymiseen ovat suuret. Johtoryhmään kuuluvat eivät kuitenkaan ole ainoita, joilla voi olla hyvää näkemystä, kokemusta ja ideoita yrityksessä. Aloitetoiminta onkin kehitetty tähän tarkoitukseen. Aloitetoiminnan tarkoituksena on saada henkilöstön hyvät ideat esille ja mahdollisuuksien mukaan ottaa ne käyttöön. Aloite-toiminnan ajatuksena on, että hyvät ja käyttökelpoiset ideat palkitaan ja näin kannustetaan henkilöstöä ottamaan osaa aloitetoimintaan ja sitä kautta yrityksen kehittämiseen. (Hakonen ym. 2005, 170.)

Erikoispalkkiot ovat nopea tapa huomioda merkittävät tapahtumat ja hyvät työsuoritukset. Niitä voi käyttää yrityksen johto, mutta myös yrityksen koko henkilöstö. Erikoispalkkiot ovat erityinen tapa sanoa ”kiitos” tai ”hyvin tehty”. Ne tukevat kiitosta ja palautteen antoa ja kertovat arvostuksesta. Erikoispalkkiot ovat usein yksilöllisiä ja suunniteltuja työntekijän persoonan mukaan, ne jäävät mieleen pitemmäksi aikaa. Erikoispalkkio on palkkioista monikäyttöisin ja monipuolisin. Se voi olla melkein mitä tahansa, kuten esimerkiksi tavarapalkkio, rahapalkkio tai matkat. (Hakonen ym. 2005, 185–186.)

4.4 Kokonaispalkitseminen ja palkkapolitiikka

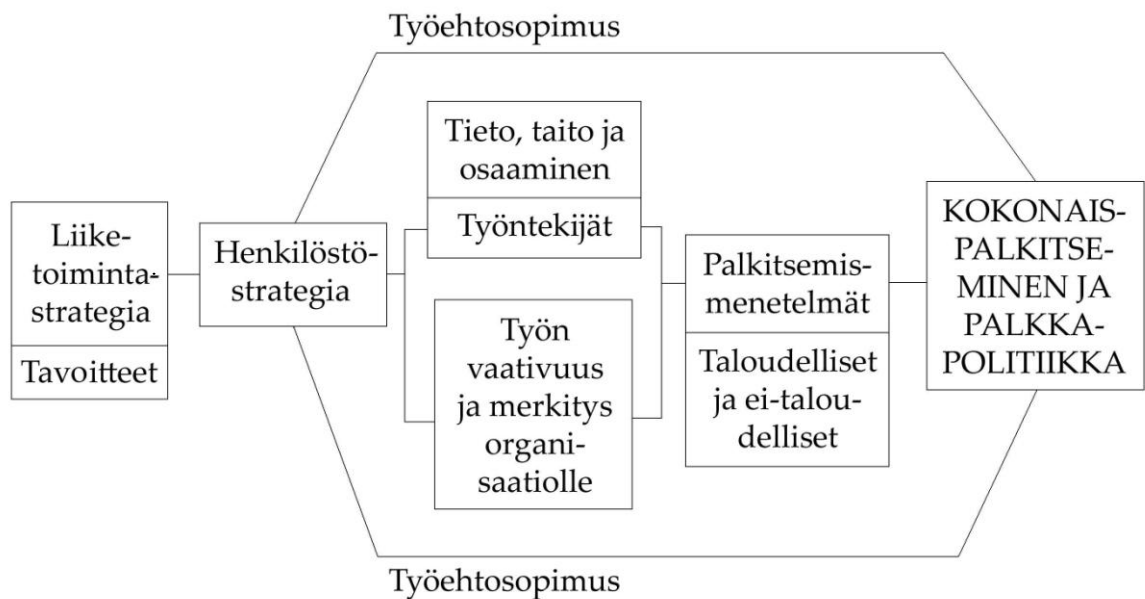
Kokonaispalkitseminen muodostuu edellä käsitellyistä palkitsemismenetelmistä. Kokonaispalkitseminen on johtamisen väline, joka on paljon tehokkaampi kuin mikään palkitsemismenetelmä yksinään. Palkitsemismenetelmistä tulee koota sopiva kokonaispalkitseminen, jonka avulla voidaan houkutella työntekijöitä yritykseen, saada heidät pysymään yrityksessä ja motivoida heidät toimimaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hakonen ym. 2005, 19–23.)

Palkkapolitiikka on yrityksen kertomus siitä, miten yrityksessä palkka-asiat hoidetaan. Se on sekä esimiehiä että alaisia varten kertoen molemmille osapuolille yrityksen palkitsemisen perusteet ja ohjeet. Palkkapolitiikka on myös ylimmän johdon työväline yrityksen kehitystä ja strategiaa suunniteltaessa ja toteutettaessa. (Gustafsson & Jokinen, 1994, 23–24.)

Yrityksen palkkapolitiikalla on merkittävä vaikutus yrityksen kustannuksiin, kilpailuasemaan työmarkkinoilla ja henkilöstön motivaation. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksen palkkapolitiikka perustuu harkittuun kokonaispalkitsemiseen, eikä sattumanvaraisiin palkitsemismenetelmiin. Yrityksen palkkapolitiikka pitää suunnitella huolellisesti ottaen huomioon yrityksen toimintatavat, strategia ja tavoitteet sekä toimialakohtaiset työehtosopimukset. Yrityksen palkkapolitiikan tulee perustua yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Palkkapolitiikkaa luotaessa työehtosopimukset sanelevat reunaehdot, jotka palkkapolitiikan on täytettävä. Palkkapolitiikkaa suunniteltaessa on huomioitava myös työn vaativuus, työn merkitys yritykselle ja työntekijöiden osaaminen. (Strömmer 1999, 272–273.)

Palkkapolitiikan tulee olla oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja jokseenkin läpinäkyvä. Oikeudenmukainen palkkapolitiikka luo turvallisuudentunnetta ja luottamusta työyhteisöön. Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen palkkapolitiikka luo myös hyvän työilmapiirin. Palkkapolitiikan tulee olla siinä määrin läpinäkyvä, että henkilöstö tietää mahdollisimman hyvin palkan määräytymisen perusteet. Palkkapolitiikan tulee olla myös joustava, jotta se voi elää yrityksen mukana ja jotta palkkausmenetelmiä voidaan muuttaa tarpeen vaatiessa. Palkkapolitiikan tulee jouta myös niin, että se sallii työntekijöiden yksilökohtaisen palkitsemisen heidän osaamisensa, työn vaativuuden ja työpanoksensa mukaisesti. (Strömmer 1999, 272–274.)

Palkkapolitiikkaa ja kokonaispalkitsemista tulisi lähteä rakentamaan henkilöstöstrategian pohjalta ja henkilöstöstrategian puolestaan pitää perustua yrityksen liiketoimintastrategiaan. Kokonaispalkitseminen ja palkkapolitiikka kootaan eri palkitsemismenetelmistä työntekijöiden tietojen ja taitojen, työn vaativuuden sekä työn merkityksen perusteella työehtosopimuksen antamissa kehyksissä. Nämä osatekijät on koottu kuvioon 10.



KUVIO 10. Kokonaispalkitsemisen ja palkkapolitiikan muodostuminen

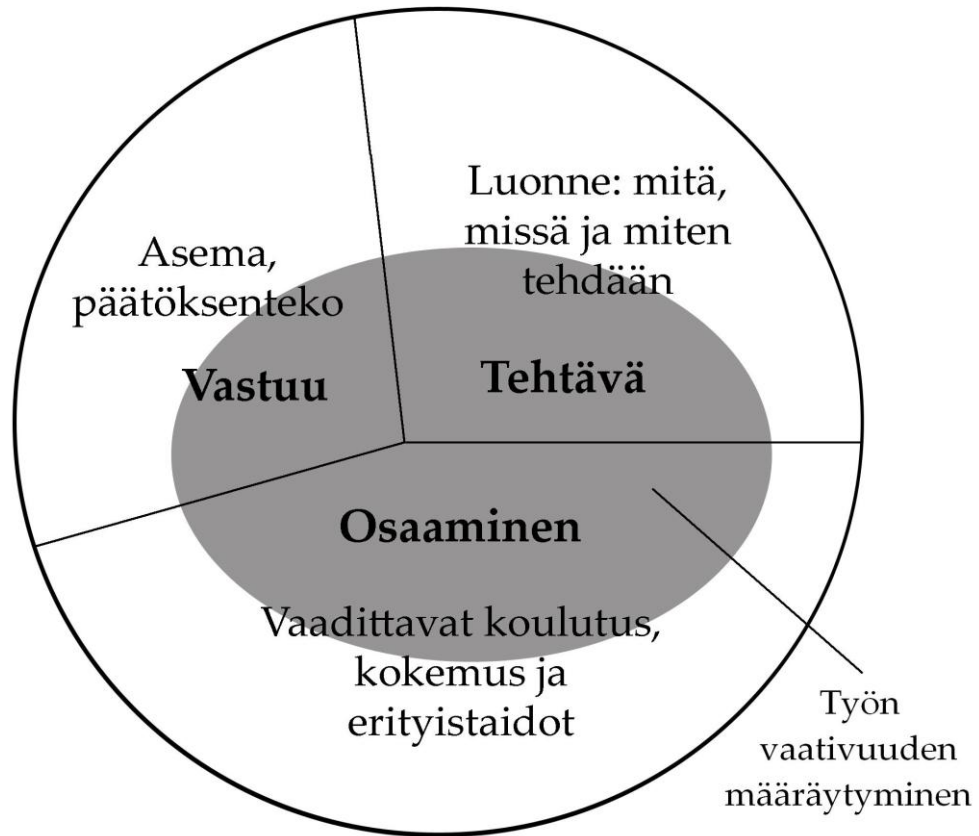
4.4 Työn vaativuuden arviointi palkkauksen perustana

Työn vaativuuden arviointi on osa henkilöstöjohtamista, joka vaikuttaa palkitsemiseen. Työn vaativuus on yksi palkkauksen perusta ja palkitsemista määrittävä tekijä. Työn vaativuus vaikuttaa myös tulosperusteisen palkkauksen tavoiteasetantaan. Näiden tekijöiden vuoksi työn vaativuus on tärkeää osata arvioida oikein.

Erilaiset työtehtävät ovat vaatimustasoltaan hyvin erilaisia. Joihinkin työtehtäviin käy lähes kuka tahansa, kun taas toisiin täytyy olla hyvin korkeasti koulutettu ja kokenut henkilö. Työn vaativuuteen vaikuttavat kolme osa-aluetta: vaadittava osaaminen, tehtävään liittyvä vastuu sekä tehtävän luonne. Osaamistekijöihin luokituvat koulutus, kokemus ja erityistaidot. Työtehtävän vastuullisuuteen vaikuttavat muun muassa asema ja päätöksenteon määrä. Työtehtävät voivat olla luonteeltaan hyvin erilaisia riippuen siitä mitä tehdään, miten tehdään ja missä tehdään. (Gustafsson & Jokinen 1997, 22.)

Työn vaativuus määritellään työ- ja virkaehtosopimuksissa. Työn vaativuuden määrittelyyn käytetään vaativuuden määrittämisyjärjestelmiä. Työn vaativuuden määrittämisyjärjestelmä mittaa edellisessä kappaleessa käsiteltyjä työn vaativuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tärkeää vaativuuden määrittelyssä on kuitenkin ottaa huomioon myös yrityksen tavoitteet, kehitystarpeet, markkinavoimat ja oikeudenmukaisuus. Työn vaativuuden määrittämisyjärjestelmät ovat usein töiden parivertailuja tai töiden luokittelua. Parivertailut sopivat pieniin yrityksiin, joissa ei ole suuria vaatimuseroja. Luokittelu on parivertailua paljon tarkempi ja objektiivisempi, siinä työtehtävät voidaan pilkkoa osiin ja tarkastella kutakin omanaan. (Gustafsson & Jokinen 1997, 36–37.)

Kuviossa 11 esitetään työn vaativuuteen vaikuttavat tekijät ja työn vaativuuden määräytymistä. Työn vaativuuteen vaikuttavat kaikki kolme osa-aluetta yhdessä ja kunkin osa-alueen vaatimukset yksistään. Kuvion taustalla näkyvä harmaa alue määrittää kuinka vaativa kyseinen työtehtävä on: mitä suurempi harmaa alue taustalla on, sitä vaativampi työtehtävä on ja mitä enemmän eri vaativuustekijöitä on yksistään sekä yhdessä, sitä vaativampaa työ on. Työn vaativuuden määrittäminen on tärkeää tulospalkkauksen kannalta, jotta tavoitteet ja niistä saatavat palkkiot osataan mitoittaa oikein. Myös tästä syystä Nivalan Osuuspankki haluaa tutkituttaa omaa tulospalkkiojärjestelmäänsä.



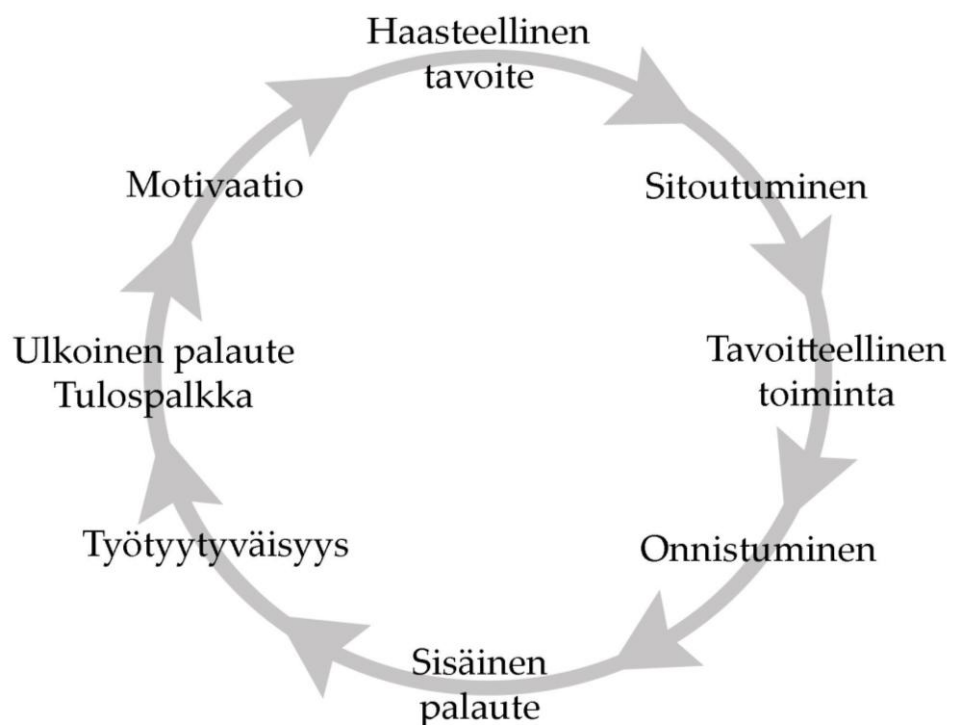
KUVIO 11. Työn vaativuuden määräytyminen

4.5 Tavoitteiden asettaminen suoritusperusteisessa palkitsemisessa

Tavoiteasetanta on keskeistä tulospalkkauksen onnistumisen kannalta. Tavoitteiden tulee olla haasteellisia, mutta realistisia ja mahdollista saavuttaa. Tavoitteiden tulee olla yrityksen toimintastrategian mukaisia ja ohjata yrityksen kehitystä normaalia parempaan suuntaan. Näin varmistetaan, että tulospalkkaus on kannattavaa. Tavoitteiden tulee olla myös henkilöstön hyväksymiä, jotta henkilöstö sitoutuu niihin ja päästään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Tulospalkkauksessa onnistuminen ei myöskään saa olla itsestäänselvyys, vaan sen saavuttamiseksi pitää tehdä töitä. (Gustafsson & Jokinen 1994, 84–85.)

Tavoitteita suunniteltaessa täytyy ensin päättää tavoitteet, mitä halutaan saavuttaa ja sen jälkeen löytää sopiva tavoitteiden vaatimustaso. Tavoitteet voivat olla taloudellisia tai kehittämistavoitteita ja ne voivat vaatia tehokkuutta. Tavoitteiden luonne on helpompaa määrittää, kun työn vaativuus on tiedossa. Myös tavoitteiden vaatimustaso, eli se mitä pitää saavuttaa, on helpompaa määrittää tiedettäessä työn vaativuus. (Kamensky 2000, 187–196.)

Kun tavoitteet ovat oikein mitoitettut ja yksilö saavuttaa ne, se antaa sisäisen palautteen onnistumisesta ja luo tyytyväisyyttä kuvion 12 mukaisesti. Kun yksilölle jaetaan vielä osa yrityksen onnistumisesta tulospalkkion muodossa, saa yksilö myös ulkoisen palautteen onnistumisestaan. Kuvio 12 osoittaa miten onnistunut tavoitteen asettelu johtaa eräänlaiseen ketjureaktioon, jossa tulosten parantuessa myös työkokonaisuus kehittyy ja työtyytyväisyys paranee. (Gustafsson & Jokinen 1994, 85.)



KUVIO 12. Onnistunut tulospalkkausprosessi (Gustafsson & Jokinen 1994, 85)

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka kannustavaksi ja mielekkääksi Nivalan Osuuspankin henkilöstö kokee pankin käyttämän tulospalkkiojärjestelmän ja tavoitteiden asettamisen ja kuinka hyvin ne tukevat yrityksen henkilöstöjohtamista. Lisäksi tavoitteena oli selvittää kuinka hyvin Nivalan Osuuspankin tulospalkkiojärjestelmä ja asetetut tavoitteet motivoivat henkilöstöä ja millä tavalla ne vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja asiakaspalveluun.

Tavoitteiden pohjalta tutkimuksen pääongelma asetettiin seuraavasti:

Minkälaisia käsityksiä Nivalan Osuuspankin henkilöstöllä on pankin käyttämästä tulospalkkiojärjestelmästä osana henkilöstöjohtamista?

Pääongelma jaettiin seuraaviin alaongelmiin:

1. **Missä määrin tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen?**
2. **Minkälaisia käsityksiä henkilöstöllä on tavoitteista ja niiden asettamisesta osana tulospalkkiojärjestelmää?**
3. **Minkälaisia käsityksiä henkilöstöllä on tulospalkkiojärjestelmän toimivuudesta?**
4. **Miten tulospalkkiojärjestelmä osaltaan vaikuttaa asiakaspalveluun?**

5.2 Tutkimuksen kohdejoukko, aineiston keruu ja analysointi

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin henkilöstötutkimuksena. Empiirisen tutkimuksen perusjoukko oli Nivalan Osuuspankin kaikki tulospalkkiojärjestelmän alaiset työntekijät. Empiirinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Kyselytutkimukseen päädyttiin haastattelututkimuksen sijasta vastausten luotettavuuden takia ja henkilöstön toivomuksen vuoksi. Tiedonkeruuvälineenä oli tulospalkkiojärjestelmää koskeva kyselylomake, jonka kaikki asianomaiset työntekijät täyttivät työajalla aamupalaverin yhteydessä. Lomakkeen täyttömahdollisuus järjestettiin kahtena aamuna, jotta kaikki asianomaiset saivat mahdollisuuden täyttää sen. Koska tutkimuksen perusjoukko koostui 13 henkilöstö, suoritettiin kokonais-tutkimus eli perusjoukko tutkittiin kokonaan. Vastausprosentti oli 100 %.

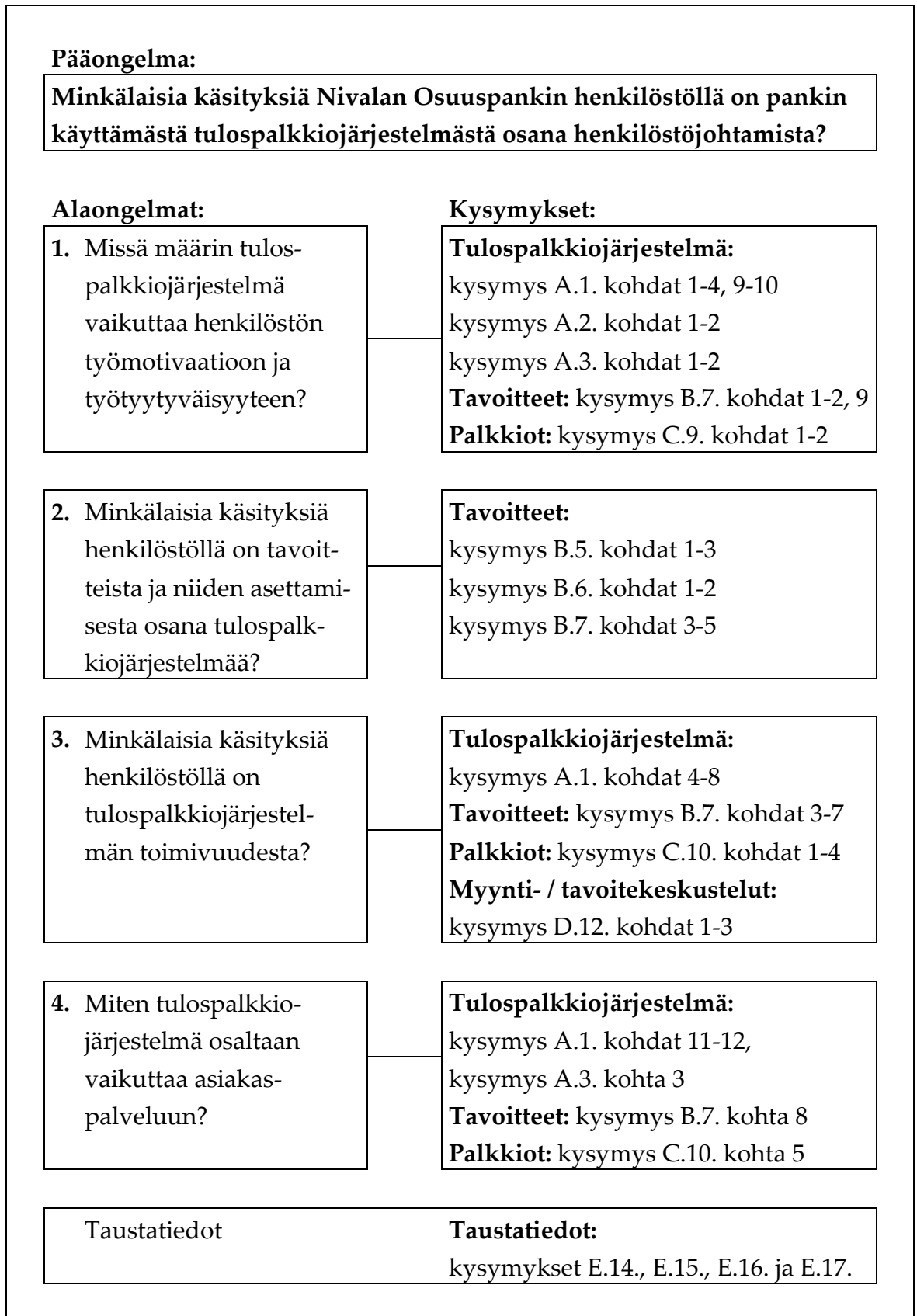
Kyselylomakkeiden vastaukset kirjattiin SPSS-tilasto-ohjelmaan, jonka avulla niitä myös käsiteltiin ja analysoitiin. Tietojen käsittelyssä käytettiin apuna myös Microsoft Office Excel -ohjelmaa, jonne myös kaikki tiedot siirrettiin. Tietojen analysointiin käytettiin frekvenssejä, prosenttijakaumia, keskiarvoja, keskihajontaa, t-testiä, korrelaatiota ja summafunktioita. Kaikille aineiston muuttujille taustamuuttujia lukuun ottamatta tehtiin frekvenssi- ja prosenttijakaumataulukot sekä keskiarvo-, -hajonta- ja t-testi-taulukot. T-testin avulla selvitettiin vastausten keskiarvojen eroja tiimien välillä. Lisäksi muuttujien välisen riippuvuuden analysointiin käytettiin tarpeen mukaan korrelaatiota.

5.3 Kyselylomakkeen rakenne sekä muuttujien ja mittareiden laadinta

Kyselylomakkeen muuttujat laadittiin tavoitteiden ja tutkimusongelmien pohjalta sekä Nivalan Osuuspankin johdon toiveiden mukaisesti. Ensimmäistä alaongelmaa koskevia muuttujia oli yhteensä 15, toista alaongelmaa koskevia kahdeksan, kolmatta alaongelmaa koskevia 17 ja neljättä alaongelmaa koskevia viisi. Näiden lisäksi oli neljä taustatietoja koskevaa muuttujaa. Muuttujia oli yhteensä 45 kappaletta, osa niistä kosketti useampaa alaongelmaa. Muuttujien lisäksi oli neljä avointa kysymystä.

Kyselylomakkeen muuttujat jaettiin viiteen osioon, jotka merkittiin kirjaimilla A, B, C, D ja E. Osion A muuttujat koskivat tulospalkkiojärjestelmää kokonaisuudessaan, osion B tulospalkkiojärjestelmän tavoitteita ja niiden asettamista, osion C tulospalkkiojärjestelmän palkkioita ja niiden määräytymistä, osion D tulospalkkiojärjestelmän myynti- / tavoitekeskusteluita ja osion E vastaajan taustatietoja. Taustatietoja kyselyssä olivat vastaajan sukupuoli, syntymävuosi, nykyisen työsuhteen kesto ja tiimi. Kaikissa osioissa E-osiota lukuun ottamatta oli muuttujien lisäksi avoin kysymys koskien kyseessä olevaa aihetta.

Kyselylomake oli viisisivuinen. Taustatietoja lukuun ottamatta muuttujat oli taulukoitu ja vastausvaihtoehdoista tuli ympyröidä mielestään sopivin vaihtoehto. Kyselylomakkeessa käytettiin useita erilaisia mittareita erilaisten muuttujien mukaisesti. Taustatietoja lukuun ottamatta kaikki muuttujat mitattiin viisiportaisella järjestysasteikolla. Asteikkoja oli viisi erilaista, joiden ääripäät olivat: täysin ermieltä – täysin samaa mieltä, ei lainkaan – erittäin paljon, heikentää paljon – parantaa paljon, liian vähän – liian paljon ja liian helppoja – liian vaikeita. Kyselylomakkeen kysymyksillä pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmiin kuvion 13 mukaisesti, joka havainnollistaa mikä kysymys liittyy mihinkin tutkimusongelmaan. Kyselylomake löytyy liitteestä 1.



KUVIO 13. Tutkimusongelmien ja kysymysten välinen yhteys

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttivat kyselylomake, kyselytilaisuus ja vastausten käsittely. Kyselytutkimuksen kysymykset pyrittiin luomaan yksiselitteiksi ja helposti ymmärrettäviksi. Kysely toteutettiin Nivalan Osuuspankin neuvottelutiloissa, eli henkilöstölle tutussa ja häiriöttömässä ympäristössä. Ennen lomakkeiden täyttöä tutkija kertoi henkilöstölle tutkimuksesta ja kyselylomakkeesta. Tutkija painotti henkilöstölle, että tutkimus suoritetaan täysin luottamuksellisesti, eikä vastauksia yhdistetä missään vaiheessa vastaajaan ja hän kehotti vastaajia vastaamaan täysin rehellisesti. Koska lomakkeessa on käytössä useita eri asteikoita, tutkija kehotti henkilöstöä myös lukemaan lomakkeen ja asteikot huolellisesti. Työntekijät täyttivät lomakkeen yhtäaikaisesti, mutta itsenäisesti. Esimiehiä ei ollut paikalla lomakkeen täyttöhetkellä, joten lomakkeen sai täyttää rauhassa. Lomakkeet täytettiin nimettömästi, mikä mahdollisti rehellisen vastaamisen. Lomakkeiden tiedot syötettiin SPSS-tilasto-ohjelmaan ja kaikki tiedot tarkastettiin syöttämisen jälkeen kahteen kertaan, joten syöttövirheitä ei liene. Näiltä osin tutkimuksen luotettavuus toteutuu ja tutkimus voidaan toistaa. Tutkimuksen luotettavuudessa ei siis ole ongelmia, jos vastaajat ovat olleet rehellisiä vastatessaan.

Tutkimuksen pätevyyteen vaikuttivat kysymykset, mittarit ja asteikot sekä vastausprosentti. Tutkimuksen kysymykset luotiin tutkimusongelmien ja tavoitteiden pohjalta sekä Nivalan Osuuspankin johdon toiveiden mukaisesti, joten kysymykset vastaavat tutkittavaa asiaa. Kysymykset on muotoiltu huolellisesti ja mittarit ja asteikot suunniteltu hyvin, jotta ne kattavat tutkittavan asian. Tutkimuksen vastausprosentti oli 100 %, mutta perusjoukko oli 13, mikä täytyy huomioida vastausten tulkinnassa. Näiltä osin tutkimuksen voidaan todeta olevan pätevä ja se on toistettavissa.

5.5 Tutkimusaineiston kuvaus

Kaikki tutkimukseen vastanneet olivat naisia. Vastaajien keski-ikä oli 46 vuotta, nuorimmat vastaajat olivat alle 30- ja vanhimmat yli 49-vuotiaita. Yli puolet vastaajista kuului ikäluokkaan yli 49 vuotta taulukon 4 mukaisesti.

TAULUKKO 4. Ikäjakauma

Ikäjakauma.		
	f	%
Alle 30 vuotta	2	15,4
30 - 49 vuotta	4	30,8
Yli 49 vuotta	7	53,8
Yhteensä	13	100,0

Vastaajien keskimääräinen tämänhetkisen työsuhteen kesto oli 19 vuotta. Pisimpään olleet vastaajat olivat olleet nykyisessä työsuhteessaan yli 29 vuotta ja lyhimpään olleet alle 10 vuotta taulukon 5 mukaisesti.

TAULUKKO 5. Nykyisen työsuhteen kesto jakauma

Nykyisen työsuhteen kesto.		
	f	%
Alle 10 vuotta	4	30,8
10 - 19 vuotta	2	15,4
20 - 29 vuotta	3	23,1
Yli 29 vuotta	4	30,8
Yhteensä	13	100,0

Nivalan Osuuspankissa tulospalkkiojärjestelmän alaisena toimii kaksi tiimiä: päivittäis- ja verkkopalvelutiimi ja asiakkuustiimi. Vastaajista 61,5 % kuuluu päivittäis- ja verkkopalvelutiimiin ja 38,5 % asiakkuustiimiin.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Nivalan Osuuspankin henkilöstölle tehdyssä kyselyssä esitettiin kysymyksiä ja väittämiä koskien tulospalkkiojärjestelmää kokonaisuudessaan, tavoitteita ja niiden asettamista, palkkiota ja sen määräytymistä sekä myynti- / tavoitekeskusteluita. Vastausvaihtoehdot kysymyksiin ja väittämiin esitettiin Likertin asteikolla 1–5. Kyselyssä käytettiin useita eri vastausasteikoita, jotka olivat kaikki järjestysasteikoita, mutta niitä voidaan kuitenkin tulkita välimatka-asteikkoina.

6.1 Tulospalkkiojärjestelmä kokonaisuudessaan

6.1.1 Tulospalkkiojärjestelmä yleisesti

Kyselyssä esitettiin tulospalkkiojärjestelmää yleisesti koskevia väittämiä. Vastausvaihtoehdot näihin muuttujiin olivat ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Taulukossa 6 on esitetty tulospalkkiojärjestelmää yleisesti koskeviin muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot ja -hajonnat, t-testien arvot ja p:n arvot. Tulospalkkiojärjestelmää koskeviin muuttujiin annetuista vastauksista puolet noudatti normaalijakaumaa, mutta t-testi osoitti, että ainoastaan yhteen muuttujaan ”tulospalkkiojärjestelmästä on saatavilla riittävästi tietoa” annettujen vastausten kohdalla oli tilastollista eroavaisuutta tiimien välillä melkein merkitsevällä tasolla.

Taulukon 6 muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot olivat lähellä arvoja kolme ”ei samaa eikä eri mieltä” ja neljä ”jokseenkin samaa mieltä”. Eniten samaa mieltä vastaajat olivat muuttujien ”tulospalkkiojärjestelmä kannustaa parempiin

työsuorituksiin” ja ”tulospalkkiojärjestelmästä on saatavilla riittävästi tietoa” kohdalla. Vähiten samaa mieltä vastaajat oli muuttujan ”tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen” kohdalla. Kaikkien muuttujien kohdalla oli keskihajontaa ainakin vähän, joten vastaajat eivät olleet yksimielisiä. Mitä enemmän keskihajontaa on, sitä erimielisempiä vastaajat ovat olleet. Eniten keskihajontaa oli muuttujan ”tulospalkkiojärjestelmä vääristää asiakaspalvelua” kohdalla ja vähiten muuttujan ”tulospalkkiojärjestelmän kautta saan palautetta onnistumisestani” kohdalla.

TAULUKKO 6. Tulospalkkiojärjestelmä yleisesti

Tulospalkkiojärjestelmä yleisesti.

N=11-13	Ka	s	t	p
Tulospalkkiojärjestelmä lisää oma-aloitteisuuttani.	3,54	1,198	1,951	0,077
Tulospalkkiojärjestelmä kannustaa parempiin työsuorituksiin.	3,85	1,214	1,615	0,135
Tulospalkkiojärjestelmä parantaa työtuloksiani.	3,54	1,127	1,419	0,184
Tulospalkkiojärjestelmän kautta saan palautetta onnistumisestani.	3,75	0,452	0,968	0,356
Tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen.	2,67	1,303	-0,609	0,556
Tulospalkkiojärjestelmä on selkeä.	3,00	1,155	0,478	0,642
Tulospalkkiojärjestelmä on läpinäkyvä (avoin).	3,38	1,044	0,856	0,856
Tulospalkkiojärjestelmästä on saatavilla riittävästi tietoa.	3,85	0,801	-2,296	0,042 *
Tulospalkkiojärjestelmä aiheuttaa negatiivista kilpailua tiimien sisällä.	3,62	0,870	-0,588	0,568
Tulospalkkiojärjestelmä aiheuttaa negatiivista kilpailua koko pankin sisällä.	3,46	1,127	-0,337	0,742
Tulospalkkiojärjestelmä sallii asiakkaiden tarpeiden huomioon ottamisen.	3,69	1,032	1,745	0,151
Tulospalkkiojärjestelmä vääristää asiakaspalvelua.	2,85	1,405	-0,300	0,770
	*	p < 0,05	melkein merkitsevä	
	**	p < 0,01	merkitsevä	
	***	p < 0,001	erittäin merkitsevä	

Muuttujasta "tulospalkkiojärjestelmä lisää oma-aloitteisuuttani" vastaajat olivat erimielisiä. Vastaukset jakaantuivat kaikkiin vastausvaihtoehtoihin. Suurin osa, 69,2 % vastaajista oli kuitenkin jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta. Vastaajista 23,1 % oli asiasta jokseenkin tai täysin eri mieltä taulukon 7 mukaisesti. Tämä merkitsee sitä, että suurin osa vastaajista kokee tulospalkkiojärjestelmän lisäävän oma-aloitteisuutta jossain määrin.

TAULUKKO 7. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus oma-aloitteisuuteen

Tulospalkkiojärjestelmä lisää oma-aloitteisuuttani.

N=13	f	%
Täysin eri mieltä	1	7,7
Jokseenkin eri mieltä	2	15,4
Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7
Jokseenkin samaa mieltä	7	53,8
Täysin samaa mieltä	2	15,4
Yhteensä	13	100,0

Myös muuttujan "tulospalkkiojärjestelmä kannustaa parempiin työsuorituksiin" kohdalla mielipiteet jakaantuivat paljon, yksikään vastaajista ei kuitenkaan ollut täysin eri mieltä asiasta kuten taulukko 8 osoittaa. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta oli 69,2 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli 23,1 % vastaajista. Tämä merkitsee sitä, että suurin osa vastaajista kokee tulospalkkiojärjestelmän kannustavan jossain määrin parempiin suorituksiin.

TAULUKKO 8. Tulospalkkiojärjestelmän kannustavuus

Tulospalkkiojärjestelmä kannustaa parempiin työsuorituksiin.

N=13	f	%
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	3	23,1
Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7
Jokseenkin samaa mieltä	4	30,8
Täysin samaa mieltä	5	38,5
Yhteensä	13	100,0

Muuttujan ”tulospalkkiojärjestelmä parantaa työtuloksiani” kohdalla vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen välille lukuun ottamatta ”täysin eri mieltä” vastausvaihtoehtoa taulukon 9 mukaisesti. Noin puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta, mikä merkitsee sitä, että puolet vastaajista kokee tulospalkkiojärjestelmän parantavan työtuloksia.

TAULUKKO 9. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus työtuloksiin

Tulospalkkiojärjestelmä parantaa työtuloksiani.

N=13	f	%
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	3	23,1
Ei samaa eikä eri mieltä	3	23,1
Jokseenkin samaa mieltä	4	30,8
Täysin samaa mieltä	3	23,1
Yhteensä	13	100,0

Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä muuttujan ”tulospalkkiojärjestelmän kautta saan palautetta onnistumisestani” kohdalla. Vastaajista 69,2 % oli jokseenkin samaa mieltä asiasta ja loput 23,1 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta tähän väittämään kuten taulukko 10 osoittaa. Tästä voidaan päätellä, että tulospalkkiojärjestelmä antaa suurelle osaa henkilöstöä jonkin verran palautetta onnistumisesta.

TAULUKKO 10. Tulospalkkiojärjestelmän antama palaute onnistumisesta

Tulospalkkiojärjestelmän kautta saan palautetta onnistumisestani.

N=12	f	%
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0
Ei samaa eikä eri mieltä	3	23,1
Jokseenkin samaa mieltä	9	69,2
Täysin samaa mieltä	0	0,0
Yhteensä	12	92,3
Puuttuva tieto	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Muuttuja "tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen" sen sijaan jakoi mielipiteet jälleen kaikkien vastausvaihtoehtojen välille taulukon 11 mukaisesti. Tämän muuttujan kohdalla 38,5 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä ja ainoastaan 23,1 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta. Tämä merkitsee sitä, että yli kolmasosa vastaajista kokee tulospalkkiojärjestelmän jokseenkin epäoikeudenmukaisena.

TAULUKKO 11. Tulospalkkiojärjestelmän oikeudenmukaisuus

Tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen.

N=12	f	%
Täysin eri mieltä	3	23,1
Jokseenkin eri mieltä	2	15,4
Ei samaa eikä eri mieltä	4	30,8
Jokseenkin samaa mieltä	2	15,4
Täysin samaa mieltä	1	7,7
Yhteensä	12	92,3
Puuttuva tieto	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Muuttuja "tulospalkkiojärjestelmä on selkeä" jakoi vastaukset tasan kahtia. 38,5 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin erimieltä ja toiset 38,5 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta. Loput 23,1 % vastaajista oli valinnut "ei samaa eikä eri mieltä" vastausvaihtoehdon taulukon 12 mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että osa vastaajista kokee tulospalkkiojärjestelmän selkeänä ja osa taas ei koe.

TAULUKKO 12. Tulospalkkiojärjestelmän selkeys

Tulospalkkiojärjestelmä on selkeä.

N=13	f	%
Täysin eri mieltä	1	7,7
Jokseenkin eri mieltä	4	30,8
Ei samaa eikä eri mieltä	3	23,1
Jokseenkin samaa mieltä	4	30,8
Täysin samaa mieltä	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Muuttuja ”tulospalkkiojärjestelmä on läpinäkyvä (avoin)” jakoi myös mielipiteitä. Noin puolet vastaajista oli kuitenkin jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta taulukon 13 mukaisesti. Kolmasosa vastaajista oli valinnut vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”, mikä saattaa kertoa siitä, että kaikki vastaajat eivät välttämättä osanneet ottaa kantaa asiaan. Ainoastaan 15,4 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta. Suurin osa vastaajista siis kokee tulospalkkiojärjestelmän jokseenkin läpinäkyvänä, mutta ei kuitenkaan aivan kaikki.

TAULUKKO 13. Tulospalkkiojärjestelmän läpinäkyvyys

Tulospalkkiojärjestelmä on läpinäkyvä (avoin).

N=13	f	%
Täysin eri mieltä	1	7,7
Jokseenkin eri mieltä	1	7,7
Ei samaa eikä eri mieltä	4	30,8
Jokseenkin samaa mieltä	6	46,2
Täysin samaa mieltä	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Muuttuja ”tulospalkkiojärjestelmästä on saatavilla riittävästi tietoa” jakoi myös mielipiteitä. Vastaukset jakaantuivat ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” vastausvaihtoehtojen välille. Vastaajista 76,9 % oli kuitenkin jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta kuten taulukko 14 osoittaa. Kyseisen muuttajan kohdalla t-testi osoitti, että vastausten keskiarvoissa tiimien välillä oli tilastollista eroa melkein merkitsevällä tasolla. Taulukko 14 havainnollistaa tätä tiimien välistä eroa. T-testin tuloksen ja taulukon 14 perusteella voidaan todeta, että asiakkuustiimin jäsenten mielestä tulospalkkiojärjestelmästä on paremmin tietoa saatavilla kuin päivittäis- ja verkkopalvelutiimin jäsenten mielestä. Tiimien eroista huolimatta suurin osa vastaajista kokee tulospalkkiojärjestelmästä olevan saatavilla riittävästi tietoa.

TAULUKKO 14. Väittämään ”tulospalkkiojärjestelmästä on saatavilla riittävästi toa” annettujen vastausten erot tiimien välillä.

Tulospalkkiojärjestelmästä on saatavilla riittävästi tietoa

	Päivittäis- ja verkkopalvelu		Asiakkuus		Yhteensä	
	f	%	f	%	f	%
N=13						
Täysin eri mieltä	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	1	12,5	0	0,0	1	7,7
Ei samaa eikä eri mieltä	2	25,0	0	0,0	2	15,4
Jokseenkin samaa mieltä	5	62,0	3	60,0	8	61,5
Täysin samaa mieltä	0	0,0	2	40,0	2	15,4
Yhteensä	8	100,0	5	100,0	13	100,0

Edellä käsitellyt muuttujat ”tulospalkkiojärjestelmän kautta saan palautetta onnistumisestani”, ”tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen”, ”tulospalkkiojärjestelmä on selkeä”, ”tulospalkkiojärjestelmä on läpinäkyvä (avoin)” ja ”tulospalkkiojärjestelmästä on saatavilla riittävästi tietoa” koskevat kaikki tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta. Näistä viidestä muuttujasta muodostettiin summafunktion avulla summamuuttuja nimeltään ”tulospalkkiojärjestelmä on toimiva”. Tämän summamuuttujan keskiarvo oli 3,33, joka vastaa vastausvaihtoehtoa ”ei samaa eikä eri mieltä” ja keskihajonta oli 1,063, mikä tarkoittaa, että hajontaa oli jonkin verran. Tämä merkitsee sitä, että tulospalkkiojärjestelmää ei koeta täysin toimivana, mutta ei myöskään täysin toimimattomana.

Muuttujiin ”tulospalkkiojärjestelmä aiheuttaa negatiivista kilpailua tiimien sisällä” ja ”koko pankin sisällä” annetut vastaukset jakaantuivat kaikkien vaihtoehtojen välille. Molempien muuttujien kohdalla yli puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tulospalkkiojärjestelmä aiheuttaa negatiivista kilpailua ja ainoastaan 15,4 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta kuten taulukot 15 ja 16 osoittavat. Tämä merkitsee sitä, että puolet vastaajista kokee tulospalkkiojärjestelmän aiheuttavan negatiivista kilpailua ja ainoastaan 15,4 % vastaajista kokee, että tulospalkkiojärjestelmä ei aiheuta negatiivista kilpailua.

TAULUKKO 15. Tulospalkkiojärjestelmän aiheuttama negatiivinen kilpailu tiimien sisällä

Tulospalkkiojärjestelmä aiheuttaa negatiivista kilpailua tiimien sisällä		
N=13	f	%
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	2	15,4
Ei samaa eikä eri mieltä	2	15,4
Jokseenkin samaa mieltä	8	61,5
Täysin samaa mieltä	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

TAULUKKO 16. Tulospalkkiojärjestelmän aiheuttama negatiivinen kilpailu koko pankin sisällä

Tulospalkkiojärjestelmä aiheuttaa negatiivista kilpailua koko pankin sisällä		
N=13	f	%
Täysin eri mieltä	1	7,7
Jokseenkin eri mieltä	1	7,7
Ei samaa eikä eri mieltä	4	30,8
Jokseenkin samaa mieltä	5	38,5
Täysin samaa mieltä	2	15,4
Yhteensä	13	100,0

Edellä käsitellyistä muuttujista "tulospalkkiojärjestelmä aiheuttaa negatiivista kilpailua tiimien sisällä" ja "tulospalkkiojärjestelmä aiheuttaa negatiivista kilpailua koko pankin sisällä" muodostettiin summafunktion avulla summamuuttuja nimeltään "tulospalkkiojärjestelmä aiheuttaa negatiivista kilpailua". Tämän summamuuttujan keskiarvo oli 3,54, joka vastaa vastausvaihtoehtoja "ei samaa eikä eri mieltä" tai "jokseenkin samaa mieltä" ja keskihajonta oli 0,989, mikä tarkoittaa, että hajontaa on ollut jonkin verran. Tämä merkitsee sitä, että tulospalkkiojärjestelmän koetaan jossain määrin aiheuttavan negatiivista kilpailua. Tulospalkkiojärjestelmän aiheuttamalla negatiivisella kilpailulla tiimien välillä ja koko pankin sisällä ei ollut riippuvuutta keskenään, mikä tarkoittaa sitä, että toiset voivat kokea tulospalkkiojärjestelmän aiheuttavan kilpailua tiimien sisällä ja toiset taas koko pankin sisällä.

Muuttujan ”tulospalkkiojärjestelmä sallii asiakkaiden tarpeiden huomioon ottamisen” kohdalla vastaajat oli jokseenkin yksimielisiä. Vastaajista 84,6 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta ja ainoastaan 15,4 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta kuten taulukko 17 osoittaa.

TAULUKKO 17. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen

Tulospalkkiojärjestelmä sallii asiakkaiden tarpeiden huomioon ottamisen.

N=13	f	%
Täysin eri mieltä	1	7,7
Jokseenkin eri mieltä	1	7,7
Ei samaa eikä eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin samaa mieltä	10	76,9
Täysin samaa mieltä	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Kuitenkin muuttuja ”tulospalkkiojärjestelmä vääristää asiakaspalvelua” jakoi vastaukset kaikkien vastausvaihtoehtojen välille. Noin puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että tulospalkkiojärjestelmä vääristää asiakaspalvelua, mutta 38,5 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta taulukon 18 mukaisesti. Vaikka tulospalkkiojärjestelmän koetaan sallivan asiakkaiden tarpeiden huomioimisen, sen koetaan silti jossain määrin vääristävän asiakaspalvelua.

TAULUKKO 18. Tulospalkkiojärjestelmän vääristävä vaikutus asiakaspalveluun

Tulospalkkiojärjestelmä vääristää asiakaspalvelua.

N=13	f	%
Täysin eri mieltä	2	15,4
Jokseenkin eri mieltä	5	38,5
Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7
Jokseenkin samaa mieltä	3	23,1
Täysin samaa mieltä	2	15,4
Yhteensä	13	100,0

6.1.2 Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen

Kyselyssä esitettiin kysymyksiä koskien tulospalkkiojärjestelmän vaikutusta työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen. Vastausvaihtoehdot näihin muuttujiin olivat "ei lainkaan", "jonkin verran", "kohtalaisesti", "melko paljon" ja "erittäin paljon". Taulukossa 19 on esitetty näihin muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot ja -hajonnat sekä t-testin arvot ja p:n arvot. Muuttujien keskiarvot olivat 3 ja 2,69, jotka vastaavat vastausvaihtoehtoa "kohtalaisesti", vastausten keskihajonnat kuitenkin osoittavat, että vastaajat eivät olleet yksimielisiä. Muuttujaan "kuinka paljon tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työmotivaatioosi?" annetut vastaukset noudattivat normaalijakaumaa, mutta t-testi osoitti, että näihin muuttujiin annettujen vastausten tiimien välisissä keskiarvoissa ei ole eroja.

TAULUKKO 19. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen

Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen				
N=13	Ka	s	t	p
Kuinka paljon tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työmotivaatioosi?	3,00	1,225	0,925	0,375
Kuinka paljon tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työtyytyväisyyteesi?	2,69	1,182	1,210	0,252
	*	p < 0,05	melkein merkitsevä	
	**	p < 0,01	merkitsevä	
	***	p < 0,001	erittäin merkitsevä	

Vastaajat ovat olleet jokseenkin erimielisiä tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksesta työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen. Näihin muuttujiin annetut vastaukset jakaantuvat kaikkien vastausvaihtoehtojen välille. Vastaukset kuitenkin osoittavat, että tulospalkkiojärjestelmällä on vaikutusta sekä työmotivaatioon että -tyytyväisyyteen.

Vastaajista 38,5 % koki tulospalkkiojärjestelmän vaikuttavan melko tai erittäin paljon työmotivaatioon, 46,2 % koki sen vaikuttavan jonkin verran tai kohtalaisesti ja ainoastaan 15,4 % koki, että se ei vaikuta lainkaan taulukon 20 mukaisesti. Tämä merkitsee sitä, että tulospalkkiojärjestelmällä on vaikutusta työmotivaatioon, toiset kokevat sen vaikuttavan enemmän ja toiset vähän vähemmän, ainoastaan pieni osa kokee, että se ei vaikuta lainkaan.

TAULUKKO 20. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus työmotivaatioon

Kuinka paljon tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työmotivaatioosi?

	f	%
Ei lainkaan	2	15,4
Jonkin verran	2	15,4
Kohtalaisesti	4	30,8
Melko paljon	4	30,8
Erittäin paljon	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Tulospalkkiojärjestelmän vaikutusta työtyytyväisyyteen ei koettu aivan yhtä voimakkaana kuin vaikutusta työmotivaatioon. Vastaajista 30,8 % oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa melko paljon työtyytyväisyyteen, 46,2 % oli sitä mieltä, että se vaikuttaa jonkin verran tai kohtalaisesti ja 23,1 % oli sitä mieltä, että se ei vaikuta lainkaan taulukon 21 mukaisesti. Tämä merkitsee sitä, että tulospalkkiojärjestelmällä on jossain määrin vaikutusta myös työtyytyväisyyteen.

TAULUKKO 21. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus työtyytyväisyyteen

Kuinka paljon tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työtyytyväisyyteesi?

	f	%
Ei lainkaan	3	23,1
Jonkin verran	2	15,4
Kohtalaisesti	4	30,8
Melko paljon	4	30,8
Erittäin paljon	0	0,0
Yhteensä	13	100,0

6.1.3 Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus yhteishenkeen ja asiakaspalvelun laatuun

Kyselyssä esitettiin kysymyksiä koskien tulospalkkiojärjestelmän vaikutusta yhteishenkeen ja asiakaspalvelun laatuun. Vastausvaihtoehdot näihin muuttujiin olivat "heikentää paljon", "heikentää jonkin verran", "ei vaikuta mitenkään", "parantaa jonkin verran" ja "parantaa paljon". Taulukkoon 22 on koottu näihin muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot, keskihajonnat, t-testien tulokset ja p:n arvot.

Annettujen vastausten keskiarvot ovat lähellä arvoa kaksi, mikä tarkoittaa "heikentää jonkin verran". Keskihajontaa ei ollut kovin paljon, mistä voidaan päätellä, että vastaajat olivat melko yksimielisiä. Muuttujaan "miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun?" annetut vastaukset noudattivat normaali-jakaumaa, mutta t-testi osoitti, että näihin muuttujiin annettujen vastauksien tiimien välisissä keskiarvoissa ei ole eroja.

TAULUKKO 22. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus yhteishenkeen ja asiakaspalvelun laatuun

Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus yhteishenkeen ja asiakaspalvelun laatuun				
N=13	Ka	s	t	p
Miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa tiimien yhteishenkeen?	2,31	0,855	1,323	0,227
Miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa koko pankin yhteishenkeen?	2,38	0,768	0,669	0,517
Miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun?	3,15	0,899	0,472	0,646
	*	p < 0,05	melkein merkitsevä	
	**	p < 0,01	merkitsevä	
	***	p < 0,001	erittäin merkitsevä	

Muuttujien ”miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa tiimien yhteishenkeen” ja ”miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa koko pankin yhteishenkeen” kohdalla vastaukset jakaantuivat ”heikentää paljon” ja ”parantaa jonkin verran” vastausvaihtoehtojen välille, joten vastaajat eivät olleet täysin yksimielisiä. Molempien muuttujien kohdalla suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmä heikentää yhteishenkeä jossain määrin.

Vastaajista 76,9 % oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmä heikentää tiimien yhteishenkeä jonkin verran tai paljon, 7,7 % oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmä ei vaikuta tiimien yhteishenkeen mitenkään ja ainoastaan 15,4 % oli sitä mieltä, että se parantaa tiimien yhteishenkeä jonkin verran taulukon 23 mukaisesti. Tulospalkkiojärjestelmän koetaan siis yleisesti heikentävän yhteishenkeä.

TAULUKKO 23. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus tiimien yhteishenkeen

Miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa tiimien yhteishenkeen?		
N=13	f	%
Heikentää paljon	1	7,7
Heikentää jonkin verran	9	69,2
Ei vaikuta mitenkään	1	7,7
Parantaa jonkin verran	2	15,4
Parantaa paljon	0	0,0
Yhteensä	13	100,0

Vastaajista 61,5 % oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmä heikentää pankin yhteishenkeä jonkin verran tai paljon, 30,8 % oli sitä mieltä, että se ei mitenkään ja ainoastaan 7,7 % oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmä parantaa koko pankin yhteishenkeä jonkin verran taulukon 24 mukaisesti. Tulospalkkiojärjestelmän koetaan siis yleisesti heikentävän myös koko pankin yhteishenkeä.

TAULUKKO 24. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutus koko pankin yhteishenkeen

Miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa koko pankin yhteishenkeen?

N=13	f	%
Heikentää paljon	1	7,7
Heikentää jonkin verran	7	53,8
Ei vaikuta mitenkään	4	30,8
Parantaa jonkin verran	1	7,7
Parantaa paljon	0	0,0
Yhteensä	13	100,0

Tulospalkkiojärjestelmän ei koettu heikentävän asiakaspalvelun laatua aivan yhtä paljon kuin sen koettiin heikentävän yhteishenkeä. Kolmasosa vastaajista oli jopa sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmä parantaa asiakaspalvelun laatua jonkin verran tai paljon. Ainoastaan 23,1 % vastaajista oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmä heikentää asiakaspalvelun laatua jonkin verran, yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että se heikentäisi asiakaspalvelun laatua paljon, kuten taulukko 25 osoittaa.

TAULUKKO 25. Tulospalkkiojärjestelmä vaikutus asiakaspalvelun laatuun

Miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun?

N=13	f	%
Heikentää paljon	0	0,0
Heikentää jonkin verran	3	23,1
Ei vaikuta mitenkään	6	46,2
Parantaa jonkin verran	3	23,1
Parantaa paljon	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Tulospalkkiojärjestelmää kokonaisuudessaan koskevaan avoimeen kysymykseen annettiin ainoastaan yksi vastaus. Annettu vastaus kuului näin: *”Tulospalkkion pitäisi huomioida muukin työ kuin myyntityö”*.

6.2 Tavoitteet

6.2.1 Tavoitteet ja niiden asettaminen

Kyselyssä esitettiin väittämiä koskien tavoitteita ja niiden asettamista, vastausvaihtoehdot näihin muuttujiin olivat "täysin eri mieltä", "jokseenkin eri mieltä", "ei samaa eikä eri mieltä", "jokseenkin samaa mieltä" ja "täysin samaa mieltä". Taulukossa 26 on esitetty näihin muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot ja –hajonnat sekä t-testien ja p:n arvot.

TAULUKKO 26. Tavoitteet ja niiden asettaminen

Tavoitteet ja niiden asettaminen					
N=13	Ka	s	t	p	
Tavoitteet kannustavat parempiin työsuorituksiin.	3,61	0,870	1,251	0,260	
Tavoitteet parantavat työtulosiani.	3,38	0,961	1,157	0,272	
Tavoitteiden asettamisessa on huomioitu työn vaativuus.	3,30	1,251	0,236	0,818	
Tavoitteiden asettamisessa on huomioitu työtehtävien erilaisuus.	2,69	1,437	-0,594	0,565	
Tavoitteiden asettamisessa on huomioitu henkilöstön mielipiteet.	2,84	0,987	-1,024	0,328	
Tiedät tavoitteidesi määrätymisperusteet.	3,53	0,660	0,581	0,573	
Saat tarvittaessa riittävästi tukea tavoitteiden saavuttamiseen.	3,15	1,144	-0,110	0,914	
Tavoitteiden saavuttaminen menee asiakkaiden edelle.	2,46	0,877	0,192	0,851	
Tavoitteet aiheuttavat stressiä ja paineita.	3,92	0,641	0,531	0,606	
	*	p < 0,05	melkein merkitsevä		
	**	p < 0,01	merkitsevä		
	***	p < 0,001	erittäin merkitsevä		

Taulukon 26 muuttujiin annetuista vastauksista puolet noudatti normaali-kaumaa, mutta t-testi osoitti, että keskiarvoissa ei ollut eroja tiimien välillä. Näihin muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot jakaantuivat arvojen 2 ”jokseenkin eri mieltä” ja 4 ”jokseenkin samaa mieltä” välille. Eniten samaa mieltä vastaajat olivat muuttujan ”tavoitteet aiheuttavat stressiä ja paineita” kohdalla ja vähiten muuttujan ”tavoitteiden saavuttaminen menee asiakkaiden edelle” kohdalla. Kaikkien muuttujien kohdalla oli keskihajontaa, mikä tarkoittaa, että vastaajat eivät olleet yksimielisiä. Eniten keskihajontaa oli muuttujan ”tavoitteiden asettamisessa on huomioitu työtehtävien erilaisuus” kohdalla ja vähiten muuttujan ”tavoitteet aiheuttavat stressiä ja paineita” kohdalla.

Vastaajat olivat jokseenkin erimielisiä muuttujasta ”tavoitteet kannustavat parempiin työsuorituksiin” ja muuttujan kohdalla vastaukset jakaantuivat melkein kaikkien vastausvaihtoehtojen välille. Suurin osa, 69,2 % vastaajista kuitenkin oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta ja ainoastaan 15,4 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä asiasta kuten taulukko 27 osoittaa. Suurin osa vastaajista siis kokee tavoitteiden kannustavan jossain määrin parempiin työsuorituksiin.

TAULUKKO 27. Tavoitteiden kannustavuus

Tavoitteet kannustavat parempiin työsuorituksiin.		
	f	%
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	2	15,4
Ei samaa eikä eri mieltä	2	15,4
Jokseenkin samaa mieltä	8	61,5
Täysin samaa mieltä	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Muuttuja ”tavoitteet parantavat työsuorituksiani” jakoi vastaajien mielipiteitä yhtä lailla. Tämän muuttujan kohdalla puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja neljännes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Kukaan ei ollut kuitenkaan täysin eri mieltä kuten taulukko 28 osoittaa. Yli puolet vastaajista siis kokee tavoitteiden parantavan työtuloksia

TAULUKKO 28. Tavoitteiden vaikutus työtuloksiin

Tavoitteet parantavat työtuloksiani.		
	f	%
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	3	23,1
Ei samaa eikä eri mieltä	3	23,1
Jokseenkin samaa mieltä	6	46,2
Täysin samaa mieltä	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Muuttujan ”tavoitteiden asettamisessa on huomioitu työn vaativuus” kohdalla vastaajat olivat erimielisiä. Noin puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tavoitteiden asettamisessa on huomioitu työn vaativuus ja kolmasosa oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta taulukon 29 mukaisesti. Osa vastaajista ei siis koe, että työn vaativuus otetaan riittävästi huomioon tavoitteiden asettamisessa.

TAULUKKO 29. Tavoitteiden asettaminen suhteessa työn vaativuuteen

Tavoitteiden asettamisessa on huomioitu työn vaativuus.		
	f	%
Täysin eri mieltä	1	7,7
Jokseenkin eri mieltä	3	23,1
Ei samaa eikä eri mieltä	2	15,4
Jokseenkin samaa mieltä	5	38,5
Täysin samaa mieltä	2	15,4
Yhteensä	13	100,0

Myös muuttujan ”tavoitteiden asettamisessa on huomioitu työtehtävien erilaisuus” kohdalla vastaajat olivat erimielisiä. Puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta ja ainoastaan 30,8 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta taulukon 30 mukaisesti. Noin puolet vastaajat eivät siis koe, että työtehtävien erilaisuus otetaan riittävästi huomioon tavoitteiden asettamisessa.

TAULUKKO 30. Tavoitteiden asettaminen suhteessa työtehtävien erilaisuuteen

Tavoitteiden asettamisessa on huomioitu työtehtävien erilaisuus.		
	f	%
Täysin eri mieltä	3	23,1
Jokseenkin eri mieltä	4	30,8
Ei samaa eikä eri mieltä	2	15,4
Jokseenkin samaa mieltä	2	15,4
Täysin samaa mieltä	2	15,4
Yhteensä	13	100,0

Vastaajat olivat jokseenkin erimielisiä myös muuttujan ”tavoitteiden asettamisessa on huomioitu henkilöstön mielipiteet” kohdalla. Vastaajista ainoastaan 23,1 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja 46,2 % oli jokseenkin eri mieltä asiasta, yksikään vastaajista ei kuitenkaan ollut täysin eri mieltä, kuten taulukko 31 osoittaa. Merkittävä osa henkilöstöstä ei siis koe, että heidän mielipiteitään huomioidaan riittävästi tavoitteiden asettamisessa.

TAULUKKO 31. Tavoitteiden asettaminen suhteessa henkilöstön mielipiteisiin

Tavoitteiden asettamisessa on huomioitu henkilöstön mielipiteet.		
	f	%
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	6	46,2
Ei samaa eikä eri mieltä	4	30,8
Jokseenkin samaa mieltä	2	15,4
Täysin samaa mieltä	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Muuttujan "tiedät tavoitteidesi määräytymisperusteen" kohdalla vastaajat olivat jokseenkin yksimielisiä. Vastaajista suurin osa, 61,5 % oli jokseenkin samaa mieltä ja ainoastaan 7,7 % oli jokseenkin eri mieltä asiasta taulukon 32 mukaisesti. Kolmasosa vastaajista oli valinnut "ei samaa eikä eri mieltä" vaihtoehdon, mikä voi tarkoittaa sitä, että asiaan ei ole osattu ottaa kantaa. Vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että henkilöstö tietää tavoitteidensa määräytymisperusteet melko hyvin.

TAULUKKO 32. Tavoitteiden määräytymisperusteet

Tiedät tavoitteidesi määräytymisperusteet.		
	f	%
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	1	7,7
Ei samaa eikä eri mieltä	4	30,8
Jokseenkin samaa mieltä	8	61,5
Täysin samaa mieltä	0	0,0
Yhteensä	13	100,0

Edellä käsitellyt muuttujat "tavoitteiden asettamisessa on huomioitu työn vaativuus", "tavoitteiden asettamisessa on huomioitu työtehtävien erilaisuus" ja "tavoitteiden asettamisessa on otettu huomioon henkilöstön mielipiteet" koskivat kaikki tavoitteiden asettamisessa huomioitavia asioita. Näistä muuttujista muodostettiin summafunktion avulla summamuuttuja nimeltään "tavoitteiden asettamisessa on otettu huomioon eri tekijät". Tämän summamuuttujan keskiarvo oli 2,95, joka tarkoittaa vastausvaihtoehtoa "ei samaa eikä eri mieltä" ja keskihajonta oli 1,234, mikä tarkoittaa, että vastauksissa oli hajontaa. Tästä voidaan päätellä, että eri tekijöitä ei koeta huomioitavan tavoitteiden asettamisessa riittävän hyvin, mutta ei silti huonostikaan.

Muuttujan ”saat tarvittaessa riittävästi tukea tavoitteiden saavuttamiseen” kohdalla vastaajat olivat hyvin erimielisiä. Vastaajista 46,2 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja 30,8 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta taulukon 33 mukaisesti. Tämä merkitsee sitä, että osa vastaajista kokee saavansa riittävästi tukea, mutta osa taas ei koe saavansa riittävästi tukea tavoitteiden saavuttamiseen.

TAULUKKO 33. Tuen saaminen tavoitteiden saavuttamiseksi

Saat tarvittaessa riittävästi tukea tavoitteiden saavuttamiseen.

	f	%
Täysin eri mieltä	1	7,7
Jokseenkin eri mieltä	3	23,1
Ei samaa eikä eri mieltä	3	23,1
Jokseenkin samaa mieltä	5	38,5
Täysin samaa mieltä	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Vastaajat olivat yksimielisempiä väittämän ”tavoitteiden saavuttaminen menee asiakkaiden edelle” kohdalla. 46,2 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että tavoitteiden saavuttaminen menee asiakkaiden edelle ja ainoastaan 7,7 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. Yksikään vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä asiasta kuten taulukko 34 osoittaa. Tavoitteiden ei siis koeta menevän asiakkaiden edelle.

TAULUKKO 34. Tavoitteiden saavuttaminen suhteessa asiakkaisiin

Tavoitteiden saavuttaminen menee asiakkaiden edelle.

	f	%
Täysin eri mieltä	2	15,4
Jokseenkin eri mieltä	4	30,8
Ei samaa eikä eri mieltä	6	46,2
Jokseenkin samaa mieltä	1	7,7
Täysin samaa mieltä	0	0,0
Yhteensä	13	100,0

Muuttujan "tavoitteet aiheuttavat stressiä ja paineita" kohdalla vastaajat olivat jokseenkin yksimielisiä. Jopa 76,9 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tavoitteet aiheuttavat stressiä ja paineita ja yksikään vastaajista ei ollut eri mieltä asiasta kuten taulukko 35 osoittaa. Tavoitteiden koetaan siis aiheuttavan stressiä ja paineita.

TAULUKKO 35. Tavoitteiden aiheuttama stressi ja paineet

Tavoitteet aiheuttavat stressiä ja paineita.		
	f	%
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0
Ei samaa eikä eri mieltä	3	23,1
Jokseenkin samaa mieltä	8	61,5
Täysin samaa mieltä	2	15,4
Yhteensä	13	100,0

6.2.2 Tavoitteiden määrä

Tavoitteiden määrää koskien esitettiin kolme kysymystä joiden vastausvaihtoehdot olivat "liian vähän", "jokseenkin liian vähän", "sopivasti", "jokseenkin liian paljon" ja "liian paljon". Taulukossa 36 on esitetty näihin muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot ja -hajonnat, t-testien arvot ja p:n arvot.

TAULUKKO 36. Tavoitteiden määrä

Tavoitteiden määrä				
N=13	Ka	s	t	p
Onko yksilökohtaisia tavoitteita?	3,85	0,801	0,867	0,404
Onko koko pankin tavoitteita?	3,46	0,660	1,144	0,277
Onko tavoitteita yhteensä?	3,69	0,855	0,296	0,773
	*	p < 0,05	melkein merkitsevä	
	**	p < 0,01	merkitsevä	
	***	p < 0,001	erittäin merkitsevä	

Taulukon 36 muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot olivat arvojen 3 ja 4 välillä, mikä tarkoittaa, että tavoitteita on ollut sopivasti tai jokseenkin liian paljon. Keskihajontaa ilmeni kuitenkin kaikkien muuttujien kohdalla, mikä merkitsee sitä, että vastaajat eivät olleet täysin yksimielisiä. Eniten keskihajontaa oli tavoitteiden kokonaismäärää koskevien muuttujien kohdalla. Näihin muuttujiin annetuista vastauksista mitkään eivät noudattaneet normaalijakaumaa ja t-testi osoitti, että näihin muuttujiin annettujen vastausten keskiarvoissa ei ollut tiimien välillä eroja.

Tavoitteita koskevissa kysymyksissä vastaajat olivat jokseenkin yksimielisiä. Kaikki vastaajat kokivat, että sekä yksilökohtaisia tavoitteita, koko pankin tavoitteita ja tavoitteita yhteensä on joko sopivasti tai jokseenkin liian paljon tai liian paljon.

Vastaajista 61,5 % oli sitä mieltä, että yksilökohtaisia tavoitteita on jokseenkin liian paljon tai liian paljon ja loput 38,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että yksilökohtaisia tavoitteita on sopivasti kuten taulukko 37 osoittaa. Suurin osa kokee siis yksilökohtaisia tavoitteita olevan jossain määrin liian paljon.

TAULUKKO 37. Yksilökohtaisten tavoitteiden määrä

Onko yksilökohtaisia tavoitteita?		
N=13	f	%
Liian vähän	0	0,0
Jokseenkin liian vähän	0	0,0
Sopivasti	5	38,5
Jokseenkin liian paljon	5	38,5
Liian paljon	3	23,1
Yhteensä	13	100,0

Koko pankkia koskevien tavoitteiden kohdalla enemmistö, 61,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteita on sopivasti ja 38,5 % oli sitä mieltä, että niitä on jokseenkin liian paljon tai liian paljon taulukon 38 mukaisesti.

TAULUKKO 38. Koko pankin tavoitteiden määrä

Onko koko pankin tavoitteita?		
N=13	f	%
Liian vähän	0	0,0
Jokseenkin liian vähän	0	0,0
Sopivasti	8	61,5
Jokseenkin liian paljon	4	30,8
Liian paljon	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Tavoitteiden yhteismäärää koskevaan muuttujaan annetut vastaukset noudattivat yksilökohtaisten ja koko pankin tavoitteiden kanssa samaa linjaa. Vastaajista 53,8 % oli sitä mieltä, että tavoitteita yhteensä on sopivasti ja 46,2 % oli sitä mieltä, että niitä on jokseenkin liian paljon tai liian paljon taulukon 39 mukaisesti.

TAULUKKO 39. Tavoitteet yhteensä

Onko tavoitteita yhteensä?		
N=13	f	%
Liian vähän	0	0,0
Jokseenkin liian vähän	0	0,0
Sopivasti	7	53,8
Jokseenkin liian paljon	3	23,1
Liian paljon	3	23,1
Yhteensä	13	100,0

6.2.3 Tavoitteiden haastavuus

Kyselyssä esitettiin kaksi kysymystä koskien tavoitteiden haastavuutta suhteessa työtehtäviin ja palkkioihin. Vastausvaihtoehdot näihin muuttujiin olivat ”liian helppoja”, ”jokseenkin liian helppoja”, ”sopivia”, ”jokseenkin liian haastavia” ja ”liian haastavia”. Taulukossa 40 on esitetty näihin muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot ja -hajonnat, t-testien tulokset ja p:n arvot.

TAULUKKO 40. Tavoitteiden haastavuus suhteessa työtehtäviin ja palkkioihin

Tavoitteiden haastavuus suhteessa työtehtäviin ja palkkioihin				
N=13	Ka	s	t	p
Miten haastavia tavoitteet ovat työtehtäviin nähden?	3,69	0,630	1,369	0,198
Miten haastavia tavoitteet ovat palkkioihin nähden?	3,69	0,751	0,337	0,742
	*	p < 0,05	melkein merkitsevä	
	**	p < 0,01	merkitsevä	
	***	p < 0,001	erittäin merkitsevä	

Taulukon 40 muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot olivat molemmat 3,69 joka merkitsee, että tavoitteet ovat jokseenkin liian haastavia suhteessa työtehtäviin ja palkkioihin. Keskihajontaa on kuitenkin ollut vähän molempien muuttujien kohdalla, joten vastaajat eivät olleet täysin yksimielisiä. Kumpaankaan muuttujaan annetut vastaukset eivät noudattaneet normaalijakaumaa ja t-testin osoitti, että näihin muuttujiin annetuissa vastauksissa ei ollut eroja tiimien välillä. Molempien muuttujien kohdalla yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteet ovat jokseenkin liian haastavia tai liian haastavia suhteessa työtehtäviin ja palkkioihin.

Vastaajista 61,5 % oli sitä mieltä, että tavoitteet ovat jokseenkin tai liian haastavia työtehtäviin nähden ja loput 38,5 % oli sitä mieltä, että tavoitteet ovat sopivia työtehtäviin nähden taulukon 41 mukaisesti. Tavoitteet koetaan siis jossain määrin liian haastavina suhteessa työtehtäviin.

TAULUKKO 41. Tavoitteiden haastavuus suhteessa työtehtäviin

Miten haastavia tavoitteet ovat työtehtäviin nähden?		
	f	%
Liian helppoja	0	0,0
Jokseenkin liian helppoja	0	0,0
Sopivia	5	38,5
Jokseenkin liian haastavia	7	53,8
Liian haastavia	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Vastaajat olivat pitkälti samaa mieltä tavoitteiden haastavuudesta suhteessa palkkioihin kuin suhteessa työtehtäviin. Vastaajista 53,8 % oli sitä mieltä, että tavoitteet ovat jokseenkin tai liian haastavia palkkioihin nähden, loput 46,2 % oli sitä mieltä, että tavoitteet ovat sopivia palkkioihin nähden taulukon 42 mukaisesti. Puolet vastaajista siis kokee tavoitteiden olevan sopivia suhteessa palkkioihin, mutta puolet taas kokevat niiden olevan jossain määrin liian haastavia.

TAULUKKO 42. Tavoitteiden haastavuus suhteessa palkkioihin

Miten haastavia tavoitteet ovat palkkioihin nähden?		
	f	%
Liian helppoja	0	0,0
Jokseenkin liian helppoja	0	0,0
Sopivia	6	46,2
Jokseenkin liian haastavia	5	38,5
Liian haastavia	2	15,4
Yhteensä	13	100,0

Tavoitteita ja niiden asettamista koskevaan avoimeen kysymykseen saatiin ainoastaan yksi vastaus. Vastaus kuuluu näin: *"Kuukausittain ei pääse tavoitteisiin"*. Annetun vastauksen voidaan olettaa koskevan uusinta tavoitekautta ja uutta tavoitteiden asettamista, koska edellisellä tavoitekaudella kaikki saavuttivat tavoitteensa.

6.3 Palkkio

6.3.1 Palkkio ja sen määräytyminen

Kyselyssä esitettiin palkkioita ja niiden määräytymistä koskevia väittämiä. Vastausvaihtoehdot näihin muuttujiin olivat "täysin eri mieltä", "jokseenkin eri mieltä", "ei samaa eikä eri mieltä", "jokseenkin samaa mieltä" ja "täysin samaa mieltä". Taulukossa 43 on esitetty palkkioita koskeviin muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot ja -hajonnat, t-testien arvot ja p:n arvot.

TAULUKKO 43. Palkkio ja sen määräytyminen

Palkkio ja sen määräytyminen

N=13	Ka	s	t	p
Palkkio on suuruudeltaan sopiva suhteessa tavoitteisiin.	3,15	1,281	0,329	0,748
Palkkio on suuruudeltaan sopiva suhteessa työn vaativuuteen.	3,23	0,927	0,091	0,929
Tiedät palkkion määräytymisperusteet.	3,85	0,555	0,228	0,824
Palkkion määräytymisjärjestelmä on toimiva.	3,38	0,650	-0,939	0,368
Palkkion saavuttaminen on asiakkaita tärkeämpää.	2,15	0,801	-0,867	0,404
	*	p < 0,05	melkein merkitsevä	
	**	p < 0,01	merkitsevä	
	***	p < 0,001	erittäin merkitsevä	

Palkkioita koskeviin muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot olivat arvojen 2,15 ja 3,85 välillä. Eniten samaa mieltä vastaajat olivat muuttujan ”tiedät palkkion määräytymisperusteet” kohdalla ja vähiten muuttujan ”palkkion saavuttaminen on asiakkaita tärkeämpää” kohdalla. Kaikissa vastauksissa oli kuitenkin keskihajontaa. Eniten keskihajontaa oli muuttujan ”palkkio on suuruudeltaan sopiva suhteessa tavoitteisiin” kohdalla ja vähiten muuttujan ”tiedät palkkion määräytymisperusteet”. Palkkioita koskeviin muuttujiin annetuista vastauksista mitkään eivät noudattaneet normaalijakaumaa ja t-testi osoitti, että annettujen vastausten keskiarvoissa tiimien välillä ei ollut eroja.

Muuttujat koskien palkkion suuruutta jakoivat mielipiteitä. Muuttujaan ”palkkio on suuruudeltaan sopiva suhteessa tavoitteisiin” annetut vastaukset jakaantuivat kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken. Kuitenkin yli puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja ainoastaan kolmasosa jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta kuten taulukko 44 kertoo. Suurin osa vastaajista siis kokee palkkion olevan sopiva suhteessa tavoitteisiin.

TAULUKKO 44. Palkkio suhteessa tavoitteisiin

Palkkio on suuruudeltaan sopiva suhteessa tavoitteisiin.		
N=13	f	%
Täysin eri mieltä	2	15,4
Jokseenkin eri mieltä	2	15,4
Ei samaa eikä eri mieltä	2	15,4
Jokseenkin samaa mieltä	6	46,2
Täysin samaa mieltä	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Vähän yksimielisempiä vastaajat oli muuttujan ”palkkio on suuruudeltaan sopiva suhteessa työn vaativuuteen” kohdalla. Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä, mutta ei myöskään täysin samaa mieltä asiasta. Jokseenkin eri mieltä sen sijaan oli kolmasosa ja jokseenkin samaa mieltä puolet vastaajista taulukon 45 mukaisesti. Vastaajat kokivat siis palkkion suuruuden suhteessa työn vaativuuteen varsin yksilöllisesti.

TAULUKKO 45. Palkkio suhteessa työn vaativuuteen

Palkkio on suuruudeltaan sopiva suhteessa työn vaativuuteen.		
N=13	f	%
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	4	30,8
Ei samaa eikä eri mieltä	2	15,4
Jokseenkin samaa mieltä	7	53,8
Täysin samaa mieltä	0	0,0
Yhteensä	13	100,0

Muuttujan ”tiedät palkkion määräytymisperusteet” kohdalla vastaajat olivat jokseenkin yksimielisiä. Vastaajista 76,9 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta ja loput 23,1 % oli valinnut ”ei samaa eikä eri mieltä” vastausvaihtoehdon taulukon 46 mukaisesti. Tästä voidaan päätellä, että vastaajat ovat melko hyvin tietoisia palkkioiden määräytymisperusteista.

TAULUKKO 46. Tietoisuus palkkion määräytymisestä

Tiedät palkkion määräytymisperusteet.		
N=13	f	%
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0
Ei samaa eikä eri mieltä	3	23,1
Jokseenkin samaa mieltä	9	69,2
Täysin samaa mieltä	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Muuttujan ”palkkion määrätymisjärjestelmä on toimiva” kohdalla 46,2 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja 7,7 % jokseenkin eri mieltä asiasta taulukon 47 mukaisesti. 46,2 % vastaajista oli valinnut ”ei samaa eikä eri mieltä” vastausvaihtoehdon, mikä voi kertoa siitä, että vastaajat eivät välttämättä osanneet ottaa kantaa asiaan. Vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että palkkion määrätymisjärjestelmää ei pidetä täysin toimivana, mutta ei myöskään toimimattomana.

TAULUKKO 47. Palkkion määrätymisjärjestelmän toimivuus

Palkkion määrätymisjärjestelmä on toimiva.		
	f	%
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	1	7,7
Ei samaa eikä eri mieltä	6	46,2
Jokseenkin samaa mieltä	6	46,2
Täysin samaa mieltä	0	0,0
Yhteensä	13	100,0

Vastaajista 61,5 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että palkkion saavuttaminen on asiakkaita tärkeämpää. Loput 38,5 % vastaajista oli valinnut ”ei samaa eikä eri mieltä” vastausvaihtoehdon kuten taulukko 48 osoittaa. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat ovat palkkiosta huolimatta etusijalla ja palkkion saavuttaminen ei mene asiakkaiden edelle.

TAULUKKO 48. Palkkioiden saavuttaminen suhteessa asiakkaisiin

Palkkion saavuttaminen on asiakkaita tärkeämpää.		
	f	%
Täysin eri mieltä	3	23,1
Jokseenkin eri mieltä	5	38,5
Ei samaa eikä eri mieltä	5	38,5
Jokseenkin samaa mieltä	0	0,0
Täysin samaa mieltä	0	0,0
Yhteensä	13	100,0

6.3.2 Palkkion saavuttamisen vaikutus työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen

Kyselyssä esitettiin myös kaksi kysymystä koskien palkkion saavuttamisen vaikutusta työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen. Vastausvaihtoehdot näiden muuttujien kohdalla olivat "ei lainkaan", "jonkin verran", "kohtalaisesti", "melko paljon" ja "erittäin paljon". Taulukossa 49 on esitetty näihin muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot ja keskihajonnat, t-testien arvot ja p:n arvot. Näihin muuttujiin annetuista vastauksista molemmat noudattivat normaalijakaumaa, mutta t-testi osoitti, että annettujen vastausten keskiarvoissa tiimien välillä ei ollut eroja.

TAULUKKO 49. Palkkion saavuttamisen vaikutus työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen

Palkkion saavuttamisen vaikutus työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen				
N=13	Ka	s	t	p
Kuinka paljon palkkion saavuttaminen vaikuttaa työmotivaatioosi?	2,77	1,301	0,797	0,443
Kuinka paljon palkkion saavuttaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteesi?	3,00	1,155	1,569	0,145
	*	p < 0,05	melkein merkitsevä	
	**	p < 0,01	merkitsevä	
	***	p < 0,001	erittäin merkitsevä	

Taulukon 49 muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot olivat 2,77 ja 3, mitkä vastaavat vastausvaihtoehtoa "kohtalaisesti". Molemmissa muuttujissa on kuitenkin ollut keskihajontaa melko paljon, mikä tarkoittaa sitä, että vastaajat eivät olleet yksimielisiä. Molempien muuttujien kohdalla vastaukset jakaantuivat kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken.

Vastaajista 23,1 % oli sitä mieltä, että palkkion saavuttaminen vaikuttaa melko tai erittäin paljon työmotivaatioon, 61,5 % oli sitä mieltä, että se vaikuttaa jonkin verran tai kohtalaisesti ja ainoastaan 15,4 % oli sitä mieltä, että se ei vaikuta lainkaan

kuten taulukko 50 osoittaa. Palkkion saavutuksen vaikutus työmotivaatioon on siis melko yksilöllistä.

TAULUKKO 50. Palkkion saavuttamisen vaikutus työmotivaatioon

Kuinka paljon palkkion saavuttaminen lisää työmotivaatiotasi?		
	f	%
Ei lainkaan	2	15,4
Jonkin verran	4	30,8
Kohtalaisesti	4	30,8
Melko paljon	1	7,7
Erittäin paljon	2	15,4
Yhteensä	13	100,0

Muuttujan ”kuinka paljon tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työtyytyväisyyteesi” kohdalla vastaajista 38,5 % oli sitä mieltä, että vaikuttaa melko tai erittäin paljon, 53,8 % oli sitä mieltä, että vaikuttaa jonkin verran tai kohtalaisesti ja ainoastaan 7,7 % oli sitä mieltä, että ei vaikuta lainkaan kuten taulukko 51 kertoo. Palkkion saavuttamisella on vaikutusta siis työtyytyväisyyteen enemmän kuin työmotivaatioon.

TAULUKKO 51. Palkkion saavuttamisen vaikutus työtyytyväisyyteen

Kuinka paljon palkkion saavuttaminen lisää työtyytyväisyyteesi?		
	f	%
Ei lainkaan	1	7,7
Jonkin verran	4	30,8
Kohtalaisesti	3	23,1
Melko paljon	4	30,8
Erittäin paljon	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Palkkiota ja sen määräytymistä koskevaan avoimeen kysymykseen ei annettu yhtään vastausta.

6.4 Myynti- / tavoitekeskustelut

Kyselyssä esitettiin väittämiä koskien myynti- / tavoitekeskusteluita. Vastausvaihtoehdot näihin muuttujiin olivat "täysin eri mieltä", "jokseenkin eri mieltä", "ei samaa eikä eri mieltä", "jokseenkin samaa mieltä" ja "täysin samaa mieltä". Taulukossa 52 on esitetty myynti- / tavoitekeskusteluita koskeviin muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot ja -hajonnat, t-testien arvot ja p:n arvot. Ainoastaan muuttujaan "saat myynti- / tavoitekeskusteluista tukea tavoitteiden saavuttamiseen" annetut vastaukset noudattivat normaalijakaumaa, mutta t-testi osoitti, että annettujen vastausten keskiarvoissa tiimien välillä ei ollut eroja.

TAULUKKO 52. Tavoite- / myyntikeskustelut yleisesti

Myynti- / tavoitekeskustelut yleisesti				
N=13	Ka	s	t	p
Myynti- / tavoitekeskustelut ovat tarpeellisia.	4,31	0,630	-0,403	0,695
Saat myynti- / tavoitekeskusteluista tukea tavoitteiden saavuttamiseen.	3,54	0,776	1,275	0,229
Myynti- / tavoitekeskustelu pidetään riittävästi usein.	4,00	0,577	0,000	1,000
	*	p < 0,05	melkein merkitsevä	
	**	p < 0,01	merkitsevä	
	***	p < 0,001	erittäin merkitsevä	

Taulukon 52 muuttujiin annettujen vastausten keskiarvot olivat lähellä arvoa neljä, mikä tarkoittaa vastausvaihtoehtoa "jokseenkin samaa mieltä". Eniten samaa mieltä vastaajat olivat muuttujan "myynti- / tavoitekeskustelut ovat tarpeellisia" kohdalla ja vähiten samaa mieltä muuttujan "saat myynti- / tavoitekeskusteluista riittävästi tukea tavoitteiden saavuttamiseen".

Muuttujan "myynti- / tavoitekeskustelut ovat tarpeellisia" kohdalla vastaajat oli hyvin yksimielisiä, jopa 92,3 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta ja loput 7,7 % oli valinnut "ei samaa eikä eri mieltä" vastausvaihtoehdon. Yksikään vastaajista ei siis ollut eri mieltä, kuten taulukko 53 osoittaa. Myynti- / tavoitekeskustelut koetaan siis yleisesti tarpeellisina.

TAULUKKO 53. Tavoite- / myyntikeskusteluiden tarpeellisuus

Myynti- / tavoitekeskustelut ovat tarpeellisia.

	f	%
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0
Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7
Jokseenkin samaa mieltä	7	53,8
Täysin samaa mieltä	5	38,5
Yhteensä	13	100,0

Muuttujan "saat myynti- / tavoitekeskusteluista tukea tavoitteiden saavuttamiseen" kohdalla vastaajat olivat erimielisempiä. Vastaajista yli puolet oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja 7,7 % oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Loput 38,5 % vastaajista oli valinnut "ei samaa eikä eri mieltä" vastausvaihtoehdon taulukon 54 mukaisesti.

TAULUKKO 54. Tavoite- / myyntikeskusteluista saatava tuki tavoitteiden saavuttamisessa

Saat myynti- / tavoitekeskusteluista tukea tavoitteiden saavuttamiseen.

	f	%
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	1	7,7
Ei samaa eikä eri mieltä	5	38,5
Jokseenkin samaa mieltä	6	46,2
Täysin samaa mieltä	1	7,7
Yhteensä	13	100,0

Vastaajat olivat jokseenkin yksimielisiä siitä, että myynti- / tavoitekeskusteluista pidetään riittävän usein. Vastaajista 84,6 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta ja loput 15,4 % oli valinnut ”ei samaa eikä eri mieltä” vastausvaihtoehdon taulukon 55 mukaisesti. Myynti- / tavoitekeskusteluita pidetään siis riittävän usein.

TAULUKKO 55. Tavoite- / myyntikeskusteluiden useus

Myynti- / tavoitekeskustelu pidetään riittävän usein.

	f	%
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0
Ei samaa eikä eri mieltä	2	15,4
Jokseenkin samaa mieltä	9	69,2
Täysin samaa mieltä	2	15,4
Yhteensä	13	100,0

Kolme edellä käsiteltyä muuttujaa koskevat kaikki myynti- / tavoitekeskusteluiden hyödyllisyyttä ja toimivuutta. Näistä kolmesta muuttujasta muodostettiin summafunktion avulla summamuuttuja, nimeltään ”myynti- / tavoitekeskustelut ovat hyödyllisiä ja toimivia”. Tämän summamuuttujan keskiarvo oli 3,95, mikä vastaa vastausvaihtoehtoa ”jokseenkin samaa mieltä” ja keskihajonta oli 0,724, mikä tarkoittaa, että hajontaa oli jonkin verran. Myynti- / tavoitekeskustelut koetaan siis hyödyllisinä ja toimivina.

Avoimeen kysymykseen koskien tavoite- / myyntikeskusteluita ei annettu yhtään vastausta. Saatujen tietojen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että vastaajat ovat melko tyytyväisiä tavoite- / myyntikeskusteluihin, eikä niitä ole tarvetta kehittää toistaiseksi.

6.5 Muuttujien välinen riippuvuus

Edellä käsiteltiin muuttujia frekvenssien ja prosenttijakaumien sekä summamuuttujien avulla. Muuttujien väliset Pearsonin korrelaatiokertoimet osoittivat, että joidenkin muuttujien välillä oli tilastollista riippuvuutta. Näitä muuttujien välisiä riippuvuuksia tarkastellaan tässä luvussa.

Tulospalkkiojärjestelmää koskevien muuttujien ”tulospalkkiojärjestelmä lisää oma-aloitteisuuttani”, ”tulospalkkiojärjestelmä kannustaa parempiin työsuorituksiin” ja ”tulospalkkiojärjestelmä parantaa työtuloksiani” välillä oli tilastollista riippuvuutta erittäin merkitsevällä tasolla taulukon 56 mukaisesti.

TAULUKKO 56. Oma-aloitteisuuden, parempien työsuoritusten ja -tuloksien välinen riippuvuus

Oma-aloitteisuuden, parempien työsuoritusten ja -tuloksien välinen korrelaatio

		Tulospalkkiojärjestelmä lisää oma-aloitteisuuttani.	Tulospalkkiojärjestelmä kannustaa parempiin työsuorituksiin.	Tulospalkkiojärjestelmä parantaa työtuloksiani.
Tulospalkkiojärjestelmä lisää oma-aloitteisuuttani.	r		0,921 ***	0,878 ***
	p		0,000	0,000
Tulospalkkiojärjestelmä kannustaa parempiin työsuorituksiin.	r	0,921 ***		0,918 ***
	p	0,000		0,000
Tulospalkkiojärjestelmä parantaa työtuloksiani.	r	0,878 ***	0,918 ***	
	p	0,000	0,000	

* p < 0,05 melkein merkitsevä
 ** p < 0,01 merkitsevä
 *** p < 0,001 erittäin merkitsevä

Tämä merkitsee sitä, että niiden vastaajien, joiden mielestä tulospalkkiojärjestelmä lisää oma-aloitteisuutta, se myös kannustaa parempiin työsuorituksiin ja parantaa työtuloksia. Vastaavasti ne vastaajat, jotka olivat jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että tulospalkkiojärjestelmä lisää oma-aloitteisuutta, olivat eri mieltä myös siitä, että tulospalkkiojärjestelmä kannustaa parempiin työsuorituksiin ja parantaa työtuloksia.

Näistä tuloksista ja aiemmin käsitellyistä frekvensseistä voidaan päätellä, että suurin osa Nivalan Osuuspankin henkilöstöstä kokee tulospalkkiojärjestelmän oma-aloitteisuutta lisäävänä ja työsuoritusta ja -tuloksia parantavana tekijänä, mutta noin neljäsosa ei koe tulospalkkiojärjestelmää tällä tavoin.

Myös tulospalkkiojärjestelmää koskevien muuttujien ”tulospalkkiojärjestelmä on selkeä” ja ”tulospalkkiojärjestelmä on läpinäkyvä (avoin)” välillä oli tilastollista riippuvuutta melkein merkitsevällä tasolla taulukon 57 mukaisesti.

TAULUKKO 57. Tulospalkkiojärjestelmän selkeyden ja läpinäkyvyyden välinen riippuvuus

Tulospalkkiojärjestelmän selkeyden ja läpinäkyvyyden välinen korrelaatio		
N=13		Tulospalkkiojärjestelmä on läpinäkyvä (avoin)
Tulospalkkiojärjestelmä on selkeä.	r	0,553 *
	p	0,050
	* p < 0,05	melkein merkitsevä
	** p < 0,01	merkitsevä
	*** p < 0,001	erittäin merkitsevä

Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajien, joiden mielestä tulospalkkiojärjestelmä on selkeä, se on myös läpinäkyvä ja vastaavasti vastaajat, jotka ovat jokseenkin tai täysin erimieltä siitä, että tulospalkkiojärjestelmä on selkeä, ovat eri mieltä myös siitä, että se on läpinäkyvä.

Näistä tuloksista ja aiemmin käsitellyistä frekvensseistä voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista kokee tulospalkkiojärjestelmän jokseenkin selkeänä ja läpinäkyvänä, mutta pieni osa vastaajista kokee sen jokseenkin epäselkeänä ja ei niin läpinäkyvänä.

Työmotivaatiota koskevilla muuttujilla ”kuinka paljon tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työmotivaatioosi?” ja ”kuinka paljon palkkion saavuttaminen vaikuttaa työmotivaatioosi?” välillä oli tilastollista riippuvuutta melkein merkitsevällä tasolla taulukon 58 mukaisesti.

TAULUKKO 58. Tulospalkkiojärjestelmän ja palkkion saavuttamisen vaikutuksen työmotivaatioon välinen riippuvuus

Tulospalkkiojärjestelmän ja palkkion saavuttamisen vaikutuksen työmotivaatioon välinen korrelaatio

		Kuinka paljon palkkion saavuttaminen vaikuttaa työmotivaatioosi?
Kuinka paljon tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työmotivaatioosi?	r	0,680 *
	p	0,011
	*	p < 0,05 melkein merkitsevä
	**	p < 0,01 merkitsevä
	***	p < 0,001 erittäin merkitsevä

Tämä tarkoittaa sitä, että niiden vastaajien, joiden mielestä tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa paljon työmotivaatioon, myös palkkion saavuttaminen vaikuttaa paljon työmotivaatioon ja vastaavasti niiden vastaajien, joiden mielestä tulospalkkiojärjestelmä ei vaikuta työmotivaatioon, myöskään palkkion saavuttaminen ei vaikuta siihen. Näistä tuloksista ja aiemmin käsitellyistä frekvensseistä voidaan päätellä, että osa vastaajista kokee sekä tulospalkkiojärjestelmän että palkkion saavuttamisen vaikuttavan työmotivaatioon, mutta osa kokee että ne eivät vaikuta lainkaan.

Työtyytyväisyyttä koskevilla muuttujilla ”kuinka paljon tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työtyytyväisyyteesi?” ja ”kuinka paljon palkkion saavuttaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteesi?” välillä oli tilastollista riippuvuutta melkein merkitsevällä tasolla taulukon 59 mukaisesti.

TAULUKKO 59. Tulospalkkiojärjestelmän ja palkkion saavuttamisen vaikutuksen työtyytyväisyyteen välinen riippuvuus

Tulospalkkiojärjestelmän ja palkkion saavuttamisen vaikutuksen työtyytyväisyyteen välinen korrelaatio

		Kuinka paljon palkkion saavuttaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteesi?
Kuinka paljon tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työtyytyväisyyteesi?	r	0,672 *
	p	0,012
	*	p < 0,05 melkein merkitsevä
	**	p < 0,01 merkitsevä
	***	p < 0,001 erittäin merkitsevä

Tämä tarkoittaa sitä, että niiden vastaajien, joiden mielestä tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa paljon työtyytyväisyyteen, myös palkkion saavuttaminen vaikuttaa siihen paljon. Ja niiden vastaajien, joiden mielestä tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työtyytyväisyyteen jonkin verran tai kohtalaisesti, myös palkkion saavuttaminen vaikuttaa siihen jonkin verran tai kohtalaisesti. Vastaavasti niiden vastaajien, joiden mielestä tulospalkkiojärjestelmä ei vaikuta lainkaan työtyytyväisyyteen, myöskään palkkion saavuttaminen ei vaikuta siihen lainkaan.

Näistä tuloksista ja aiemmin käsitellyistä frekvensseistä voidaan päätellä, että osa vastaajista kokee sekä tulospalkkiojärjestelmän että palkkion saavuttamisen vaikuttavan työtyytyväisyyteen jossain määrin, mutta pieni osa vastaajista kokee että ne eivät vaikuta työtyytyväisyyteen lainkaan.

Tulospalkkiojärjestelmän vaikutusta yhteishenkeen koskevien muuttujien ”miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa tiimien yhteishenkeen?” ja ”miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa koko pankin yhteishenkeen?” välillä oli tilastollista riippuvuutta merkitsevällä tasolla taulukon 60 mukaisesti..

TAULUKKO 60. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksen tiimien ja koko pankin yhteishenkeen välinen riippuvuus

Tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksen tiimien ja koko pankin yhteishenkeen välinen korrelaatio

N=13		Miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa koko pankin yhteishenkeen?
Miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa tiimien yhteishenkeen?	r	0,693 **
	p	0,009
	*	p < 0,05 melkein merkitsevä
	**	p < 0,01 merkitsevä
	***	p < 0,001 erittäin merkitsevä

Tämä merkitsee sitä, että niiden vastaajien, joiden mielestä tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa heikentävästi tiimien yhteishenkeen se vaikuttaa heikentävästi myös koko pankin yhteishenkeen. Vastaavasti niiden vastaajien, joiden mielestä tulospalkkiojärjestelmä parantaa tiimien yhteishenkeä se parantaa myös koko pankin yhteishenkeä ja päinvastoin

Näistä tuloksista ja aiemmin käsitellyistä frekvensseistä voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista kokee tulospalkkiojärjestelmän heikentävän sekä tiimien että koko pankin yhteishenkeä ja ainoastaan pieni osa kokee sen parantavan molempia jossain määrin.

Tavoitteiden kannustavuutta ja vaikutusta työtuloksiin koskevien muuttujien ”tavoitteet kannustavat parempiin työsuorituksiin” ja ”tavoitteet parantavat työtuloksiani” välillä oli tilastollista riippuvuutta merkitsevällä tasolla taulukon 61 mukaisesti.

TAULUKKO 61. Tavoitteiden kannustavuuden ja vaikutuksen työtuloksiin välinen riippuvuus

Tavoitteiden kannustavuuden ja vaikutuksen työtuloksiin välinen korrelaatio	
	Tavoitteet parantavat työtuloksiani.
Tavoitteet kannustavat parempiin työsuorituksiin.	r p
	0,890 ** 0,000
	* p < 0,05 melkein merkitsevä
	** p < 0,01 merkitsevä
	*** p < 0,001 erittäin merkitsevä

Tämä tarkoittaa, että vastaajien, joiden mielestä tavoitteet kannustavat parempiin työsuorituksiin, ne myös parantavat työtuloksia. Vastaavasti ne vastaajat, jotka ovat jokseenkin eri mieltä siitä, että tavoitteet kannustavat parempiin työsuorituksiin, ovat jokseenkin eri mieltä myös siitä, että tavoitteet parantavat työtuloksia. Näistä tuloksista ja aiemmin käsitellyistä frekvensseistä voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista kokee tavoitteet työsuoituksia ja -tuloksia parantavina, mutta pieni osa vastaajista ei koe tavoitteita tällä tavalla.

Tavoitteiden määrää koskevien muuttujien ”onko yksilökohtaisia tavoitteita?”, ”onko koko pankin tavoitteita?” ja ”onko tavoitteita yhteensä?” välillä oli tilastollista riippuvuutta merkitsevällä tasolla taulukon 62 mukaisesti. Tämä merkitsee sitä, että vastaajat joiden mielestä yksilökohtaisia tavoitteita on sopivasti, heidän mielestään myös koko pankin tavoitteita ja tavoitteita yhteensä on sopivasti. Vastaavasti niiden vastaajien, joiden mielestä yksilökohtaisia tavoitteita on jokseenkin liian paljon tai liian paljon, heidän mielestään myös koko pankin tavoitteita ja tavoitteita yhteensä on jokseenkin liian paljon tai liian paljon.

TAULUKKO 62. Tavoitteiden määrää koskevien muuttujien välinen riippuvuus

Tavoitteiden määrää koskevien muuttujien välinen korrelaatio

		Onko yksilökohtaisia tavoitteita?	Onko koko pankin tavoitteita?	Onko tavoitteita yhteensä?
Onko yksilökohtaisia tavoitteita?	r		0,776 **	0,899 **
	p		0,002	0,000
Onko koko pankin tavoitteita?	r	0,776 **		0,716 **
	p	0,002		0,006
Onko tavoitteita yhteensä?	r	0,899 **	0,716 **	
	p	0,000	0,006	
			* p < 0,05	melkein merkitsevä
			** p < 0,01	merkitsevä
			*** p < 0,001	erittäin merkitsevä

Näistä tuloksista ja aiemmin käsitellyistä frekvensseistä voidaan päätellä, että puolet vastaajista kokee tavoitteita olevan sopivasti kaiken kaikkiaan ja puolet kokee niitä olevan jossain määrin liian paljon.

Tavoitteiden haastavuutta koskevien muuttujien "miten haastavia tavoitteet ovat työtehtäviin nähden?" ja "miten haastavia tavoitteet ovat palkkioihin nähden?" välillä oli tilastollista riippuvuutta merkitsevällä tasolla taulukon 63 mukaisesti.

TAULUKKO 63. Tavoitteiden haastavuutta koskevien muuttujien välinen riippuvuus

Tavoitteiden haastavuutta koskevien muuttujien välinen korrelaatio

N=13		Miten haastavia tavoitteet ovat palkkioihin nähden ?
Miten haastavia tavoitteet ovat työtehtäviin nähden?	r	0,839 **
	p	0,000
		* p < 0,05 melkein merkitsevä
		** p < 0,01 merkitsevä
		*** p < 0,001 erittäin merkitsevä

Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajat joiden mielestä tavoitteet ovat jokseenkin liian haastavia tai liian haastavia työtehtäviin nähden ovat jokseenkin liian haastavia tai liian haastavia myös palkkioihin nähden. Vastaavasti se tarkoittaa myös sitä, että vastaajien joiden mielestä tavoitteet ovat sopivia suhteessa työtehtäviin, ovat ne sopivia myös suhteessa palkkioihin. Näistä tuloksista ja aiemmin käsitellyistä frekvensseistä voidaan päätellä, että noin puolet vastaajista kokee tavoitteet liian haastavina suhteessa työtehtäviin ja palkkioihin ja puolet kokee ne täysin sopivina.

Palkkion suuruutta koskevien muuttujien ”palkkio on suuruudeltaan sopiva suhteessa tavoitteisiin” ja ”palkkio on suuruudeltaan sopiva suhteessa työn vaativuuteen” välillä oli tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta taulukon 64 mukaisesti. Tämä merkitsee sitä, että ne vastaajat, jotka olivat samaa mieltä siitä, että palkkio on sopiva suhteessa tavoitteisiin, olivat samaa mieltä myös siitä, että se on sopiva suhteessa työn vaativuuteen. Vastaavasti ne vastaajat, jotka olivat eri mieltä siitä, että palkkio on sopiva suhteessa tavoitteisiin, olivat eri mieltä myös siitä, että palkkio on sopiva suhteessa työn vaativuuteen. Näistä tuloksista ja aiemmin käsitellyistä frekvensseistä voidaan päätellä, että osa vastaajista kokee palkkioiden olevan sopivia suhteessa tavoitteisiin ja työnvaativuuteen, mutta osa taas ei koe asiaa tällä tavoin.

TAULUKKO 64. Palkkion suuruutta koskevien muuttujien välinen riippuvuus

Palkkion suuruutta koskevien muuttujien välinen korrelaatio		Palkkio on suuruudeltaan sopiva suhteessa työn vaativuuteen.
Palkkio on suuruudeltaan sopiva suhteessa tavoitteisiin.	r	0,880 **
	p	0,000
	*	p < 0,05 melkein merkitsevä
	**	p < 0,01 merkitsevä
	***	p < 0,001 erittäin merkitsevä

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

7.1 Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus

Opinnäytetyö lähti liikkeelle Nivalan Osuuspankin tarpeesta selvittää miten henkilöstö kokee pankin käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän. Toimeksiantaja koki tutkimuksen tarpeelliseksi, koska tulospalkkiojärjestelmää ei oltu koskaan aiemmin tutkittu ja se kulutti pankin resursseja, joten siitä haluttiin saada mahdollisimman suuri hyöty. Tutkimus nähtiin tarpeellisena myös siksi, että tulospalkkiojärjestelmää muutettiin oleellisesti vuoden 2010 alusta.

Työn tarkoituksena oli selvittää kuinka kannustavaksi ja mielekkääksi Nivalan Osuuspankin henkilöstö kokee tulospalkkiojärjestelmän ja tavoitteiden asettamisen ja kuinka hyvin ne tukevat yrityksen henkilöstöjohtamista. Lisäksi haluttiin selvittää kuinka hyvin tulospalkkiojärjestelmä motivoi henkilöstöä ja millä tavalla se vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja asiakaspalveluun.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena Nivalan Osuuspankin tulospalkkiojärjestelmän alaisena toimivalle henkilöstölle. Se toteutettiin kokonaistutkimuksena koko tutkimuksen perusjoukolle. Tutkimuksessa käytettiin viisi sivuista kyselylomaketta. Tutkimuksesta saadut vastaukset käsiteltiin SPSS –tilasto-ohjelmalla ja Excelillä. Vastauksia analysoitiin frekvenssien, prosenttijakaumien, summamuuttujien, kuvioiden, korrelaation ja t-testien avulla.

7.2 Vastaukset tutkimusongelmiin

Nivalan Osuuspankin henkilöstölle suoritetun kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada vastaus tutkimuksen pääongelmaan alaongelmien avulla. Tutkimuksen pääongelma oli seuraava:

Minkälaisia käsityksiä Nivalan Osuuspankin henkilöstöllä on pankin käyttämästä tulospalkkiojärjestelmästä osana henkilöstöjohtamista?

Tutkimuksen pääongelmaan vastataan seuraavassa alaongelmien avulla.

1. Missä määrin tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen?

Tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa suurimman osan henkilöstöä työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen vähintään kohtalaisesti, jonkin verran tai jopa paljon. Suurin osa henkilöstöä kokee tulospalkkiojärjestelmän oma-aloitteisuutta lisäävänä ja työsuorituksia ja -tuloksia parantavana, mitkä osaltaan myös vaikuttavat epäsuorasti työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen. Tulospalkkiojärjestelmän koetaan kuitenkin aiheuttavan negatiivista kilpailua ja heikentävän yhteishenkeä, mitkä myös vaikuttavat epäsuorasti työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tulospalkkiojärjestelmällä on työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä suorasti ja epäsuorasti parantavia vaikutuksia, mutta myös joitain epäsuorasti heikentäviä vaikutuksia. Pääsääntöisesti tulospalkkiojärjestelmä kuitenkin parantaa työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä.

2. Minkälaisia käsityksiä henkilöstöllä on tavoitteista ja niiden asettamisesta osana tulospalkkiojärjestelmää?

Puolet henkilöstöstä kokee tavoitteita olevan sopivasti ja niiden olevan sopivan haastavia. Kuitenkin toinen puoli henkilöstöstä kokee tavoitteita olevan jossain määrin liikaan ja niiden olevan jossain määrin liian haastavia. Puolet henkilöstöstä kokee myös, että tavoitteiden asettamisessa ei ole otettu riittävästi eri tekijöitä huomioon. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että puolet henkilöstöstä ovat täysin tyytyväisiä tavoitteisiin, mutta puolet ovat jokseenkin tyytymättömiä niihin. Tavoitteiden osalta tyytymättömyyttä oli odotettavissa, koska tulospalkkiojärjestelmää muutettiin oleellisesti tavoitteiden osalta vuoden 2010 alusta.

3. Minkälaisia käsityksiä henkilöstöllä on tulospalkkiojärjestelmän toimivuudesta?

Suurin osa henkilöstöstä kokee tulospalkkiojärjestelmän kokonaisuudessaan olevan toimiva. Myynti- / tavoitekeskusteluiden osalta henkilöstö kokee tulospalkkiojärjestelmän olevan toimiva, samoin palkkioiden osalta. Tavoitteiden osalta tulospalkkiojärjestelmän ei koeta kuitenkaan olevan aivan yhtä toimiva. Kuten jo edellisen alaongelman kohdalla todettiin, puolet henkilöstöstä kokee, että tavoitteiden asettamisessa ei ole otettu riittävästi eri tekijöitä huomioon. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että pääsääntöisesti tulospalkkiojärjestelmän toimivuuteen ollaan tyytyväisiä. Ainoastaan tavoitteiden osalta osa henkilöstöstä on jokseenkin tyytymättömiä.

4. Miten tulospalkkiojärjestelmä osaltaan vaikuttaa asiakaspalveluun?

Suurimmalta osalta henkilöstöä tulospalkkiojärjestelmän ei koeta vaikuttavan asiakaspalveluun mitenkään, parhaimmillaan sen koetaan jopa parantavan asiakaspalvelua. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että tulospalkkiojärjestelmällä ei ole merkittävää vaikutusta asiakaspalveluun.

7.3 Kehittämisehdotukset

Tutkimustulokset osoittavat, että Nivalan Osuuspankin henkilöstö on varsin tyytyväisiä tulospalkkiojärjestelmään ja kehitettävää ei ole paljoa. Tutkimustulosten perusteella tulospalkkiojärjestelmää pitäisi kehittää siitä saatavan tiedon osalta. Tulospalkkiojärjestelmä pitäisi saada selkeämmäksi henkilöstölle ja siitä pitäisi antaa enemmän tietoa etenkin päivittäis- ja verkkopalvelu tiimin osalta. Tulospalkkiojärjestelmä koetaan myös jokseenkin negatiivista kilpailua aiheuttavana ja yhteishenkeä heikentävänä. Myös tämä asia voi parantua, jos tulospalkkiojärjestelmästä annetaan enemmän tietoa ja tuodaan esille eri näkökulmia. Tätä asiaa voisi mahdollisesti myös jatkotutkia. Voisi selvittää miksi henkilöstö kokee tulospalkkiojärjestelmän negatiivista kilpailua aiheuttavana ja yhteishenkeä heikentävänä ja mitä voi tehdä asian korjaamiseksi.

Osa henkilöstöstä kokee tavoitteita olevan liikaa ja niiden olevan liian haastavia. Osa kokee myös, että tavoitteiden asettamisessa ei huomioida riittävästi eri tekijöitä. Tämä osoittaa, että tavoitteiden asettamisessa voi olla kehittämisen varaa. Nämä tulokset olivat kuitenkin odotettavissa, koska tulospalkkiojärjestelmää muutettiin tavoitteiden osalta vuoden 2010 alusta. Luultavasti ensimmäisen tavoitekauden päätyttyä selviää onko tavoitteiden asettamisessa todellista tarvetta muutokseen.

7.4 Arviointi

Opinnäytetyötä ohjasivat koko prosessin ajan toimeksiantajan tutkimustarpeet. Opinnäytetyön tavoitteet tulivat toimeksiantajalta ja tutkimusongelmat luotiin niiden pohjalta. Prosessin aikana tutkittavia asioita selvisi lisää ja tutkimusongelmia jouduttiin laajentamaan, mutta lähtökohta pysyi kuitenkin koko ajan toimeksiantajan tutkimustarpeissa, mihin ollaan tyytyväisiä. Myös tutkimusongelmien asettaminen on onnistunut muutoksista huolimatta. Opinnäytetyö on tehty tarpeeseen ja se vastaa sitä. Tutkimuksen avulla saatiin selville vastaukset tutkimusongelmiin ja arvokasta tietoa toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön nimi muotoutui prosessin aikana sen nykyiseen muotoonsa ”Tulospalkkiojärjestelmä henkilöstöjohtamisen tukena, case: Nivalan Osuuspankki”. Opinnäytetyön nimi on onnistunut, koska se on lyhyt ja opinnäytetyötä ja sen sisältöä hyvin kuvaava. Myös opinnäytetyön teoriaosuus on onnistunut. Opinnäytetyön teoriaosuus on riittävän laaja ja kattaa hyvin tutkittavan asian. Se lähtee liikkeelle tutkittavasta aihealueesta laajemmin ja syvenee itse asiaan. Teoriaosio vastaa tutkimuksen viitekehystä ja etenee johdonmukaisesti.

Opinnäytetyön käytäntö lähti liikkeelle tutkittavien asioiden tarkentamisesta ja kyselylomakkeen luomisesta. Kyselylomakkeen pohjana olivat toimeksiantajan tutkimustarpeet ja tutkimusongelmat. Tutkimuksen kysely toteutettiin nopealla aikataululla ja muutoksia tuli vielä viime hetkellä. Kyselylomake ei ollut täysin onnistunut nopean aikataulun vuoksi. Nopeasta aikataulusta johtuen lomaketta ei ehditty testata kohdejoukolla, joten puutteet ilmenivät vasta kyselyitä täytettäessä. Aikatauluun nähden kyselylomake on kuitenkin onnistunut. Kyselylomaketta laadittaessa kysyttävien asioiden miettiminen ja kysymysten tai väittämien muotoileminen olivat vaikeaa ja veivät paljon aikaa.

Opinnäytetyö prosessina on opettanut paljon. Se on opettanut, että kaikki ei aina mene niin kuin on suunnitellut, vaan yllättäviä muutoksia ja ongelmia voi tulla eteen. Opinnäytetyö on myös opettanut selviämään niistä eteen tulevista muutoksista ja ongelmista. Opinnäytetyön tekeminen on vaatinut aikaa, kärsivällisyyttä ja panostusta asiaan. Siitä huolimatta se on kuitenkin ollut mielenkiintoinen, antoisa ja haastava prosessi.

Kokonaisuudessaan olen omaan työhöni sen puutteista ja virheistä huolimatta tyytyväinen. En mennyt sieltä mistä aita oli matalin, vaan näin vaivaa ja tein aina parhaani. Asetin itselleni tavoitteita ja saavutin ne.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2008. Asiantuntijasta esimies. Juva: WSOY.

Armstrong, M. 1999. A handbook of human resource management practice. London: Kogan Page.

Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys. Jyväskylä: Gummerus.

Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1994. Tulospalkalla tavoitteeseen. Tampere: Tammerpaino Oy.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti: palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Hautala, T. & Lämsä, A-M. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Heikurainen, P. & Joutsenkunnas, T. 1996. Esimies palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.

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

Hyyppä, H. & Miettinen, A. 2000. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Kirjapaino Kaleva .

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistaminen. Tampere: Tammi.

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

Jylhä, E. & Viitala, R. 2001. Menestyvä yritys: liiketoimintaosaamisen perusteet. 4. painos. Helsinki: Edita.

Kaajas, S., Luoma, K., Norlund, H. & Troberg, E. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J., Kolari, A. & Rantamäki, T. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY.

Koskinen, A., Laukkanen, M. & Vanhala S. 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. 2. painos. Keuruu: Otava.

Malik F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multiprint Oy

OP-Pohjola-ryhmä 2008a. Nivalan Osuuspankki vuosikatsaus 2008. Saatavilla Nivalan Osuuspankista sekä Op-Pohjola-ryhmältä.

OP-Pohjola-ryhmä 2008b. Vuosikatsaus 2008. Saatavilla osoitteesta:
<https://www.op.fi/op?cid=151058253&srcpl=3>. Luettu 29.12.09.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Hämeenlinna: Karisto.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otava.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.

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

Salmimies, P. & Salmimies, R. 1998. Esimiehen arkipsykologia. Porvoo: WSOY.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vähäjärvi, A. 2010. Henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2010.

KYSELYLOMAKE NIVALAN OSUUSPANKIN HENKILÖSTÖLLE

A. Nivalan Osuuspankin koko tulospalkkiojärjestelmää koskevat kysymykset

1. Seuraavassa on esitetty yleisiä tulospalkkiojärjestelmää koskevia väittämiä. Rengasta se vaihtoehto, joka kuvaa mielipidettäsi.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Tulospalkkiojärjestelmä lisää oma-aloitteisuuttani.	1	2	3	4	5
2. Tulospalkkiojärjestelmä kannustaa parempiin työsuorituksiin.	1	2	3	4	5
3. Tulospalkkiojärjestelmä parantaa työtuloksiani.	1	2	3	4	5
4. Tulospalkkiojärjestelmän kautta saan palautetta onnistumisestani.	1	2	3	4	5
5. Tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen.	1	2	3	4	5
6. Tulospalkkiojärjestelmä on selkeä.	1	2	3	4	5
7. Tulospalkkiojärjestelmä on läpinäkyvä (avoin).	1	2	3	4	5
8. Tulospalkkiojärjestelmästä on saatavilla riittävästi tietoa.	1	2	3	4	5
9. Tulospalkkiojärjestelmä aiheuttaa negatiivista kilpailua tiimien sisällä.	1	2	3	4	5
10. Tulospalkkiojärjestelmä aiheuttaa negatiivista kilpailua koko pankin sisällä.	1	2	3	4	5
11. Tulospalkkiojärjestelmä sallii asiakkaiden tarpeiden huomioon ottamisen.	1	2	3	4	5
12. Tulospalkkiojärjestelmä vääristää asiakaspalvelua.	1	2	3	4	5

2. Seuraavat kysymykset koskevat tulospalkkiojärjestelmän vaikutusta työmotivaatioosi ja – tyytyväisyyteesi. Rengasta se vaihtoehto, joka kuvaa mielipidettäsi.

	Ei lainkaan	Jonkin verran	Kohtalaisesti	Melko paljon	Erittäin paljon
1. Kuinka paljon tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työmotivaatioosi?	1	2	3	4	5
2. Kuinka paljon tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työtyytyväisyyteesi?	1	2	3	4	5

3. Seuraavassa on kysymyksiä koskien tulospalkkiojärjestelmää. Rengasta se vaihtoehto, joka kuvaa mielipidettäsi.

	Heikentää paljon	Heikentää jonkin verran	Ei vaikuta mitenkään	Parantaa jonkin verran	Parantaa paljon
1. Miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa tiimien yhteishenkeen?	1	2	3	4	5
2. Miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa koko pankin yhteishenkeen?	1	2	3	4	5
3. Miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun?	1	2	3	4	5

4. Kehitysehdotukset / vapaa sana koskien koko tulospalkkiojärjestelmää

B. Nivalan Osuuspankin tulospalkkiojärjestelmän tavoitteita koskevat kysymykset

5. Seuraavassa on kysymyksiä koskien tavoitteiden määrää. Rengasta se vaihtoehto, joka kuvaa mielipidettäsi.

	Liian vähän	Jokseenkin liian vähän	Sopivasti	Jokseenkin liian paljon	Liian paljon
1. Onko yksilökohtaisia tavoitteita?	1	2	3	4	5
2. Onko koko pankin tavoitteita?	1	2	3	4	5
3. Onko tavoitteita yhteensä?	1	2	3	4	5

6. Seuraavat kysymykset koskevat tavoitteiden haastavuutta. Rengasta se vaihtoehto, joka kuvaa mielipidettäsi.

	Liian helppoja	Jokseenkin liian helppoja	Sopivia	Jokseenkin liian haastavia	Liian haastavia
1. Miten haastavia tavoitteet ovat työtehtäviin nähden?	1	2	3	4	5
2. Miten haastavia tavoitteet ovat palkkioihin nähden?	1	2	3	4	5

7. Seuraavassa on väittämiä koskien tavoitteita. Rengasta se vaihtoehto, joka kuvaa mielipidettäsi.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Tavoitteet kannustavat parempiin työsuorituksiin.	1	2	3	4	5
2. Tavoitteet parantavat työtuloksiani.	1	2	3	4	5
3. Tavoitteiden asettamisessa on huomioitu työn vaativuus.	1	2	3	4	5
4. Tavoitteiden asettamisessa on huomioitu työtehtävien erilaisuus.	1	2	3	4	5
5. Tavoitteiden asettamisessa on huomioitu henkilöstön mielipiteet.	1	2	3	4	5
6. Tiedät tavoitteidesi määräytymisperusteet.	1	2	3	4	5
7. Saat tarvittaessa riittävästä tukea tavoitteiden saavuttamiseen.	1	2	3	4	5
8. Tavoitteiden saavuttaminen menee asiakkaiden edelle.	1	2	3	4	5
9. Tavoitteet aiheuttavat stressiä ja paineita.	1	2	3	4	5

8. Kehitysehdotukset / vapaa sana koskien tavoitteita ja niiden asetantaa

C. Nivalan Osuuspankin tulospalkkiojärjestelmän palkkioita koskevat kysymykset

9. Seuraavassa on kysymyksiä tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksista työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen. Rengasta se vaihtoehto, joka kuvaa mielipidettäsi.

	Ei lainkaan	Jonkin verran	Kohtalaisesti	Melko paljon	Erittäin paljon
1. Kuinka paljon palkkion saavuttaminen vaikuttaa työmotivaatioosi?	1	2	3	4	5
2. Kuinka paljon palkkion saavuttaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteesi?	1	2	3	4	5

10. Seuraavassa on väittämiä koskien palkkiota. Rengasta se vaihtoehto, joka kuvaa mielipidettäsi.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Palkkio on suuruudeltaan sopiva suhteessa tavoitteisiin.	1	2	3	4	5
2. Palkkio on suuruudeltaan sopiva suhteessa työn vaativuuteen.	1	2	3	4	5
3. Tiedät palkkion määräytymisperusteet.	1	2	3	4	5
4. Palkkion määräytymisjärjestelmä on toimiva.	1	2	3	4	5
5. Palkkion saavuttaminen on asiakkaita tärkeämpää.	1	2	3	4	5

11. Kehitysehdotukset / vapaa sana koskien palkkioita

D. Nivalan Osuuspankin tulospalkkiojärjestelmän myynti- / tavoitekeskusteluita koskevat kysymykset

12. Seuraavassa on kolme väittämää koskien myynti- / tavoitekeskusteluita. Rengasta mielestäsi paras vaihtoehto. Rengasta se vaihtoehto, joka kuvaa mielipidettäsi.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Myynti- / tavoitekeskustelut ovat tarpeellisia.	1	2	3	4	5
2. Saat myynti- / tavoitekeskusteluista tukea tavoitteiden saavuttamiseen.	1	2	3	4	5
3. Myynti- / tavoitekeskustelu pidetään riittävän usein.	1	2	3	4	5

13. Kehitysehdotukset / vapaa sana myynti- / tavoitekeskusteluita

E. Vastaajan taustatiedot

14. Sukupuoli: Nainen Mies.

15. Syntymäaika: _____.

16. Nykyisen työsuhteen kesto: _____ vuotta.

17. Tiimi: Päivittäis- ja verkkopalvelu Asiakkuus.