

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Reima Laakkonen

POHJOIS-KARJALAN OSUUSPANKIN PIKAPALKKIOJÄRJESTEL-
MÄN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Joulukuu 2018



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2018
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80110 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä
Reima Laakkonen

Nimeke
Pohjois-Karjalan Osuuspankin pikapalkkiojärjestelmän kehittäminen

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan Osuuspankki

Tiivistelmä

Palkitseminen on johtamisväline, jolla tuetaan yrityksen menestystä. Palkitseminen on myös henkilöstön kannustamista toimimaan yrityksen strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tulee nähdä panostuksena, jolla saadaan aikaan tuotosta ja kehitetään toimintaa ja kilpailukykyä, ja siksi palkitseminen tulee aina kytkeä yrityksen tuottavuutta parantaviin tekijöihin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Pohjois-Karjalan Osuuspankille uusi pikapalkkiojärjestelmä, joka lisäisi työntekijöiden motivaatiota ja samalla pankin tuloksellista kehitystä. Opinnäytetyö suoritettiin toiminnallisena eli kehittämistehtävänä ja pääasiallisena lähestymistapana käytettiin konstruktivistista tutkimusta. Aineistoa kerättiin nykyisestä pikapalkkiojärjestelmästä Pohjois-Karjalan Osuuspankin henkilökunnalta sähköisen kyselyn avulla ja haastatteleamalla kahta Pohjois-Karjalan Osuuspankin esimiestä. Kerätty aineisto analysoitiin Webropol-kyselytyökalun sekä ryhmittelyn ja luokittelun avulla.

Kyselyn tulokset toivat esille, että Pohjois-Karjalan Osuuspankissa pikapalkkiojärjestelmä koetaan tarpeelliseksi. Pikapalkkiojärjestelmän tulisi olla henkilökunnan mukaan tasapuolisempi sekä selkeämpi ja pikapalkkioita tulisi olla mahdollista saada myös muista kuin myynnillisistä onnistumisista. Kyselyn tulosten ja haastattelujen pohjalta laadittiin ehdotus uudesta pikapalkkiojärjestelmästä, joka on kuvattuna opinnäytetyön tuloksissa. Työn jatkokehitysmahdollisuutena olisi mielenkiintoista jalkauttaa uusi pikapalkkiojärjestelmä ensin Pohjois-Karjalan Osuuspankkiin ja myöhemmin myös muihin Osuuspankkeihin.

Kieli
suomi

Sivuja 69
Liitteet 1
Liitesivumäärä 5

Asiasanat
pikapalkkiojärjestelmä, palkitseminen, johtaminen



THESIS
December 2018
Master's Degree In Business
Management and Leadership

Karjalankatu 3
FI 80110 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Author
Reima Laakkonen

Title
A Development of the Instant Rewarding System of Pohjois-Karjalan Osuuspankki

Commissioned by
Pohjois-Karjalan Osuuspankki (banking and finance)

Abstract

Rewarding is a management tool that supports your company's success. Rewarding is also to encourage staff to work according to company's strategy, values and targets. Rewarding should be seen as investment to generate revenue and develop business and competitiveness, and therefore rewarding should always be linked to the factors that improve company's productivity.

The purpose of the thesis was to develop a new instant rewarding system for Pohjois-Karjalan Osuuspankki, which would increase employee motivation and at the same time the enhance the successful development of the bank. Thesis was performed as a practical, development task and the approach was constructivist. The material was collected from the current by the Pohjois-Karjalan Osuuspankki staff with an electronic survey and by interviewing two of the Pohjois-Karjalan Osuuspankki team leaders. The data were analyzed by using the Webropol survey tool, by means of grouping and grading.

The results of the survey showed that the instant rewarding system is considered necessary in the Pohjois-Karjalan Osuuspankki. The instant rewarding system should be more equitable and more clearer. Additionally it should be possible to get also non-sales incentives. Based on the results of the survey and interviews, a proposal was made to introduce a new instant rewarding system, which is described in the results of the thesis. As an opportunity for further development, it would be interesting to implement a instant rewarding system first in the Pohjois-Karjalan Osuuspankki and later the other cooperative banks of the group.

Language
Finnish

Pages 69
Appendices 1
Pages of Appendices 5

Keywords
instant rewarding system, rewarding, leadership

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Taustaa	5
1.2	Tavoitteet.....	6
2	Palkitseminen	7
2.1	Palkitsemisen määritelmä.....	7
2.2	Palkitsemisen merkitys yritykselle.....	10
2.3	Toimivan palkitsemisjärjestelmän edellytyksiä	13
2.4	Taloudellinen palkitsemismalli	16
3	Palkitsemisstrategia ja palkkiojärjestelmä	18
3.1	Palkitsemisstrategia.....	18
3.2	Palkka tunnetuin palkitsemiskeino.....	20
3.3	Palkkiojärjestelmän käyttöönotto ja arviointi	22
3.4	Osuuspankin palkkiojärjestelmä	23
4	Palkitseminen johtamisessa.....	27
4.1	Suorituksen ja onnistumisen johtaminen	27
4.2	Hyvät tavoitteet ja mittarit	29
5	Menetelmä ja rakenne	31
5.1	Kehittämistehtävä ja tapaustutkimus.....	31
5.2	Konstruktiiivinen tutkimus.....	32
5.3	Kyselytutkimus	36
5.4	Kyselylomakkeen suunnittelu	37
5.5	Kehittämistehtävän toteutus	39
6	Tulokset.....	41
6.1	Kyselylomakkeen vastaajat	41
6.2	Nykyisen pikapalkkiojärjestelmän tunteminen ja tarpeellisuus	42
6.3	Nykyisen pikapalkkiojärjestelmän selkeys	43
6.4	Nykyisen pikapalkkiojärjestelmän kannustavuus	45
6.5	Nykyisen pikapalkkiojärjestelmän tasapuolisuus	49
6.6	OP Ryhmän arvojen ja tavoitteiden toteutuminen pikapalkkiojärjestelmässä	52
6.7	Pikapalkkion saaminen.....	53
6.8	Esimiesten näkemys nykyisestä pikapalkkiojärjestelmästä	55
6.9	Johtopäätökset	57
6.10	Pohjois-Karjalan Osuuspankin uusi pikapalkkiojärjestelmä.....	58
7	Pohdinta	60
7.1	Työn toteutuminen ja oma oppiminen	60
7.2	Työn eettisyys	61
7.3	Työn luotettavuus.....	62
7.4	Työn hyödynnettävyys ja jatkokehitysmahdollisuudet.....	65
	Lähteet.....	66

Liitteet

Liite 1 Kysely pikapalkkiojärjestelmään liittyen

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Toimiva ja motivoiva palkkiojärjestelmä kannustaa työntekijöitä parempiin tuloksiin ja silloin koko organisaatio hyötyy. Kun työntekijät ovat motivoituneita ja tekevät enemmän myyntiä, niin myös koko yrityksen tulos kasvaa. Työntekijöiden motivaation lisäämisestä on tehty useita tutkimuksia. Myös niissä on tullut esille, että rahapalkitseminen kannustaa parempiin suorituksiin.

Opinnäytetyön tekijä huomasi organisaatiossaan Pohjois-Karjalan Osuuspankissa kehittämistarvetta palkan lisäksi saatavissa palkkioissa. Palkkiot eivät tuntuneet kannustavilta niiden suhteellisen pienuuden vuoksi, ja niiden saaminen tuntui hyvin vaikealta, koska velvoitteet niiden saamiselle olivat haastavat. Vuoteen 2015 asti Pohjois-Karjalan Osuuspankissa oli käytössä taulukkomallinen pikapalkkiojärjestelmä, mutta se lopetettiin, kun uusi pikapalkkiojärjestelmä otettiin käyttöön. Kyseinen pikapalkkiojärjestelmä ei kuitenkaan ottanut huomioon eri työntekijäryhmiä, vaan järjestelmässä oli samat tavoitteet kaikille, ja siksi se suosi selkeästi joitakin työntekijäryhmiä. Tällä hetkellä Pohjois-Karjalan Osuuspankissa pikapalkkion voi saada poikkeuksellisen hyvästä työsuorituksesta tai onnistumisesta esimiehen päätöksellä, eikä niin sanottuja ohjeistuksia ole sen tarkemmin tehty. Opinnäytetyöntekijällä oli suuri motivaatio kehittää pikapalkkiojärjestelmää kannattavammaksi, toimivammaksi ja työntekijöitä motivoivammaksi. Osuuspankin pikapalkkiojärjestelmän kehittämistä ei ole tehty aikaisempia tutkimuksia.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Pohjois-Karjalan Osuuspankille. Pohjois-Karjalan Osuuspankki on yksi Osuuspankkiryhmän 167 jäsenosuuspankista. Alueelliset Osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa alueellisesti harjoittavia talletuspankkeja. OP Ryhmä on osuustoiminnallinen vuonna 1902 perustettu yhteisvastuussa toimiva finanssiryhmä, joka muodostuu itsenäisten jäsenosuuspankkien ja ryhmän keskusyhteisön tytäryhtiöiden liittymästä. OP Ryhmä oli Suomen suurin finanssialan yritys

ennen Nordean pääkonttorin siirtymistä Suomeen (Nordea 2018; Osuuspankki 2018a). Osuuskunnan perimmäinen tarkoitus on määritelty osuuskuntalain 1:5 §:ssä seuraavasti:

Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin.
(Pöyhönen 2013, 48.)

OP Ryhmän liiketoiminta koostuu pääasiassa pankki- ja vahinkovakuutus toiminnasta, varallisuudenhoidosta ja terveydenhuoltopalveluista. Näiden lisäksi Osuuspankki tuottaa ja kehittää myös asumisen, liikenteen ja turvallisuuden palveluita. OP Ryhmässä työskentelee yli 12 000 henkilöä. OP Ryhmällä on yli 4 miljoonaa henkilöasiakasta ja 440 000 yritysasiakasta. Omistaja-asiakkaita on noin 1,8 miljoonaa. Vuonna 2017 OP Ryhmän tulos ennen veroja oli yli 1 000 miljoonaa euroa. (Osuuspankki 2018a.) OP Ryhmän tarkoitus on omistajajäsenten ja omien yhteistyökumppaneidensa taloudellisen menestyksen, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen. Myös suomalaisuus ja paikallisuus on tärkeä osa OP Ryhmän identiteettiä. (Osuuspankki 2018b.)

Pohjois-Karjalan Osuuspankki on vahva maakunnallinen pankki ja alueensa markkinajohtaja. Se toimii Joensuun, Kontiolahden, Juuan, Lieksan, Nurmeksen ja Valtimon alueilla. Pohjois-Karjalan Osuuspankissa työskentelee tällä hetkellä 103 henkilöä ja pankilla oli asiakkaita vuoden 2017 lopulla hieman yli 82 000, joista lähes 40 000 on pankin omistaja-asiakasta. Liikevoittoa Pohjois-Karjalan Osuuspankille kertyi vuodelta 2017 noin 7,4 miljoonaa euroa. Liiketoiminnallisen roolin lisäksi Pohjois-Karjalan Osuuspankille paikallisuus ja yhteisöllisyys on tärkeää. Pohjois-Karjalan Osuuspankki haluaa olla tukemassa asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä arkea sekä elinvoiman rakentamista. (Osuuspankki 2018c.)

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Pohjois-Karjalan Osuuspankkiin uusi pikapalkkiojärjestelmä. Pikapalkkiojärjestelmä oli tarkoitus luoda Excel-taulukkopohjaisena, jotta se oli mahdollista siirtää Osuuspankin sähköiseen raportointipalveluun.

Entinen pikapalkkiojärjestelmä oli kokonaisuudessaan hyvin suppea ja se koettiin epäoikeudenmukaiseksi. Kyseinen pikapalkkiojärjestelmä mahdollisti sen, että tietyt työntekijäryhmät saivat siitä lisäpalkkiota suhteellisen helposti, kun taas toisille palkkion saaminen oli lähes mahdotonta. Pikapalkkiojärjestelmän kehittämisen tarkoituksena oli tehdä järjestelmästä pankille kannattava, sellainen, joka ei suosi tiettyjä työntekijäryhmiä, saada henkilökuntaa motivoitumaan enemmän tuloksellisempaan työskentelyyn ja samalla saada koko pankin tulosta paremmaksi.

Opinnäytetyön kohderyhmänä oli Pohjois-Karjalan Osuuspankin henkilökunta. Opinnäytetyö rajattiin käsittelemään vain Pohjois-Karjalan Osuuspankin pikapalkkiojärjestelmää. Mukaan ei otettu muita Osuuspankkeja eikä muita palkitsemismenetelmiä, vaikka Osuuspankin palkkiojärjestelmä niitä sisältääkin.

2 Palkitseminen

2.1 Palkitsemisen määritelmä

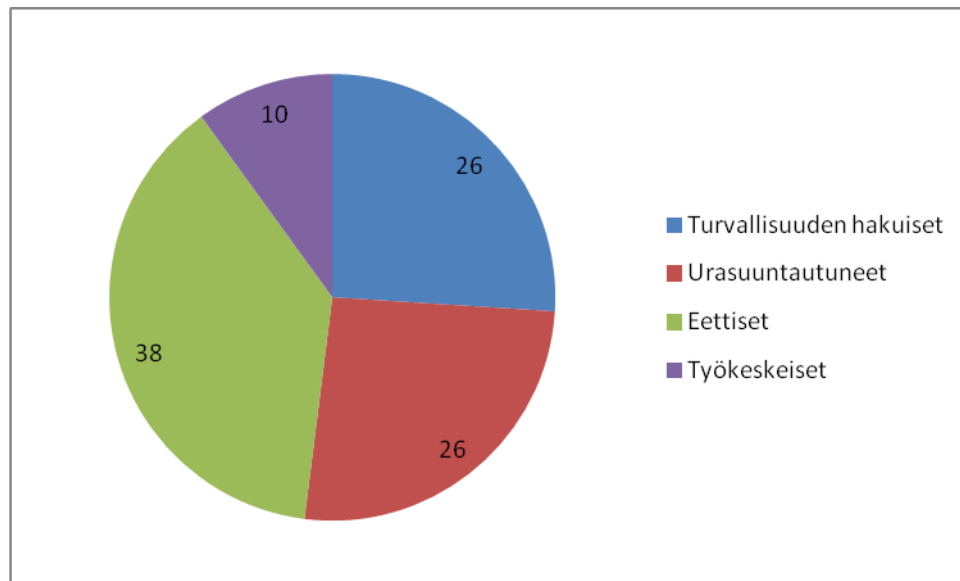
Palkitseminen on johtamisväline, jolla tuetaan yrityksen menestystä. Palkitseminen on myös henkilöstön kannustamista toimimaan yrityksen strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaan. Palkitseminen tulee nähdä panostuksena, jolla saadaan aikaan tuotosta ja kehitetään toimintaa ja kilpailukykyä, ja siksi palkitseminen tulee aina kytkeä yrityksen tuottavuutta parantaviin tekijöihin. Ihmiset ovat erilaisia ja arvostavat eri asioita. Yritys voi käyttää palkitsemisessa monia erilaisia vaihtoehtoja sen mukaan, mistä työntekijät ovat kiinnostuneita ja mikä heitä motivoi. (Kamensky 2014, 180–181; Kauhanen 2010, 81, 88.)

Palkitsemista ovat kaikki ne asiat, jotka työnantaja voi tarjota ja joita työntekijät pitävät palkitsevina. Täten palkitseminen voi olla sekä aineellista eli taloudellista että aineetonta. Aineetonta palkitsemista työntekijälle voivat olla työ sinänsä, joustavat työajat, itsensä kehittämisen mahdollisuus ja urakehitys. Aineetonta palkitsemista ovat myös niin sanotut sosiaaliset palkkiot, joita ovat statussymbolit, palaute (kiitokset ja tunnustukset),

työyhteisön edustaminen tai julkinen arvostus ja tunnustus (kunniamerkit ja arvonimet) (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015, 137–138). Myös ylimääräiset palkalliset vapaapäivät, lyhyemmät työpäivät, lyhyemmät työviikot ja ylimääräiset lomat kuuluvat aineettomaan palkitsemiseen. Taloudellista palkitsemista ovat palkanlisät, palkankorotukset, luontoisedut (kuten puhelinetu), työhyvinvoinnin lisääminen ja lisäeläkkeet, sekä vakuutukset ja rahastot. (Kauhanen 2010, 97, 106–109; Kauhanen 2015, 119; Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014; Assignment 2018.)

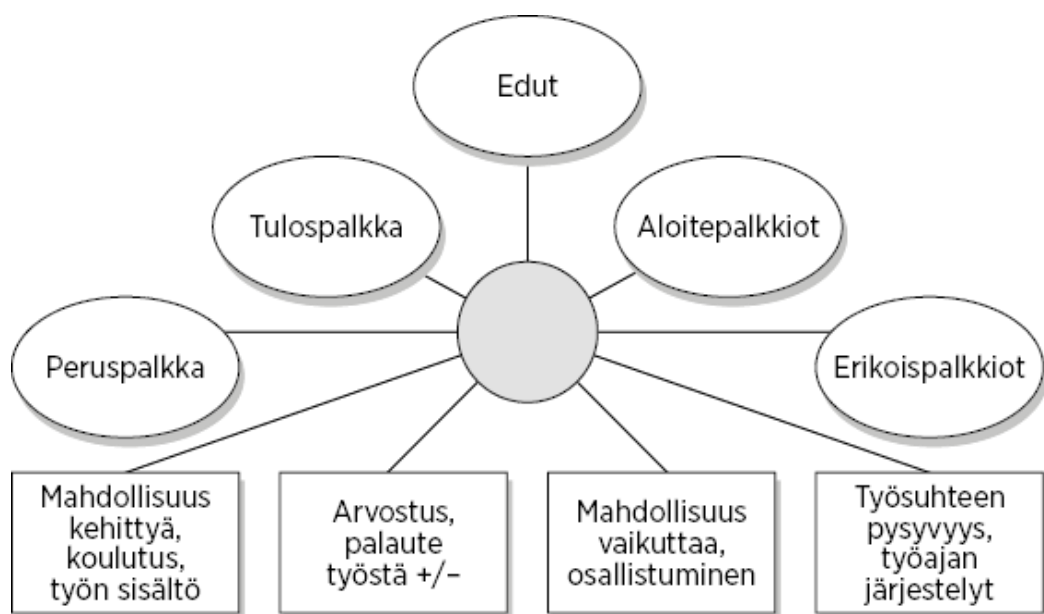
Palkitsemisen voi jakaa sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Sisäisillä palkkioilla tarkoitetaan työn sisältöön liittyviä palkitsemismenetelmiä, kuten työn monipuolisuutta, vaihtelevuutta, haasteellisuutta ja itsenäisyyttä. Ulkoisiin palkkioihin lukeutuvat työympäristöstä johdettavat palkkiot, kuten palkka, ulkopuolinen tuki, kannustus, kiitos, tunnustukset ja osallistumismahdollisuudet. Sisäiset palkkiot ovat yleensä tehokkaampia kuin ulkoiset palkkiot, koska sisäiset palkkiot ovat kestoltaan pitkäaikaisia ja niistä voi tulla pysyvän motivaation lähde. Ulkoiset palkkiot ovat sen sijaan kestoltaan lyhyempi aikaisia ja työntekijät kokevat tarvetta niiden toistamiselle melko usein. (Honka & Ruohotie 1999, 45–46.)

Ihmiset ovat erilaisia ja arvostavat eri asioita. Yrityksen kannattaa käyttää palkitsemisessa monia erilaisia vaihtoehtoja sen mukaan, mistä työntekijät ovat kiinnostuneita ja mikä heitä motivoi. Kuviossa 1 on esitetty eri työntekijätyyppien suhteellinen osuus. Turvallisuushakuiset ihmiset, joita on tutkimusten mukaan noin 26 % työntekijöistä, arvostavat pysyvää työpaikkaa ja rahan ansaitsemista, mutta myös vapaa-aika on erittäin tärkeää. Urasuuntautuneet ihmiset, joita heitäkin on noin 26 % työntekijöistä, arvostavat vaikutusvaltaa, mahdollisuutta edetä uralla ja menestyä taloudellisesti. Eettisille ihmisille työpaikan eettisyys ja työnantajan eettiset valinnat ovat tärkeä työpaikan valintaperuste. He haluavat tehdä yhteiskunnallisesti tärkeää työtä. Eettisiä ihmisiä on työntekijöistä noin 38 %. Työkeskeiset ihmiset arvostavat oman asiantuntijuuden kehittämistä, työn mielenkiintoisuutta ja vapautta työn tekemisessä. Heitä on noin 10 % työntekijöistä. (Kauhanen 2010, 81–82.)



Kuvio 1. Työntekijätyypit (%).

Kuviossa 2 on esitetty palkitsemisen kokonaisuutta, jossa mukana on niin aineelliset kuin aineettomatkin palkitsemisen muodot. Kokonaispalkitsemisen malli on ollut viime vuosina käytössä monissa isoissa yrityksissä, mutta jokaisen organisaation tulee itse määrittellä oma mallinsa. Palkitsemisen kokonaisuus sisältää yleensä myös työsopimuksen tai työlainsäädännön määrittelemiä, palkitsemistapoja ja etuuksia. (Hakonen, ym. 2014; Helsilä & Salojärvi 2013, 217.)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus. (Hakonen ym. 2014.)

2.2 Palkitsemisen merkitys yritykselle

Palkitsemisen tarkoituksena on saada työyhteisön jäsenet toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti, ja palkitseminen vaikuttaa siihen, miten innokkaasti tavoitteisiin pyritään (Honka & Ruohotie 1999, 45.). Raha saa usein ylläpitämään ihmisten mielenkiintoa ja sitoutumista työtä ja organisaatiota kohtaan. Yrityksen tavoitteet kiinnostavat työntekijöitä, kun he näkevät niiden ja oman ansaitun rahan välillä yhteyden. Siksi juuri taloudellinen palkitseminen johtaa usein työntekijöiden kiinnostukseen yrityksen tavoitteita kohtaan. On tärkeää, että työntekijöiden palkitseminen pidetään elävänä ja sitä uudistetaan riittävän usein. Myös sen painoarvoa täytyy säätää yksikön tilanteen ja kehitystavoitteiden mukaan. Kun palkkiorakenne säilyy uudistuvana, se kiinnostaa ja kohdentaa työntekijöiden keskustelut ajankohtaisiin asioihin. Hyvin reagoivat ja tärkeisiin tavoitetekijöihin sidotut palkkiot lisäävät työntekijöiden halua päästä uusiin tavoitteisiin. (Pentikäinen 2009, 117–119.)

Työntekijöiden palkitseminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Rahan merkitys työtyytyväisyyden synnyssä on viime vuosikymmeninä laskenut, mutta on edelleenkin tärkeä. Varsinkin ajatus palkkauksen oikeudenmukaisuudesta on edelleenkin erittäin johtavassa asemassa työtyytyväisyydessä. Työtyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että työntekijä tuntee hänen palkkansa olevan oikea suhteessa yleiseen ansionkehitykseen ja verrattavissa markkinoilla oleviin palkkoihin ja niiden kehitykseen. Palkan on vastattava työn vaativuutta ja yrityksessä samaa työtä tekevien työntekijöiden palkkojen tulisi olla saman suuruisia, elleivät ne ole perusteltuja pätevyyseroilla. Yllättävänkin pienet erot työntekijöiden palkkojen välillä voivat aiheuttaa työtyytyväisyyden laskua, joka näkyy työntekijän negatiivisena käyttäytymisen muutoksena. Työntekijä saattaa lakkoilla, olla paljon poissa töistä, hänen työmoraalinsa laskee ja tuottavuus alenee. Yleensä palkkaan tyytymättömät työntekijät hyväksyvät myös muita heikommin uusia muutoksia tai motivaatiota lisääviä asioita, kuten työn kuvan laajentamista. (Honka & Ruohotie 1999, 61; Pentikäinen 2009, 118–119, 121–122.)

Lisäksi palkan on oltava tasapainossa tuotos-panossuhteessa. Jos työntekijä kokee saavansa liian pientä palkkaa suhteessa panoksiinsa, hän kokee palkan olevan epäoikeudenmukainen ja se heijastuu työn tuloksiin työmotivaation laskuna. Tällöin työntekijä

vähentää työn määrää tai tyytyy huonompaan laatuun. (Honka & Ruohotie 1999, 66–67.) Myös palkkiontekijöiden, joiden mukaan palkkiot muodostuvat, on oltava luotettavia ja ymmärrettäviä, jotta työntekijöiden luottamus säilyy eikä motivaatio laske (Pentikäinen 2009, 118–119). Työntekijöiden motivaatiota saadaan lisättyä taloudellisen palkkion lisäksi myös antamalla kiitosta, tunnustusta, arvostusta ja kunnioitusta työn suorituksesta. Positiivinen sanallinen palaute toimii myös motivoivana palkitsemisena. (Honka & Ruohotie 1999, 48.)

Työntekijöiden palkitsemisella on vaikutusta myös työntekijöiden sitoutumiseen ja pysyvyyteen. Hyvän henkilöstön poislähtö on aina menetys. Uusien työntekijöiden palkkaaminen on usein taloudellisesti hyvin kallista. (Kauhanen 2010, 98–99.) Rahapalkan on todettu olevan yhteydessä työssä pysymiseen ja tilanteissa, joissa työntekijöille ei makseta palkkioita työsuoritusten perusteella, voi työntekijöille tulla tunne, että yrittäminen ja ponnistelu eivät kannata. Tällöin myös kynnys työpaikan vaihtamiseen madaltuu. (Honka & Ruohotie 1999, 60.) Työntekijöiden pysyvyyttä lisää myös mahdollisuus urakehitykseen ja itsensä kehittämiseen, koska se tekee työstä usein mielenkiintoista. Jotkut työntekijät kaipaavat paljon palautetta työstään ja nopea palaute kannustaa työntekijöitä usein parempiin työsuorituksiin. Osa henkilöstöstä arvostaa sitä, että saavat edustaa omaa työyhteisöään yrityksen sisällä tai ulkopuolella. Heille on tärkeää saada tunnustusta esimerkiksi lehtihaastatteluilla, artikkeleina, palvelusvuosimerkkeinä, palkinnoilla tai arvonimillä. Yrityksen pitäisikin olla aktiivinen jakamaan tunnustusta omaan organisaatiokulttuuriin sopivalla tavalla, koska se tekee työntekijöistä kiitollisempia ja valmiimpia sitoutuneeseen ja pysyvään työhön. (Kauhanen 2010, 101–103; Kauhanen 2015, 120–123.)

Esimieheltä saadut tunnustukset hyvin tehdystä työstä ja yrityksen palkitsemisjärjestelmät ovat työntekijän ja koko yrityksen menestyksen ja tuloksellisuuden kannalta merkityksellisiä. Palkitsemisen tulee kuitenkin olla määrätietoista ja osana jokapäiväisessä johtajuudessa, sillä osaamattomissa käsissä se voi aiheuttaa myös paljon pahaa. Sattumanvarainen palkitseminen voi lähettää muun muassa ristiriitaista signaalia ja ne henkilökunta varmasti huomioi. Palkitsemisen perimmäisenä tavoitteena on vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Palkitsemalla välitavoitteista pyritään vaikuttamaan uusien työntekijöiden houkutteluun, motivaation ja organisaatioon sitoutumiseen. Palkitsemisella ohjataan työntekijöiden mielenkiintoa ja ponnistelua strategisesti tärkeiden tavoit-

teiden suuntaan ja sillä kannustetaan myös erinomaisiin työsuorituksiin. Palkitsemisella on iso merkitys myös osaamisen kehittämisessä, työvoimakustannusten hallinnassa ja sen avulla taataan työrauha sekä haetaan tuottavuuden kasvua. Parhaimmillaan palkitseminen välittää viestin organisaatiolle tärkeistä asioista ja arvoista, joten epämääräisten ja keskenään tai arvojen kanssa ristiriidassa olevien viestien lähettämistä tulee välttää. (Nieminen & Tomperi 2008, 153–154.)

Negatiivisena asiana palkitseminen voi aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, epätietoisuutta, kateutta tai vapaamatkustusta, jos on kyse esimerkiksi tiimin yhteisistä tavoitteista ja niihin liittyvästä palkitsemisesta. Lisäksi se voi tuoda ylimääräisiä kustannuksia yritykselle, vaatimattomia työsuorituksia tai tiedon panttaamista ja kaunistelua. Palkitseminen on kuitenkin tärkein ja tehokkain väline viestiä organisaatiolle tärkeistä tavoitteista ja arvoista. Palkitsemisen vaikutukset ovat usein strategista tasoa, myös passiivisesti hoidettuna. Palkitseminen on onnistunutta silloin, kun sillä saadaan aikaan enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia. (Hakonen ym. 2014.)

Aineettomalla palkitsemisella voidaan vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Palkitseminen työkykyä ylläpitävän toiminnan järjestämisellä yritys viestii työntekijöilleen välittävänsä heistä. Työkykyä ylläpitävää toimintaa ovat riskien kartoittaminen, tapaturmien torjunta ja toiminnan edistäminen työyhteisössä (Työterveyslaitos 2018). Työhyvinvoinnilla ja työkyvyn hallinnalla vaikutetaan myös yrityksen kustannuksiin ja työnantajamielikuvaan, koska ne vähentävät sairauspoissaoloja, tapaturmia, sijaisten tarvetta ja ennenaikaisia eläköitymisiä. Työn sisällön pitäminen monipuolisena ja vaihtelevana, työolojen ergonomisuudesta huolehtiminen ja työturvallisuudesta huolehtiminen lisäävät henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Työsuhteen laadulla, työajoilla ja työn määrällä on myös vaikutusta. Työilmapiirin parantaminen, henkilöstön osaamisesta huolehtiminen ja laadukkaan työterveyshuollon järjestäminen sekä esimerkiksi liikunta- ja kulttuurisetelit, joilla tuetaan vapaa-ajan toimintaa, vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. (Kauhanen 2015, 129–131.)

Aineettoman palkitsemisen tavoitteena on lisätä työntekijöiden motivaatiota ja työhön sitoutumista. Näihin asioihin vaikuttavat oman työn kokeminen merkitykselliseksi, oman pätevyyden ja kyvykkyyden sekä työssä edistymisen tiedostaminen. Myös valinnan mahdollisuus oman työn suorittamisessa on yksi tärkeimmistä motivaation ja sitou-

tumisen elementeistä. Näitä kaikkia osatekijöitä voidaan tukea aineettomalla palkitsemisella. (Nieminen & Tomperi 2008, 156–158.)

2.3 Toimivan palkitsemisjärjestelmän edellytyksiä

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden edellytyksenä on kokonaisuuden hallitseminen ja käytännön soveltaminen, sillä yksikään järjestelmä ei toimi itsestään. Ongelmana on usein se, että vastuu palkitsemisjärjestelmän ylläpidosta ja kehittämisestä jaetaan monelle henkilölle, jolloin ei tiedetä kenelle kokonaisvastuu kuuluu. Palkitsemisjärjestelmän käytännön toimivuus jää työehtosopimuksissa paikallisella tasolla ratkaistavaksi. Jotta palkitsemisjärjestelmä tukisi organisaation toimintaa ja tavoitteita, se vaatii usein jonkinlaista räätälöintiä ja usein myös täydennystä. Täydennys voi olla muun muassa organisaation strategisiin tavoitteisiin kytkeytyvät palkkiojärjestelmät. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä ja räätälöinnissä tulee kuitenkin huomioida, että järjestelmä täyttää työehtosopimusmääräykset sekä palkkaa ja syrjimättömyyttä työelämässä koskevat lainsäädännölliset normit. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 16.)

Palkkiojärjestelmän tulee olla rakennettu oikeiden peruselementtien varaan ja siinä tulee olla sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteita, jotka tukevat ja kannustavat koko henkilökuntaa (Kamensky 2014, 180–181, 349). Hyvälle palkitsemisjärjestelmälle tyypillistä on, että se ennakoi ja reagoi joustavasti organisaatiossa tapahtuviin rakenteellisiin ja työn organisoimisen muutoksiin. Työorganisaation, sen tavoitteiden ja toimintaympäristön muutokset edellyttävät toimivassakin palkitsemisjärjestelmässä ajan myötä päivityksiä. Organisaation toiminnan kannalta tärkeät asiat, esimerkiksi osaamisen kehittämisen ja yhteistyön alueet, määrittävät kunkin ajan palkkausjärjestelmän osatekijät sekä niiden painoarvot. Aktiivisesti sovellettuna toimiva palkitsemisjärjestelmä voi tukea merkittävästi organisaation menestystä. (Lahti ym. 2004, 16–17.)

Ihmiset pitävät inhimillisenä ja oikeudenmukaisena saada palautetta sekä tunnustusta hyvistä työsuorituksista. Siksi yksi tärkeä elementti palkitsemisen kokonaisuudessa ovat nopeasti toimivat palkitsemistavat, kuten lämpimät kiitokset, kertaluontoiset pikapalkkiot tai julkiset tunnustukset hyvistä työsuorituksista. Jos hyvistä työsuorituksista ei

palkita nopeasti, se koetaan usein epäoikeudenmukaisena ja esimiehen välinpitämättömyytenä. (Korteila 2015.)

Palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä myös epäonnistuminen on sallittua, sillä innovaatioiden ja kokeilujen kautta palkitsemisjärjestelmistä voi tulla entistä parempia. Epäonnistuminen kuuluu innovaatioon ja sekin on parempi tulos kuin pelkkä toimettomuus. Organisaation muut ihmiset voivat oppia epäonnistumisista, joten siksi riskinotto on joskus jopa suotavaa yrityksissä. Joissakin yrityksissä palkitaan muun muassa "vuoden mokia". Virheistä tulee kuitenkin oppia, eikä samasta virheestä saa palkita kahta kertaa. (Kamensky 2014, 311.)

Toimivalle palkitsemisjärjestelmälle on tyypillistä, että sitä seurataan aktiivisesti. Siksi palkitsemisjärjestelmää analysoitaessa onkin tärkeää ottaa huomioon, miten palkkiojärjestelmä otetaan käyttöön organisaatiossa ja miten sen toteutumista seurataan. Yhtiön tärkeimpiin tavoitteeseen linkittyvä, helposti ymmärrettävä ja faktapohjainen palkitsemisjärjestelmä sekä mahdollisiin muutoksiin reagointi nopeasti, ja tavoitteiden mukaisien palkkioiden nopea maksu ovat tärkeimmät keinot palkkiojärjestelmän ylläpitämiseksi ja koko organisaation menestystä edistävän palkkiojärjestelmän kehittämiseksi. Palkkiojärjestelmä on toimiva ja onnistunut silloin, kun se ohjaa organisaation strategisten tavoitteiden suuntaan ja on kokonaisuudessaan oikeudenmukainen organisaation, omistajien, henkilökunnan, sijoittajien sekä yhtiön asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanalta. Hyvä tulos tehdään usein yhteistyöllä koko henkilökunnan kanssa hyvällä palveluasenteella ja asiakassuuntautuneisuudella. Siksi jokaisen organisaation henkilön suoritukset tulisi huomioida tasavertaisesti myös palkitsemisjärjestelmässä ja parhaiten toimivissa palkitsemisjärjestelmissä tämä on myös lähtökohtana. (Kamensky 2014, 181, 349.)

Hyvin toimivassa palkitsemisjärjestelmässä nopeasti ja hitaasti palkitsevat osat ovat oikeassa suhteessa keskenään ja palkitseminen on kohdistettu inhimillisesti ja oikeudenmukaisesti. Ennen lopullisia mittari- ja järjestelmävalintoja tulee myös arvioida palkitsemisen seurauksia ja sopusuhtaista mitoitusta myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kannalta, sillä palkitsemisjärjestelmän liiallinen aggressiivisuus voi myös olla haitaksi asiakkaille tai pahimmassa tapauksessa koko organisaation toimialalle. (Kamensky 2014, 349.)

Toimivalle strategiselle palkitsemisjärjestelmälle on tyypillistä, että sitä johdetaan, arvioidaan ja parannetaan jatkuvasti. Myös kaikki palkitsemisen prosessit laitetaan kuntoon ja organisaatiossa tehdään selviksi palkitsemiseen liittyvät tehtävät, vastuut sekä roolit. Strategisessa palkitsemisessa yrityksen toimitusjohtajan tulee olla kiinnostunut palkitsemisesta ja hän tukee palkitsemisen asioita hoitavia henkilöitä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 222.)

Ohjeita johtajille:

1. Jos työyhteisö on tyytyväinen palkkio- ja bonusjärjestelmään eikä näe niissä virheitä, älä muuta niitä. Jos taas niissä nähdään korjattavaa, anna työyhteisön antaa palautetta ja esittää parannusehdotuksia. Korjauksista pitäisi päättää ne ihmiset, joita muutokset koskevat.
2. Palkkiojärjestelmä tulisi pitää yksinkertaisena ja helposti ymmärrettävänä. Suoritus- ja palkkioiden välillä tulee olla suora yhteys. Palkkioiden tulee olla avoin prosenttiosuus ansiosta eikä budjetista. Palkkiot tulee jakaa yksilöllisen, tiimin tai koko yrityksen tuottaman voiton osalta.
3. Palkkiojärjestelmässä pitää aina muistaa miettiä, ketä varten se on laadittu, mitkä ovat sen tavoitteet ja pyritäänkö sillä motivoimaan, kontrolloimaan vai manipuloimaan. Johtajien tulee pohtia, kannustaako palkkiojärjestelmä innostuneeseen suoriutuvaan ilmapiiriin.
4. On varmistettava, että nykyinen palkitsemismalli ja uusittu palkitsemismalli ovat tasapainossa. Jos työntekijä selviytyy hyvin tällä hetkellä eikä pyri parantamaan suoritustaan, ei se auta yritystä kehittymään.
5. Palkkiojärjestelmä ei saa synnyttää kilpailua rajallisista resursseista. Epäonnistumisen ja menettämisen pelko eivät luo energiaa työyhteisöön. Tunnustusta ja motivaation lisäämistä tulisi antaa mahdollisimman monelle.
6. Ylennyksiä ei pitäisi käyttää palkkioina, vaan ne tulisi aina olla sidottuja työntekijän taitotasoon, visioihin, arvoihin ja tavoitteisiin
7. Perinteiset arvioinnit ovat usein huonompia kuin nopea suullinen palaute.
8. Palkkio- ja suorituskeskustelut tulee olla erillisiä, koska ne eivät ole sama asia.
9. Mahdollista työntekijöille mahdollisimman monipuolinen ja haasteellinen työ ja kehittymismahdollisuuksia.

10. Palkitsemisia tulee antaa sekä yksilöille että tiimeille, ja palkitseminen tulee tuoda esille aidosti ja selkeästi.

11. Palkitsemiseen on hyvä käyttää useampia erilaisia menetelmiä.

12. Palkitsemisessa tulisi huomata myös muut onnistumiset kuin vain huippusuoritukset. Yksilöitä ja tiimejä ei tulisi verrata keskenään.

(Honka & Ruohotie 1999, 52–56.)

2.4 Taloudellinen palkitsemismalli

Toimivalle ja samalla taloudelliselle palkitsemiselle ominaista on, että se tukee organisaation liiketoimintastrategiaa ja on siten yhteydessä koko organisaation menestykseen. Kokonaispalkkauksen tarkoituksen sekä sääntöjen tulee olla kaikkien tiedossa ja niiden tulee olla myös yhtenäiset. Palkitsemisen kokonaisuutta miettiessä tulee huomioida muun muassa palkan ja palkkioiden oikeaa suhdetta ja miten usein palkkioita maksetaan. Yrityksen on määriteltävä myös oikeanlaiset, mutta haastavat tavoitteet ja niiden painoarvot, eli käytännössä mistä työntekijöitä palkitaan. Suomessa iso osa myyjistä työskentelee kiinteän palkan järjestelmässä. Palkkausjärjestelmä on huomattavasti kannustavampi ja motivoivampi, jos se koostuu sekä kiinteästä että tuloksiin / tavoitteisiin sidoksissa olevasta muuttuvasta palkanosasta (Nieminen & Tomperi 2008, 162–163.)

Taloudellinen ja toimiva palkitsemismalli on tärkeä osa johtamis- ja esimiestyötä ja toimivalla palkitsemisella pyritään myös edistämään organisaation toimintatapojen muutoksia. Toimiva ja taloudellinen palkitseminen on myös tasa-arvoista, jotta jokainen henkilöstöryhmä pystytään palkitsemaan hyvästä suorituksesta. (Hakonen ym. 2014.)

Niemisen ja Tomperin mukaan yrityksen toimialan lisäksi myynnin palkkatasoon vaikuttavat myös seuraavat asiat:

1. kuinka paljon taloudellista lisäarvoa myyjä tuottaa asiakkaalle ja yritykselleen
2. kuinka vaativaa myyntityö on
3. kuinka moni sidosryhmä / henkilö vaikuttaa asiakkaan päätöksentekoon
4. miten kilpaillut alan markkinat ovat: jos tuotteet on samankaltaisia niin asiakkaan on helpompi vaihtaa kilpailijan tuotteeseen tai palveluun

5. onko myyntityö sellaisella tuote- tai palvelualalla, jossa myyjän henkilökohtainen osaaminen ja myyntitaidot vaikuttavat merkittävästi kaupan toteutumiseen
6. onko myyntityön vastuualueena alan merkittävimmät ja suurimmat asiakkaat.
(Nieminen & Tomperi 2008, 163.)

Tehokkaan taloudellisen palkitsemismallin luominen ja myös kehittäminen on aloitettava pohtimalla asiaa kolmen tärkeimmän sidosryhmän eli asiakkaan, myyjän ja johdon näkökulmasta. Asiakasta ajateltaessa palkitsemisjärjestelmän tulee ohjata myyjiä oikeaan ja halutunlaiseen lähestymistapaan myynnissä. Palkitsemismallia luodessa on otettava kantaa selkeästi siihen, millaiseen myyntityöhön kyseisellä toimialalla kannustetaan. Jos palkitseminen on taloudellisesti liian aggressiivista, se voi johtaa lyhytjänteisiin ja jopa hyväksikäyttäviin asiakassuhteisiin. Myös palkitsemisen liiallinen pitkäjänteisyys voi koitua ongelmaksi ja silloin se ei lisää myynninkään intensiteettiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Sama palkitsemismalli ei välttämättä sovi jokaisen yrityksen liiketoimintaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 159–160.)

Myyjien näkökulmasta taloudellisen palkitsemisen tehtävänä on kannustaa myyjä parempiin suoritukseen ja ohjata myyjän toimintaa tavoitteita kohti. Hyvän palkitsemismallin tulisi myös tukea myyjien motivaatiota sekä sitoutumista organisaatiota kohtaan. Olemme kaikki erilaisia yksilöitä ja erilaiset asiat motivoivat meitä tekemään parhaamme. Palkitsemisen perimmäisenä tarkoituksena on vaikuttaa myyjien kautta koko organisaation tulokselliseen suorituskyykyyn. Organisaation näkökulmasta palkitsemisen tulee linkittyä yrityksen strategiaan. Strategiasta johdetut tavoitteet ja organisaation palkitsemisstrategia toimivat yrityksen strategian ja palkitsemisen välisenä linkkinä. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 16-19; Nieminen & Tomperi 2008, 160–161.)

3 Palkitsemisstrategia ja palkkiojärjestelmä

3.1 Palkitsemisstrategia

Palkitsemisstrategiassa on huomioitava, minkälaisista asioista ja minkä tason tuloksista halutaan palkita sekä miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken. On pohdittava, onko mitattava tekijä taloudellinen tulos, toiminnon määrä, laatu vai asiakastyytyväisyys. On päätettävä mitataanko menestystä henkilökohtaisella yksilötasolla, tiimitasolla vai koko yrityksen tai konsernin tasolla. On myös huomioitava jaetaanko palkkiot henkilökulujen, tehtyjen työtuntien, palkkatason tai -summan vai erilaisten yhdistelmien perusteella. Kaikkia näitä valintoja päätettäessä tulisi pitää mielessä koko yrityksen työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu ja yhteensopivuus yrityksen arvojen ja strategian kanssa. (Kauhanen 2010, 89–90; Kauhanen 2015, 108–109.)

Suurissa yrityksissä ylimmällä johdolla on yleensä oma tulospalkkiojärjestelmä, keskijohdolla omansa ja lähellä suoritusporrasta omansa. Mitä ylemmältä tasolta on kyse, sitä korkeampi on maksimipalkkio. Työntekijöiden maksimi tulospalkkio on yleensä 10–12 % vuosiansiosta. Keskijohdolla maksimi on yleensä 15–20 % ja ylimmällä johdolla 25–40 % vuosiansiosta. (Kauhanen 2010, 106, 110–111; Kauhanen 2015, 133.)

On toivottavaa, että oman työn vaikutus mahdolliseen palkitsemiseen näkyisi kohtuullisen ajan kuluessa. Siksi lähellä suoritusporrasta palkkioiden tulisi olla pääpainoisesti lyhytjänteisiä ja ne tulisi antaa melko lyhyen ajan välein. Ylemmän johtoportaana palkkiot puolestaan tulisi olla yrityksen pitkän aikavälin kehitystä tukevia pitempikestoisia osioita. (Pentikäinen 2009, 119.)

Suorituspalkkiojärjestelmässä palkkioita ovat palkat, vuosibonukset ja muut edut. Myös vuosittain annettavat bonuspalkkiot ja meriittikorotukset voidaan nähdä ylimääräisenä palkkana, ja siksi myös optiot tai uralla eteneminen lukeutuvat palkkioihin. Työntekijöiden kokonaissuoritusta verrataan tehokkuusalueisiin ja suoritusta tavoitteisiin. Jos työntekijä suoriutuu asetettuja tavoitteita paremmin, hänet palkitaan palkkioilla. Palkkioiden määrä ja nopeus vaihtelevat eri yrityksissä. (Reddin 2000, 258, 288, 345–346.)

Palkkiojärjestelmän suunnittelussa on huomioitava viisi tärkeää asiaa:

1. Palkkio täydentää peruspalkkaustapoja.
2. Kullekin työntekijälle on löydettävä sellaiset palkkiotekijät, joihin hän voi itse oikeasti vaikuttaa, ja palkkio on sidoksissa näihin etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin.
3. Palkkiotekijöitä on voitava mitata luotettavasti, ja palkkion anto suoritetaan vain jos tavoitteet saavutetaan tai ylitetään.
4. Yksilö- ja ryhmäpalkkioiden välille on löydettävä tasapaino, jotta yksilötasoinen kova työ ei vaaranna työryhmän yhteistyötä eikä ryhmäpalkkio lannista yksilön intoa tehdä omaa parastaan.
5. On löydettävä oikeanlainen palkkion seuranta- ja maksatusjaksotus, joka motivoi kaikilla organisaatiotasolla (palkkiot maksetaan yleensä palkkakautta harvemmin).

(Kauhanen 2010, 110; Pentikäinen 2009, 118.)

Tutkimusten mukaan sisäisillä ja aineettomilla palkkioilla on läheisempi yhteys työntekijöiden työhalukkuuteen kuin ulkoisilla ja taloudellisilla palkkioilla. Jos työntekijä kokee saavansa työstä sisäisiä, aineettomia palkkioita (esim. itsenäinen, haasteellinen, monipuolinen työ ja onnistumisen kokemukset), hän nauttii työstään ja voi työskennellä jopa pitkäänkin näiden palkkioiden varassa. Jos taas työntekijä ei koe saavansa työstä sisäisiä palkkioita, on yrityksen välttämätöntä käyttää ulkoisia ja taloudellisia palkkioita (esim. palkat ja kannusteet) työntekijän suoritusten parantamiseksi. Siksi palkitsemisstrategiassa tulisi aina myös pohtia ja huomioida sisäisiä ja aineettomia palkkioita eikä ainoastaan taloudellisia palkkioita. (Honka & Ruohotie 1999, 49.)

Taulukossa 1 on esitetty palkitsemisen vaikutusta työntekijän ja johtamisen näkökulmista katsottuna. Hyvä palkitseminen muun muassa motivoi ja kannustaa työntekijää tekemään oikeita asioita. Oikeiden asioiden tekeminen ja halu kehittyä mahdollistaa siten myös paremman palkkatason. Johtamisen näkökulmasta katsottuna palkitseminen puolestaan mahdollistaa esimerkiksi erinomaiset tulokset, parantaa laatua ja samalla tukee niin yrityksen kuin työntekijänkin kasvua ja kehittymistä. (Nieminen & Tomperi 2008, 153–154.)

Taulukko 1. Palkitsemisen vaikutus työntekijän ja johtamisen näkökulmista (Nieminen & Tomperi 2008, 153–154.)

Työntekijän näkökulma	Johtamisen näkökulma
<ul style="list-style-type: none"> • motivaatio kasvaa • osoittaa arvostusta ja kunnioitusta • kasvattaa ammatillista itsetuntoa ja ammattiylpeyttä • kannustaa tekemään oikeita asioita • mahdollistaa kehittymisen ja suuremman palkkatason • työn merkityksellisyys kokonaiskuvassa selkiytyy: miten oma työ on sidoksissa kokonaisstrategiaan 	<ul style="list-style-type: none"> • mahdollistaa erinomaiset tulokset • tuottaa lisäarvoa ja parantaa laatua • tukee niin yrityksen kuin yksilönkin kasvua ja kehittymistä • konkretisoi tavoitteet ja niiden saavuttamisen • voimavarat suuntautuu lyhyen ja pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen • osaamisen johtaminen ja tiedon siirto edistyy • organisaation vetovoima kasvaa: vaihtuvuus vähenee ja rekrytointi helpottuu • tarjoaa monipuoliset välineet erilaisten ihmisten johtamiseen erilaisissa tilanteissa • rakentaa onnistumisen kulttuuria ja luottamuksen ilmapiiriä.

3.2 Palkka tunnetuin palkitsemiskeino

Palkka ja työsuorituksista saatavat rahalliset palkkiolisät ovat ehkä tunnetuin palkitsemiskeino. Palkan kannustavuus perustuu siihen, että sen avulla ihmiset tyydyttävät perustarpeensa, lisäävät taloudellisen turvallisuuden tunnetta ja tyydyttävät arvostuksen, vallan ja pätemisen tarpeita. Varsinkin pienituloisille, matalapalkkaisille työntekijöille palkka on usein tärkein kannustin ja palkitsemiskeino. Tutkimuksien mukaan yritysten tuottavuutta voidaan lisätä palkkakannustimilla hyvinkin paljon, jos ne sidotaan työsuoritukseen. Suorituspalkan on todettu olevan motivaation ja tuottavuuden kannalta tehokkaampi kuin aikapalkka. Tuottavuus on lisääntynyt jopa 25–45 %, kun on siirrytty

aikapalkkauksesta suorituspalkkaukseen. (Honka & Ruohotie 1999, 57–59, 62–63.) Suorituspalkka tarkoittaa sitä, että työntekijä saa tietyn pohjapalkan ja kun tulos ylittää tietyn tason, saa hän peruspalkan lisäksi palkkio-osuuden (Honka & Ruohotie 1999, 68.).

Palkankorotuksista osa on valtakunnallisia ja osa on yrityksen omia sovittuja korotuksia. Vuotuiset palkkojen muutokset ja palkankorotukset ovat olleet viime vuosina todella pieniä; vuonna 2016 reaalin palkkojenkorotus oli koko Suomessa 0,5 % ja vuonna 2017 palkansaajien ansiot laskivat -0,6 % (Tilastokeskus 2018). Yritysten omat palkankorotukset ovat työntekijöiden henkilökohtaisia korotuksia. On tutkittu, että korotuksen tulisi olla 5–15 prosenttia, jotta sillä olisi merkitystä työmotivaatioon. Alle viiden prosentin korotus koetaan usein merkityksettömäksi eikä sillä ole juuri positiivista vaikutusta työntekijän työmotivaatioon. 5–15 prosentin korotus koetaan usein sen verran merkittäväksi, että se lisää työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Sen sijaan yli 15 prosentin korotus ei tutkimusten mukaan enää lisää motivaatiota sen enempää kuin 5–15 prosentin korotukseen. (Pentikäinen 2009, 123–124.)

On kuitenkin muistettava, että palkkoja ei voi nostaa loputtomiin tai muuten yritys ajautuu ennen pitkää konkurssiin. Palkkojen on oltava myös oikeudenmukaisia ja oikeassa suhteessa työn vaativuuteen ja työtehtävään. Jos työntekijä siirtyy vaativammasta työtehtävästä vähemmän vaativaan tehtävään, on myös palkan alentaminen perusteltua. Myös silloin, kun työntekijän suoritus ei vastaa annettuja vaatimuksia, voi palkan alentaminen tulla kyseeseen. (Pentikäinen 2009, 124.)

Joskus työyhteisölle voidaan jakaa palkkio-osuus koko yrityksen tekemästä voittoosuudesta. Tällöin tietty osuus voitosta jaetaan sovittulla tavalla palkkioina kaikille työyhteisön jäsenille riippumatta heidän työpanoksestaan. Tällaisesta voitonjaosta syntyy kuitenkin usein haittaa. Yksilöt eivät näe selvää yhteyttä oman työpanoksensa ja palkkion välillä, jolloin palkkio ei vaikuta työn tuottavuuteen kovin paljon. Yrityksen sisällä voi syntyä myös erimielisyyksiä siitä tekevätkö kaikki työntekijät omaa osuuttaan palkkion aikaansaamiseksi riittävän hyvin. Jos palkkio pysyy pitkään samana, syntyy työyhteisön sisälle helposti mielikuva siitä, että palkkio on automaattinen ja kuuluu osaksi kiinteää palkkaa. Tällöin huonon tuloksen vuoksi poisjäänyttä palkkiota pidetäänkin palkan alentamisena. (Honka & Ruohotie 1999, 69–70.)

Yritys voi myös maksaa työntekijöille kertapalkkioita tai projektipalkkioita. Tällöin palkkio maksetaan työntekijälle, kun hän saa esimerkiksi jonkin projektin valmiiksi tai erityisen työtehtävän päätettyä kunnialla tai hän on suorittanut jonkin kurssin tai pätevyyden osaamisensa laajentamiseksi. Nykyajan yritysten tehtävänä on kannustaa työntekijöitään laajentamaan ja syventämään osaamistaan. Siksi yritysten tulisi palkita työntekijöitään uusista taidoista eikä ainoastaan koulutukseen osallistumisesta. Kertapalkan hyväpuoli on se, että siitä ei tule pysyvää käytäntöä ja se voidaan antaa oikealla hetkellä. Lisäksi yrityksessä voi olla käytössä henkilökohtaisen palkkio-osuuden lisäksi tulos- tai kannustinpalkkiojärjestelmä. (Honka & Ruohotie 1999, 70–72; Kauhanen 2015, 133.)

Tehokkaan palkkausjärjestelmän tunnuspiirteitä ovat tuottavuutta edistävät palkkaperusteet ja oikeudenmukaisiksi koetut palkkasuhteet (Honka & Ruohotie 1999, 62.). Tutkimusten mukaan toimivaksi todettu palkkarakenne koostuu kiinteästä kausipalkasta ja muuttuvasta palkkio-osuudesta. Palkkio-osuuden pitäisi olla johdettu suoraan yksikön tavoitteista, jolloin sen vaikutus on oikea. On tutkittu, että muuttuvalla palkkio-osuudella voidaan vaikuttaa työmotivaatioon, jos sen osuus on noin 20 prosenttia kokonaisansioista silloin, kun tavoitteet saavutetaan sataprosenttisesti. Jos palkkio-osuus on pienempi kuin 20 prosenttia, se ei vaikuta työmotivaatioon lisäävästi eikä kannusta työntekijöitä suuriin ponnistuksiin, vaan vain tukee jo syntyneitä motivaatiota. (Pentikäinen 2009, 117.) Usein muuttuvan palkkio-osuuden suuruus on 20–30 % (Kauhanen 2010, 106.). Oikein rakennetussa palkkiossa työntekijöiden yhteenlaskettu tulos antaa kovalla työllä ja onnistumisella 60–65 prosenttia asetetusta maksimista (Pentikäinen 2009, 117.).

3.3 Palkkiojärjestelmän käyttöönotto ja arviointi

Palkkiojärjestelmä on otettava käyttöön oikealla tavalla ja sen toimivuutta on arvioitava. Palkitsemisjärjestelmän käyttöönotossa tärkeää on oikeudenmukaisuus, tiedottaminen ja esimiesten perehdyttäminen. Kaikkia työyhteisön jäseniä on kohdeltava samanarvoisesti ja heitä on tiedotettava ja opastettava uudesta palkkiojärjestelmästä. Usein tämä työ jää

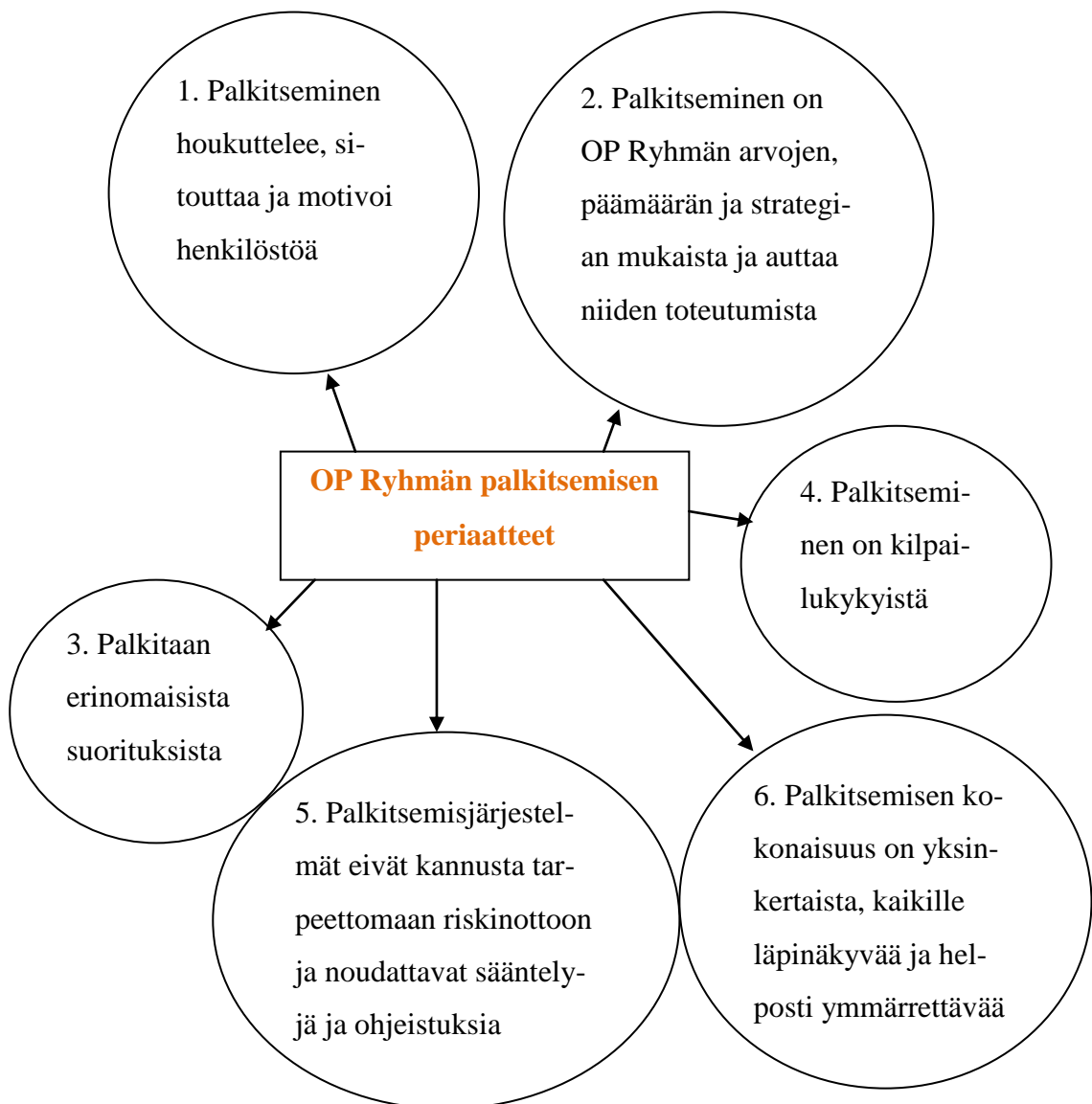
esimiesten tehtäväksi ja siksi esimiehille pitää antaa riittävä tieto ja perehdytys palkkiojärjestelmästä. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 289.)

Palkkiojärjestelmän seurannalla ja arvioinnilla on tarkoitus kartoittaa uuden järjestelmän vaikutuksia ja mahdollisia kehittämistarpeita. Palkkiojärjestelmä on onnistunut toimivasti, jos sillä saavutetaan myönteisiä vaikutuksia ja kielteiset vaikutukset jäävät vähäisiksi. Parhaiten tietoa saa organisaation sisältä. Seuranta ja arviointia voi suorittaa esimerkiksi säännöllisesti työntekijöille teetettävien kyselyiden, haastatteluiden, palkkiojärjestelmän kustannusten laskemisen ja eettisten periaatteiden pohdinnan avulla. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioidaan myös vertailemalla ja perehtymällä kilpailijoiden palkitsemisen ratkaisuihin sekä toimialan erityispiirteisiin. (Kamensky 2014, 349; Kauhanen & Vartiainen 2005, 305–307, 313–315.)

3.4 Osuuspankin palkkiojärjestelmä

[REDACTED]

[REDACTED]



Kuvio 3. OP Ryhmän palkitsemisen periaatteet (Osuuspankin intranet 2018a.)

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

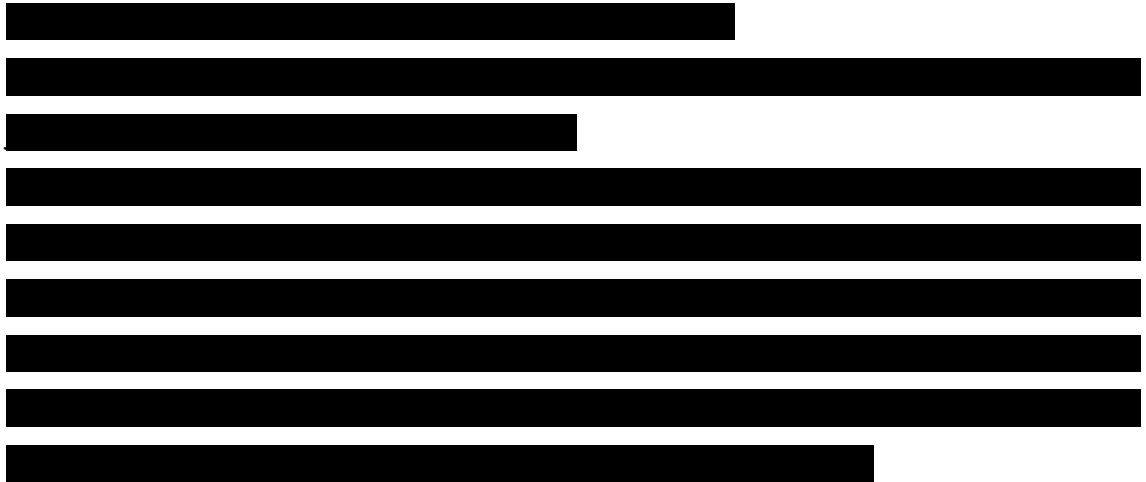
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Taulukko 2. Pohjois-Karjalan Osuuspankin palkitsemisjärjestelmä. (Osuuspankin intranet 2018b.) **(Ei julkinen)**

[REDACTED]



4 Palkitseminen johtamisessa

4.1 Suorituksen ja onnistumisen johtaminen

Palkitseminen liittyy oleellisesti myös suorituksen johtamiseen. Suorituksen johtamiseen kuuluvat myyjän tavoitteet, myyjän suorituskyky ja sen arviointi sekä myyjän suorituskyvyn valmentaminen ja kehittäminen. Suorituksen johtamiseen kuuluu myös mahdollisesti kehitystoimenpiteiden määrittely ja toteuttaminen. Palkitseminen on suoritusjohtamisen viimeinen osio ja sen tulee olla johdonmukaista ja läpinäkyvää. (Nieminen & Tomperi 2008, 161.)

Suorituksen johtamisessa on yksinkertaisuudessaan kyse siitä, että koko organisaatio jokainen yksilö ja tiimi tietävät, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintehtävät ja tavoitteet, miten arviointi toimii ja mitä osaamista tarvitaan. Johtamisen näkökulmasta se tarkoittaa tavoitteiden asettamista sekä seuranta, palautteen antamista, valmentamista ja kehittämistä. Tärkeitä ajureita asiantuntijuudessa ovat yksilön sisäiset motivaatiotekijät ja onnistumisen kokemukset. Näiden kautta yksilö tuntee olevansa arvokas ja kuuluvansa johonkin suurempaan yhteisöön, kuten esimerkiksi organisaatioon tai omaan tiimiin. Siksi yksilöllä onkin tärkeä rooli tavoitteiden asettamisessa ja asiantuntijuutensa kehittämisessä. Asiantuntijaorganisaatioissa tämä suorituksen johtamisen pe-

rintainen toimintamalli sopii huonosti, joten niissä onkin ryhdytty puhumaan enemmän onnistumisen johtamisesta. Se koetaan käsitteenä huomattavasti positiivisemmaksi kuin pelkkä suorituksen johtaminen ja se avaa tekemisen ja osaamisen laajempaan tarkasteluun. (Sydänmaanlakka 2014, 79.)

Onnistumisen johtaminen tukee jokaisen yksilön uudistumista, kehittymistä ja hyvinvointia. Tavoitteiden merkityksen ymmärtäminen ja niihin sitoutuminen on onnistumisen johtamisen kulmakiviä. Oikein johdettuna se on toista kunnioittavaa keskustelua, kykyä analysoida tehtyjä valintoja ja niiden seurauksia sekä omien ja organisaation arvojen mukaista toimintaa. Yksilön onnistumisen johtaminen edellyttää nykypäivän verkostoineessa maailmassa itsensä johtamisen taitoja. Yksilötasolla se tarkoittaa kykyä reflektoida omaa toimintaansa ympärillä olevaan maailmaan. Isommassa kuvassa arvostavalla dialogilla haetaan yhteinen ymmärrys laajempaan tarkoitukseen, visioon tai päämäärään liittämällä yksilön tavoitteet tiimin ja koko organisaation tavoitteisiin. (Sydänmaanlakka 2014, 80.)

Onnistumisen johtamisessa on tärkeää, että tiimitasolla oivalletaan myös yhteinen tavoite ja sen merkitys sekä muiden tiimien toiminnan riippuvuus. Käytännössä se edellyttää henkilökohtaisten myynti- ja tulostavoitteiden läpinäkyvyyttä. Tuloksena saadaan selkeämpi kuva organisaation strategiasta sekä konkreettinen näkemys tiimin ja sen jäsenien tavoitteista sekä toiminnasta. Tiimitasolla onnistumisen johtamisella saadaan jokainen yksilö tekemään parhaansa, jotta koko tiimi onnistuu tavoitteessaan. Huipputiimejä saadaan aikaiseksi, kun tiimissä ollaan valmiita vastaanottamaan ja antamaan palautetta muilta tiimin jäseniltä. (Sydänmaanlakka 2014, 81.)

Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa toisaalta erilaisten palkitsemistapojen vahvempaa linkittämistä organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä toisaalta ihmisten arvostavaa ja aiempaa yksilöllisempää kohtelua. Palkitseminen on onnistunutta silloin, kun sillä saadaan aikaan enemmän positiivisia kuin negatiivisia asioita. Palkitseminen on nykyisin tärkeä asia esimies- ja johtamistehtävissä toimiville henkilöille. Uudet palkkamallit ja palkkausjärjestelmät edellyttävät jatkossa suurempaa työpanosta kuin ennen ja tutkimustuloksen mukaan hyvä johtaminen tulee näkymään ennemmin tai myöhemmin myös toimivana palkitsemisen kokonaisuutena. Onkin hyödyllistä, että organisaatiossa

on henkilöitä, jotka ovat erityisesti paneutuneet palkkaukseen ja palkitsemiseen. (Hakonen ym. 2014.)

4.2 Hyvät tavoitteet ja mittarit

Hyvät ja oikeanlaiset tavoitteet sekä mittarit ovat tärkeä osa työntekijöiden innostuksen ja motivaation lähteitä. Ne kirkastavat organisaatiolle laaditun strategian jokapäiväiseen arkeen ja auttavat työntekijöitä pääsemään kohti päämäärää. Strategia toimii periaatteessa oppaana ja on käsikirja yrityksen menestykseen. Hyvät ja oikeanlaiset tavoitteet ovat yksi tärkeimmistä välineistä, jotta strategia saadaan muutettua todelliseksi toiminnaksi. Tavoitteiden ja mittareiden ohjaamina yksilöiden tuotoksista pitäisi syntyä johdon määrittelemän strategian tavoitteiden mukaisia tuloksia, kuten tyytyväisiä omistajia ja asiakkaita, tehokkaita prosesseja sekä motivoituneita ja organisaatioon sitoutuneita työntekijöitä. Mittarien tarkoituksena on myös auttaa kehittämään organisaation strategiaa. Kuviossa 4 on esitetty tärkeitä asioita yrityksen strategisten tulosten saavuttamiseksi. Hyvät tavoitteet ja mittarit ovat yksi tärkeä osa tulosten saavuttamisessa. (Nieminen & Tomperi 2008, 46–48.)



Kuvio 4. Missiosta strategian ja tavoitteiden kautta tuloksiin. (Nieminen & Tomperi, 2008, 48.)

Tavoitteiden ja mittarien määrittelyyn tulisikin käyttää aikaa, jotta strateginen johtaminen tulisi myös huomioitua niiden asetannassa. Tavoitteiden ja mittarien yhteys strategiaan todennäköisesti tuottaa tulosta niin organisaatiolle, esimiehille kuin työntekijöillekin. Strategiaan sidotut tavoitteet ja mittarit on myös helpompi perustella työntekijöille ja niiden ymmärrys lisää samalla myös sitoutumista. Sitoutuminen puolestaan lisää onnistumista ja strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamista. (Nieminen & Tomperi, 2008, 49–50.)

Tavoitteilla ja mittareilla on toimintaamme ohjaava vaikutus: teemme niitä asioita, joita mitataan. Pelkästään tavoitteet ja erilaiset mittarit tuovat johdolta henkilöstölle sen viestin, millaisia tuloksia työntekijöiltä odotetaan ja mistä palkitaan. Palkitseminen onkin voimakkaasti toimintaa ohjaava järjestelmä ja siksi oikeiden mittareiden määrittäminen palkitsemisen pohjaksi on erityisen tärkeää. Väärin asetetut mittarit ja tavoitteet voivat johtaa vääränlaiseen käyttäytymiseen ja lopputulokseen. Strategian toteutumisen kannalta tärkeät mittarit ovatkin yhteydessä haluttujen tuloksien palkitsemiseen. Työntekijän oman motivaation ja sitoutumisen kannalta näiden asioiden yhteyden oivaltaminen on erityisen tärkeää. Toimiva mittaristo on johdon apuna valvomassa yrityksen kannalta kriittisiä tekijöitä ja onnistumisia sekä edistymistä. (Nieminen & Tomperi, 2008, 51.)

Tavoite eli päämäärä on mitattava asia, joka pyritään saavuttamaan. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä ja kunnianhimoisia, mutta silti saavutettavissa olevia. Yksilötavoitteiden tulisi olla sellaisia, että niihin pystyy itse vaikuttamaan omalla työpanoksellaan. Etukäteen asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämisestä yritys maksaa työntekijöilleen yleensä tulospalkkiota. Tulospalkkioita maksetaan palvelualalla yleensä kerran vuodessa tai toiseksi yleisin tapa on maksaa ne kerran kuukaudessa tai useammin. (Nieminen & Tomperi, 2008, 51–52; Kauhanen & Vartiainen 2005, 214.)

Kunnianhimoiset, mutta samalla innostavat tavoitteet pohjautuvat aina yrityksen visioon, strategiaan ja organisaation kriittisiin menestystekijöihin (kuvio 2.) (Nieminen & Tomperi, 2008, 196). Ne on linkitetty selkeästi yhtiötason tavoitteisiin. Organisaation arvot luovat puolestaan pohjan, miten toimien tavoitteisiin pyritään. Perusarvoja on yleensä suomalaisissa yrityksissä kahdesta kymmeneen, mutta yleisimmin niitä on neljä. Perusarvot ovat ajasta ja paikasta riippumattomia, pysyviä ja voimakkaita yrityksen toimintaa ohjaavia periaatteita. (Kamenksy 2014, 76.)

Yksi tärkeimmistä työmotivaatioon vaikuttavista asioista on tavoitteiden selkeys, vaikeus ja tieto tuloksista. Selkeät ja kunnianhimoiset tavoitteet antavat perusteet kovalle työlle ja mahdollistavat myös itsensä ylittämisen ja uuden oppimisen. Tavoiteteorian mukaan motivoivia ovat selkeät ja hyväksyttävät, mutta samalla myös haastavat tavoitteet (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009, 40). Tavoitteiden selkeys on edellytys myös rakentavalle palautteelle. Tavoitteet tulee olla myös tarpeeksi vaativia, mutta saavutettavissa olevia. Tavoitteiden liian matalan tason tai niiden mahdottomuuden takia emme välttämättä ponnistele tai yritä parastamme. Esimiesten tulisi antaa alaisilleen myös mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin lisää halua ja yhteistä draivia tavoitteiden saavuttamiseen. Myös tavoitteiden julkistaminen lisää niihin sitoutumista, mutta yksilötasolla se edellyttää onnistumisen kulttuuria ja luottamuksen ilmapiiriä. Jokaiselle organisaation tasolle tulee määritellä tarvittaessa oma mittarinsa, jotta mittaristo tukisi strategian toteutumista mahdollisimman hyvin. (Nieminen & Tomperi, 2008, 196–197; Niemelä ym., 2008, 105.)

5 Menetelmä ja rakenne

5.1 Kehittämistehtävä ja tapaustutkimus

Kehittämistehtävässä ei tutkita mitään, vaan sen tarkoitus on tuottaa tuotos eli produkti. Tuotos voi olla esimerkiksi ohje, video, kansio tai muu konkreettinen asia, joka on suunnattu ammatilliseen käyttöön. Kehittämistyön tavoitteena on käytännön toimien ohjeistaminen ja opastus tai jonkin jo olemassa olevan asian kehittäminen paremmaksi tai toimivammaksi. Toteutuksesta kirjoitetaan raportti. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9, 16.)

Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, koska sen tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja ideoita. Kehittämisen ja tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi jokin yritys, tuote, palvelu tai toiminta. Tapaustutkimuksen avulla saa-

daan tietoa tällä hetkellä tapahtuvasta ilmiöstä, ja sen pyrkimyksenä on tuottaa yksilökohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimus vastaa yleensä kysymyksiin, miten jokin on mahdollista tai miksi jokin tapahtuu. Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Oleellista on, että kohde ymmärretään yhtenä kokonaisuutena eli tapauksena. Tutkimuksen kohde valitaan aina käytännön tarpeeseen ja kehittämistyön tavoite ohjaa sen valinnassa. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on vähän ja usein vain yksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53.)

Kehittämistyö aloitetaan aina teorian tietoon, aiempiin tutkimuksiin ja metodeihin nojautuen. Vanhoja käytäntöjä ei tarvitse kuitenkaan noudattaa säntillisesti, mutta niistä tulee olla tietoinen. Olemassa olevasta teoriasta on tärkeintä löytää olennaisin tieto oman tehtävän kannalta. Kirjallisuuteen tutustumisessa tärkeintä ovat taustat ja menetelmät, joita on käytetty samankaltaisten ongelmien käsittelyssä kuin mikä on omassa kehittämistehtävässä. Tapaustutkimuksessa tukeudutaan aluksi analysoitavaan tai tutkittavaan tapaukseen sekä teorian tietoon. Kehittämistyön tekijällä on usein myös tietoa kehittämisen kohteesta, mikä helpottaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyssä. Kun kehittämistehtävä on tarkkaan määritelty, voidaan lähteä kehittämään täsmentäviä kysymyksiä, jotka auttavat tausta-aineiston etsimisessä. Tapaustutkimuksessa hyvin tyypillistä on, että kehittämiskohde täsmentyy usein vasta prosessin edetessä eikä suinkaan aina heti prosessin alkuvaiheessa. (Ojasalo ym. 2014, 53–54.)

Tapaustutkimuksessa käytetään usein monia eri menetelmiä, jotta saadaan mahdollisimman syvä ja monipuolinen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä määrällistä tai laadullista menetelmää käyttämällä tai näitä molempia menetelmiä yhdistämällä. Aineistoa kerätään usein erilaisten haastattelujen (teema-, ryhmä- tai avoimen haastattelun) avulla. (Ojasalo ym. 2014, 54.)

5.2 Konstruktiivinen tutkimus

Toisena lähestymistapana opinnäytetyössä käytettiin konstruktiivista tutkimusta. Konstruktiivinen tutkimus sopii hyvin kehittämistehtävään, jossa on tarkoitus luoda esimerkiksi jonkinlainen konkreettinen tuotos, mittari tai malli. Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään luomaan uusi rakenne johonkin ongelmaan hyvin käytännönläheisellä

ongelmanratkaisulla. Uuden rakenteen luomiseen tarvitaan olemassa olevaa teorian tietoa ja lisäksi käytännöstä kerättävää tietoa esimerkiksi haastattelujen tai kyselyjen avulla. Konstruktiiivinen tutkimus muistuttaa osaksi uusien innovaatioiden tuottamista ja toisaalta myös palvelumuotoilua. Kaikki kehitystyön tuotoksena syntyneet tuotokset eivät ole kuitenkaan innovaatioita, vaan kehitystyön tuloksena syntyneitä uusia rakenteita, joiden toimivuutta voi analysoida käytännön toimivuuden ja hyödyn perusteella. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on tuoda liiketoimintaan uutta tietoa ja teoreettisesti perusteltu täysin uusi ratkaisu johonkin käytännönongelmaan. Tämä tekee lähestymistavasta hyvin haasteellisen. Siksi teorian tiedon ja käytännön ongelman sitominen yhteen on hyvin tärkeää ratkaisun löytämiseksi. Tavoitteena on, että uudesta rakenteesta on hyötyä kohdeorganisaation lisäksi mahdollisesti myös muualla. Uuden rakenteen toimivuuden testaaminen tosin vaatii yleensä aikaa ja lisätyötä. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

Konstruktiiivinen tutkimus on suunnitelmallista ja käsitteellistä mallintamista, jossa käytännön toimijat, esimerkiksi organisaation johto, ovat myös mukana uuden konkreettisen tuotoksen laatimisessa. Konstruktiiivinen lähestymistapa korostaa tutkimuksen toteuttajan ja hyödyntäjien välistä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta. Tuotoksena on tarkoitus saada organisaatiolle täysin uusi, hyödyllinen ja merkityksellinen ratkaisu johonkin todelliseen ongelmaan. Tärkein elementti konstruktiiivisessa tutkimuksessa on se, että myös toimeksiantaja sitoutuu kehittämiseen. Konstruktiiivisella menetelmällä voidaan laajemmat projektit pilkkoa pienemmiksi osiksi, jotka voidaan jakaa muun muassa toimeksiantona organisaation ulkopuolelle. (Ojasalo ym. 2014, 66.)

Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessissa on seitsemän eri vaihetta (Kuvio 5). Ensimmäisenä tulee etsiä ongelma, jota aletaan tutkia. Tutkittavan ongelman löydyttyä olisi hyvä selvittää tutkimusyhteistyön mahdollisuudet kohdeyrityksen kanssa, sillä molempien osapuolen tulisi sitoutua konstruktiiivisen tutkimuksen prosessiin aktiivisesti. Kun yhteistyön mahdollisuudet ovat selvillä, voi tutkija aloittaa hankkimaan syvällistä aiheen tuntemusta niin käytännöllisesti kuin teoreettisestikin. Haastattelut, havainnointi ja kirjallisten aineistojen analysointi ovat tärkeitä metodeja tutkimuksen alkuvaiheessa kohdeorganisaation lähtötilanteen selvittämisessä. Tutkijan tulee olla myös selvillä alan

aiemmista teorioista, jotta hän voisi perustaa tulevan kehitystyönsä aiempaan tietämykseen ja kyetäkseen myöhemmin tunnistamaan ja analysoimaan tutkimuksen teoreettista tukea eli kontribuutiota tutkimusongelman ratkaisussa. Tämä konstruktiiivisen tutkimusprosessin vaihe on melko työläs ja vaatii tutkijalta aikaa ja panostusta. (Lukka 2001.)



Kuvio 5. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi (Lukka 2001).

Seuraavassa vaiheessa tulee innovoida ratkaisua tutkimusongelmaan, sillä ilman innovatiivisen konstruktion kehittämisen mahdollisuutta projektia ei kannata jatkaa. Innovatiivisen konstruktion kehittämisessä ovat mukana niin kohdeyrityksen edustajat kuin tutkijakin. Kehittämistyön itsessään tulee perustua käytännöllisiin ja teoreettisiin asioihin. Konstruktiiivisen tutkimuksen eräs tärkeimmistä ominaisuuksista on kehitetyn konstruktion testaaminen käytännössä. Jo pelkkää tämän tutkimusvaiheen saavuttamista voidaan pitää positiivisena signaalina tutkimuksen onnistumisesta. Testauksen jälkeen kehitetty innovaatio tulee aktiivisella otteella "jalkauttaa" kohdeyritykseen riittävällä ohjeistuksella, henkilökunnan koulutuksella ja esimerkiksi pilottitesteillä. (Lukka 2001.)

Konstruktiiivisen tutkimukseen perustuvat uudet ideat ja innovaatiot kannattaa testata esikokein ennen varsinaista testaamista. Siksi se vaatii tekijältä ja toimeksiantajalta sitoutuneisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Jokaisen vaiheen dokumentointi on tärkeää ja jokainen tutkimuksessa käytetty menetelmä tulee perustella. Tutkimuksen tekijän on myös selkeästi kirjattava kehittämishaaste ja perusteltava tutkimustyön tavoitteet huolella. Konstruktiiivisen tutkimustyön loppuvaiheessa jokainen ratkaisuvaihtoehto tulee esitellä ja arvioida. Lopuksi valittu vaihtoehto on perusteltava ymmärrettävästi. (Ojasalo ym. 2014, 67.)

Kun uusi ratkaisu on kehitetty, sen toimivuutta tulee arvioida käytännössä eli markkinoilla tai kohdeorganisaation sisällä. Konstruktiiivisen tutkimuksen avulla laadittua rat-

kaisua voi testata kolmitasoisella markkinatestillä. Jos kehitetty ratkaisu toimii kohdeorganisaatiossa käytännössä, on ratkaisu läpäissyt heikon markkinatestin. Keskivahva markkinatesti läpäistään, kun useampi organisaatio ottaa käyttöön uuden kehityksen ratkaisun. Jos uuden ratkaisun käyttöön ottaneet organisaatiot menestyvät paremmin kuin muut vastaavat saman alan organisaatiot, jotka eivät ole ottaneet vielä ratkaisua käyttöönsä, myös vahva markkinatesti on läpäisty. Jos uusi kehitetty ratkaisu läpäisee "markkinatestin" eli saavutti odotetut tulokset, tutkijan ja toimeksiantajan on mielenkiintoista pohtia, kuinka laajasti kehitettyä tuotosta olisi mahdollista siirtää myös muihin organisaatioihin. (Ojasalo ym. 2014, 68; Lukka 2001.)

Mikäli markkinatesti on epäonnistunut, tulisi teoreettinen analyysi silti tehdä ja analysoida samalla, voitaisiinko samanlainen epäonnistuminen välttää toisissa organisaatioissa. Joskus kehitetyn ratkaisun toimivuutta arvioidaan vasta myöhemmin; esimerkiksi, kun kyse on opinnäytetyöstä tai muusta vastaavanlaisesta työstä, voi toimivuuden testaus jäädä myöhemmäksi. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessissa viimeisin vaihe on tunnistaa ja analysoida teoreettinen kontribuutio esimerkiksi reflektoiden omat havaintonsa aiempaan teoretiseen tietoon. Jos / kun kehitettyä innovaatiota on testattu käytännössä, tulisi tutkijan pohtia yhdessä kohdeorganisaation kanssa tutkimuksen oppimisprosessia. Tärkeimpiä analysoinnin kohteita ovat tulokset ja tutkimuksen ennakkoehdot. (Ojasalo ym. 2014, 68; Lukka 2001.)

Konstruktiivinen lähestymistapa ei rajaa oikeastaan pois mitään menetelmää, joten tutkimuksessa voi käyttää monia menetelmiä. Konstruktiivisessa tutkimuksessa aineistoa kannattaa kerätä monin eri tavoin, koska tarkoituksena on kehittää yritykseen tai organisaatioon jotain aivan uutta. Kyselyt, haastattelut ja havainnointi ovat tyypillisiä menetelmiä tässä lähestymistavassa tapaustutkimuksen tavoin. Toimintatutkimuksen tavoin kehittämistyössä on painotettava yhteistyötä kohdeyhtiön ja tutkimuksen tekijän välillä. Tulevia käyttäjiä kannattaa ottaa myös mukaan kehittämisprosessiin jo varhaisessa vaiheessa, esimerkiksi ryhmäkeskustelujen avulla. (Ojasalo ym. 2014, 68.) Konstruktiivinen tutkimus ja tapaustutkimus sopivat hyvin yhteen, koska olemassa olevan teoretietiedon merkitys on molemmassa lähestymistavassa tärkeää. Molemmassa näkökulmassa haastattelu ja erilaiset kyselyt ovat tärkeitä menetelmiä.

5.3 Kyselytutkimus

Kysely on yksi käytetyimmistä aineiston keräämisen tavoista tutkimuksissa. Kyselyssä kysymykset on standardoitu eli vakioitu. Vakiointi tarkoittaa, että jokaiselta kyselyyn vastaajalta kysytään täsmälleen samat kysymykset samassa järjestyksessä. Kyselyssä tutkija ei ole kiinnostunut yksittäisen henkilön vastauksista, vaan vastauksilla kerätään laajaa tutkimusaineistoa suurelta määrältä ihmisiä, jotka ovat hajallaan. Kyselyt tuottavat paljon numeroihin perustuvia tuloksia ja tulokset kertovat vastaajien jakautumista vastausten mukaan. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 87–88; Ojasalo ym. 2014, 121; Vilka 2007, 28.)

Tiedonhankintamenetelmänä kysely on varsin tehokas ja nopea. Kyselylomakkeen käsittely sekä tilastollinen analysointi on myös nopeampaa tallennettuun haastatteluun verrattuna (Hirjärvi & Hurme 2010, 37). Mutta toisaalta kyselyn ongelmana on se, että vastauslomakkeet palautuvat hitaasti tutkijalle. Posti- ja internetkyselyissä ongelmallista on myös se, ettei haastattelija ole avustamassa kyselyyn vastaajia. Kyselytutkimuksen heikkoutena voidaan pitää myös sitä, että ei varmuudella tiedetä, ovatko kyselyyn vastaajat suhtautuneet tarpeeksi vakavasti tutkimukseen. Yleisesti kyselyn heikkoutena pidetään lisäksi tiedon pinnallisuutta. Kyselytutkimukset toteutetaan yleisimmin joko postitse lähetettävillä kyselylomakkeilla tai verkossa täytettävillä kyselyillä. Kyselyn lähettämisen ajankohta ja vastausaika kannattaa miettiä tarkkaan, ettei vastausprosentti jää tutkimuksen kannalta liian alhaiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 121; Vilka 2007, 28.)

Kustannustehokkuus, nopeus ja helppous ovat sähköisten kyselyjen yleistymisen syynä, mutta toisaalta sähköisten kyselyiden räjähdysmäinen kasvu on myös heikentänyt huomattavasti osaltaan tutkimusten vastausprosentteja. Sähköisiä kyselyitä voi tehdä monilla eri internetsovelluksilla, joista tunnetuimpia ovat muun muassa Webropol ja SurveyMonkey. Sovellukset ovat hyvin helppokäyttöisiä sekä tyypillisesti myös ilmaisia. Sovelluksilla voidaan laatia kyselylomakkeet, kerätä kyselyjen vastaukset ja raportoida tulokset. Etuna on myös tietojenkäsittelyn nopeus (Hirjärvi & Hurme 2010, 45.) Digitaaliset kyselyt toteutetaan yleisesti sähköpostitse tai sosiaalisen median palveluihin, kuten Facebookiin, liitettävillä kyselyillä. Digitaalisten kyselyiden etuna on helppouden ja nopeuden lisäksi myös reaaliaikainen tiedonkeruun hyödyntäminen. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Jotta haastattelussa saadaan mahdollisimman tarkkoja vastauksia, tulee vastaamisen koko prosessi käydä läpi haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelijan tulee ohjeistaa vastaajaa, miten haastateltavan on toimittava ja kuinka haastattelu etenee. Kysymysten muotoiluun tulee kiinnittää erityisesti huomiota, jotta haastateltava pystyy tuottamaan vastaukset pitkälti itse ja vastaamaan kysymyksiin niiden antamissa rajoissa. Haastatteluissa haastateltava voi tuottaa jopa kaksi erilaista vastausta, ensin yhdenlaisen vastauksen ja kerronnan kautta toisenlaisen vastauksen, yhteen kysymykseen. Kerronnallinen vastaustapa voi olla keino saada haastattelija selventämään kysymystään. Haastattelijan ei tule siksi käyttää standardointia liian tarkkaan, jotta haastattelija voi tehdä vastaukseen liittyviä päätelmiä ja tarvittaessa ehdottaa haastateltavalle sopivaa vastausvaihtoehtoa kysymykseen. (Hyvärinen ym. 2017, 97–98.)

Hyvin muotoiltujen kysymysten lisäksi vuorovaikutteisessa haastattelussa on otettava huomioon se, että haastateltava voi tulkita haastattelussa tilanteet eri tavalla kuin haastattelija. Kyselyhaastattelujen vuorovaikutuksessa korjaukset ja väärinymmärrykset on helpompi jäljittää. Hyvin laaditut kysymykset ja vastaajien ohjeistus kysymys-vastaus-prosessiin ovatkin tärkeimmät keinot standardoidun kyselyjen onnistumiseen. (Hyvärinen ym. 2017, 98.) Kehittämistehtävässä suoritettiin kyselytutkimus Pohjois-Karjalan Osuuspankin pikapalkkiojärjestelmästä ja kyselyn vastausten perusteella laadittiin esimiehille suunnattu haastattelu uuden pikapalkkiojärjestelmän kehittämiseen liittyen.

5.4 Kyselylomakkeen suunnittelu

Kyselylomakkeen suunnittelussa on otettava huomioon monta asiaa. Kyselylomakkeen on oltava yksiselitteinen, selkeä ja loogisesti etenevä. Kyselyssä on käytettävä mahdollisimman yksinkertaista sekä täsmällistä kieltä ja kysymysten tulee olla myös mielellään melko lyhyitä ja tarkkoja. Kysymysten tarkkuuteen liittyy se, onko vastausvaihtoehdot laadittu valmiiksi vai riittääkö avoin kysymys. Lyhyiden kysymysten vastauksia on helppo tiivistää analysointivaiheessa, mutta laajoja kysymyksiä sen sijaan on hyvin hankalaa muuttaa tiiviimmäksi. Kysymyksissä tulee välttää kaksoismerkitystä, ja siksi tulee kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan. Poissulkevien vastausvaihtoehtojen ja kysymys-

ten asetteluun ja suunnitteluun kannattaakin käyttää aikaa. (Hyvärinen ym. 2017, 90–91; Ojasalo ym. 2014, 130–132; Vilka 2007, 71.)

Jotta kyselyyn vastaajat ymmärtävät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla, on kysymysten myös oltava standardoituja. Standardoitujen eli vakioitujen kysymysten avulla saadaan luotettavampaa ja laadukkaampaa tutkimusaineistoa. Vastausohjeiden kannattaa olla myös mahdollisimman selkeitä ja yksityiskohtaisia. Vastaajan on mahdollista antaa kyselyyn vastaus joko numeerisesti tai jollakin muulla asteikolla. Kyselyssä tulisi käyttää mieluummin monivalintavaihtoa, kuten esimerkiksi Likert-asteikkoa, jossa on viisi eri vastausvaihtoehtoa. Likert-asteikon vastausvaihtoehdot ovat seuraavat: täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä (neutraali), osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kysymyksen vastausvaihtoehdoksi on hyvä tarjota valittavaksi myös "ei mielipidettä"- tai "en osaa sanoa"- vaihtoehdot. (Hyvärinen ym. 2017, 90–91; Ojasalo ym. 2014, 130, 132.)

Ennen kyselylomakkeen tekoa tutkijan on tunnettava aihealueen käsitteistöä ja mahdollinen tutkimuksen kohderyhmä. Kysymysten tulee käsitellä vain tutkittavaa asiaa, ja turhia kysymyksiä tulee välttää. Kyselylomaketta tehdessä tutkijan on pidettävä koko ajan mielessään, mikä on varsinainen tutkimusongelma. Kyselylomakkeen avulla tutkija on vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa ja siksi on tärkeää miettiä lomakkeelle sisällöllinen juoni, jonka niin tutkija kuin vastaajakin ymmärtävät samalla tavalla. Tutkimuksen onnistumisen kannalta tutkijan on myös pohdittava, mitkä asiat kyselylomakkeella halutaan mitata ja mitkä kysymykset tarvitaan kysyä, jotta asia tulee kattavasti käsitellyksi. (Vilka 2007, 70-71.)

Sähköisesti lähetettävän kyselylomakkeen lisäksi tulee tehdä saatekirje lomakkeen liitteeksi. Saatekirje on tärkeä osa kyselyn onnistumisen kannalta, koska sen perusteella vastaaja tietää, mitä aihetta kysely tutkii ja mihin tarkoitukseen hänen vastauksiaan käytetään. Saatekirjeen perusteella vastaaja päättää, vastaako hän tutkimukseen vai jättääkö kokonaan vastaamatta. Saatekirjeen tarkoituksena on luottamuksen herättäminen ja vastausmotivaation parantaminen. Saatekirjeen pituus on maksimissaan yksi sivu. Saatekirjeessä tulee ilmetä ainakin seuraavat asiat: tutkimusongelman kuvaus, vastaamiseen menevä aika, tutkimuksen tekijä ja mahdollinen teettäjä sekä tutkimustuloksen hyödyntäjät. Saatekirjeessä tulee myös mainita vastaajien anonymiteetin säilymisestä. Saatekir-

jeen loppuun on myös hyvä laittaa kiitokset yhteistyöstä ja vastauksista sekä tutkimuksen tekijän ja tutkimuksen vastaavan tahon yhteystiedot. (Ojasalo ym. 2014, 133; Vilka 2007, 81, 86–88.)

5.5 Kehittämistehtävän toteutus

Opinnäytetyö oli toiminnallinen opinnäytetyö eli kehittämistehtävä. Tapaustutkimus soveltui hyvin opinnäytetyön lähestymistavaksi, koska tarkoituksena oli tuottaa uusia kehittämisehdotuksia ja uusi pikapalkkiojärjestelmä Pohjois-Karjalan Osuuspankkiin. Työn tuotoksena tehtiinkin Pohjois-Karjalan Osuuspankille ehdotus uudesta pikapalkkiojärjestelmästä, joka olisi mahdollista ottaa käyttöön ja siirtää Osuuspankin omaan sähköiseen raportointipalveluun.

Teorialla määriteltiin kaikki se, mihin opinnäytetyö liittyy. Kehittämistehtävän teoriatieto kerättiin alan kirjallisuudesta, verkkolähteistä sekä Osuuspankin materiaaleista. Nykyisestä Pohjois-Karjalan Osuuspankin pikapalkkiojärjestelmästä, sen rakenteesta, selkeydestä ja vaatimuksista kerättiin tietoa myös Pohjois-Karjalan Osuuspankin henkilökunnalta sähköisesti lähetettävän kyselylomakkeen avulla. Kohderyhmänä kyselyssä oli koko Pohjois-Karjalan henkilökunta mukaan lukien tiimien esimiehet. Ylimmät johtajat ja pidemmällä vapailta (sairaslomat, vanhempainvapaalla, opintovapaat ym.) olevat jätettiin kuitenkin kyselyn ulkopuolelle. Täten kysely lähetettiin sähköpostitse 93 henkilölle.

Kyselylomakkeen kysymykset strukturoitiin ja vakioitiin ennalta, joten kyselylomakkeessa kysyttiin kaikilta vastaajilta samat asiat. Kyselylomake tehtiin sähköisesti, koska se oli kustannustehokkain ja nopein ratkaisu kyselyn suorittamiseen. Kysely toteutettiin Webropol-kyselytyökalun sovelluksella. Se oli todella helppokäyttöinen ja täysin ilmainen. Webropol-sovelluksella kyselylomakkeen teko onnistui helposti ja sovellus tuottaa myös automaattisesti raportit, joten vastausten analysointi onnistui melko vaivattomasti. Tutkimuksessa käytetty sähköinen kyselylomake ja saatekirje ovat liitteessä 1.

Pikapalkkiojärjestelmästä ja siihen mahdollisesti sisällytettävistä mittareista kerättiin tietoa Pohjois-Karjalan Osuuspankin Joensuun konttorin esimiehiltä haastattelemalla

heistä kahta. Haastattelu toteutettiin sähköisestä kyselystä saatujen vastausten perusteella. Myös haastattelun kysymykset olivat strukturoituja. Haastattelut toteutettiin suljetussa tilassa kasvotusten kysyen heiltä ajatuksia ja toiveita pikapalkkiojärjestelmästä sekä kehittämisen kohteista. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman selkeä käsitys siitä, miten pikapalkkiojärjestelmää tulisi kehittää. Haastattelut nauhoitettiin Ipadin nauhuri-sovelluksella, litteroitiin tekstiksi ja lopuksi analysoitiin.

Kyselylomakkeen ja haastattelujen tuotoksena tehtiin Pohjois-Karjalan Osuuspankille kirjallinen ehdotus uudesta pikapalkkiojärjestelmästä, joten konstruktiivinen lähestymistapa sopi myös varsin hyvin tapaustutkimuksen lisäksi opinnäytetyön lähestymistavaksi. Järjestelmä oli ensin tarkoitus toteuttaa Excel-taulukkomuotoisena, jotta se pystyttäisiin siirtämään myös Osuuspankin omaan sähköiseen raportointipalveluun. Excel-taulukosta kuitenkin luovuttiin opinnäytetyön loppuvaiheessa, sillä näillä näkymin sitä ei pystytä ottamaan ainakaan lähiaikoina käyttöön OP Ryhmän uuden palkitsemisen periaatteiden linjauksen takia.

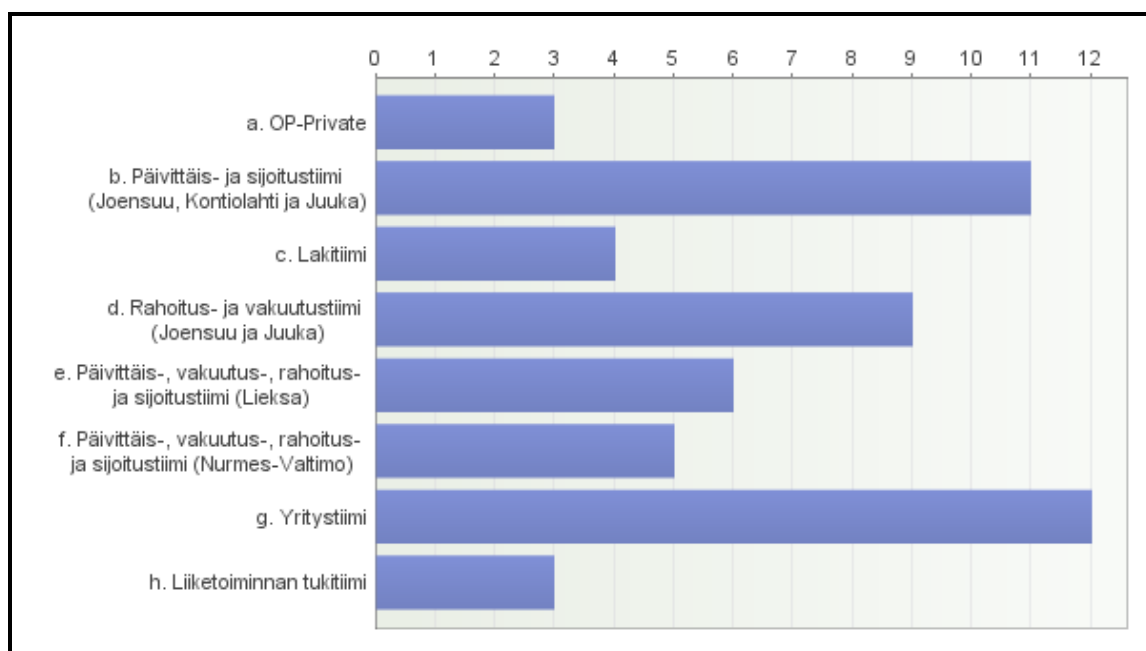
Kehittämistyöstä tehtiin kaksi erilaista versiota. Toimeksiantajalle tehdyssä kehittämistyössä oli tarkat tiedot pikapalkkiojärjestelmästä. Suullisessa esityksestä sekä raportin julkisesta versiosta tarkat tiedot jätettiin pois näkyvistä työn eettisyys huomioiden. Jos pikapalkkiojärjestelmä otettaisiin käyttöön, niin sen arviointimenetelmänä voitaisiin käyttää mahdollisesti pankin johdon ja henkilökunnan palautetta sen toimivuudesta ensimmäisenä käyttöönottovuotena. Lisäksi pikapalkkiojärjestelmän toimivuutta voitaisiin arvioida myös pankin tuloksen perusteella.

Jos pikapalkkiojärjestelmä otettaisiin käyttöön, niin sen arviointimenetelmänä voitaisiin käyttää pankin johdon ja henkilökunnan palautetta pikapalkkiojärjestelmän toimivuudesta ensimmäisenä käyttöönottovuotena. Palkkiojärjestelmän seurannalla ja arvioinnilla on tarkoitus kartoittaa uuden järjestelmän vaikutuksia ja mahdollisia kehittämistarpeita. Parhaiten tietoa saa organisaation sisältä. Seuranta ja arviointia voisi suorittaa palautteen lisäksi säännöllisesti työntekijöille teetettävien kyselyiden, haastatteluiden, palkkiojärjestelmän kustannusten laskemisen ja eettisten periaatteiden pohdinnan avulla. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 305–307, 313–315.)

6 Tulokset

6.1 Kyselylomakkeen vastaajat

Sähköiseen kyselyyn (liite 1) nykyisestä pikapalkkiojärjestelmästä vastasi yhteensä 53 henkilöä 93 henkilöstä. Täten vastausprosentti oli noin 57 %. Eniten vastaajia oli yritystiimistä, josta kyselyyn vastaajia oli yhteensä 12 henkilöä. Toiseksi eniten vastaajia oli päivittäis- ja sijoitustiimistä Joensuusta, yhteensä 11 henkilöä. Päivittäis- ja sijoitustiimi onkin Pohjois-Karjalan Osuuspankin isoin tiimi tällä hetkellä. Muistakin tiimeistä vastauksia tuli kohtuullisesti tiimien kokoon nähden. Kuviossa 6 on esitetty vastaajien tiimikohtainen jakautuminen.



Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden tiimikohtainen jakautuminen. (N=53)

Taulukossa 3 on esitetty kuinka kauan kyselyyn vastanneet ovat olleet työsuhteessa Osuuspankkiin. Vastaajista 16 henkilöä eli 30,2 % on ollut Osuuspankissa töissä yli 20 vuotta. Kaikista vastaajista 10 henkilöä eli 18,9 % vastanneista on ollut töissä 3–6 vuotta, 11 henkilöä eli 20,8 % vastanneista 7–10 vuotta ja 11–20 vuotta Osuuspankissa on ollut puolestaan töissä 10 henkilöä eli 18,9 %. Vähiten vastanneista, yhteensä kuusi henkilöä 53 vastaajasta eli noin 11,3 %, on ollut töissä Osuuspankissa 0–2 vuotta. Vastaajien työurien perusteella voidaan todeta, että suurin osa vastaajista on hyvinkin si-

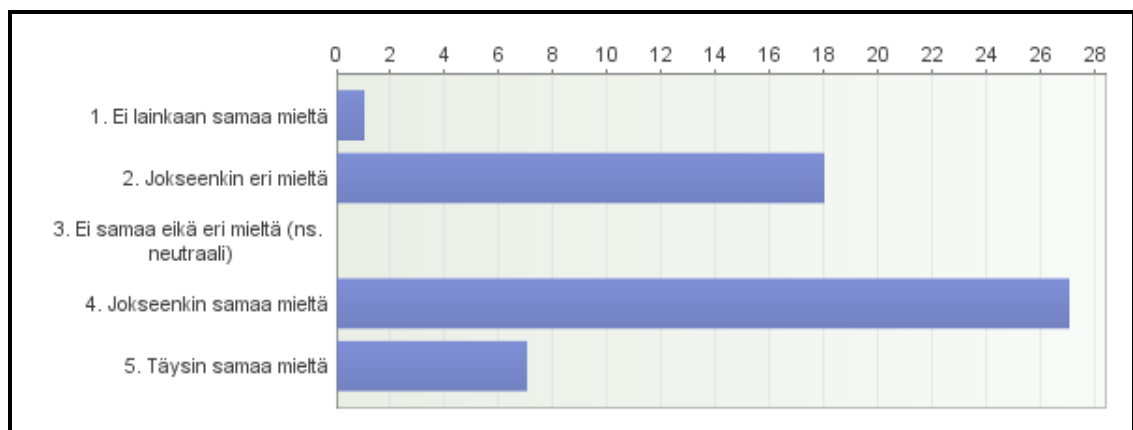
toutuneita Osuuspankkiin, koska lähes puolet vastanneista ovat olleet yli 11 vuotta töissä Osuuspankissa.

Taulukko 3. Työsuhteen kesto Osuuspankissa.

	N	Prosentti
a. 0-2 vuotta	6	11,32%
b. 3-6 vuotta	10	18,87%
c. 7-10 vuotta	11	20,75%
d. 11-20 vuotta	10	18,87%
e. yli 20 vuotta	16	30,19%

6.2 Nykyisen pikapalkkiojärjestelmän tunteminen ja tarpeellisuus

Kuviossa 7 on esitetty vastauksien jakautuminen väittämään "Tunnen hyvin nykyisen pikapalkkiojärjestelmän / pikapalkkiojärjestelmän periaatteet". Vain seitsemän 53 vastaajasta eli 13,2 % kokee tietävänsä täysin nykyisen pikapalkkiojärjestelmän periaatteet. Nykyisen pikapalkkiojärjestelmän ja pikapalkkioiden periaatteet tuntee noin puolet vastaajista (27 vastaajaa 53:sta). Vastaajista 18 henkilöä eli hieman yli kolmannes oli joksseenkin eri mieltä siitä, että tuntisi hyvin nykyisen pikapalkkiojärjestelmän ja pikapalkkioiden periaatteet. Yksi vastaajista ei tunne lainkaan nykyisen pikapalkkiojärjestelmän ja pikapalkkioiden periaatteita. Voidaankin todeta, että nykyisen pikapalkkiojärjestelmän ja sen periaatteiden tuntemisessa olisi parantamisen varaa.



Kuvio 7. "Tunnen hyvin pikapalkkiojärjestelmän/pikapalkkioiden periaatteet". (N=53).

Kyselylomakkeen kysyttiin myös vastaajien mielipidettä siitä, onko pikapalkkiojärjestelmä tarpeellinen. Kuten taulukosta 4 nähdään, suurin osa vastaajista, 46 henkilöä eli 86,8 %, pitää pikapalkkiojärjestelmää tarpeellisena. Ainoastaan seitsemän vastaajaa eli 13,2 % vastanneista ei pidä pikapalkkiojärjestelmää tarpeellisena. Tämän ja edellä olevien tulosten perusteella voidaan todeta, että pikapalkkiojärjestelmä on jatkossakin tarpeellinen, mutta sitä tulee kehittää tasapuolisemmaksi, selkeämmäksi ja mahdollisimman läpinäkyväksi. Näin jokaisella olisi mahdollisuus saada pikapalkkioita ja kaikille olisi selvää, mistä palkkioita voi ylipäättään saada.

Taulukko 4. Onko nykyinen pikapalkkiojärjestelmä tarpeellinen? (N=53)

	N	Prosentti
a. Kyllä	46	86,79%
b. Ei	7	13,21%

6.3 Nykyisen pikapalkkiojärjestelmän selkeys

Vastaajista vain kaksi on täysin samaa mieltä siitä, että nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on selkeä. Kaikista vastanneista 22 henkilöä eli yhteensä 41,5 % on jokseenkin samaa mieltä ja puolestaan 19 vastaajaa eli 35,9 % vastanneista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Kaikkiaan kuusi vastaajaa valitsi niin sanotun neutraalin vaihtoehdon, eli ei ole väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä ja neljä vastaajaa ei ole lainkaan samaa mieltä. Nykyistä pikapalkkiojärjestelmää ei pidä selkeänä 23 vastaajaa 53:sta (noin 43,4 %). Kokonaisuutenaan nykyinen pikapalkkiojärjestelmän toiminnasta ja periaatteista tulisikin tiedottaa henkilökuntaa paremmin, jotta jokainen tietäisi, mistä tai miten pikapalkkioita voi saada. Samalla pikapalkkiojärjestelmästä voisi tehdä selkeämmin ymmärrettävän. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Väittäjä: "Nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on selkeä". (N=53)

	N	Prosentti
1. Ei lainkaan samaa mieltä	4	7,55%
2. Jokseenkin eri mieltä	19	35,85%
3. Ei samaa eikä eri mieltä (ns. neutraali)	6	11,32%
4. Jokseenkin samaa mieltä	22	41,51%
5. Täysin samaa mieltä	2	3,77%
6. En osaa sanoa (jos ei tiedä pikapalkkiojärjestelmästä)	0	0%

Lomakkeella kysyttiin avoimia perusteluita siihen, miksi nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on tai ei ole selkeä. Avoimeen kysymykseen vastasi kaikkiaan 39 vastaajaa 53 vastaajasta ja 14 ei perustellut edellisen kysymyksen vastaustaan millään tavalla. Avoimeen kysymykseen vastanneista 17 henkilöä ei pidä nykyistä pikapalkkiojärjestelmää kovinkaan selkeänä. Useammalla vastaajalla näistä 17 vastaajasta perusteluina oli se, ettei tiedä selkeitä perusteita pikapalkkioiden saamiselle, vaan pikapalkkioiden palkitsemisperusteita pidetään tulkinnanvaraisina ja häilyvinä. Neljä vastasi, ettei tiedä lainkaan, miten pikapalkkiojärjestelmä toimii, joten pikapalkkiojärjestelmän toimivuutta ei ole näille vastaajille siis esitelty lainkaan. Vastaajat, jotka eivät pidä nykyistä pikapalkkiojärjestelmää selkeänä, toivovat selkeämpiä määritelmiä siihen, mistä pikapalkkioita voi saada. Toisaalta nykyinen pikapalkitsemismalli koetaan myös samalla hyväksi asiaksi, jotta palkkioita on mahdollisuus saada muistakin kuin myynnillisistä onnistumisista.

Perusteluissa otettiin kantaa myös esimiesten rooliin palkitsemisessa. Kuusi vastaajaa kokee, että pikapalkkioiden maksamiseen vaikuttaa oleellisesti esimiehen rooli ja aktiivisuus, sillä tiimien esimies päättää nykyisen pikapalkkioiden maksamisesta. Jotkut voivat saada pikapalkkioita myynnillisistä ansioista ja toiset esimerkiksi ohjauksista, mutta tällä hetkellä tiimien välillä on joidenkin vastaajien näkemyksen perusteella selkeitä eroja. Yhden vastaajan mukaan yhdessä tiimissä kukaan ei ole vielä saanut kertaaan pikapalkkiota. Näistä kuudesta vastaajasta yksi vastaajista on myös epäileväinen asian suhteen: "Se, mistä pikapalkkion voi saada, ei ole niin selkeä eikä tasapuolinen. Joku tekee aivan samaa työtä ja tuloksia, niitä ei vain huomioida tasapuolisesti. Kuka nostaa tuloksen tekijän esille. Huomaako välttämättä esimies sitä itse, pitäisikö henkilön

itse tuoda tekemiset ja tulokset esille." Näiden vastausten perusteella pikapalkkiojärjestelmän selkeydessä ja tasapuolisuudessa on merkittävästi kehitettävää, jotta tiimien välisiä eroavaisuudet pikapalkkioiden saamisen ja maksamisen suhteen kapenisivat. Pikapalkkiojärjestelmässä tulisi olla selkeät ohjeet siitä, mistä voi palkita, mutta toisaalta esimiehellä voisi olla myös valtuudet ehdottaa pikapalkkiota myös jostakin muusta, kuin myynnillisestä onnistumisesta.

Perustelun antaneista seitsemän henkilöä kokee nykyisen pikapalkkiojärjestelmän varsin selkeänä ja avoimena ja palkitseminen on heidän mukaansa myös melko säännöllistä. Kaksi vastaajaa nykyistä pikapalkkiojärjestelmää selkeänä pitävistä on tyytyväinen nykyiseen pikapalkkiojärjestelmään senkin takia, että muustakin kuin myynnillisestä onnistumisesta voi saada pikapalkkion. Avoimeen vastaukseen pikapalkkiojärjestelmän selkeydestä annettiin myös joitakin kehitysehdotuksia. Kehitysideoita oli muun muassa, että yhteistyötä pitäisi voida palkita paremmin kun onnistutaan. Pikapalkkiojärjestelmä voisi olla yhden vastaajan mukaan myös kokonaisvaltaisempi, jolloin jokaisella olisi mahdollisuus päästä palkkioille omassa työssään. Toiveena oli myös se, että pikapalkitsemisen mittarit eivät muuttuisi kesken "kauden" ja siinä tulisi ottaa huomioon erilaiset tehtävänkuvat. Pikapalkitsemisen tilannetta pitäisi olla myös yhden vastaajan mukaan mahdollisuus seurata itse ja pikapalkkiojärjestelmältä odotetaan selkeää taulukkorakennetta.

6.4 Nykyisen pikapalkkiojärjestelmän kannustavuus

Taulukossa 5 on esitetty vastausten jakautuminen väittämälle "Nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on kannustava tai motivoiva. Vain kaksi henkilöä 53 vastaajasta, eli 3,8 % vastanneista, kokee olevansa täysin samaa mieltä siitä, että nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on kannustava tai motivoiva. Kaikista vastaajista 19 eli 35,9 % on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja jokseenkin eri mieltä asiasta on puolestaan 15 vastaajaa eli 28,3 % vastanneista. Vastanneista kahdeksan henkilöä eli 15,1 % ei pidä nykyistä pikapalkkiojärjestelmää lainkaan kannustavana ja motivoivana. Vastaajista 13,2 % eli seitsemän vastaajaa ei ole samaa mieltä eikä eri mieltä väittämän kanssa eli he pitävät nykyistä pikapalkkiojärjestelmää kannustavuuden ja motivoinnin osalta melko neutraalina. Kaksi vastaajaa eli 3,8 % vastanneista ei osannut sanoa onko nykyinen pikapalkkio

järjestelmä kannustava ja motivoiva, koska he eivät tiedä nykyisen pikapalkkiojärjestelmän periaatteita ja palkitsemisen perusteita.

Taulukko 5. "Nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on kannustava / motivoiva". (N=53)

	N	Prosentti
1. Ei lainkaan samaa mieltä	8	15,1%
2. Jokseenkin eri mieltä	15	28,3%
3. Ei samaa eikä eri mieltä (ns. neutraali)	7	13,21%
4. Jokseenkin samaa mieltä	19	35,85%
5. Täysin samaa mieltä	2	3,77%
6. En osaa sanoa (jos ei tiedä pikapalkkiojärjestelmästä)	2	3,77%

Henkilökunnan vastausten perusteella nykyisen pikapalkkiojärjestelmän kannustavuudesta ja motivoinnista voidaan todeta, että mielipiteet ovat jakautuneet melko tasaisesti vastaajien kesken. Vastaajista 21 henkilöä ("jokseenkin samaa mieltä" ja "täysin samaa mieltä vastanneet") eli yhteensä noin 39,6 % pitää nykyistä pikapalkkiojärjestelmää kannustavana tai motivoivana. Vastaajista 23 ("jokseenkin eri mieltä" ja "ei lainkaan samaa mieltä" vastanneet) eli 43,4 % ei pidä nykyistä pikapalkkiojärjestelmää kannustavana tai motivoivana. Kyseessä voi olla tulosten perusteella tiimien välisiä eroja, koska vastauksissa on selkeää hajontaa. (Taulukko 5.)

Sanalliset perustelut edelliseen väittämään, miksi henkilö kokee, että nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on tai ei ole kannustava tai motivoiva, antoi kaikkiaan 41 vastaajaa. Vastaajista 20 henkilöä eli lähes puolet perustelunsa antaneista ei pidä nykyistä pikapalkkiojärjestelmää kovinkaan kannustavana tai motivoivana. Perusteluina oli monella muun muassa se, että samat henkilöt saavat usein palkkioita ja osalla henkilökunnasta ei ole oman työkuvaransa perusteella mahdollista päästä edes osalliseksi pikapalkkioista. Monessa vastauksessa tuli ilmi juuri se, että jokainen toimenkuva tulisi ottaa tasapuolisesti huomioon pikapalkkiojärjestelmässä ja tällä hetkellä tämä ei toteudu. Negatiivisena asiana koettiin myös se, että yleisimmin pikapalkkio on mahdollista saada vain myynnillisistä ansioista. Myös esimiehen aktiivisuudella on merkitystä pikapalkkioiden maksamiseen ja saamiseen yhden perustelleen henkilön mukaan, mikä tulikin jo use-

amman kerran esille myös kyselylomakkeen väittämässä "Nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on selkeä".

Tällä hetkellä moni vastaajista kokee, ettei pikapalkkiojärjestelmä ole kannustava, koska pikapalkkiojärjestelmässä ei ole selkeitä "raameja" siitä, mitä pitäisi tavoitella. Yksi vastanneista kertoi esimerkiksi, että pikapalkkiojärjestelmä ei ole kannustava, koska henkilö ei tiedä, mitä hänen pitäisi tehdä, jotta palkkiota olisi mahdollista saada. Yksi vastanneista ei koe pikapalkkiojärjestelmää kannustavaksi, koska ei itse ole saanut kertaakaan palkkiota ja tämän takia hänelle on tullut tunne, ettei hänen työtään arvosteta. Kannustavuutta ja motivointia pilaa myös se, että joistakin onnistumisista palkitaan ja joistakin samantarvoisista onnistumisista taas ei. Tällä viitataan samalla siihen, että nykyinen pikapalkkiojärjestelmä ei ole kovinkaan selkeärakenteinen ja tasapuolinen kaikille. Tämä tulee esille muun muassa avoimista vastauksista: "Jotakin kannustaa, jotakin ei" ja "Onnistumisista palkitaan, paitsi Private-ohjauksista". Yhdessä vastauksessa otettiin myös esille, että vaikka onnistuisit samalla lailla kuin aikaisemmin palkkion saanut, niin et voi olla varma, saatko silti itse palkkiota asiasta. Näissäkin vastauksissa korostetaan selkeästi tasapuolisuuden merkitystä pikapalkkiojärjestelmässä.

Seitsemän henkilöä sanallisen perustelun antaneista pitää nykyistä pikapalkkiojärjestelmää varsin kannustava. Yksi vastanneista kertoi perustelussaan, että kaikilla on mahdollisuus palkitsemiseen. Myönteisistä perusteluista tuli myös esille, että palkitseminen on kuukausittaista ja palkittavat ovat erityyppisiä. Kolme vastaajaa kokee nykyisen pikapalkkiojärjestelmän kannustavana siksi, että palkkiota on mahdollista saada muunkin kuin hyvän myynnin perusteella, kuten toisen auttamisesta tai olemalla "kuukauden tsemppaaja". Nykyistä pikapalkkiojärjestelmää perusteltiin myös kannustavaksi seuraavin sanoin: "On kannustava tällaisenaan" ja "Palkkiot on merkittävän suuruisia".

Osassa perusteluista ilmeni hieman ristiriitaisia mielteitä pikapalkkiojärjestelmää kohtaan. Kuudessa vastauksessa tuli ilmi, että toisaalta nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on kannustava ja osaltaan se kannustaa hakemaan isompia kauppoja, ja se motivoi palkkion saaneita henkilöitä. Mutta samalla negatiivisena asiana koettiin, ettei palkitsemisessä ole selkeitä pelisääntöjä, pikapalkkiojärjestelmän "salaisuudet" eivät ole aenneet tekijöille eikä se siksi myöskään ole etukäteiskannustava. Niin sanottujen "kuukauden tsemppareiden" ja "onnistujan" huomiointi on yhden perustelunsa antaneen mielestä summittais-

ta eikä se hänen mielestään siksi ehkä tue systemaattista hyvää tekemistä. Yksi vastanneista pitää hyvänä asiana, että hyvistä onnistumisista palkitaan, mutta pitää ongelmana, että kaikki onnistumiset eivät tule välttämättä esimiehen tietoon. Yksi vastanneista kertoi perustelukseen tietävänsä, että pikapalkkiojärjestelmä on olemassa, mutta palkkion määräytymisperusteet ovat hänelle hämärän peitossa, mikä on tullut esille myös monen muun perusteluissa.

Viisi henkilöä antoi perusteluissaan myös selkeitä kehitysehdotuksia nykyiseen pikapalkkiojärjestelmään, jotta siitä tulisi mahdollisimman kannustava tai motivoiva. Kehitysehdotuksia oli muun muassa seuraavat asiat: palkkioiden tulisi olla kaikkien saatavilla roolista riippumatta (eikä pelkästään myynnillisestä toiminnasta) ja palkitsemisessa tulisi olla selkeä linjaus. Yksi avoimen perustelun antaneen henkilön mielestä esimiehen tulisi kannustaa ja ohjata työntekijöitä pikapalkkion saamiseksi. Jos niitä ei saada, niin esimiehen tulisi selvittää syyt missä "mättää", vai onko esteenä esimerkiksi työnkuva vai jokin muu syy. Yksi vastanneista totesi, että yhdessä tiimissä kukaan ei ole toistaiseksi saanut pikapalkkiota. Hän kyseenalaistaa samalla pikapalkkiojärjestelmää, koska pikapalkkioiden lisäksi on myös henkilökohtaiset pidemmän aikavälin tavoitteet. Kyseinen vastaaja miettii, onko palkitsemisjärjestelmien päällekkäisyys osittain turhaa.

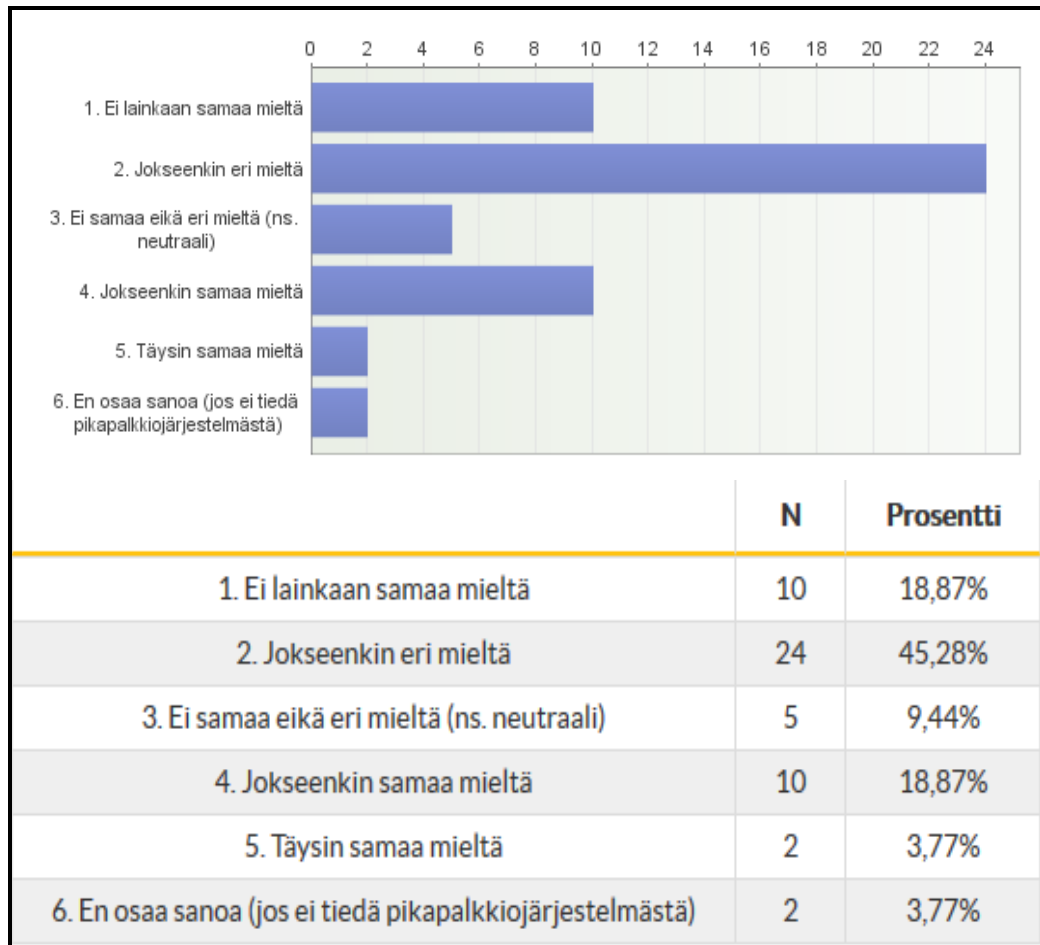
Kyselyssä pyydettiin vastaajia mainitsemaan pikapalkkiojärjestelmästä 2–5 tärkeää ominaisuutta, jotka kannustaisivat heitä. Kolme ominaisuutta nousi selkeästi eniten esille. Pikapalkkiojärjestelmän tulisi olla 21 vastaajan mukaan kaikille tasapuolinen. Pikapalkkiojärjestelmässä tulisi olla selkeät tavoitteet ja raamit 17 vastaajan mielestä. Vastaajista 13 oli sitä mieltä, että pikapalkkioita tulisi jakaa myös muista onnistumisista eikä pelkästään myynnin perusteella. Pikapalkkiojärjestelmän kannustavuutta lisäävät hyvät rahalliset palkkiot viiden vastaajan mielestä. Kolme henkilöä pitäisi myös tiimikohtaisia tavoitteita kannustavina ja kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että pelkästään yksittäisistä tuotteista ei pitäisi palkita. Avoimissa vastauksissa otettiin esille myös esimiesten aktiivisuus pikapalkkioiden maksamisessa (jokaisessa tiimissä tulisi palkita, ei vain aktiivisimmat esimiehet) ja konttorien tasapuolisuus. Lisäksi yksittäisissä vastauksissa oli mainittu myös esimerkiksi se, että palkkiot olisivat saatavilla asiakkaita ja pankkia hyödyttävästä myynnistä, järjestelmässä tulisi olla laaja-alaiset myynnin mittarit ja tavoitteiden tulisi olla realistiset.

Millainen pikapalkkiojärjestelmä olisi vastaajien mukaan kannustava? (6 eniten mainintoja saanutta ominaisuutta)

1. Tasapuolinen: 21 mainintaa
2. Selkeät tavoitteet / raamit: 17 mainintaa
3. Ei ainoastaan myynnistä, vaan myös muista onnistumisista jaettava: 13 mainintaa
4. Raha: 5 mainintaa
5. Tiimikohtaiset tavoitteet, jotka kannustavat tekemään yhdessä: 3 mainintaa
6. Ei pelkästään yksittäisiin tuotteisiin keskittyvä: 3 mainintaa

6.5 Nykyisen pikapalkkiojärjestelmän tasapuolisuus

Kuviossa 8 on esitetty vastaajien mielipiteet väittämään "Mielestäni nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on kaikille tasapuolinen". Kuten kuvaajasta nähdään niin vain kaksi vastaajaa eli 3,8 % vastanneista on sitä mieltä, että nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on tasapuolinen. Kaksi vastaajaa eli noin 3,8 % vastaajista ei osaa sanoa, onko nykyinen pikapalkkiojärjestelmä kaikille tasapuolinen, koska kyseiset vastaajat eivät tiedä nykyisen pikapalkkiojärjestelmän periaatteitakaan. Väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä on 18,9 % vastaajista eli yhteensä 10 henkilöä pitää nykyistä pikapalkkiojärjestelmää jokseenkin tasapuolisena. Suurin osa vastaajista, 24 henkilöä eli 45,3 %, on jokseenkin eri mieltä siitä, että nykyinen pikapalkkiojärjestelmä olisi kaikille tasapuolinen. 10 vastaajaa eli 18,9 % ei pidä nykyistä pikapalkkiojärjestelmää lainkaan tasapuolisena ja viisi vastaajaa eli 9,4 % ei ole samaa eikä eri mieltä (=neutraali mielipide) väittämän suhteen. Vastausten perusteella voidaankin todeta, että suurin osa vastaajista ei pidä nykyistä pikapalkkiojärjestelmää tasapuolisena.



Kuvio 8. "Mielestäni nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on kaikille tasapuolinen". (N=53)

Kyselylomakkeen kysyttiin perusteluja, miksi nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on tai ei ole tasapuolinen kaikille. Avoimeen kysymykseen antoi perustelut 41 vastaajaa eli kaikkiaan 77,3 % vastaajista. 21 vastaajaa eli hieman yli puolet perustelut antaneista ei pidä nykyistä pikapalkkiojärjestelmää tasapuolisena. Näissä vastauksissa tuli ilmi muun muassa, että pikapalkkioiden saamisessa on selkeitä tiimikohtaisia eroja ja toisissa tiimeissä on huomattavasti helpompaa saada palkkioita kuin toisissa. Useammassa vastauksessa todettiin, että myyntityötä tekevillä on huomattavasti paremmat mahdollisuudet saada pikapalkkioita kuin esimerkiksi tukitöitä tekevillä. Yhdessä perustelussa vastaaja totesi: "Välillä tuntuu, että me maan matoset teemme työtä, jota ei arvosteta millään lailla, esimerkiksi kassapäivien työt." Perusteluissa tuli esille myös se, että joidenkin työrooli ei mahdollista palkkioille yltämistä kovallakaan työllä, kun joissakin rooleissa palkkioita voi saada yksistään "perustekemisellä".

Muutama vastaaja koki, että joissakin tiimeissä vain yksittäiset henkilöt ovat saaneet palkkioita, vaikka perusteet palkkion luovuttamiselle olisi olemassa useammalle henkilölle. Perusteluissa todettiin myös, että kaikki eivät ole "samalla viivalla" pikapalkkioiden suhteen, palkkioiden suuruudet vaihtelevat ja palkkioiden saajat ovat usein samoja henkilöitä. Yksi vastaajista tiivistikin perustelunsa suoraan kehitysehdotukseksi todeten: "Niissä voitaisiin ottaa paremmin huomioon eri tehtävänkuvat, konttoriprofilointi ja vastuualueet." Yleisesti ottaen negatiivisista perusteluista nykyisen pikapalkkiojärjestelmää kohtaan tulleista palautteista ja mielipiteistä voidaankin todeta, että nykyinen pikapalkkiojärjestelmää ei koeta tasapuolisena ja tiimien välillä on selkeitä eroja palautteiden perusteella.

Kolme vastaajaa otti perusteluissaan huomioon myös esimiehen roolin ja aktiivisuuden. Näissä vastauksissa yhteistä oli se, että heidän mielestään riippuu esimiehestä, kenen "tiimiläisiä" palkitaan. Kyseisissä perusteluissa todettiin myös, että esimiesten tulisi tukea ja kannustaa enemmän, että palkkioita saavutettaisiin. Yhden vastaajan mukaan yhdessä tiimissä ei ole annettu kenellekään pikapalkkiota kertaakaan.

Parannusehdotuksiakin nykyiseen pikapalkkiojärjestelmään tuli muutamalta vastaajalta. Parannusehdotuksensa antaneiden mukaan pitäisi huomioida myös taustatyöntekijät kuten HR, viestintä ja myynninpalvelut. Eräs vastaaja kommentoi myös, että myyntien kirjaukset tulisi olla järjestelmässä, eikä itse kirjauksia tulisi olla lainkaan. Samassa perustelussa vastaaja totesi, että edelleen pikapalkkiojärjestelmä palkitsee yksittäisen tuotteen myynnistä, mikä ei OP Ryhmän palkitsemisen linjausten mukaan saanut olla mahdollista. Eräs vastaajista pitää Private-tiimin sisällä sekä tsempparin / onnistujan palkitsemista nykyisessä pikapalkkiojärjestelmässä tasapuolisena, mutta puolestaan omistaja-asiakkaiden kappalemäärästä palkitseminen ei ole erilaisten tehtävänkuvien johdosta tasapuolista.

Neljä vastaajaa sanallisen perustelunsa antaneista kokee nykyisen pikapalkkiojärjestelmän tasapuolisena. Näissä vastauksissa todettiin perusteluksi muun muassa, että jokaisella on mahdollisuus pikapalkkioon, eikä palkitseminen perustu pelkästään onnistumiseen myynnissä vaan työpanokseen työyhteisössä. Lisäksi positiivisissa perusteluissa todettiin, että nykyisessä pikapalkkiojärjestelmässä pyritään huomioimaan koko talon onnistumiset ja tsemppaukset. Yksi vastaajista kertoi perustelussaan, että: "Esimiehet

keskustelevat keskenään palkkioiden saajista ja uskon, että heidän tavoitteenaan on jakaa palkkioita tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti." Yhdessä vastauksessa kuitenkin todettiin, että tasapuolisten mittareiden löytäminen ei ole aina helppoa.

6.6 OP Ryhmän arvojen ja tavoitteiden toteutuminen pikapalkkiojärjestelmässä

Taulukossa 6 on esitetty vastaajien mielipiteiden jakautuminen siitä, onko heidän mielestään nykyinen pikapalkkiojärjestelmä OP Ryhmän arvojen, tavoitteiden ja liiketoimintastrategian mukainen. Seitsemän vastaajaa eli 13,20 % vastanneista on täysin samaa mieltä siitä, että nykyinen pikapalkkiojärjestelmä OP Ryhmän arvojen (ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen) mukainen. Vastaajista 18 henkilöä eli noin 34 % pitää jokseenkin nykyistä pikapalkkiojärjestelmää OP Ryhmän arvojen mukaisena, 12 vastaajaa eli 22,6 % vastanneista ei ole samaa eikä eri mieltä (neutraali) ja jokseenkin eri mieltä väittämän suhteen on puolestaan 17,0 % eli yhdeksän vastaajaa. Neljä vastaajaa eli 7,6 % vastanneista ei pidä nykyistä pikapalkkiojärjestelmää lainkaan OP Ryhmän arvojen mukaisena.

Taulukko 6. "Mielestäni nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on OP Ryhmän arvojen, tavoitteiden ja liiketoimintastrategian mukainen".

	1. Ei lainkaan samaa mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä (ns. neutraali)	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä	6. En osaa sanoa
a. arvojen	4 7,55%	9 16,98%	12 22,64%	18 33,96%	7 13,21%	3 5,66%
b. tavoitteiden	2 3,77%	7 13,21%	12 22,64%	19 35,85%	11 20,76%	2 3,77%
c. liiketoimintastrategian mukainen	0 0%	6 11,32%	17 32,08%	19 35,85%	9 16,98%	2 3,77%
Yhteensä	6	22	41	56	27	7

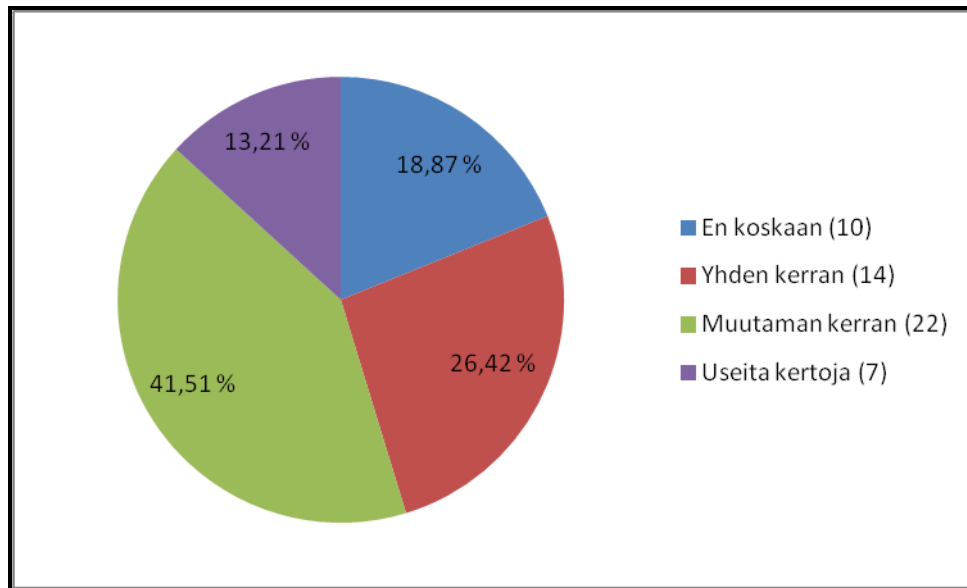
Kaikkiaan 11 vastaajaa eli 20,8 % vastanneista pitää nykyistä pikapalkkiojärjestelmää täysin OP Ryhmän tavoitteiden mukaisena ja 19 henkilöä eli 35,9 % vastaajista on puolestaan jokseenkin samaa mieltä siitä, että nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on OP

Ryhmän tavoitteiden mukainen. Väittämän suhteen jokseenkin eri mieltä on seitsemän henkilöä eli 13,2 % vastanneista, täysin eri mieltä kaksi henkilöä eli 3,8 % vastanneista ja ei samaa eikä eri mieltä (neutraali) oli 12 henkilöä eli 22,6 % vastanneista. Yhdeksän vastaajaa eli noin 17 % vastanneista on täysin samaa mieltä siitä, että nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on OP Ryhmän liiketoimintastrategian mukainen, jokseenkin samaa mieltä asian suhteen oli 19 henkilöä eli 35,9 % vastaajista ja 17 vastaajaa eli 32,1 % vastanneista ei ole samaa eikä erimieltä (neutraali). Kuusi henkilöä 53 vastaajasta eli 11,3 % oli jokseenkin eri mieltä siitä, että nykyinen pikapalkkiojärjestelmä olisi OP Ryhmän liiketoimintastrategian mukainen. (Taulukko 6.)

Vastaajista kolme henkilöä eli 5,7 % vastanneista ei osannut sanoa, onko nykyinen pikapalkkiojärjestelmä OP Ryhmän arvojen mukainen. Kaksi vastaajaa eli 3,8 % vastaajista puolestaan ei osannut sanoa, onko nykyinen pikapalkkiojärjestelmä OP Ryhmän tavoitteiden tai liiketoimintastrategian mukainen. Nämä kyseiset vastaajat eivät todennäköisesti siis tiedä myöskään pikapalkkiojärjestelmän periaatteita tai palkitsemisen perusteita. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että enemmistö pitää nykyistä pikapalkkiojärjestelmää vähintään jokseenkin OP Ryhmän arvojen, tavoitteiden ja liiketoimintastrategian mukaisena. (Taulukko 6.)

6.7 Pikapalkkion saaminen

Kuviossa 9 on esitetty, kuinka monesti vastaajat ovat saaneet pikapalkkioita Osuuspankki-uransa aikana. Kymmenen henkilöä eli 18,9 % vastaajista ei ole saanut pikapalkkiota kertaakaan. Yhden kerran pikapalkkion ovat saaneet 14 vastaajaa eli 26,40 %. Muutaman kerran pikapalkkion Osuuspankin uransa aikana on saanut 22 henkilöä eli 41,50 % ja useita kertoja puolestaan pikapalkkion on saanut seitsemän kyselyyn vastannutta henkilöä eli noin 13,2 % vastaajista. Tulosten perusteella pikapalkkiota on siis jaettu korkeintaan yhden kerran Osuuspankkiuran aikana 24 vastaajalle. Osuuspankkiuransa aikana vastaajista 29 on puolestaan saanut pikapalkkion enemmän kuin kerran.



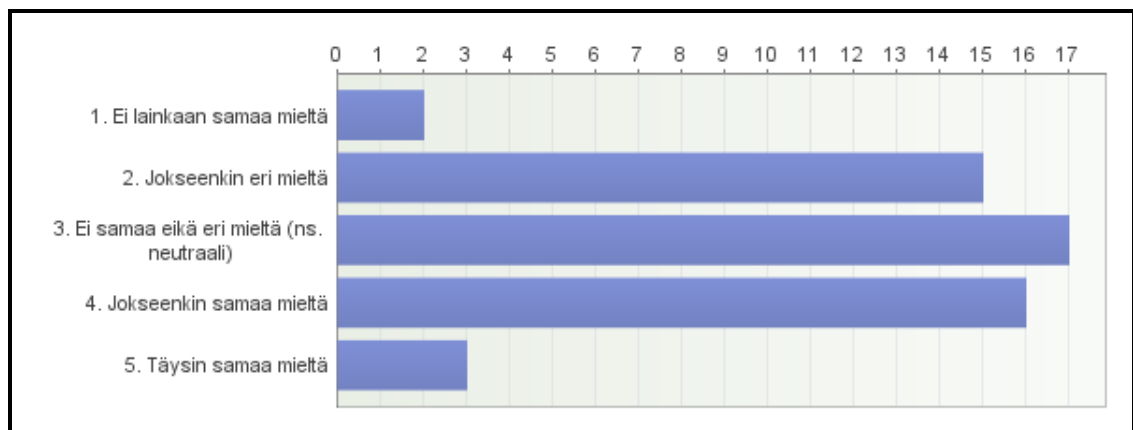
Kuvio 9. Kuinka monesti vastaajat ovat saaneet pikapalkkion Osuuspankin uran aikana. (N=53)

Taulukossa 7 on kerrottu vastaajien mielipiteiden jakautuminen siitä, onko pikapalkkiota mahdollista saada heidän mielestään riittävän usein. Vastaajista vain kaksi henkilöä eli 3,8 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että pikapalkkiota on mahdollista saada riittävän usein. Jokseenkin samaa mieltä asiasta on hieman alle neljännes vastaajista eli 13 vastaajaa. Jokseenkin eri mieltä pikapalkkioiden saannin mahdollisuudesta on 25 vastaajaa eli 47,2 % vastanneista ja ei lainkaan samaa mieltä puolestaan viisi vastaajaa eli 9,4 % kaikista vastaajista. Väittämän kanssa ei samaa eikä eri mieltä (neutraali) on kahdeksan vastaajaa eli 15,1 % vastanneista.

Taulukko 7. Pikapalkkio on mahdollista saada riittävän usein. (N=53)

	N	Prosentti
1. Ei lainkaan samaa mieltä	5	9,43%
2. Jokseenkin eri mieltä	25	47,17%
3. Ei samaa eikä eri mieltä (ns. neutraali)	8	15,1%
4. Jokseenkin samaa mieltä	13	24,53%
5. Täysin samaa mieltä	2	3,77%

Kuviossa 10 on esitetty kyselyyn vastanneiden mielipiteiden jakautuminen siitä, saadaanko ja jaetaanko pikapalkkioita yleensä oikeilla perusteilla. Kaksi vastaajaa eli 3,8 % vastanneista oli sitä mieltä, että pikapalkkioita ei jaeta ja saada yleensä lainkaan oikeilla perusteilla. Jokseenkin eri mieltä väittämän suhteen oli 15 henkilöä eli 28,3 % vastanneista ja puolestaan jokseenkin samaa mieltä oli 16 vastaajaa eli 30,2 % vastanneista. Kolme vastaajaa eli 5,7 % vastanneista oli täysin samaa mieltä siitä, että pikapalkkioita jaetaan ja saadaan yleensä oikeilla perusteilla. Niin sanotun neutraalin mielipiteen väittämään antoi 17 vastaajaa eli 32,1 % vastanneista.



Kuvio 10. Mielestäni pikapalkkiota saadaan / jaetaan yleensä oikeilla perusteilla. (N=53)

6.8 Esimiesten näkemys nykyisestä pikapalkkiojärjestelmästä

Viimeinen kyselylomakkeen kysymys oli suunnattu vain esimiehille ja siinä kysyttiin, miten työläänä he kokevat nykyisen pikapalkkiojärjestelmään liittyvän arvioinnin ja seurannan eli käytännössä sen arvioinnin ja seurannan, täyttyvätkö palkkion myöntämisen kriteerit kunkin työntekijän kohdalla vai eivät. Esimiehistä kahdeksan vastasi kysymykseen ja kukaan heistä ei pidä nykyisen pikapalkkiojärjestelmän arviointia ja seurannaa kovinkaan työläänä. Vastauksissa oli myös mainittu, mitä hyviä ja huonoja ominaisuuksia nykyisessä pikapalkkiojärjestelmässä on.

Yksi esimies toteaa, että nykyinen järjestelmä ei ole täydellinen. Osassa esimiesten vastauksista tuli ilmi, että välttämättä kaikki onnistumiset eivät nouse esimiesten tietoon. Yksi esimiehistä otti esille myös ongelmalliset jakoperusteet: tiimitasolla palkkioita jaetaan eri määriä ja pikapalkkioiden määrä ja laatu riippuvat tiimin esimiehen aktiivisuu-

desta. Toisen esimiehen mielestä nykyisen pikapalkkiojärjestelmän kriteerit ovat selkeät, palkitseminen säännöllistä ja palkkioista päättäminen on järjestelmällisesti sovittu toteutettavaksi. Eräässä vastauksessa yksi esimiehistä mainitsi, että nykyinen pikapalkkiojärjestelmä ei vaadi lainkaan erillistä myyntien seuranta, sillä usein vinkit pikapalkkioiden maksamisen perusteista tulevat työkavereilta palautteen muodossa. Nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on toiminut osaltaan myös hyvänä myynnin herättelijänä, kun on haluttu nopeaa muutosta, yksi esimiehistä tiivistää.

Henkilökunnalle ja esimiehille suunnatun kyselyn vastausten analysoinnin jälkeen haastateltiin kahta Pohjois-Karjalan Osuuspankin esimiestä pikapalkkiojärjestelmään liittyen. Haastatteluissa molemmat esimiehet pitivät pikapalkkiojärjestelmää tarpeellisena ja näkivät siinä myös kehitettävää. Molemman esimiehen mielestä perusteiden pikapalkkioiden antamisesta tulisi olla selkeämmät ja jokaisella esimiehellä yhtenäiset. Haastateltavien esimiesten näkemyksien mukaan pikapalkkioita pitäisi olla mahdollisuus saada muillakin kuin pelkästään myynnillisillä onnistumisilla. Heikin pitivät kuukauden onnistujan ja tsempparin palkitsemista hyvänä asiana, mikä tuli esille myös henkilökunnalle suunnatussa kyselyssä.

Kun esimiehellä kysyttiin, olisiko taulukkorakenteinen pikapalkkiojärjestelmä parempi ja selkeämpi kuin nykyinen pikapalkkiojärjestelmä, niin molemmat pitäisivät taulukkorakenteista parempana ainakin myynninrajapinnassa toimivilla henkilöillä. Mutta esimiesten mukaan tavoitemittarien määrittäminen on hankalaa joidenkin työnkuvien kohdalla ja siksi muiden kuin myynnillisten onnistumisen huomiointi on taulukkomallisessa pikapalkkiojärjestelmässä hankalampaa. Kun esimiehillä kysyttiin mielipidettä siitä, voisiko kuuden kuukauden sijaan käyttää kuukausitason palkitsemista, niin molemmat esimiehet kannustivat antamaan ehdotuksen uudesta pikapalkkiojärjestelmästä. Toisen esimiehen mielestä kuukausitasoista pikapalkkiojärjestelmää voisi kokeilla, mutta silloin pidemmän aikavälin mhs-tavoitteet (kuuden kuukauden myyntitavoitteet) voisi poistaa kokonaan päällekkäisyyksien välttämiseksi.

6.9 Johtopäätökset

Kyselyn vastauksien ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että pikapalkkiojärjestelmä on tarpeellinen myös jatkossa. Nykyisellään pikapalkkiojärjestelmää ei koeta kovinkaan tasapuolisena ja selkeänä, joten siksi se ei ole myöskään tällaisenaan tarpeeksi kannustava tai motivoiva. Melko isolle osalle vastaajista nykyisen pikapalkkiojärjestelmän ja pikapalkkioiden periaatteet ovat osittain epäselviä, joten tämänkin perusteella pikapalkkiojärjestelmän mittarit ja raamit tulisi yksinkertaistaa ja tehdä kaikille läpinäkyväksi. Myös OP Ryhmän palkitsemisen periaatteiden mukaan palkitsemisen tulee olla ennakoitavaa ja jokaisen työntekijän tulisi tietää, mistä häntä palkitaan (Osuuspankin intranet 2018). Tällä hetkellä nykyinen pikapalkkiojärjestelmä ei ole kovinkaan ennakoitava kyselyyn vastanneiden mukaan, eivätkä työntekijät tiedä enakkoon, mistä palkkioita olisi mahdollista edes saada. Vastausten perusteella selkeät tavoitteet pikapalkkiojärjestelmässä motivoisivat ja kannustaisivat henkilökuntaa parempiin tuloksiin ja myynteihin. Osa vastaajista toivoi kuitenkin, että pikapalkkioita olisi mahdollista saada myös muista kuin myynnillisistä onnistumisista. Erityisesti tukitehtävissä ja kasupalveluissa toimivilla henkilöillä tulisi myös olla mahdollisuudet pikapalkkioihin.

Huomion arvoista kyselystä tulleiden vastausten perusteella on myös se, että vastaajista vain kaksi eli noin 3,8 % vastaajista pitää nykyistä pikapalkkiojärjestelmää selkeänä, vaikka kyselyyn vastasi myös kahdeksan esimiestä (oletuksena, koska viimeinen avoin kysymys oli tarkoitettu vain esimiehille ja siihen vastasi kahdeksan henkilöä). Tämän perusteella siis jokainen esimieskään ei pidä nykyistä pikapalkkiojärjestelmää selkeänä. Jos / kun pikapalkkiojärjestelmää kehitetään selkeämmäksi, siitä tulee myös tiedottaa henkilökunnalle, sillä tällä hetkellä kaikki eivät tiedä edes nykyisen pikapalkkiojärjestelmän perusteita. Vastauksissa toivottiin, että pikapalkkiojärjestelmässä olisi selkeä taulukko, josta jokainen voisi seurata itsekin omaa edistymistään myynnin ja muiden palkittavien mittareiden ja tavoitteiden suhteen. Toivomuksena esitettiin lisäksi, että myyntikirjaukset tulisi mahdollisuuksien mukaan suoraan järjestelmiin, ettei omia kirjauksia tarvitsisi tehdä selkeyden takia itse yhtään. Pikapalkkiojärjestelmä ei ole nykyisellään myöskään kannustava tai motivoiva, koska kaikilla ei ole työkuvansa perusteella mahdollista saada pikapalkkioita.

Nykyisessä pikapalkkiojärjestelmässä hyvänä asiana koettiin kuukauden tsempparin / onnistujan palkitseminen, joten sen voisi säilyttää ennallaan jatkossakin. Joissakin vastauksissa ilmeni, että esimiehen tukea ja kannustusta tulisi olla enemmän, jos joissakin tiimeissä ei saavuteta pikapalkkioon edellyttämiä tavoitteita ja myyntejä. Yhteenvetona voidaankin todeta, että pikapalkkiojärjestelmän selkeyttäminen, yksinkertaistaminen ja tavoitteiden asettaminen työkuviin mukaan mahdollisimman tasapuolisiksi voisi olla ratkaisu pikapalkkiojärjestelmän kehittämiseksi. OP Ryhmän palkitsemisen periaatteiden mukaan palkitsemisen mittareiden ja tavoitteiden on oltava riittävän selkeitä, jotta palkitsemisella olisi motivaatiota ja sitouttamista lisäävä vaikutus henkilöstöön (Osuuspankin intranet 2018a). Tämän hetkinen pikapalkkiojärjestelmä ei ole siis linjassa kaikkien OP Ryhmän palkitsemisen periaatteiden kanssa.

6.10 Pohjois-Karjalan Osuuspankin uusi pikapalkkiojärjestelmä

Henkilökunnalle suunnatun kyselytutkimuksen ja kahden esimiehen haastattelujen perusteella tehtiin ehdotus uudesta pikapalkkiojärjestelmästä. Uudessa pikapalkkiojärjestelmässä pidemmän aikavälin eli kuuden kuukauden tavoitteet on pilkottu kuukausitasoisiksi mittareiksi jokaisessa työnkuvassa erikseen. Jos jossakin tehtäväkuvassa ei pystytä määrittämään henkilökohtaisia tavoitteita, mittareiden tulisi olla uudessa pikapalkkiojärjestelmässä tiimitasoisia. Henkilökohtaisia kiinteitä kuukausitavoitteita eli tavoitemittareita on ehdotuksessa kussakin tehtäväkuvassa neljä kappaletta ja lisäksi yksi vaihtuva tavoitemittari. Vaihtuvaa tavoitemittaria voitaisiin käyttää esimerkiksi tiimi-kohtaisesti vaikkapa omistaja-asiakkuuden myynnin vauhdittamiseen. Tämän vaihtuvan tavoitemittarin voisi valita kunkin tiimin esimies tiimilleen kuukaudeksi kerrallaan. Jokaisen mittarin tavoitteen toteutumisesta saisi x euroa palkkiota. Enimmäispalkkio olisi kuitenkin rajattu x euroon vuodessa.

Lisäksi tiimien esimiehet voisivat palkita kuukausittain tsempparin ja onnistujan. Kuukauden tsemppari tulisi lähtökohtaisesti valita niiden työntekijöiden joukosta, joilla ei voida määrittää henkilökohtaisia tulostavoitteita, vaan heillä pikapalkkiojärjestelmässä olevat tavoitteet on tiimin yhteisiä. Kuukauden onnistujan palkitsemisessa huomioitaisiin koko henkilökunta ja heidän suorituksensa. Esimiehet valitsisivat kuukauden parhaan onnistujan yhteisellä päätöksellä ja sama henkilö ei voisi saada kuukauden onnis-

tujan tai tsempparin palkkiota kahta kertaa peräkkäin. Tiimikohtaisestikin kuukauden onnistujan ja tsempparin palkkioita tulisi jakaa tasaisesti joka tiimeihin, jotta palkitseminen olisi myös tiimien välillä tasa-arvoista.

Uuden pikapalkkiojärjestelmän ehdotuksen mukaan kuuden kuukauden myyntitavoitteet poistettaisiin kokonaan, sillä kahta samankaltaista toisiaan tukevia palkkiojärjestelmiä ei tarvita rinnakkain. Uusi pikapalkkiojärjestelmä tukisi samalla organisaation lyhyen kuin pidemmänkin ajan strategiasia tavoitteita ja palkkiot motivoisivat myös pidemmällä poissaoloilla olevia jatkuvasti tekemään parhaan suorituksensa. Tämä tukisi pidemmällä aikavälillä koko pankin tuloksentekeyttä. Uuden pikapalkkiojärjestelmän ylläpito ja seuranta olisi myös todella helppoa, sillä mittarit voisi liittää Osuuspankin omaan sähköisesti toimivaan raportointipalveluun, minne myynnit kirjautuvat automaattisesti. Uusi pikapalkkiojärjestelmä olisi myös taloudellisesti tehokas eikä se lisäisi organisaation kuluja, koska jokaiselle henkilölle olisi määritetty työnkuvan perusteella sama palkkioiden maksimiraja vuodessa. Selkeällä ja kannustavalla pikapalkkiojärjestelmällä voisi kuitenkin olla organisaation tavoitteita tukeva vaikutus pidemmällä aikavälillä katsottuna.

Opinnäytetyönä toteutettu uusi pikapalkkiojärjestelmä on ehdotus johtoryhmälle. Uuden pikapalkkiojärjestelmän käyttöönotto vaatii johtoryhmän käsittelyn ja hallituksen hyväksynnän, joten ennen asian käsittelyä pikapalkkiojärjestelmän käyttöönotosta ei voida olla varmoja. OP Ryhmän uuden linjauksen mukaan kuukausitason palkitsemisjärjestelmää ei kuitenkaan ole mahdollista tässä vaiheessa ottaa käyttöön. Ehdotus uudesta pikapalkkiojärjestelmästä tullaan kuitenkin esittelemään johtoryhmälle mahdollisimman pian opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Pikapalkkiojärjestelmän toimivuutta voitaisiin tarkastella ensimmäisen vuoden jälkeen sen mahdollisesta käyttöönotosta pankin tuloksen avulla ja työntekijöiden havaintojen perusteella.

7 Pohdinta

7.1 Työn toteutuminen ja oma oppiminen

Kehittämistehtävänä tuotettiin ehdotus uudesta pikapalkkiojärjestelmästä, joka olisi mahdollista ottaa käyttöön Pohjois-Karjalan Osuuspankkiin. Uudesta pikapalkkiojärjestelmästä oli tarkoitus tehdä myös Excel-taulukko, joka olisi ollut mahdollista siirtää myöhemmin myös Osuuspankin sähköiseen raportointipalveluun, josta sen olisi voinut ottaa Osuuspankin käyttöön. Excel-taulukosta luovuttiin, koska OP Ryhmä on tehnyt vastikään (16.10.2018) uuden linjauksen palkitsemisen perusteista ja se pohjautuu Euroopan Keskuspankin regulaatiovaateisiin ja tiukentuneeseen sääntelyyn. OP Ryhmän uuden linjauksen mukaan palkitsemisen tulee olla 6 tai 12 kuukauden jaksoissa, joten kuukausitasoista tavoite- tai palkitsemismittaria ei voida tämän linjauksen mukaan tehdä. Palkitsemisjärjestelmien keskitetyn järjestelmätuen käyttö on jatkossa sitovaa koko ryhmässä, joten pankit eivät voi myöskään tehdä omia palkitsemisjärjestelmiä. Yhteisen järjestelmätuen kautta pystytään varmistamaan, ettei palkitsemisjärjestelmät sisällä hallitsematonta riskinottoa. (Osuuspankin intranet 2018a.)

Tämän takia opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan kanssa päädyttiin siihen, ettei Excel-taulukkomuotoista pikapalkkiojärjestelmää tässä vaiheessa kannata luoda. Taulukon tekeminen olisi vienyt esimiesten työaika turhaan. Ehdotus uudesta pikapalkkiojärjestelmästä jää kuitenkin voimaan, sillä OP Ryhmän linjaukset palkitsemisen perusteista voivat muuttua tulevaisuudessa erilaisiksi ja mahdollistaa kuukausitasoisen pikapalkkiojärjestelmän käyttöönoton myöhemmin.

Teoriatiedon ja suoritettujen kyselyjen ja haastattelujen pohjalta luotiin ehdotus uudesta pikapalkkiojärjestelmästä. Uusi pikapalkkiojärjestelmä olisi tasapuolisempi eri työntekijäryhmien välillä, koska siinä olisi jokaiselle työntekijäryhmälle omat tavoitteensa, jotka olisi mahdollista saavuttaa kohtuullisella työllä kyseisessä työnkuvassa. Uusi pikapalkkiojärjestelmä mahdollistaisi myös palkkion saamisen kuukausittain, kun se nykyisin on mahdollista saada vain kaksi kertaa vuodessa. Nämä ominaisuudet tekisivät pikapalkkiojärjestelmästä selkeämmän, kannustavamman, tasapuolisemman ja useammin saata-

vamman, jota työntekijät arvostaisivat ja toivoisivat. Toimiva ja motivoiva palkkiojärjestelmä kannustaa työntekijöitä parempiin tuloksiin ja samalla koko organisaatio hyötyy. Jos työntekijät ovat motivoituneita ja tekevät enemmän myyntiä, niin myös koko pankin tulos kasvaisi ja kaikki voittaisivat. Pikapalkkiojärjestelmän toimivuutta arvioidaan myös pankin tuloksen perusteella. Toimivan pikapalkkiojärjestelmän tavoitteena on motivoida työntekijöitä ja samalla parantaa myös koko Pohjois-Karjalan Osuuspankin tulosta.

Työtä tehdessä opittiin paljon muun muassa projektiluontoisesta työskentelystä. Kehittämistehtävä vaati paljon itsenäistä työtä, suunnitelmallisuutta ja raportointia, koska kehittämistehtävän tekemisestä vastasi kaikilta osin opinnäytetyön tekijä itse. Opinnäytetyön tekijä toimi itsensä johtajana, mutta hänellä oli mahdollisuus saada neuvoa ja apua työn tekemiseen Pohjois-Karjalan Osuuspankin ohjaajalta tai muilta johtoryhmän jäseniltä. Kehittämistehtävä saatiin toteutettua lähes suunnitelman mukaisesti ja suunnitellussa aikataulussa. Työn rajaus todettiin toimivaksi eikä sitä tarvinnut muuttaa kehittämistehtävän toteutuksen aikana.

Työtä tehdessä saatiin paljon uutta tietoa palkitsemisesta, onnistumisen- ja suorituksen johtamisesta, sekä niiden merkityksestä yritykselle. Mielenkiintoisinta työssä oli kyselytutkimuksen tulosten analysointi ja uuden pikapalkkiojärjestelmän ehdotuksen tekeminen Pohjois-Karjalan Osuuspankille. Viime hetkillä tullut uusi OP Ryhmän linjaus palkitsemisen perusteista tuli täysin yllätyksenä opinnäytetyön tekijälle, joten työhön suunniteltu Excel-taulukkomallinen pikapalkkiojärjestelmä jäi lopulta toteuttamatta. Tämä oli opinnäytetyöntekijän kannalta erittäin harmillista.

7.2 Työn eettisyys

Tutkimusetiikan eli hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on tärkeä osa tutkimusprosessia ideointivaiheesta tutkimustulosten analysoinnin kautta aina tiedottamiseen asti. Tutkimusetiikka tarkoittaa yleisesti sovittuja pelisääntöjä, jotka koskevat tutkimuskohdetta, kollegoita, rahoittajia, toimeksiantajia ja suurta yleisöä. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä puolestaan tarkoitetaan, että tutkija noudattaa tiedeyhteisönsä hyväksymiä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Tutkijan on käytettävä tiedonhan-

kinnassa perustana hyvän tieteellisen käytännön mukaan oman alan tieteellistä kirjallisuutta, muita asianmukaisia tietolähteitä, kuten esimerkiksi ammattikirjallisuutta, havaintoihin ja oman tutkimuksensa analysointiin. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkijan on oltava rehellinen, huolellinen ja tarkka tutkimusta tehdessä ja tutkimustuloksia esittäessä. Tutkijan on toimittava vilpittömästi ja rehellisesti ja kunnioittaen muita tutkijoita. Muiden tutkijoiden kunnioittaminen osoitetaan muun muassa selkeillä lähdeviitteillä tekstissä. Tutkijan on täytettävä tutkimustuloksillaan tieteellisen tutkimuksen vaatimukset ja osoitettava tutkimuksellaan kokonaisprosessin hallintaa. (Vilka 2015, 41–42.)

Kehittämistehtävän eettisyydessä otettiin huomioon eri tutkimuseettiset näkökulmat. Kehittämistehtävän aihe oli eettisesti hyväksyttävä, koska se tuotti jo olemassa olevalle yritykselle uuden, kehitetyn pikapalkkiojärjestelmän. Tätä pikapalkkiojärjestelmää Pohjois-Karjalan Osuuspankki voi hyödyntää kehittäessään itseään työnantajana. Aihe oli eettisesti hyväksyttävä myös siksi, että se ei loukannut ketään. Aiheesta on hyötyä niin työntekijöille kuin myös yritykselle. Aiheen ideaa ei anastettu keneltäkään, vaan työ tehtiin toimeksiantona Pohjois-Karjalan Osuuspankille.

Kehittämistehtävään valittu menetelmä oli eettisesti hyväksyttävä. Tietoa kerättiin jo käytössä olevasta palkkiojärjestelmästä sähköisen kyselylomakkeen ja haastattelujen avulla, ja tietojen pohjalta saatiin luotua ehdotus uudesta pikapalkkiojärjestelmästä. Työtä varten kerättyä tietoa ei käytetty väärin tarkoituksiin ja sitä käsiteltiin luottamuksellisesti. Lisäksi raportointi tehtiin eettisyyttä noudattaen. Raportoinnissa oltiin rehellisiä, huolellisia ja tarkkoja, mutta mitään Osuuspankin sisäisiä asioita ja luottamuksellisia tietoja ei esitetty julkisesti. Raportoinnissa pyrittiin neutraaliin esitystapaan, eikä siinä tuotu esille tutkimuksen aiheeseen liittyvää omaa näkökantaa.

7.3 Työn luotettavuus

Tutkimuksen pätevyden ja luotettavuuden arviointiin käytetään valideetti- ja reliabiliteetti-käsitteitä. Tutkimuksissa tulosten luotettavuus sekä pätevyys voivat vaihdella, joten tämän takia jokaisen tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan. Luotettavuuden arviointiin on käytössä monenlaisia eri mittaus- ja tutkimustapoja. Mittauksissa ja tutkimuksissa tulee pyrkiä reliabeliuteen eli antamaan mahdollisimman luotettavia,

muttei sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa myös mittaustulosten toistettavuutta. Toistettavuus on sitä, että joku muu voi toistaa mittauksen tai tutkimuksen ja saa siitä samanlaiset tulokset ajasta ja paikasta riippumatta. Pätevyys ja luotettavuus muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa sitä, ettei tutkimuksessa saisi olla virheitä. Pätevässä tutkimuksessa mitataan juuri sitä asiaa, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 231; Vilka 2015, 193–194.)

Kehittämistehtävän luotettavuus voidaan varmistaa keräämällä teoretieto eri kirjallisista lähteistä ja käyttäen mahdollisimman tuoreita lähteitä ja julkaisuja. Eri lähteiden tietoa tulee myös vertailla keskenään. Nykypäivänä tietoa löytyy runsaasti myös internetistä, mutta verkkolähteitä käytettäessä täytyy arvioida niiden luotettavuutta kriittisesti. (Mäkelä 1987, 180, 195.) Kehittämistehtävän luotettavuus varmistettiin sillä, että teoretieto kerättiin eri kirjallisista lähteistä käyttäen mahdollisimman tuoreita lähteitä ja julkaisuja. Eri lähteiden tietoa verrattiin keskenään. Oppikirjoja vältettiin, koska ne sisältävät yleensä moneen kertaan tulkittua tietoa ja lähdeviitteissä voi olla puutteita. Osuuspankin internetsivujen voitiin olettaa olevan luotettava lähde ja niitä käytettiin yhtenä lähteenä. Tietoa ei plagioitu ja käytetyt lähteet merkittiin luotettavasti kehittämistehtävään ja lähdeluetteloon. Lisäksi raportoinnissa oltiin rehellisiä ja tarkkoja.

Myös kehittämistehtävän toteutus pyrittiin tekemään luotettavasti. Pikapalkkiojärjestelmän luomisessa ei ajettu omaa tai tietyn työntekijäryhmän etua, vaan pyrittiin ottamaan kaikki työntekijäryhmät saman arvoisesti huomioon. Koska kehittämistehtävän tarkoituksena oli nimen omaan luoda tasavertainen ja toimiva pikapalkkiojärjestelmä, vaati sen toteutus työn tekijältä ehdotonta neutraalia työskentelyotetta. Pikapalkkiojärjestelmää varten kerättyä tietoa hyödynnettiin luotettavasti järjestelmän suunnittelussa, jotta tuotos vastasi siihen käytettyä aineistoa. Kaikille henkilökunnan jäsenille, mukaan lukien esimiehet, lähetettiin sama kyselylomake sähköpostitse ja tiimien esimiehille esitettiin haastatteluissa samat kysymykset, jotta ajatukset ja toiveet pikapalkkiojärjestelmästä tulivat tasavertaisesti huomioiduksi. Haastattelut nauhoitettiin ja haastateltavien vastaukset purettiin litteroimalla tekstiksi.

Kyselylomakkeesta tehtiin mahdollisimman luotettava keskittymällä kysymysten laadintaan huolella. Kysymyksistä pyrittiin tekemään selkeitä ja kysymyksissä kysyttiin

vain yhtä asiaa kerrallaan. Epämääräisiä sekä pitkiä ja kaksoismerkityksellisiä kysymyksiä vältettiin. Kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman spesifisiä, sillä selkeästi rajatuilla kysymyksillä saadaan vähennettyä tulkinnan mahdollisuutta yleisellä tasolla esitettyihin kysymyksiin verrattuna. Kysymyslomakkeen laadinnassa huomioitiin myös se, että helpoimmat kysymykset asetettiin kyselyyn alkuun ja erityisemmät kysymykset lomakkeen loppuun. Lomakkeen laadinnassa vältettiin ammattikieltä ja johdattelevia kysymyksiä. Kyselylomakkeeseen sisällytettiin vain työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisimpia kysymyksiä. Kyselylomake laadittiin vasta aiheeseen liittyvän tietoperustan kokoamisen jälkeen, jotta työn tavoitteiden mukaiset ja oleelliset asiat tulisi huomioida kyselyssä.

Kyselylomake testattiin ja kyselylomakkeen kysymykset lähetettiin luettavaksi ohjaavalle opettajalle sekä työn toimeksiantajalle ennen julkisen vastauslinkin lähettämistä. Jos esitestauksessa huomataan jokin virhe kysymysten asettelussa tai jokin olennaisen kysymys puuttuu, voi testauksen jälkeen tehdä tarvittavat muutokset ja lisäykset kyselyyn (Hirsjärvi ym. 2007, 199). Esitestauksen jälkeen kyselyyn lisättiin muutama tutkimuksen kannalta oleellinen kysymys ja myös kyselyn saatetekstiin tehtiin pieniä muutoksia ja korjauksia. Varsinaisen kyselyn toteutuksen aikana ei ilmennyt uusia asioita, joita olisi ollut hyvä sisällyttää kyselyyn.

Kyselytutkimus tehtiin Webropol-kyselytyökalulla, joten vastaukset raportoituivat suoraan sovellukselle ja niiden analysointi onnistui siksi varsin vaivattomasti ja luotettavasti. Vastaukset kerättiin luottamuksellisesti, eikä kyselyyn vastanneiden henkilöllisyys tule vastauksista ilmi. Kyselyn vastausprosentti oli 57 (53 kappaletta), jota voidaan pitää luotettavana määränä. Myös Webropol-kyselytyökalun voitiin olettaa olevan luotettava, ja siksi myös tuloksia voidaan pitää kokonaisuudessaan pätevinä ja luotettavina. Tuloksia ei myöskään vääristelty analysointi vaiheessa.

Esimiehille suunnatut haastattelut uuden pikapalkkiojärjestelmästä toteutettiin standardoidulla kyselylomakkeella, eli molemmalle esimiehelle esitettiin samat kysymykset. Haastattelut suoritettiin sähköisen kyselyn vastausajan päättymisen jälkeen, jotta henkilöstön kanta nykyisestä pikapalkkiojärjestelmästä oli jo selvillä. Henkilökunnan vastusten perusteella saatiin selkeä kuva muun muassa siitä, millaisia muutoksia pikapalkkiojärjestelmään mahdollisesti voisi tehdä ja tuloksia käytettiin apuvälineenä esimiehille

suunnatun haastattelun kysymysten laadinnassa. Haastattelut suoritettiin vuorovaikutteisesti kasvotusten kustannustehokkuuden takia sekä aikataulullisten ongelmien välttämiseksi samalla käyntikerralla. Vuorovaikutukselliseen kasvotusten käytävään haastatteluun päädyttiin myös siitä syystä, että haastateltavat voivat esittää selventäviä kysymyksiä asiasta. Vuorovaikutus haastattelussa oli siitäkin syystä tärkeää, koska uusi pikapalkkiojärjestelmä oli tarkoitus kehittää yhdessä työn tekijän ja esimiesten kanssa.

7.4 Työn hyödynnettävyys ja jatkokehitysmahdollisuudet

Kehittämistehtävä sisältää paljon teoretietoa palkitsemisesta ja palkkiojärjestelmän periaatteista. Näin ollen työstä saa yleistä tietoa palkitsemisesta, suorituksen ja onnistumisen johtamisesta sekä niiden vaikutuksista yrityksen toimintaan. Suoritetulla kyselyllä saatiin arvokasta tietoa Pohjois-Karjalan Osuuspankin henkilökunnan mielipiteistä heidän nykyistä pikapalkkiojärjestelmäänsä kohtaan. Sekä teoretietoa että kyselyn tuloksia voivat hyödyntää sekä Osuuspankki että muut yritykset miettiessään ja kehittäessään omia jo olemassa olevia tai uusia pikapalkkiojärjestelmiään.

Jos jossain vaiheessa tulevaisuudessa Euroopan Keskuspankin regulaatiovaateet muuttuvat, niin kehittämistehtävän tuotoksena laadittu ehdotus uudesta Pohjois-Karjalan Osuuspankin suunnatusta pikapalkkiojärjestelmästä voitaisiin ottaa käyttöön hallituksen päätöksellä Pohjois-Karjalan Osuuspankkiin. Kyseistä pikapalkkiojärjestelmää voitaisiin mahdollisesti myös käyttää myöhemmin koko OP Ryhmässä. Hyvä jatkokehitysmahdollisuus kyseiselle työlle olisikin laatia uusi pikapalkkiojärjestelmä taulukkomuotoon, josta se olisi siirrettävissä OP Ryhmän raportointipalveluun. Lisäksi työtä voisi laajentaa tutkimalla ja käsittelemällä pikapalkkiojärjestelmän lisäksi myös muita palkitsemisen keinoja, niin aineettomia kuin aineellisiakin. OP Ryhmälle voisi esimerkiksi suorittaa tyytyväisyyskyselyn, jossa huomioitaisiin kaikki kyseisessä yrityksessä olevat palkitsemismuodot. Tällaisesta kyselystä saataisiin tietoa siitä, millaisia palkitsemisiä kyseisen yrityksen henkilökunta arvostaa eniten.

Lähteet

- Arvopaperimarkkinayhdistys. 2018. Corporate governance Suomessa. <https://cgfinland.fi/yleista-itsesaantelysta/yleista-corporate-governancesta/>. 16.10.2018
- Assignmentpoint. 2018. Various types of Rewards. <http://www.assignmentpoint.com/business/management/various-types-of-rewards.html>. 15.11.2018.
- Finla. 2017. NPS. <https://finla.fi/ajankohtaista/nps-arvo-kertoo-kuinka-todennakoisesti-asiakkaamme-suosittelisivat-finla-tyoterveyden-palveluja-ystaville-tai-kollegoille/>. 1.10.2018.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavimmin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Honka, J. & Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Integral. 2018. Asiakaskokemuksen mittaaminen NPS-kyselyllä. http://www.integral.fi/yleinen/asiakaskokemusten-mittaaminen-nps-kyselylla/?gclid=EAIaIQobChMI_vDjwOPk3QIVG8-yCh0BTABIEAAYAiAAEgLOtfD_BwE. 1.10.2018.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. Helsinki: Hansaprint Oy.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana - aseta tavoitteet, palkitse ja mittaa. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, Leena., Mansukoski, S. (toim.). 2015. Henkilöstön johtaminen Suomessa 1960-2015 - ihmisistä kysymys. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Kauhanen, J. & Vartiainen, M. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Korteila, M. 2015. Välitön kiitos. Mandatum Life. <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli-/article/valiton-kiitos>. 19.11.2018.
- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>. 19.11.2018.
- Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus - Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Helsinki: Edita Publishing Oy/Ab/Ltd.
- Mäkelä, K. 1987. Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka. Helsinki: Tammi.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.
- Nordea. 2018. Tietoa Nordeasta. <https://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/Markkinat/>. 5.10.2018.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Osuuspankin intranet. 2018a. OP Ryhmän palkitsemisen periaatteet. 30.8.2018.
- Osuuspankin intranet. 2018b. Palkitsemisen kokonaisuus. 30.8.2018.
- Osuuspankki. 2018a. OP lyhyesti. <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>. 26.9.2018.
- Osuuspankki. 2018b. Ryhmärakenne. <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>. 26.9.2018.
- Osuuspankki. 2018c. Pohjois-Karjalan Osuuspankin esittely. <https://uusi.op.fi/web/op-pohjois-karjala/pankin-esittely>. 1.10.2018
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Pöyhönen, S. 2013. Osuuskunta ja osuuskuntalaki. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Reddin, W.J. 2000. Selvät työroolit - tee oikeita asioita. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Tilastokeskus. 2018. Palkansaajien ansiot ja työvoimakustannukset. https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_palkat.html#palkansaajienansiotasoindeksi2015=100. 1.10.2018.
- Työterveyslaitos. 2018. Työkyvyn tuki. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/>. 15.12.2018.
- Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Tammi.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Liite 1

Kysely pikapalkkiojärjestelmään liittyen

Hei työkaverit!

Suoritan Karelia-ammattikorkeakoulussa liiketalouden ylempää amk-tutkintoa ja suuntautumisena minulla on johtaminen ja liiketoimintaosaaminen. Teen opinnäytetyöni aiheesta: "Pikapalkkiojärjestelmän kehittäminen Pohjois-Karjalan Osuuspankissa". Opinnäytetyötäni varten tarvitsen teidän näkemyksiänne ja kokemuksianne pikapalkkiojärjestelmään ja pikapalkkioihin liittyen.

Pyydän teitä vastamaan oheiseen kyselyyni. Kysely on suunnattu myös esimiehille. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti, eikä kenenkään henkilöllisyys tule vastauksista ilmi. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 5-10 minuuttia. Kyselyn vastausten perusteella tavoitteeni on kehittää yhdessä tiimien esimiesten kanssa nykyistä pikapalkkiojärjestelmää.

Kaikki vastauksenne ovat opinnäytetyöni ja pikapalkkiojärjestelmän kehittämisen kannalta erittäin tärkeitä. Pyytäisin teitä vastamaan kyselyyni viimeistään 24.10.2018 klo 16 mennessä.

Ystävällisin terveisin

Reima Laakkonen

p. 0400514376

Ellei toisin mainita, valitkaa oikeaa vaihtoehtoa vastaava numero/vastausvaihtoehto tai kirjoittakaa vastauksenne sille varattuun tilaan.

1. Tiimi, jossa työskentelen: *

- a. OP-Private
- b. Päivittäis- ja sijoitustiimi (Joensuu, Kontiolahti ja Juuka)
- c. Lakitiimi
- d. Rahoitus- ja vakuutustiimi (Joensuu ja Juuka)
- e. Päivittäis-, vakuutus-, rahoitus- ja sijoitustiimi (Lieksa)
- f. Päivittäis-, vakuutus-, rahoitus- ja sijoitustiimi (Nurmes-Valtimo)
- g. Yritystiimi
- h. Liiketoiminnan tukitiimi

2. Olen ollut Osuuspankissa töissä *

- a. 0-2 vuotta
- b. 3-6 vuotta
- c. 7-10 vuotta
- d. 11-20 vuotta
- e. yli 20 vuotta

3. Tunnen hyvin nykyisen pikapalkkiojärjestelmän/pikapalkkioiden periaatteet *

- 1. Ei lainkaan samaa mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä (ns. neutraali)
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

4. Nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on selkeä *

- 1. Ei lainkaan samaa mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä (ns. neutraali)
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä
- 6. En osaa sanoa (jos ei tiedä pikapalkkiojärjestelmästä)

5. Perustelut miksi nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on tai ei ole selkeä:

300 merkkiä jäljellä

6. Nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on kannustava/motivoiva *

1. Ei lainkaan samaa mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. Ei samaa eikä eri mieltä (ns. neutraali)
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä
 6. En osaa sanoa (jos ei tiedä pikapalkkiojärjestelmästä)

7. Perustelut miksi koet, että nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on tai ei ole kannustava?

300 merkkiä jäljellä

8. Mielestäni nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on kaikille tasapuolinen *

1. Ei lainkaan samaa mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. Ei samaa eikä eri mieltä (ns. neutraali)
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä
 6. En osaa sanoa (jos ei tiedä pikapalkkiojärjestelmästä)

9. Perustelut miksi koet, että pikapalkkiojärjestelmä on tai ei ole tasapuolinen?

300 merkkiä jäljellä

10. Mielestäni nykyinen pikapalkkiojärjestelmä on OP Ryhmän *

	1. Ei lain- kaan samaa mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä (ns. neutraali)	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä	6. En osaa sanoa
a. arvojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. tavoitteiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. liiketoimintastrategian mukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mielestäni pikapalkkiojärjestelmä on tarpeellinen *

- a. Kyllä
 b. Ei

12. Olen saanut pikapalkkion Osuuspankin urani aikana *

1. En koskaan
 2. Yhden kerran
 3. Muutaman kerran
 4. Useita kertoja

13. Pikapalkkio on mahdollista saada riittävän usein *

1. Ei lainkaan
samaa mieltä 2. Jokseenkin eri
mieltä 3. Ei samaa eikä eri
mieltä (ns. neutraali) 4. Jokseenkin
samaa mieltä 5. Täysin
samaa mieltä

14. Mielestäni pikapalkkioita jaetaan/saadaan yleensä oikeilla perusteilla *

1. Ei lainkaan
samaa mieltä 2. Jokseenkin eri
mieltä 3. Ei samaa eikä eri
mieltä (ns. neutraali) 4. Jokseenkin
samaa mieltä 5. Täysin
samaa mieltä

15. Millainen pikapalkkiojärjestelmä kannustaisi sinua? Mainitse sinulle 2-5 tärkeää ominaisuutta. *

300 merkkiä jäljellä

16. HUOM! Tämä kysymys on tarkoitettu vain esimiehille. Miten työläänä koet pikapalkkiojärjestelmään liittyvän arvioinnin/seurannan (eli toisin sanoen sen arvioinnin/seurannan, täyttyvätkö palkkion myöntämisen kriteerit kunkin työntekijän kohdalla vai ei)?

300 merkkiä jäljellä

Kiitokset vastauksistasi!