



Finanssialan tulevaisuuden palkitseminen: työympäristön muutos palkitsemisjärjestelmässä

Roland Parts

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Finanssialan tulevaisuuden palkitseminen: työympäristön muutos palkitsemisjärjestelmässä

Roland Parts
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2019

Roland Parts

Finanssialan tulevaisuuden palkitseminen: työympäristön muutos palkitsemisjärjestelmässä

Vuosi 2019

Sivumäärä 53

Opinnäytetyön yhtenä päätarkoituksena oli selvittää, miten työympäristöön liittyvät työtehtävien ja ammattien muutokset pitäisi huomioida finanssialan palkitsemisjärjestelmässä yleisesti. Tavoitteena on löytää ratkaisuja ja menetelmiä, miten finanssialan palkitsemisjärjestelmän rakenteita ja prosesseja voidaan kehittää. Toisena päätarkoituksena oli selvittää, mitä nuoret ammattikorkeakouluopiskelijat pitävät kannustavana palkitsemisena ja mistä haluavat tulla palkituksi. Tuloksia voidaan hyödyntää finanssialan palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi organisaatio, joka keskittyy edunvalvontaan finanssialalla.

Finanssialalla pidetään tärkeänä suorituspainotteista palkitsemista, koska siellä on paljon töitä, joita voidaan mitata ja arvioida tuloksellisuuden kautta. Tästä johtuen tulosjohtamisen ideologia on vahvasti esillä kyseisellä alalla. Finanssialalla vaikuttavia tekijöitä ovat myös digitalisaatio ja teknologia. Ne vaikuttavat vahvasti finanssialan yritysten ja organisaatioiden työympäristön muutoksiin ja sitä kautta myös palkitsemiseen. Tavoitteena on löytää ratkaisuja muutoksen johtamiseen.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastateltavia oli yhteensä 13. Kolme heistä oli palkitsemisen asiantuntijoita ja kymmenen nuorta ammattikorkeakouluopiskelijaa. Tutkimuksesta kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti.

Tulosten perusteella finanssialalla käytössä olevaa palkkakeskustelumallia pitäisi kehittää ja sen kautta pitäisi kohdistaa enemmän palkankorotusvaroja. Palkitsemisjärjestelmän rakenteissa haettaisiin enemmän ideatason kokonaisuuksia, eikä raskasta ja tarkkaa hienosäätöä. Tämän lisäksi nuoret ammattikorkeakouluopiskelijat haluavat tulla palkituiksi yksilöllisesti ja suorituksen perusteella, mikä vaikuttaisi myös kannustavasti työtehtävien tekemiseen.

Ehdotus jatkotutkimusaiheeksi on Ruotsin rahoitusalan palkkakeskustelumalli. Tarkoituksena voisi olla selvittää, miksi palkkakeskustelumalli on toiminut siellä hyvin. Tästä voitaisiin saada ratkaisuja siihen, miten palkkakeskustelumallia voitaisiin kehittää Suomen finanssialalla.

Asiasanat: Palkitseminen, digitalisaatio, teknologia, kannustavuus ja johtaminen

Roland Parts

The future of rewards in the financial sector: The changes in working environment affecting the reward system

Year	2019	Pages	53
------	------	-------	----

One of the main purposes of the thesis was to survey how changes in work tasks and occupations related to working environment should be considered in the financial reward system in general. The aim was to find solutions and methods for developing the structures and processes of the financial reward system. Another main purpose was to survey what young university students consider to be motivational rewards and where they want to be rewarded. The results can be utilized in the development of the financial sector reward systems. The thesis was commissioned by an organization that focuses on lobbying in the financial sector.

In the financial sector, performance-oriented rewards are considered important because there are many jobs that can be measured and evaluated through performance. As a result, the result management ideology is strongly presented in this field. Digitalisation and technology are also strong factors in the financial sector. They have a huge impact on changes in the work environment of financial companies and organizations, and hence on rewarding. The aim is to find solutions to managing change.

The research method was a qualitative research. The research material was collected through theme interviews. There was a total of 13 interviewees. Three of them were rewarding experts and the rest were young university students. The collected data from the study were analysed in a data-based manner.

Based on the results, the financial wage discussion model should be developed and used more on wage increases. There would be more idea-level entities in the structures of the reward system, rather than heavy and precise fine-tuning. In addition, young university students want to be rewarded individually and based on their performance, which would also have a positive impact on the job.

The proposal for a further research topic is the Swedish financial sector wage discussion model. The purpose could be to survey why the wage discussion model has worked well there. This could provide solutions to how the wage discussion model could be developed in the Finnish financial sector.

Keywords: Rewarding, digitalisation, technology, motivational and management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Palkitseminen	7
2.1	Palkitsemisstrategia	8
2.2	Kokonaispalkitseminen	8
2.3	Suorituspainotteinen palkitseminen	13
2.4	Palkitsemisratkaisuiden johtaminen	16
3	Palkitseminen rahoitusallalla	18
4	Työn murros, tulevaisuuden osaaminen ja tulevaisuuden työ	21
4.1	Työtehtävien muutokset finanssialalla	23
4.2	Finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeet	25
5	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat	27
5.1	Tutkimuksen toteutus teemahaastatteluna	28
5.2	Haastattelut ja aineistolähtöinen analysointi	28
5.3	Haastateltavien taustatiedot	29
6	Tutkimustulokset	31
6.1	Tutkimustulokset asiantuntijahaastatteluista	32
6.2	Tutkimustulokset ammattikorkeakouluopiskelijoiden haastatteluista	38
6.3	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset asiantuntijoiden haastatteluista	41
6.4	Johtopäätökset ammattikorkeakouluopiskelijoiden haastatteluista	44
6.5	Yhteenveto johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista	44
7	Tutkimuksen luotettavuus	45
8	Pohdinta tutkimusprosessista	46
9	Yhteenveto	47

1 Johdanto

Työmarkkinoilla on meneillään muutos tarvittavien taitojen suhteen. Nopea muutos ohjaa jatkuvaan ja elinikäiseen oppimiseen työntekijöiden kannalta, mikä on tärkeää, koska se parantaa mahdollisuuksia säilyttää työpaikka sekä myös maksimoi työllistymismahdollisuudet. Yrityksillä on suuri vastuu tunnistaa tulevaisuuden työtehtäviin liittyvät osaamistarpeet, jotta työtehtävien ja ammattien muutos pystytään ohjaamaan oikeaan suuntaan. Tämä vaatii koko yhteiskunnalta joustavuutta oppimis- ja koulutusmahdollisuuksissa, jolla pystytään tukemaan talouskasvua. (Towards a Reskilling Revolution - A Future of Jobs for All 2018, 1.)

Digitalisaation ja teknologian kehityksellä on suuri ja jatkuva vaikutus finanssialaan. Digitalisaatiolla tarkoitetaan tietotekniikan yleistymistä, mitä voidaan mitata esimerkiksi tietotekniikan määrässä ja käytössä työllisyydessä. Finanssiala on yksi maailman digitalisoiduimmista aloista maailmassa. (Digital Europe: Pushing The Frontier and Capturing The Benefits 2016, 9.)

Robottiikalla on yksi suurimmista vaikutuksista työvoiman muutoksiin finanssialalla. Monet finanssialan työtehtävät automatisoituvat, mikä tarkoittaa tiettyjen työtehtävien vähenemistä tai poistumista ihmisiltä heidän työkuvasta. Työhön ja työtehtäviin liittyvässä muutoksessa on huomioitava, että robotiikka tai muut teknologiat eivät korvaa tai poista ihmistä kokonaan finanssialan työtehtävistä, vaan niiden ennustetaan muuttuvan enemmän sellaisiksi, joissa keskitytään esimerkiksi empatiaan, luovuuteen ja arviointikykyyn. (The Future of Retail Banking 2017, 26-27.)

Opinnäytetyön aiheena on selvittää, miten huomioida työtehtävien ja ammattien muutokset finanssialan palkitsemisjärjestelmässä ja mitä nuoret korkeakouluopiskelijat pitävät kannustavana palkitsemisena. Opinnäytetyön toimeksiantaja toimi organisaatio, joka keskittyy edunvalvontaan työelämän kehittämiseen finanssialalla. Sain vaikuttaa tutkimuksen aiheeseen melko vapaasti, mutta tarkoituksena oli, että se liittyisi palkitsemiseen finanssialalla tulevaisuudessa. Lisäksi haluttiin nuorten ajatuksia palkitsemisesta.

Opinnäytetyön aihealue voidaan jakaa moneen osaan, joita ovat palkitseminen, finanssiala, työn murros, digitalisaatio ja motivaatio. Minua henkilökohtaisesti kiinnostaa erittäin paljon finanssiala, varsinkin siihen liittyvä digitalisaatio ja teknologian kehitys. Tutkimuksen alkuvaiheessa palkitseminen ja siihen liittyvät motivaatioteoriat olivat tuntemattomampia aiheita. Tämän lisäksi minun mielestäni työn murros on ajankohtainen, mielenkiintoinen ja kompleksinen ilmiö.

Idea tutkimuksen aiheeseen syntyi palkitsemisen asiantuntijoiden kanssa käydyissä keskusteluissa. Keskustelimme finanssialan palkitsemisesta kokonaisuudessaan ja siihen liittyvistä ajankohtaisista aiheista. Käytyjen keskustelujen kautta tarkastelin finanssialan palkitsemisen

nykytilannetta ja historiaa. Keskustelut ja oma pohdinta johtivat aiheeseen nimeltä tulevaisuuden palkitseminen finanssialalla, missä tutkitaan työtehtävien ja ammatteihin liittyvää muutosta palkitsemisjärjestelmän kautta ja samalla selvitetään nuorten korkeakouluopiskelijoiden mielteitä kannustavasta palkitsemisesta.

Tutkimus koski finanssialan palkitsemisjärjestelmän yleisiä rakenteita ja prosesseja sekä opiskelijoiden näkemyksiä kannustavasta palkitsemisesta. Otanta koostui kolmesta palkitsemisen asiantuntijasta ja kymmenestä 20-26 vuotiaasta ammattikorkeakouluopiskelijasta.

2 Palkitseminen

Palkitsemisen määritelmät ja siihen liittyvine tekijöineen ovat vaihtelevia. Suomessa ja Euroopassa vallitsevana yleiskuvana on palkitsemisen kokonaisuus, mikä tarkoittaa yrityksen henkilöstölle tarjoamaa kokonaisuutta, joka sisältää rahapalkan lisäksi myös aineettomia palkitsemistapoja. (Helsilä & Salojärvi 2009, 214-215). Palkitseminen on yrityksen tapa tai käytäntö, jolla se pyrkii saavuttamaan tavoitteet, ohjaamaan henkilöstöä haluttuun suuntaan ja motivoimaan, kannustamaan sekä sitouttamaan työvoimaa. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 12-13.)

Palkitseminen koskee yrityksen jokaista jäsentä ja toimijaa. Kapeasti ajateltuna se on ainoastaan rahaa, jota työntekijä saa vastineeksi tekemästään työstä. Kokonaisuuteen kuuluu myös muita osa-alueita, kuten edut, arvostus, tunnustus tai kehitysmahdollisuudet. Organisaation aikaisemman kokemuksen perusteella asetetaan odotukset henkilöstön työsuoritusten suhteen. Samalla arvioidaan heidän asemansa ja käsitellään, mitä asioita työyhteisössä arvostetaan. Nämä asiat johtavat olennaiseen käsitykseen palkitsemisesta työyhteisössä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14-15.)

Palkitsemisen katsotaan olevan tehokkain työväline johtamisessa, koska sillä on suuri vaikutus organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja toimintaan (Hakonen ym. 2014, 16). Suhtautuminen palkitsemiseen voi riippua monesta tekijästä. Se koostuu yleensä käsityksestä palkitsemisesta, lähtökohdista, toimintatypista ja pyrkimyksestä. Palkitsemisen suhteen ei ole yhtä ainoa ja oikeaa tapaa toimia, mutta lähtökohtana on huomioida, mikä sopii parhaiten organisaatiolle ja on yhdenmukainen tavoitteiden sekä tarkoitusten suhteen. Palkitseminen on organisaatioiden johdon ja henkilöstöjohtajien vastuulla. Suositeltavaa on nähdä palkitseminen kokonaisuutena ja valita siihen sopivat palkitsemistavat, joista voidaan muodostaa palkitsemisen kokonaisuuksia ja muokata niitä henkilöstöryhmien kannalta sopiviksi. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 16.)

2.1 Palkitsemisstrategia

Yrityksen strategiatyö on tärkeätä menestyksen kannalta. Palkitsemisjärjestelmän on oltava yhdenmukainen yrityksen strategian kanssa. Strategiatyössä asetetaan tavoitteet ja visio, joiden tarkoituksena on kohdistaa resursseja ja tehdä toimenpiteitä, jotta yritys menestyy toimialalla kilpailoihin nähden. Taloudelliset resurssit ja henkilöstö kohdistetaan saavuttamaan yrityksen tavoitteet. Onnistuneet ratkaisut strategiatyössä luovat perustan sille, että yritys saavuttaa parhaan mahdollisen tuloksen ja tuottaa hyötyä kaikille sidosryhmille (Liinalaakso ym. 2016, 8-9). Palkitsemisjärjestelmä on yksi johtamisvälineistä, jonka tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä ja tukea yrityksen toimintaa. Palkitseminen on yrityksen kannalta panostus, jolla on vaikutusta yrityksen tuotoksiin niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä. (Kauhanen 2010, 109.)

Palkitsemisstrategia sisältää valintoja, joilla määritellään yrityksen tai organisaation palkitsemisratkaisut. Strateginen palkitseminen tarkoittaa valintoja sen suhteen, millä tavalla yritys tai organisaatio pyrkii menestymään markkinoilla. Tarkoituksena on kilpailukyvyyn parantaminen ja erottuminen kilpailijoiden suhteen. Palkitsemiseen liittyvillä ratkaisuilla on vaikutusta yrityksen tai organisaation tavoittelemien tulosten saavuttamisessa. (Hakonen & Nylander 2015, 105-106.)

Yrityksen palkitsemisstrategiassa on huomioitava yrityksen liiketoimintastrategisten tavoitteiden lisäksi myös monia sisäisiä ja ulkoisia asioita, kuten palkitsemismuotoja, markkinoita ja palkkapolitiikkaa. Palkitsemismuotoon liittyviä valintoja tarkastellaan sen mukaan, mikä painoarvo on peruspalkalla, eduilla ja palkkioilla palkitsemisen kokonaisuuteen. Palkitsemisstrategian markkinakysymyksillä tarkastellaan peruspalkan, etujen ja palkkioiden suhdetta saman toimialan kilpailijoihin. Palkkapolitiikka sisältää periaatteita, mikä tarkoittaa ajattelu- ja toimintatapoja, joihin yrityksen palkkaus perustuu. Yrityksen tai organisaation palkkapolitiikassa tarkastellaan palkkatasoa, luontoisetuja ja palkkojen porrastukseen liittyviä valintoja. Lisäksi tarkastellaan niiden joustavuutta, eroavaisuuksia ja kehittämismahdollisuuksia. (Kauhanen 2010, 91; Hakonen ym. 2015, 106-110; Helsilä ym. 2009, 225.)

2.2 Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitseminen koostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineellinen palkitsemistapa tarkoittaa rahapalkkaa tai sellaisia tekijöitä, joista työntekijä saa itselleen taloudellista hyötyä. Aineettomilla palkitsemistavoilla tarkoitetaan ei-rahallisia ja psykologisia palkitsemistapoja, jotka liittyvät työn sisältöön ja kehittämismahdollisuuksiin tai muihin samankaltaisiin asioihin. (Hakonen ym. 2015, 21-22; Liinalaakso ym. 2016, 13.)

Aineellisia palkitsemistapoja ovat peruspalkka, tulospalkkiot, voittopalkkiot, edut, osakepohjainen palkitseminen ja erikoispalkkiot. Aineettomia palkitsemistapoja ovat koulutus, mahdol-

lisuus kehittyä, palaute, työn sisältö, vaikuttaminen, osallistuminen, työajan järjestely ja työsuhteen pysyvyys. Seuraavassa kuviossa 1 esittää Suomen yleisimmät aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat. (Liinalaakso ym. 2016, 13.)

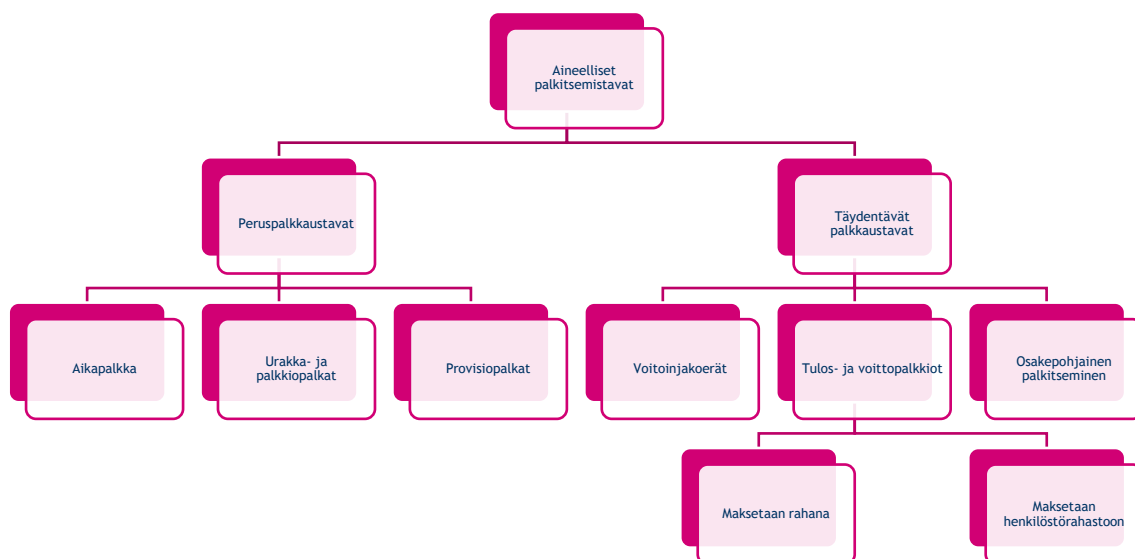


Kuvio 1: Palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueet (Liinalaakso, Moisia & Tiihonen. 2016, 14.)

Organisaatioissa palkitsemisen kokonaisuudella tarkoitetaan itse määriteltyä ja rajattua kokonaisuutta aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Organisaation työtehtävät ovat erilaisia ja niihin liittyvät vastuut vaihtelevia. Samalla työntekijöiden panos on vaihtelevaa. Tämä johtaa siihen, että organisaatiossa tarvitaan palkitsemisjärjestelmä, joka on mahdollisimman oikeudenmukainen, kannustava ja kustannustehokas. Palkitsemistavoilla on erilaisia tavoitteita ja tarkoituksia. Tarkoituksena on ohjata henkilöstö tekemään organisaation menestyksen kannalta oleellisia ja tärkeitä asioita, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Palkitsemisjärjestelmän rakenne ja prosessit vaativat hyvää johtamista. Palkitsemistapojen täytyy tukea myös organisaation tavoiteltua toimintaa. (Hakonen ym. 2015, 21-24.)

Aika-, urakka-, palkkio- ja provisiopalkka ovat peruspalkkaustapoja, jotka muodostavat pääosan työntekijän ansioista. Täydentäviä palkkaustapoja ovat tulos- ja voittopalkkiot, voitonjakoerät ja osakepohjainen palkitseminen. Tulos- ja voittopalkkio maksetaan rahana tai henki-

löstörahaan. Työehtosopimus (TES) määrittelee useilla toimialoilla työsopimuksen vähimmäisehdot. Seuraavassa kuviossa 2 esittää aineelliset palkitsemistavat. (Liinalaakso ym. 2016, 16-17.)



Kuvio 2: Aineelliset palkitsemistavat (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 17.)

Suomessa useimmissa palkkausjärjestelmissä jaetaan aikapalkka työehtosopimuksen mukaisesti tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan (Hakonen ym. 2014, 68-69). Rahoitusalan toimihenkilöiden palkkausmuoto on aikapalkka, joka on kuukausipalkka tai tuntipalkka. Alle 32 tuntia viikossa työskentelevillä on tuntipalkka. Tämän lisäksi rahoitusalan toimihenkilöiden palkkausjärjestelmässä käytetään työehtosopimuksen mukaista tehtäväkohtaista ja henkilökohtaista palkanosaa. Rahoitusalan esimiestehtävissä työskentelevillä toimihenkilöillä palkka määräytyy työsopimuksen perusteella. (Rahoitusalan työehtosopimus 25.3.2018-31.1.2021, 10-20).

Yleiset palkkausperusteet liittyvät henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, työn sisältöön, henkilökohtaiseen aikaansaannokseen, ryhmän aikaansaannokseen, työsuhteen pituuteen työpaikalla ja koulutuksen tasoon (Hakonen ym. 2014, 70-71). Rahoitusalan toimihenkilöiden palkka määräytyy yksilön osaamisen, työtehtävän vaativuuden ja suorituksen mukaan. Tämän lisäksi vaikuttavia tekijöitä ovat työkokemus, vastuu ja työtehtävien muutokset. Periaatteena on, että samassa vaativuusluokassa työskentelevillä on sama palkka. Vaativuusluokka määrittää vähim-

mäispalkan. Toimihenkilön työn vaativuuden luokittelemisessa käytetään työehtosopimuksessa olevaa mallia tai vaativuusluokittelun määritelmistä voidaan sopia myös erikseen konserni- ja ryhmätasolla. (Rahoitusalan työehtosopimus 25.3.2018-31.1.2021, 10-11.)

Aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi kouluttautumiseen, oppimiseen, kehittymiseen, osallistumiseen, työajan järjestelyyn ja päätöksentekoon liittyviä asioita, joita yritys tarjoaa tai mahdollistaa työntekijälle työpaikassa (Liinalaakso ym. 2016, 13). Motivaatioteorioiden mukaan mitä suurempi palkka, sitä merkityksellisempiä aineettomat palkitsemistavat ovat työntekijälle. Aineeton palkitseminen on osa nykyaikaista palkitsemisjärjestelmää ja sen tarkoituksena on johtamiskäytäntöjen kautta vaikuttaa työntekijän työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin. (Kauhanen 2010, 135.)

Työvälineet, työsuhteeseen kuuluvat ehdot ja työajan järjestelyyn liittyvät mahdollisuudet ovat selkeitä ja näkyviä aineettoman palkitsemisen muotoja työympäristössä. Tämän lisäksi työympäristössä on työyhteisöön ja työilmapiiriin liittyviä asioita, jotka ovat myös työympäristöön kuuluvia aineettoman palkitsemisen muotoja, mutta eroavaisuutena on hankaluus määrittellä ne selkeiksi. Työyhteisöön ja ilmapiiriin liittyvät asiat näkyvät työntekijöiden viihtyvyydessä sekä hyvinvoinnissa työympäristössä. (Liinalaakso ym. 2016, 36-37.)

Suomalaiset pitävät tärkeänä varmuutta työsuhteen pysyvyydestä. Tämä mahdollistaa pitkän aikavälin suunnittelun, perheenperustamisen ja asuntolainan. Pysyvä, vakituinen ja turvattu työpaikka on korkealla suomalaisten työntekijöiden tärkeysjärjestyksessä. Etätöitä ja työaika-joustojen merkitys on kasvanut viime vuosina ja tätä arvostavat varsinkin perheelliset, jotta työn ja perhe-elämän saa yhteensovitettua. Onnistuneesta työaikajärjestelystä eivät hyödy ainoastaan työntekijät, vaan myös organisaatio ja sen johto. Työaikajärjestelyillä voi olla positiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. (Liinalaakso ym. 2016, 37.)

Sosiaalisia palkkioita ovat statussymbolit, kiitokset, tunnustukset, julkinen arvostus ja työtehtäviin liittyvä tyytyväisyys. Statussymboleilla tarkoitetaan työyhteisössä olevia asioita ja ilmiöitä, jotka näkyvät työntekijän arvoaseman tunnusmerkkeinä. Kyseisiä tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi ammattinimike, koulutustaso, alaisten lukumäärä, työvälineet, kulkuluvat ja muut samankaltaiset asiat, ilmiöt tai erityisoikeudet. Nämä asiat ja ilmiöt kuvaavat johdon arvostusta työntekijäänsä kohtaan, mutta tunnusmerkeillä on myös työskentelyedellytyksiin liittyviä vaikutuksia, kuten esimerkiksi mahdollisuus työsuhteauton käyttämiseen Statussymboleiden tärkeys ja niiden merkitys vaihtelee henkilöittäin. (Kauhanen 2010, 137-138.)

Työvuosisäät korvattiin aikoinaan henkilökohtaisella palkanosalla. Muutoksella tavoiteltiin palkkakehityksen edistämistä työvuosista riippumatta. Suoriutuminen ja ammatinhallinta ovat henkilökohtaisen palkanosan määräytymisperusteita. Henkilökohtaiseen palkanosaan sisältyy prosesseja, kuten arviointi ja keskustelut esimiehen ja alaisen välillä. Nykyaikaisessa palkitse-

misjärjestelmässä huomioidaan tehtävän vaativuus ja henkilön suoriutuminen. Suomessa pidetään oikeudenmukaisena, että maksetaan enemmän siitä, jos työtehtävä on vaativampaa tai siitä suoriutuu paremmin. Hyvää suoriutumista työtehtävistä voidaan huomioida henkilön peruspalkassa tai täydentävän palkkion kautta. Työnteosta maksettu korvaus perustuu suurimaksi osaksi tehtävän perusteella, jonka päälle mahdollisesti tulevat tulospalkkiot ja henkilökohtainen palkanosa. (Hakonen ym. 2015, 21-26.)

Tehtäväkohtaisen palkanosan palkkaperusteisiin kuuluu työn vaativuuden, henkilön pätevyyden ja tuloksien mittaaminen sekä arvioiminen. Niiden arvioiminen ja mittaaminen on hankalaa. Arviointiperusteiden on oltava kirjallisia ja etukäteen määriteltyjä, ja niiden tulee noudattaa samaa kaavaa. Vaativuustekijöiden on oltava tasapuolisia ja helposti analysoitavassa, jotta työntekijä voi itse päätellä, miten ja miksi työtehtävä on arvioitu arviointijärjestelmässä. (Hakonen ym. 2015, 26-27.)

Henkilökohtaiseen palkkaan vaikuttavia tekijöitä ovat henkilön suoriutuminen, työkokemus, markkina-arvo ja kehittymispotentiaali. Henkilökohtaisella suoriutumisella voidaan vaikuttaa oman palkan kehitykseen. Korkeatasoinen suoriutuminen mahdollistaa yksilölliset palkankorotukset, kun taas heikkotasoinen suoriutuminen voi hidastaa palkkakehitystä. Henkilökohtaisen palkan määräytyminen pidetään yleensä salassa, vastaavasti julkisella sektorilla on oltava selkeät ja läpinäkyvät kriteerit. Muita henkilökohtaisen palkkaan kuuluvia arviointikriteereitä ovat aikaansaavuus, ammatinhallinta ja vuorovaikutustaidot. (Hakonen ym. 2015, 29-30.)

Tulosperusteisessa palkanosassa tarkastellaan, mitä on saatu aikaan. Tulokseksi ei luokitella ainoastaan taloudellista tunnuslukua, vaan se voi olla esimerkiksi tulokortti, joka sisältää monipuolisia tavoitteita, joita voidaan liittää tulospalkkioihin. Urakka-, palkkio- ja provisio-palkat ovat muuttuvia osia ja ne ovat tulosperusteisessa palkanosassa, vaikka lukeutuvat myös peruspalkkaustapoihin. (Hakonen ym. 2014, 116-117.)

Tulosperusteinen palkanosa

- Mitä saadaan aikaiseksi

Henkilökohtainen palkanosa

- Miten saadaan aikaiseksi

Tehtäväkohtainen palkanosa

- Mitä tehdään

Kuvio 3: Palkanosat määräytymisperusteineen (Hakonen & Nylander 2015, 21-26.)

Yllä olevassa kuviossa 3 esitetään palkanosat määräytymisperusteineen. Tulosperusteisessa palkanosassa tarkastellaan, mitä saadaan aikaiseksi, henkilökohtaisessa palkanosassa, miten saadaan aikaiseksi ja tehtäväkohtaisessa palkanosassa, mitä tarkalleen ottaen tehdään.

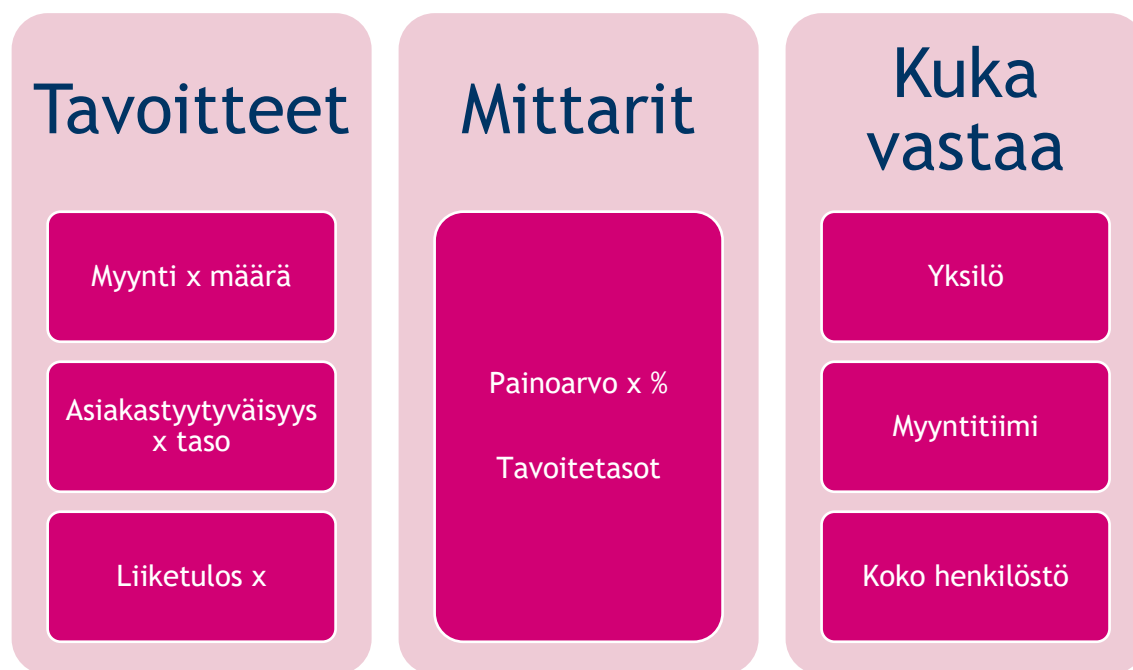
2.3 Suorituspainotteinen palkitseminen

Tulospalkkiojärjestelmät ja tulosjohtamisideologia yleistyivät 1990-luvulla. Ne ovat vahvasti näkyvissä suomalaisessa työelämässä, varsinkin yksityisen sektorin puolella. Suomessa noin puolet yksityisen sektorin työntekijöistä kuuluu tulospalkkiojärjestelmien piiriin. Tulospalkkiojärjestelmien käyttäminen on hyvin yleistä finanssialalla. Tulospalkkauksella tarkoitetaan suorituksenmukaista palkkausta, jossa tulospalkkio on sidoksissa asetettuihin tulostavoitteisiin. Ne voidaan rajata yrityksen, työryhmän ja yksilön saavuttamiin tuloksiin tai tulospalkkaus voi olla niistä koostuva yhdistelmä. (Ylikorkala ym. 2018, 119; Kauhanen 2010, 127-128.)

Tulospalkkiojärjestelmää tarkastellaan sekä palkkateknisesti että johtamiseen kuuluvana osana. Johtamisella ja palkkateknisillä ratkaisuilla pyritään kannustamaan sekä ohjaamaan henkilöstöä tavoitteenmukaiseen toimintaan. Tulospalkkiojärjestelmän suunnitteluvaiheessa on otettava monta asiaa huomioon. Täytyy pohtia, mikä sopii yrityksen yleiseen toimintaan, johon vaikuttavat myös yrityskulttuuri ja johtamistavat. Tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoajankohta on myös merkittävä tekijä, koska esimerkiksi taloudellinen epävarmuus voi vaikuttaa tulostavoitteisiin. Lisäksi mittausajanjaksojen valitseminen on myös tärkeätä, koska

sillä on vaikutusta motivaatioon. Esimerkiksi lyhemmät ajanjaksot saavat pitämään tavoitteet paremmin mielessä. (Kauhanen 2010, 128-129.)

Tulospalkkiojärjestelmän ominaispiirteitä ovat, että palkkiot sidotaan ennakkoon määriteltyihin tavoitteisiin ja maksetaan, kun ne on saavutettu tai ylitetty. Tulospalkkioita käytetään jaksotellusti ja niitä maksetaan yleensä 1-4 kertaa vuodessa. Tämän lisäksi tulospalkkiot ovat peruspalkkatapojen täydentäviä osia. Tulospalkkiojärjestelmään liitetään yleensä 3-5 oleellista ja tärkeintä tavoitetta. Taloudelliseen tulokseen voidaan liittää myös laatuun liittyviä asioita. Esimerkiksi asiakasnäkökulmaan liittyviä asioita, kuten toimitusvarmuus tai tyytyväisyys. Tavoitevalinnat perustuvat yrityksen toimintaan. (Kauhanen 2010, 128.)



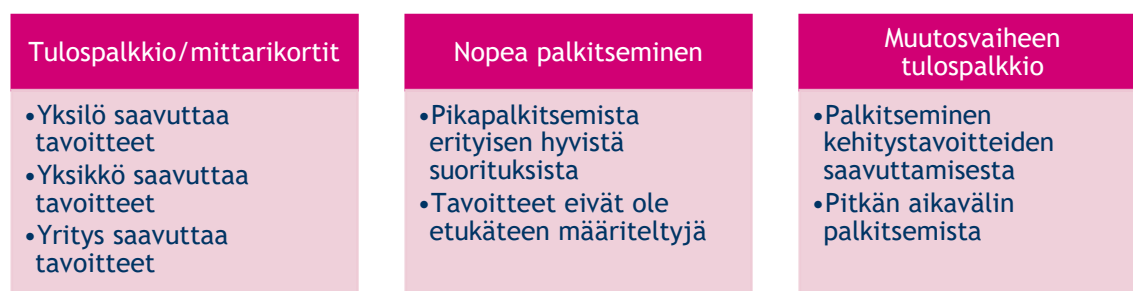
Kuvio 4: Esimerkki tulospalkkiotavoitteista- ja mittareista sekä vastuualueista (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 132-133.)

Yllä oleva kuviossa 4 on esimerkki tulospalkkiotavoitteista- ja mittareista sekä vastuualueista. Tavoitteena voi olla x myyntimäärä, joka sisältää eri tavoitetasoja. Esimerkiksi 20-30 kpl myytyä pyörää, josta saa 1/3 palkkiosta, 31-40 myydystä pyörästä 2/3 palkkiosta ja niin edelleen. Tavoitteilla voi olla myös eri painoarvot. Mitä tärkeämpi tavoite, sen suurempi painoarvo. Tavoitteiden vastuuhenkilö tai -ryhmät on myös kirjattuna.

Tulospalkkioille voidaan asettaa myös maksimisuuruus, jotka ovat vaihtelevia yritysten kesken. Yritysten sisällä on yleensä myös erilaisia tulospalkkioiden enimmäisrajoituksia, esimerkiksi voitosta jaettava osuus voi olla toimihenkilöillä 6%, asiantuntijoilla 12% ja johdolla 20% vuosiansioista. Kaikissa tulospalkkiojärjestelmissä ei kuitenkaan aina ole enimmäisrajoituksia.

Tulospalkkioiden toteutumisessa voi olla paljonkin vaihtelua, koska niihin liittyy tavoitteiden saavuttaminen ja lisäksi ne yleensä edellyttävät tiettyjen ehtojen ylittämistä. (Ylikorkala ym. 2018, 120.)

Yritykset voivat käyttää useaa eri tulospalkkiojärjestelmää samanaikaisesti. Oleellista on valita yritykselle sopivimmat, jotka tukevat sen toimintaa. Tulospalkitsemista voidaan käyttää monessa eri tilanteessa. Mittarikortit eli tulospalkkiot ovat sidoksissa asetettuihin yritystason, yksikön tai yksilön tulostavoitteisiin. Voittopalkkiot jaetaan saavutettujen tulosten perusteella. Tulospalkitsemista voidaan käyttää myös nopeaan palkitsemiseen, mitä kutsutaan myös nimellä pikapalkkiot. Nopeassa palkitsemisessä ei ole etukäteen määriteltyjä tavoitteita ja siinä huomioidaan erityisen hyvät suoritukset. Tulospalkitsemista voidaan käyttää myös muutosvaiheissa, joille on asetettu tärkeitä kehitystavoitteita. Muutosvaiheen palkitseminen on tyyliään yleensä pitkäaikavälin tulospalkitsemista. Seuraava kuvio 5 esittää esimerkkejä, mihin tilanteisiin tulospalkitsemista voidaan käyttää. (Ylikorkala ym. 2018, 121.)



Kuvio 5: Tulospalkitsemisen käyttämisen erilaisiin tilanteisiin (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 121.)

Suorituksen johtaminen on tärkeä osa tulospalkitsemista. Suorituksen johtamisessa huomioidaan yrityksen toiminnan tarkoitus, tärkeimmät tavoitteet, palautejärjestelmien toimivuus ja osaamiset. Tavoitteena on jatkuvasti kehittää ja parantaa suoritusjohtamisprosessiin liittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi tavoitteiden asettamista ja niiden mittaamista. Tavoitteilla pyritään ohjaamaan yritystä ja henkilöstöä haluttuun suuntaan. Psykologinen sopimus on käsite, joka kuvaa hyvin yrityksen ja yksilön välistä suhdetta suorituspainotteisessa johtamisessa. Yritys tarjoaa mielenkiintoisia, haastavia ja merkityksellisiä työtehtäviä, sekä maksaa sovittua

palkkaa ja pyrkii antamaan parhaat mahdolliset työvälineet, jotta työstä suoriudutaan mahdollisimman hyvin. Yksilö puolestaan pyrkii käyttämään ammattitaitoaan työtehtävissä niin, että suoriutuu niistä mahdollisimman hyvin, sekä sitoutuu tekemään töitä sovitulla tavalla ja pääsemään asetettuihin tavoitteisiin määriteltyyn aikatauluun mennessä. Suorituspainotteisessa johtamisessa pyritään toiminta pitämään tarkoituksenmukaisena yritykselle ja yksilölle. Tuotoksen on oltava suurempi kuin panokset. (Kauhanen 2010, 54-55; Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 18-20.)

2.4 Palkitsemisratkaisuiden johtaminen

Palkitsemisen prosesseihin kuuluvat päätöksenteko, kehittämien ja esimiestoiminta. Ne ovat asioita, mitkä vaikuttavat palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen. Organisaation johdon kannalta on merkittävää nähdä palkitseminen kokonaisuutena ja ymmärtää sen toimivuutta sitä kautta. Organisaation johdolla on monipuolinen rooli, koska se toimii yrityksen palkitsemisjärjestelmään liittyvissä asioissa päätöksentekijänä, kehittäjänä ja esimiehenä. Palkitsemiskäytäntöjen rakentaminen ja valitseminen ei ole yksinkertaista, koska siinä on huomioitava monta tekijää. Ihmisten käsitykset palkitsemisesta ja ihmiskuvasta voivat poiketa toisistaan paljonkin, joten päätöksenteossa on tärkeitä huomioida myös muiden mielipiteet sekä ajatellutavat. Omaa ajattelutapaa ohjaavat käsitykset ja uskomukset eivät välttämättä ole niitä toimivimpia palkitsemisratkaisuja. Päätöksentekoa voidaan lähestyä myös teorioihin perustuvilla näkemyksillä. (Hakonen ym. 2015, 169-173.)

Agenttiteoriassa kuvataan ihmistä rationaalisena toimijana, joka ajaa omaa etuaan. Ajattelutavassa henkilön odotetaan toimivan toivotulla tavalla, jos palkkiot ja edut ovat merkittäviä, sekä ajavat hänen etuaan. Palkkioiden ja etujen tarkoitus on ohjata käyttäytymistäpoja. Oletetaan yksilön pyrkivän maksimoimaan omaa etuaan, joten tavoitteiden on oltava selkeitä ja tarkkoja. Sisäisen motivaation teoriassa ajatellaan, että ihmisen motivaatio murenee, jos häntä ohjataan palkkioilla ja eduilla. Ajattelutavassa etsitään muita vaihtoehtoja ja keinoja, jotka tukisivat sisäistä motivaatiota. Kyseiseen teoriaan perustuvan ajattelutavan omaava johtaja uskoo esimerkiksi koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tukevan yksilön sisäistä motivaatiota. Sisäisen motivaation teorian ajattelutapaan kuuluu myös vapauksien antaminen työtehtävissä ja työyhteisöllisyydestä huolehtiminen. Yhteensopivuusteoriassa johtaja tarkastelee yrityksen kilpailutilannetta ja valitsee johtamis- ja palkitsemistavat siitä muodostuvan johtopäätöksen seurauksena. Valittujen johtamis- ja palkitsemistavoilla on tarkoitus saada tukemaan yrityksen menestystä. Johtaja voi käyttää esimerkiksi tutkimuksia, joissa on todettu sopivia johtamis- ja palkitsemiskäytäntöjä tietyn tyyppiselle yritykselle. Institutionaalisessa teoriassa johtaja valitsee alan käytäntöihin sopivia ratkaisuja palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen. Tässä teoriassa samalla alalla toimivat yritykset alkavat näyttämään samanlaisilta keskenään johtamis- ja palkitsemisratkaisujen suhteen. Odotusarvoteoriassa katsotaan ihmisen motivoituvan tehtäväänsä, jos uskoo saavansa palkkion suorituksesta. Palkkion on oltava myös

houkutteleva ja yksilön on uskottava saavuttavansa tavoitteet, jotta motivaatio syntyisi. Oikeudenmukaisuusteoriassa palkkaa pidetään oikeudenmukaisena, jos se on samalla tasolla muiden. Kyseisessä teoriassa huomioidaan henkilöstön kokemus palkasta ja palkkioista, sekä johto pyrkii rakentamaan oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän sen perusteella. Erilaisilla teorioilla on vaikutusta palkitsemiseen ja johtamiseen liittyviin päätöksiin. Tärkeitä on huomioida erilaisten näkemysten ja uskomusten olemassaolo, jotta ajattelutapa ei rajoitu ainoastaan omaan henkilökohtaiseen näkemykseen. (Hakonen ym. 2015, 173-178.)

Taloudellinen tilanne vaikuttaa myös johdon päätöksentekoon palkitsemiseen liittyvissä asioissa. Yksi merkittävä osa liikevaihdosta vähennettävistä kuluista on palkkakulu. Työsopimusten yleiskorotukset ovat minimitason panostuksia. Tämän lisäksi yrityksissä toteutetaan yleensä myös palkkapolitiikkaa, joka sisältää perusteita, eli periaatteita ja toimenpiteitä palkitsemisesta. Yleiskorotuksissakin on paikallinen erä, mikä tarkoittaa, että tietty osa yleiskorotusten osuudesta voidaan kohdistaa parhaiten suorituville. Taloudellisella tilanteella on vaikutusta siihen, miten palkitsemiseen suhtaudutaan. Tiukkoina aikoina keskitytään entistä tarkemmin palkitsemisen kuluihin, minkä seurauksena pyritään ohjaamaan toimintaa mahdollisimman tuottavaksi. Investointinäkökulmasta katsotaan, mitä palkalla saadaan aikaiseksi ja kustannusnäkökulmasta, miten palkkakustannus on kehittynyt ja mitä osa-alueita voidaan tehostaa. (Hakonen ym. 2015, 179-181.)

Toimiva palkitsemisjärjestelmä koostuu hyvästä suunnitelmasta, mikä perustuu yrityksen tarpeisiin. Yrityksen palkitsemisjärjestelmä vaatii johdolta myös kehittämistä ja ylläpitoa, jolla varmistetaan sen toimivuus jatkuvalla arvioimisella. Palkitsemista kehitetään tarkastelemalla yritykseen ja palkitsemiseen liittyviä tarpeita, joita voi ilmetä yrityksen sisä- tai ulkopuolelta. Palkitsemisjärjestelmän kehitystarpeiden tunnistamiseen ja ilmenemiseen vaikuttavat yrityksen henkilöstö, toimintatapa, tavoitteet ja toimintaympäristö, joissa huomataan mahdollisia puutteita. Lisäksi saadaan perusteluja, miksi tiettyä osa-aluetta tarvitsee kehittää ja mitä toimintatapoja käytettäisiin. Palkitsemisjärjestelmän kehityskohteina voi olla esimerkiksi vaativuusluokkien määrittely tai palauteprosessit. Palkitsemisjärjestelmän kehittäjinä toimivat johto, asiantuntijat, esimiehet ja työntekijät, jotka ovat myös järjestelmän käyttäjiä. Tarkoituksena on saada jokainen ryhmä osallistumaan kehittämistyöhön, koska jokaisella on omat näkemyksensä asiaan. Toimivalla yhteistyöllä voidaan päästä hyviin lopputuloksiin palkitsemisjärjestelmään liittyvissä ratkaisuissa, jotka lisäävät yleistä tyytyväisyyttä ja parantaisivat yrityksen tarkoituksenmukaista toimintaa. (Hakonen ym. 2015, 187-189; Liinalaakso ym. 2016, 58.)

Nykyään yritykset ja organisaatiot ymmärtävät hieman paremmin, että personalisoitu, joustava ja kokonaisvaltainen palkitsemisjärjestelmä houkuttelee, motivoi sekä kehittää työntekijöitä. Maailmanlaajuisesti toteutus ei ole onnistunut kuitenkaan toivotulla tavalla, koska monien yritysten palkitsemisjärjestelmät eivät ole vaikuttaneet tehokkaasti ja motivoivasti,

mikä on johtanut odotettua huonompiin tuloksiin. Yritysten täytyy olla eturivissä kehittämässä palkitsemisjärjestelmiä, jotka ovat joustavia yksilöiden mieltymysten suhteen ja perustuvat enemmän henkilöstön osallistumiseen sekä myötävaikuttamiseen. Yritykseltä vaaditaan henkilökohtaista suhdetta jokaisen työntekijän kanssa, jotta tällainen toiminta olisi mahdollista. (The rise of the social enterprise: Global Human Capital Trends 2018, 33-35.)

Palkitsemisen kehittyessä monipuolisemmaksi, joustavammaksi ja personoidummaksi, on sen havaittu vaikuttavan positiivisesti myös yrityksen tuottavuuteen sekä tuloksiin. Ihmiset haluavat kustomoitua palkitsemista, mikä reflektaisi heidän elämäntapaa ja työtä. Tämä tarkoittaa, että yrityksiä täytyy osata tunnustaa yksilön tarpeita palkitsemiseen liittyvissä asioissa. Palkitsemiseen liittyvien tarpeiden tunnistamisen edellytys on keskustelu yrityksen ja yksilön välillä. Johdon ja esimiesten tehtävänä on arvioida, mitä monipuolisempi, joustavampi ja personoidumpi palkitsemisjärjestelmä kustantaisi yritykselle. Yksilöiden palkitsemisratkaisuiden kehittäminen ja rakentaminen näyttäisi vaikuttavan positiivisesti yrityksen tuottavuuteen sekä tulokseen. Lisäksi kyseisellä yksilöille kustomoiduilla palkitsemisjärjestelmillä katsotaan saavutettavan etua hyvien kykyjen hankkimisessa yritykseen. (The rise of the social enterprise: Global Human Capital Trends 2018, 36-37.)

3 Palkitseminen rahoitusallalla

Rahoitusalan palkkausjärjestelmä on vähimmäispalkkausjärjestelmä. Rahoitusalan tehtävät jaotellaan vaativuusluokkiin, joita on yhteensä kuusi. Jokainen tehtävä sisältää vaaditun osaamisen, harkinnan ja vuorovaikutustaidot. Päätehtävä, jota henkilö tekee yli puolet työajastaan, määrittelee myös käytettävän vaativuusluokan. Vaativuusluokittelu on tärkein palkkaukseen vaikuttava tekijä työehtosopimuksen piiriin kuuluvalla henkilöllä. Kokemus-, tehtävä- ja pätevyyslisät korvattiin vuonna 2007 henkilökohtaisella palkanosalla. Kyse on rahoitusallalla tapahtuneesta palkkausjärjestelmän uudistamisesta, jossa otettiin käyttöön palkkakeskustelumalli. Osa palkankorotuksista siirtyi jaettavaksi pätevyuden ja suoriutumisen perusteella. (Rahoitusalan tasa-arvoraportti 2018, 17.)

Ansiokehityksellä tarkoitetaan palkankorotuksia ajanjaksolta, jotka perustuvat työehtosopimuksiin. Rahoitusalan toimihenkilöiden ansiokehitys syyskuusta 2017 syyskuuhun 2018 oli kaikilla henkilöillä 1,8%, kun kaikilla EK:n (Elinkeinoelämän keskusliitto) toimialoilla keskimääräinen ansiokehitys oli 1,6%. Tilastossa huomioidaan säännöllisen työajan ansiota. Rahoitusalan keskiansiota kuvataan käsitteillä keskiarvo, mediaani, ylin desiili ja alin desiili. Seuraavassa taulukossa 1 on esitetty rahoitusalan keskiansioita syyskuulta 2018. (EK:n palkkatilasto 2018, 3.)

Rahoitusalan keskiansiot	€	Selite
Keskiarvo	4364	Aritmeettinen keskiarvo
Alin desiili	2479	10% palkoista/henkilöistä tämän ansion alapuolella
Mediaani	3645	50% palkoista/henkilöistä tämän ansion ylä- ja alapuolella
Ylin desiili	7001	90% palkoista/henkilöistä on tämän ansion alapuolella

Taulukko 1: Rahoitusalan keskiansiot syyskuulta 2018 (EK:n palkkatilasto 2018, 6.)

Yrityksien tulospalkkausjärjestelmä finanssialalla tarkoittaa palkkioiden maksamista liiketoiminnan tulosten perusteella. Tulospalkkioiksi luokitellaan myös käteiset voittopalkkiot ja voitonjakoerät. Rahastoitavia tulos- ja voittopalkkioita ei ole huomioitu EK:n teettämässä palkkatilasto-raportissa. Yritykset maksavat palkkioita yleensä 1-4 kertaa vuodessa. (EK:n palkkatilasto 2018, 7). Monilla finanssialan yrityksillä on käytössä henkilöstörahastoja, joten kaikkia tulospalkkion osuuksia ei ole EK:n palkkatilastoissa näkyvissä. (K. Markelin, haastattelu 12.3.2019.)

Tulospalkkioita saaneiden osuus henkilöstöstä rahoitus- osalalla	Syyskuu 2017	Syyskuu 2018
	49,1%	52,0%

Taulukko 2: Tulospalkkioita saaneiden osuus henkilöstöstä rahoitus-
osalalla (EK:n palkkatilasto 2018, 7.)

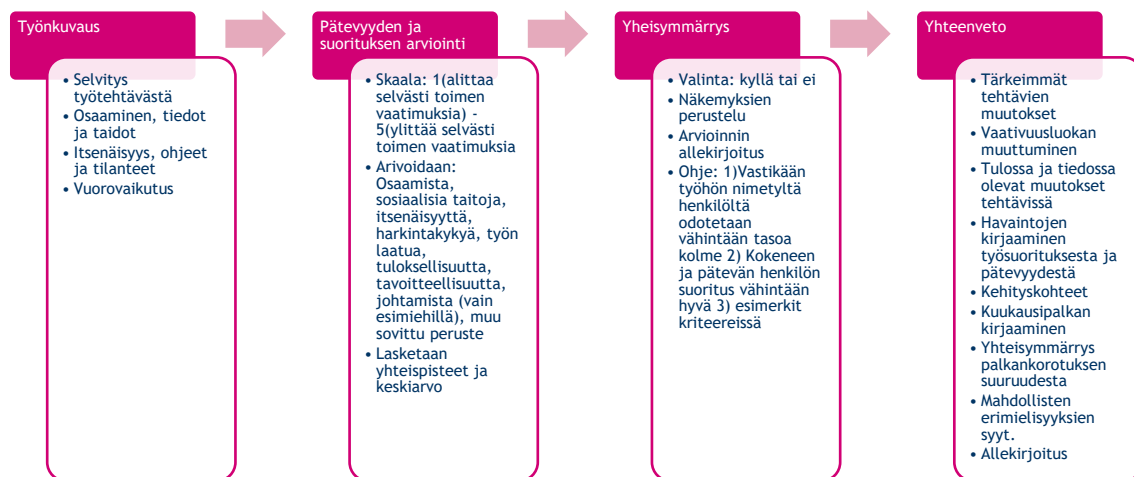
Yllä oleva taulukko 2 esittää tulospalkkioiden saaneiden osuuden rahoitus-
osalalla syyskuussa 2017 ja 2018. Vuonna 2017 syyskuussa oli tulospalkkioita saaneiden osuus 49,1% ja vuonna 2017 syyskuussa se oli 52,0%. Seuraava taulukko 3 esittää tulospalkkioiden osuutta kokonais-
ansioista rahoitus-
osalalla syyskuussa 2017 ja 2018.

Tulospalkkioiden osuus ko- konaisansioista rahoitus- osalalla	Syyskuu 2017	Syyskuu 2018
	10,2%	10,7%

Taulukko 3: Tulospalkkioiden osuus kokonaisansioista rahoitusallalla (EK:n palkkatilasto 2018, 7.)

Palkkakeskustelu on rahoitusallalla toimihenkilöiden oikeus ja esimiesten velvollisuus, jossa käydään keskustelua työntekijän suorituksen ja pätevyyden vastaavuudesta työtehtäviin. Keskustelujen ja arvioinnin perusteella kohdistetaan palkankorotuksia, mikä tarkoittaa yleiskorotuksen lisäksi tulevaa osuutta. Palkkakeskustelut käydään ennen palkankorotusten sovittua ajankohtaa ja sen osapuolina toimivat työnantajan esimiehet ja toimihenkilöt. (Rahoitusalan palkkakeskusteluopas toimihenkilöille ja esimiehille 2018, 11; Rahoitusalan työehtosopimus 25.3.2018-31.1.2021, 32-33).

Palkkakeskustelujen tarkoitus on kuvata toimihenkilön nykyiset tehtävät ja aikaansaannokset tehtävissä. Lisäksi keskustellaan toimihenkilön pätevyydestä ja suoriutumisesta työtehtävissä sekä kartoitetaan nykyiset tehtävät ja vastualueet. Toimihenkilön ja esimiehen palkkakeskusteluissa pyritään yksimieliseen lopputulokseen palkankorotuksesta, mutta esimies tekee lopullisen päätöksen palkankorotuksesta ja siitä ilmoitetaan toimihenkilölle kirjallisesti. Toimihenkilöillä on oikeus käydä palkkakeskustelu vähintään kerran vuodessa. Huomioitavaa on myös se, että toimihenkilön palkka ei voi laskea. (Rahoitusalan työehtosopimus 25.3.2018-31.1.2021, 33.)

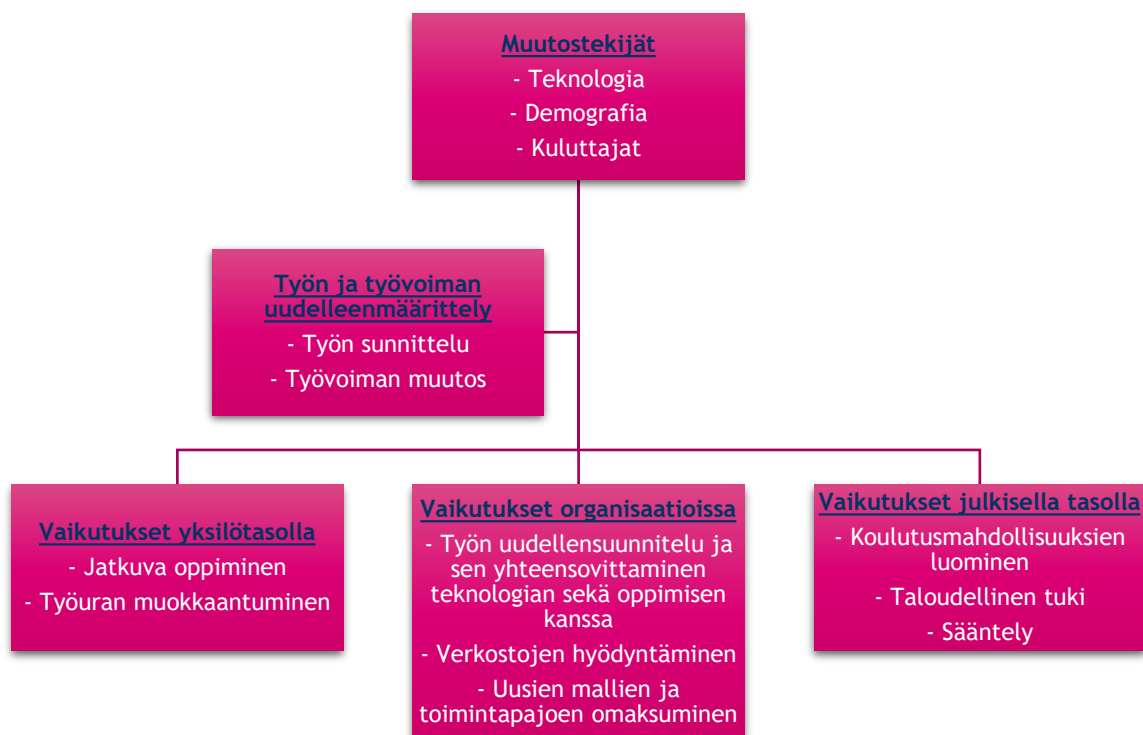


Kuvio 6: Palkkakeskustelumallin kulku (Rahoitusalan palkkakeskusteluopas toimihenkilöille ja esimiehille 2018, 20-24.)

Yllä oleva kuvio 6 esittää palkkakeskustelumallin kulun toimihenkilön ja esimiehen välillä. Aluksi on työnkuvaus, jossa kirjataan selvitys työtehtävästä, osaamisesta, tiedoista ja taidoista. Lisäksi kuvataan, miten itsenäisesti työ tehdään, minkälaiset ohjeet työ sisältää ja millaisissa harkintatilanteissa työtä tehdään. Työnkuvaus osion viimeisessä kohdassa kuvataan työn edellyttämät vuorovaikutus-, myynti- ja neuvottelutaidot. Seuraava vaihe palkkakeskustelussa on pätevyyden ja suorituksen arviointi. Kyseisen vaiheen arviotavia osa-alueita ovat osaaminen, vuorovaikutus ja yhteistyö, itsenäisyys ja harkinta, työn laatu, tuloksellisuus ja tavoitteellisuus, johtaminen (vain esimiehillä) sekä muu mahdollisesti sovittu arviointiperuste. Arviointiasteikko on 1(alittaa selvästi toimen vaatimuksia) - 5(ylittää selvästi toimen vaatimuksia). Pätevyyden ja suorituksen arvioinnin loppuvaiheessa lasketaan pistemäärä ja niiden keskiarvo. Seuraavana kirjataan yhteisymmärrys kyllä tai ei vaihtoehdolla, sekä osapuolten näkemykset avoimella kohdalla. Viimeinen vaihe on yhteenveto, jossa kirjataan tärkeimmät työtehtävämuutokset, vaatimuksimuutokset, tiedossa/tulossa olevat työtehtävämuutokset, havainnot työsuorituksesta ja pätevyydestä, kehityskohteet ja uusi kuukausipalkka. Yhteenvetovaiheessa kirjataan myös yhteisymmärrys kyllä tai ei vaihtoehdoilla ja mahdolliset erimielisyydet sekä allekirjoitetaan palkkakeskustelu. (Rahoitusalan palkkakeskusteluopas toimihenkilöille ja esimiehille 2018, 20-24.)

4 Työn murros, tulevaisuuden osaaminen ja tulevaisuuden työ

Työn murros on monisyinen ilmiö, jossa työn sisältö, organisoituminen ja osaaminen ovat osa-alueita, joihin kohdistuu epävarmuutta, jännitettä ja painetta. Kyseiseen ilmiöön vaikuttavat tekijät ovat teknologia, demografiset muutokset ja kuluttajat. Ne vaikuttavat työmarkkinoiden rakenteisiin muuttamalla ihmisten tapaa tehdä töitä. Organisaatioiden tehtävänä on tunnistaa tulevaisuuden työtarpeet ja tämän jälkeen suunnitella sekä muokata työympäristö sen mukaiseksi. Tulevaisuuden työmarkkinat ja ihmisten tapa tehdä töitä herättää monia kysymyksiä siitä, miltä työelämä tulevaisuudessa näyttää, miten suunnitellaan uusia työtehtäviä tai miten liiketoimintamallit saadaan yhdenmukaisiksi työympäristön muutoksiin liittyvien realiteettien kanssa. (Forces of change: The Future of Work 2017, 2-3.)



Kuvio 7: Tulevaisuuden työn ymmärtäminen (Forces of change: The Future of Work 2017, 3.)

AI (Artificial Intelligence) eli tekoäly, robotiikka ja data ovat pääsääntöiset teknologiat, jotka vaikuttavat työn muutoksiin kaikkein eniten tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa. Demografisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi ihmisten pidempää elinikää ja ikäluokkien välisiä eroja. Kuluttajien vaikutusmahdollisuudet globaaleissa markkinoissa on myös yksi vaikuttava tekijä työn muutoksessa. Nämä edellä mainitut muutostekijät ohjaavat työn ja työvoiman uudelleenmäärittelyyn, mikä tarkoittaa työtehtävien uudellensuunnittelua ja työvoiman muuttamista tarvittavien osaamistarpeiden mukaisiksi. Yksilötasolla työnmuutos johtaa jatkuvaan oppimiseen, mikä saattaa vaikuttaa myös työuran muokkaantumiseen. Organisaatioiden työnmuutos tarkoittaa kykyä tunnistaa ja suunnitella tulevaisuudessa tarvittavat työtehtävät sekä ammatit. Tämä toiminta edellyttää verkostojen hyödyntämistä, jotta tarvittavat osaamiset ja taidot saadaan integroiduttua organisaation rakenteisiin ja prosesseihin. Organisaatioiden tasolla vaaditaan uusia toimintatapoja ja malleja rakenteisiin, johtamiseen, kulttuuriin ja palkitsemiseen. Julkisen puolen on tuettava yksilöitä ja organisaatiota työn muutoksessa. Tämä tarkoittaa koulutusmahdollisuuksia, taloudellista tukemista ja sääntelyä. Yllä oleva kuvio 7 esittää, miten tulevaisuuden työtä voidaan ymmärtää karkeasti eri tekijöiden ja osapuolten kannalta. (Forces of change: The Future of Work 2017, 2-9.)

4.1 Työtehtävien muutokset finanssialalla

Tällä hetkellä on mahdotonta sanoa tarkalleen minkälaiselta työelämä ihmisten kannalta tulevaisuudessa näyttää. Näkemykset voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Ensimmäisessä arvioidaan, että erilaiset teknologiat korvaavat ihmiset lähes kokonaan tai suurimmaksi osaksi työelämässä. Toisessa näkemyksessä arvioidaan, että osa ihmisten työtehtävistä muuttuu ja itse työ ei ole katoamassa, ainoastaan muuttumassa ja jopa paranemassa. Tässä ajatellaan niin, että ihmisten vahvuudet ja potentiaali saadaan keskitettyä liiketoiminnan kannalta oikeasti tärkeisiin asioihin, joissa vaaditaan ihmistaitoja. (The Future of Jobs Report 2018, 10.)

Arviolta noin puolet maailman ihmisten työtehtävistä voidaan automatisoida hyödyntämällä nykyteknologiaa. Sama koskee myös finanssialaa, jossa on paljon sellaisia työtehtäviä ja prosesseja, joissa voidaan hyödyntää teknologiaa, kuten esimerkiksi robotiikkaa. Finanssialalla robotiikalla tarkoitetaan tarkemmin ohjelmistorobotiikkaa, eli RPA (Robotics Automation Process). Kyseistä ohjelmistorobotiikkaa käytetään finanssialalla sellaisissa toiminnoissa, joissa on säännönmukaisia prosesseja ja manuaalista tiedonsiirtoa. Robottiohjelmistojen käyttö finanssialalla on ymmärrettävää, koska sillä on suuria taloudellisia vaikutuksia yrityksen toiminnan kannalta. Investointi robotiikkaan on tietenkin kallista, mutta se vaikuttaa sijoitetun pääoman tuottoon, mikä on arvioltaan 30-200% ensimmäisen vuoden jälkeisestä investoinnista. Robottiohjelmistojen vaikutukset näkyvät todennäköisemmin eniten toimintakustannuksien laskussa, automaattisessa tiedonsiirrossa, dataongelmien ratkaisuisissa ja asiakaspalvelun tukitoiminnoissa. Tämän lisäksi robottiohjelmistot pystyvät suoriutumaan kyseisistä toiminnoista tehokkaammin ja virheettömämmin kuin ihminen. (The Future of Retail Banking 2017, 23-28.)

Esimerkki yksinkertaisesta työtehtävästä, jossa verrataan ihmistä ja robotiikan välistä suoritusta:

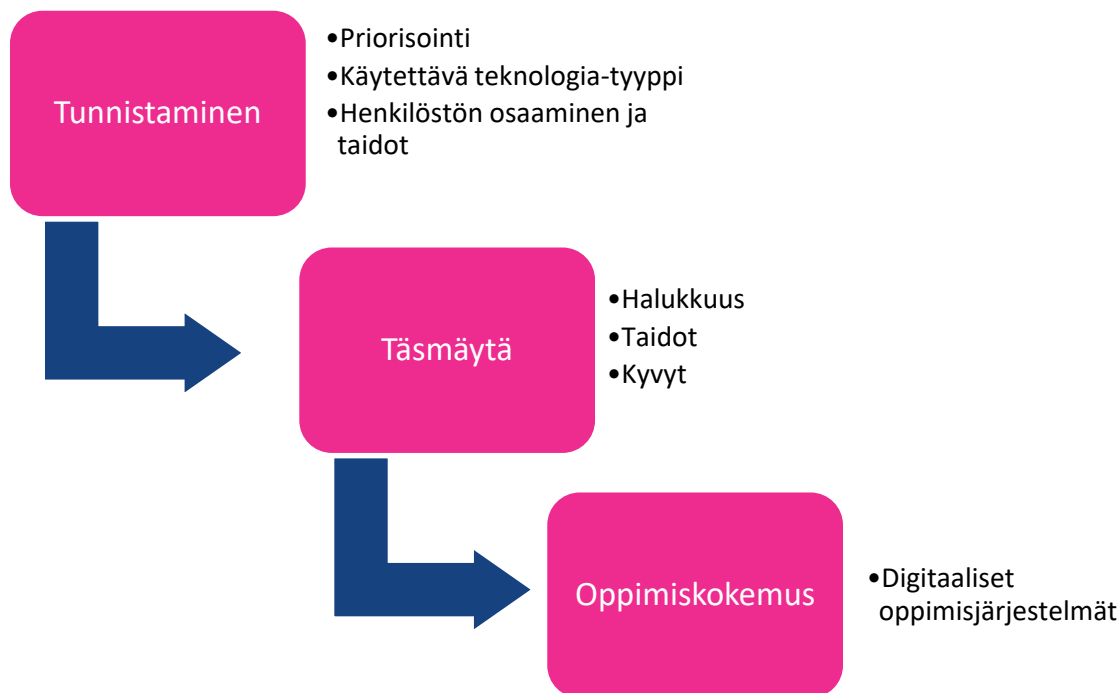
Tehtävänä on syöttää tietoja Excel-taulukosta lomakkeelle. Syötteitä tehdään yhteensä 20 kappaletta. Robotilla menee aikaa tehtävän suorittamiseen 33 sekuntia, kun taas ihminen suoritti saman tehtävän noin yhdeksässä minuutissa. Lopputuloksena voidaan päätellä, että tämän tyyppisessä työtehtävässä on selkeä ero tehokkuudessa ihmisen ja robotin välillä, joten ihmisten tarve samanlaisissa tehtävissä on vähenemässä tulevaisuudessa. (M. Vainio-Mattila, luento 26.9.2018.)

Ei voida sanoa, että erilaisten teknologioiden tarkoitus on ainoastaan syrjäyttää ihminen työstä. Nykyään ajatellaan paljon myös niin, että erilaisilla teknologioilla voidaan parantaa ihmisten työtä, esimerkiksi siihen liittyvää työnlaatua ja työolosuhteita. Tärkeää on tunnistaa mihin työ organisaation tasolla on suuntaamassa ja kartoittaa minkälaista osaamista sekä taitoa siellä tarvitaan, sekä investoida henkilöstön kehitys- ja koulutusmahdollisuuksiin ja koh-

distaa ne oikein. Uusien teknologioiden käyttö vaatii tiettyjä taitoja ja tietoja. Monille finanssialan työntekijöille tähän liittyy paljon uusia ja tuntemattomia asioita, joten investointi uudelleen kouluttautumiseen on välttämätöntä. (The Future of Jobs Report 2018, 7-8.)

Työmarkkinoilla tarvittavat taidot ovat muutoksessa. Lisäksi muutos on nopeaa ja se tarkoittaa, että yksittäisten työntekijöiden ja työnhakijoiden on osallistuttava jatkuvaan ja elinikäiseen oppimiseen, jotta he voivat säilyttää työpaikkansa tai maksimoida työllistymismahdollisuutensa. Yrityksillä on suuri vastuu uudelleen kouluttautumisesta, koska sen täytyy osata tunnistaa tarvittavat osaamiset ja tarpeet työtehtäviin liittyen. Yrityksien on liitettävä jatkuva oppiminen ja uudelleen kouluttautuminen osaksi strategiaa, jossa pohditaan organisaation sisäisiä oppimis- ja koulutusmalleja työntekijöille. Poliittisilla päättäjillä on myös luonnostaan olennainen vastuu oppimisesta ja kouluttamisesta. Tavoitteena on tarjota nykyiselle työvoimalle oppimis- ja koulutusmahdollisuuksia, jotka tukevat talouskasvua sekä parantavat yhteiskunnan joustavuutta. Teknologisen nopean muutoksen ja kehityksen aikana on päättäjien syytä pohtia, mitä koulutustekniikoita tarjota tulevan sukupolven työntekijöille. (Towards a Reskilling Revolution - A Future of Jobs for All 2018, 1.)

Yritykset investoivat erittäin paljon uusiin ja älykkäisiin teknologioihin, joista saatavat hyödyt vaikuttavat tuottavuuteen ja prosesseihin. Vastaavasti henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja niihin liittyviin suunnitelmiin yritykset ovat investoineet vähemmän kuin uusiin teknologioihin. Koneet eivät syrjäytä ihmistä täysin jokaisesta tehtävästä. Tulevaisuudessa ihmiset työskentelevät yhdessä älykkäiden koneiden tai ohjelmien kanssa, joten yritysten tärkeänä tehtävänä on kartoittaa tarvittavat osaamiset uusien teknologioiden suhteen. Jos ei ole osaavaa henkilöstöä, on erittäin vaikeaa päästä tavoitteisiin. (Cole 2018, People Plus Machines: Lead With Reskilling To Address The Missing Link.)

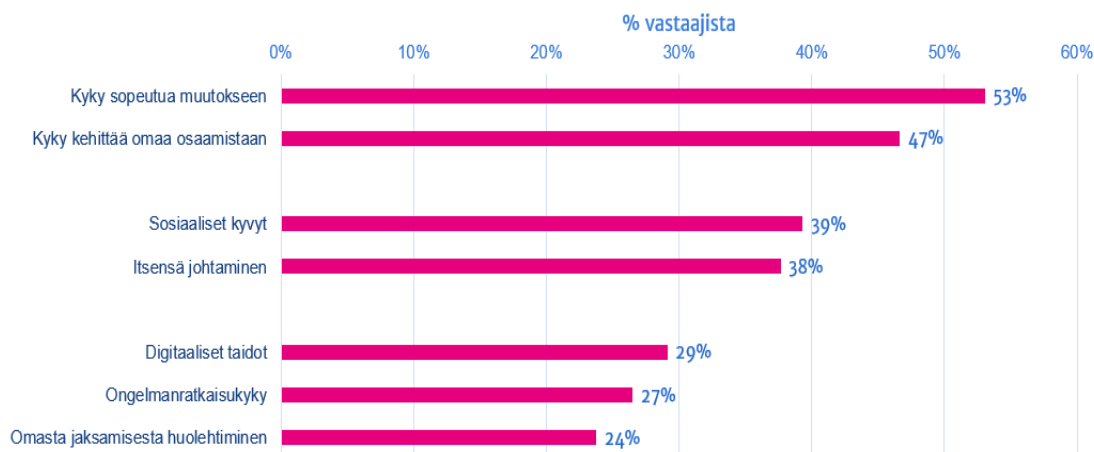


Kuvio 8: Teknologian ja henkilöstön yhdistäminen yhdeksi työvoimaksi. (Cole 2018, People Plus Machines: Lead With Reskilling To Address The Missing Link.)

Uuden asian oppiminen ei tapahdu nopeasti, mutta yllä oleva kuvio 8 esittää kolmivaiheisen tavan siitä mistä voi aloittaa, kun yhdistetään uusi teknologia ja henkilöstö. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan tarvittavat kehityskohteet uuden teknologian suhteen ja asetetaan ne tärkeysjärjestykseen. Henkilöstön osaamis- ja taitotaso on myös tarkistettava ja arvioitava. Toinen vaihe on täsmäyttäminen. Jokainen yksilö on erilainen ja jokaisella on erilaiset lähtökohdat, kun tarkastellaan halukkuutta, taitoja sekä kykyjä. Tämä tarkoittaa sitä, että tarvitaan räätälöityjä oppimismalleja. Kolmas vaihe liittyy oppimiskokemukseen. Tarkoituksena on luoda innovatiivinen oppimiskokemus, jossa voidaan käyttää digitaalisia oppimisjärjestelmiä, esimerkiksi VR (Virtual Reality) tai AR (Augmented Reality) teknologiaa. Cole 2018, People Plus Machines: Lead With Reskilling To Address The Missing Link.)

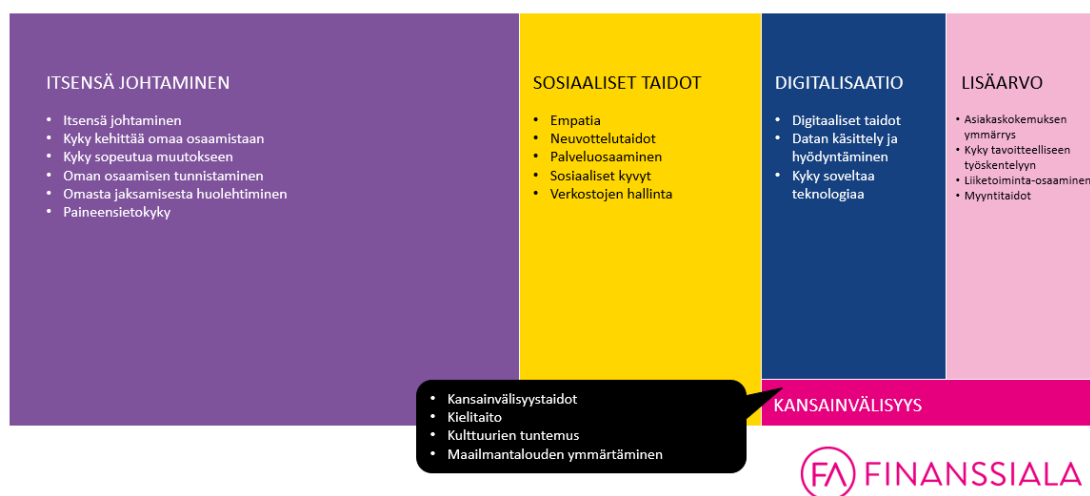
4.2 Finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeet

Vuonna 2018, Finanssiala ry:n teettämässä Finanssialan Top5- osaamiskyselyssä haettiin 30:sta osaamisesta viittä tärkeimmäksi koettua 2020-luvun alkupuolella. Kyselyn vastaajina olivat alalla toimivat työntekijät, esimiehet, johto, koulutusorganisaatioissa toimivat henkilöt ja opiskelijat sekä elinkeinoelämän parissa työskentelevät henkilöt. Kyselyyn vastasi yhteensä 656 henkilöä, joista 355 oli alan oppilaitoksista, 192 rahoitusalaalta, 95 vakuutusalaalta ja 14 muista organisaatioista. (Finanssialan Top5- osaamiskysely.)



Kuvio 9: TOP-osaamistarpeet koko vastaajamäärästä 2/4/7 kärki (Finanssialan Top5- osaamiskysely.)

Yllä olevassa kuviossa 9 on seitsemän tärkeimmäksi koettua osaamista koko vastaajamäärästä. Ensimmäisenä on kyky sopeutua muutokseen, toisena kyky kehittää omaa osaamistaan, kolmantena sosiaaliset kyvyt, neljäntenä itsensä johtaminen, viidentenä digitaaliset taidot, kuudentena ongelmanratkaisukyky ja seitsemäntenä on omasta jaksamisesta huolehtiminen.



Kuvio 10: Tulevaisuuden finanssialan osaaja profiili (Finanssiala ry.)

Yllä oleva kuvio 10 esittää finanssialan tulevaisuuden osaaja profiilin. Se koostuu viidestä pääalueesta, joita ovat itsensä johtaminen, sosiaaliset taidot, digitalisaatio, lisäarvo ja kansainvälisyys. Kaikki osa-alueet ovat tärkeitä, mutta pääsääntöisesti osaajaprofiili painottuu itsensä johtamiseen ja sosiaalisiin taitoihin. Vaikkakin teknologian käyttö yleistyä finanssialalla, niin kuitenkin substanssiosaamiseen kuuluvat digitaaliset taidot ovat pienemmässä osassa, kuin edellisessä lauseessa mainitut asiat.

5 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tutkimus jaettiin kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa haastateltiin palkitsemisen asiantuntijoita ja toisessa nuoria ammattikorkeakouluopiskelijoita. Tutkimuksen yhtenä päätarkoituksena oli selvittää palkitsemisen asiantuntijoiden kautta, miten työympäristöön liittyvät muutokset pitäisi huomioida finanssialan palkitsemisjärjestelmässä yleisesti. Toisena päätarkoituksena oli selvittää nuorten ammattikorkeakouluopiskelijoiden mielipidettä kannustavasta palkitsemista. Palkitsemisen asiantuntijahaastatteluissa kartoitettiin finanssialan palkitsemisjärjestelmän nykytilaa. Tämän lisäksi selvitettiin, mitkä tulevaisuuden osaamiset ja ominaisuudet pitäisi huomioida finanssialan palkitsemisjärjestelmässä. Edellä mainittu asia liittyy kyselyyn, jossa kartoitettiin finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeita ja sen kautta muodostuneeseen finanssialan osaajaprofiiliin. Asiantuntijahaastatteluissa viimeisenä kohtana oli selvittää, mikä olisi heidän mielestään kannustava palkitsemisjärjestelmä finanssialalla.

Tutkimuksessa keskusteltiin alkuvaiheessa neljän palkitsemisen asiantuntijan kanssa finanssialan palkitsemisesta. Tämän avulla opinnäytetyön tekijälle syntyi käsitys finanssialan palkitsemisesta ja hän osasi tehdä tutkimussuunnitelman, sekä miettiä kysymyksiä tutkimusta varten.

Tutkimusosa 1: asiantuntijat

Tutkimuksessa etsittiin vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat nykyisen finanssialan palkitsemisjärjestelmän vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat?
2. Miten työympäristöön liittyvät työtehtävien ja ammattien muutokset voitaisiin huomioida palkitsemisjärjestelmässä?
3. Mitkä tulevaisuuden osaamiset ja ominaisuudet pitäisi huomioida palkitsemisjärjestelmässä?
4. Millainen olisi kannustava palkitsemisjärjestelmä finanssialalla?

Tutkimusosa 2: nuoret ammattikorkeakouluopiskelijat

Tutkimuksessa etsittiin vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä olisi kannustavaa palkitsemista?
2. Mistä pitäisi palkita?

3. Mitä ajatuksia sinulle tulee palkitsemisjärjestelmän tasapuolisuudesta suorittamisen kannalta? Pitäisikö palkitsemisjärjestelmässä huomioida enemmän henkilökohtaista suoriutumista vai henkilöryhmien suoriutumista?

5.1 Tutkimuksen toteutus teemahaastatteluna

Opinnäytetyön tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen, koska tutkimuksessa on tehty tiedonhankintaa asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen kautta. Asiantuntijoilla on ollut merkittävä rooli perehdyttämisessä finanssialan palkitsemiseen, minkä kautta tutkimuksen tarkempi tarkoitus syntyi ja selvisi mihin kysymyksiin voitaisiin hakea vastauksia. Kvalitatiivinen tutkimus ei perustu tilastolliseen toistuvuuteen tai yleistykseen, vaan kyseessä on tarkoitus hakea vastaus tutkittavaan ilmiöön ja ymmärtää toimintaa sen ympärillä. (Alasuutari 2011, 31-33.)

Aineistonhankintana käytettiin teemahaastattelua, jossa oli etukäteen valittuja teemoja, sekä avoimia, puoliavoimia ja tarkentavia kysymyksiä. Asiantuntijoille lähetettiin sähköpostin välityksellä briiffaus (Liite1) aiheesta ja haastattelun pääkysymykset (Liite 1), jotta he pystyivät valmistautumaan kysymyksiin ennalta. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia, jotka vastaavat tutkimuksen tarkoitusta. Etukäteen valitut teemat perustuvat myös tutkittavasta ilmiöstä jo etukäteen tiedettyihin asioihin, eli viitekehykseen. Nuoret ammattikorkeakouluopiskelijat saivat halutessaan tutustua kysymyksiin etukäteen. Asiantuntijoiden haastattelussa oleellisempaa oli, että haastateltavat tietävät tutkittavasta aiheesta jo etukäteen. Nuorten ammattikorkeakoululaisten kysymykset eivät vaadi syvempää perehdyttämistä, koska tarkoituksena on hakea nuorten yleistä näkemystä aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 71-73; 85-86.)

Tutkimukseen osallistuvien haastateltavien määrä oli 13 henkilöä. Kolme asiantuntijaa ja kymmenen 20-26 vuotiasta ammattikorkeakouluopiskelijaa. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Opinnäytetyön toimeksiantajalta saatiin asiantuntijoiden yhteystiedot haastattelua varten. Ammattikorkeakouluopiskelijat olivat kaikki samasta koulusta ja kampukselta. He valikoituivat haastateltavaksi iän perusteella. Tarkoituksena oli lisäksi, että miehiä sekä naisia olisi yhtä paljon, eli viisi kumpaakin sukupuolta. Tarkempia kriteereitä ammattikorkeakouluopiskelijoiden suhteen ei ollut. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 85-86.)

5.2 Haastattelut ja aineistolähtöinen analysointi

Asiantuntijoiden haastattelurungossa oli yhteensä kuusi kysymystä. Ne oli jaettu taustoihin, merkittävimpiin muutokseen palkitsemisessä, finanssialan nykytilan kartoittamiseen, työympäristön muutokseen, finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja kannustavaan palkitsemisjärjestelmään. Kysymykset olivat puoliavoimia tai avoimia. Puoliavoimet kysymykset oli rajattu tiettyyn aiheeseen.

Nuorten ammattikorkeakouluopiskelijoiden haastattelurungossa oli yhteensä viisi kysymystä, jotka liittyivät taustoihin, tavoitteisiin työuran kannalta, kannustavaan palkitsemiseen ja siihen, mistä pitäisi palkita. Ammattikorkeakouluopiskelijat saivat halutessaan tutustua kysymyksiin etukäteen. Kysymykset olivat puoliavoimia tai avoimia, ja tarvittaessa johdateltiin haastateltavaa aiheeseen tarkemmin.

Tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka on kolmivaiheinen prosessi. Ensimmäinen on redusointi eli aineiston pelkistäminen. Toinen on klusterointi, joka tarkoittaa ryhmittelyä ja kolmas on abstrahointi, eli luodaan teoreettiset käsitteet. Haastattelut nauhoitettiin, minkä jälkeen ne litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin tekstimuotoon ja tulostettiin paperille. Tämän jälkeen alkoi aineiston pelkistäminen, missä karsitaan tutkimuksesta epäolennaiset asiat pois. Aineistosta alleviivattiin tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja, lauseita tai sanoita, joita määritellään analyysiyksiköiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 108-110.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin toinen vaihe on aineiston klusterointi. Tässä vaiheessa aineistosta etsitään yhdenmukaisuuksia ja eroavaisuuksia. Yhdenmukaiset ja samaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään sekä ryhmitellään luokaksi. Luokka nimetään käsitteellä, joka kuvaa sen sisältöä. Luokitteluyksikköinä käytetään esimerkiksi piirrettä, ominaisuutta tai käsitystä. Luokittelussa on tarkoituksena aineiston tiivistäminen, mikä johtaa yksittäisten tekijöiden yhdistämistä yleisempiin käsitteisiin. Ryhmittelyn järjestys on alaluokka, yläluokka ja pääloukka. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 108-110.)

Klusterointi (ryhmittely) ja abstrahointi (teoreettisten käsitteiden luonti) ovat lähellä toisiinsa. Abstrahoinnissa siirrytään eteenpäin niin, että alkuperäistä informaatiota käytetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Tarkoituksena on yhdistää luokituksia, niin kauan kuin se on mahdollista. Pyrkimys on saada käsitteellinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä ja muodostaa sen avulla kuvaus tutkimuskohteesta. Uuden teorian muodostamisen kannalta on tärkeää, että teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan alkuperäiseen aineistoon jatkuvasti. Samalla aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Loppuvaiheessa esitetään aineistosta saadut käsitteet, teemat, mallit ja käsitejärjestelmä. Johtopäätösten laatimisessa pyritään ymmärtämään asioita tutkittavien näkökulmasta ja saamaan selville, mitä ne heille merkitsevät. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 111-112.)

5.3 Haastateltavien taustatiedot

Haastatteluihin osallistui kolme palkitsemisen asiantuntijaa ja kymmenen 20 - 26 -vuotiasta ammattikorkeakouluopiskelijaa. Haastateltavien taustat on esitetty kahden taulukon muodossa. Tämän lisäksi asiantuntijoiden taulukossa 4 on asiantuntijoiden henkilökohtainen näkemys siitä, mikä on ollut merkittävin muutos palkitsemiseen liittyen heidän työuransa aikana. Tiedot taustoista on esitetty yleiskuvauksellisesti, jotta henkilöitä ei tunnustettaisi.

<u>Asiantuntijat</u>	<u>Tausta</u>	<u>Merkittävin muutos työuran aikana palkitsemisessa</u>
Asiantuntija 1	Tutkijana ja projektipäällikkönä yliopistossa (erilaisia tutkimushankkeita palkitsemiseen liittyen) Konsulttina: palkitsemisjärjestelmät	Hallinnollisesta palkitsemisesta on tullut strategista palkitsemista Tuloksesta ja suorituksesta palkitsemisesta on tullut normi
Asiantuntija 2	Henkilöstöjohtaja finanssialan yrityksessä Työura finanssialalta: monipuolisesti erilaisia tehtäviä	2007 tehty palkkakeskustelujärjestelmä finanssialalle
Asiantuntija 3	Työelämän kehittämisen johtava asiantuntija Palkitsemisen kehittäjä ja tutkija yliopistossa	Kokonaispalkitsemisen yleistyminen Palkankorotusmallien uudistukset: palkkakeskustelut

Taulukko 4: Asiantuntijoiden taustat ja merkittävin muutos.

Seuraavassa taulukossa 5 on esitettyä ammattikorkeakouluopiskelijoiden taustat. Taulukko sisältää tietoja iästä, sukupuolesta, koulutusalan ja sen mihin haluavat työllistyä työuralla. Henkilöiden tunnistamattomuus pätee myös seuraavaan taulukkoon.

<u>Ammattikorkeakouluopiskelijat</u>	<u>Ikä/sukupuoli</u>	<u>Tavoite työllistyä</u>	<u>Koulutusala</u>
Ammattikorkeakouluopiskelija 1	23-vuotias nainen	Autoalalle Esimiestehtäviin	Liiketalous

Ammattikorkeakouluopiskelija 2	21-vuotias mies	Finanssialalle	Liiketalous
Ammattikorkeakouluopiskelija 3	24-vuotias nainen	Oikeudellisella alalle	Liiketalous
Ammattikorkeakouluopiskelija 4	20-vuotias nainen	Asiantuntijatöihin verohallinnossa	Liiketalous
Ammattikorkeakouluopiskelija 5	24-vuotias nainen	Kaupallinen ala	Liiketalous
Ammattikorkeakouluopiskelija 6	22-vuotias mies	Oikeudellinen tai taloudellinen ala	Liiketalous
Ammattikorkeakouluopiskelija 7	24-vuotias	Tapahtuman järjestäjä ja markkinointi	Liiketalous
Ammattikorkeakouluopiskelija 8	26-vuotias mies	Markkinointi ja myynti	Liiketalous
Ammattikorkeakouluopiskelija 9	21-vuotias nainen	Johtaminen	Sairaanhoito
Ammattikorkeakouluopiskelija 10	21-vuotias mies	Henkilöstöhallinto	Liiketalous

Taulukko 5: Ammattikorkeakouluopiskelijoiden taustat.

Kaikki 13 tutkimukseen osallistuneista henkilöistä olivat vapaaehtoisia. Nuoria ammattikorkeakouluopiskelijoita oli helppo saada haastateltavaksi. He katsoivat aiheen olevan tärkeä ja mielenkiintoinen. Lisäksi nuoret ammattikorkeakouluopiskelijat olivat iloisia, että heidän näkemyksiään palkitsemisesta kysyttiin.

6 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset on esitetty samassa järjestyksessä kuin kysymykset haastateltaville. Aluksi esitetään tutkimustulokset asiantuntijahaastatteluista ja tämän jälkeen tutkimustulokset ammattikorkeakouluopiskelijoiden haastatteluista. Tutkimustulosten yhteyteen on liitettyä vastaajien sitaatteja.

6.1 Tutkimustulokset asiantuntijahaastatteluista

Finanssialan palkitsemisjärjestelmän nykytilanteen kartoittaminen (Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat)

Palkkakeskustelumallia pidetään yleisesti katsottuna vahvuutena finanssialan palkitsemisjärjestelmässä, koska se on edistyksellinen malli ja sen kautta voidaan käydä keskustelua palkan vastaavuudesta suoritukseen sekä työtehtäviin. Yksilön suorituksen ja henkilökohtaisen osaamisen arvioinnin kannalta palkkakeskustelumalli on jopa välttämättömyys. Palkkakeskustelumalli ei ole toiminut odotetun ja toivotun lailla. Tämän on katsottu johtuneen monestakin syystä. Yhtenä syynä on syynä pidetty finanssikriisiä, joka alkoi samoihin aikoihin, kun palkkakeskustelumalli liitettiin finanssialan palkitsemisjärjestelmään. Tämä johti siihen, että yrityskohtaisia jakelueriä korotusvaroihin ei ollut tarjolla tai ne olivat pieniä, joten palkkakeskustellut tuntuivat työntekijöiden kannalta turhauttavilta. Lisäksi palkkakeskustelumalli ei ole asetunut pysyväksi osaksi työehtosopimusta, koska sen puolesta täytyy niin sanotusti ”taistella” jokaisella työehtosopimuksen neuvottelukierroksella. Palkkakeskustelumallia halutaan kehittää ja mallia sen kehittämiseen voitaisiin ottaa Ruotsista, missä se on toiminut hyvin. Tämä edellyttäisi luottamuksen lisäämistä finanssialan yrityksiin, mikä voisi johtaa suurempaan vastuuseen palkitsemisjärjestelmien kehittämisestä yritysten puolesta, mihin vaaditaan vastuullista toimintaa.

Finanssialan palkkatason katsotaan olleen hyvä ja kilpailukykyinen muiden alojen kanssa. Tämän lisäksi finanssialalla käytetään aktiivisesti tulospalkkiojärjestelmää, josta ihmiset pitävät. Finanssialan katsotaan olevan henkilöstöstään huolehtiva toimiala, joka tarjoaa monipuolisia etuja. Henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen on myös ominainen piirre finanssialalla.

”Vahvuuksina voidaan ajatella, että ala ei ole kuitenkaan mikään matalapalkka-ala. Eli mielikuva finanssialasta on, että täällä on ihan kohtuullinen kompensatio.” Asiantuntija

2

”Pankit ja finanssiala on aina kouluttanut paljon ihmisiä. Eli sen varsinaisen rahapalkan lisäksi näen, että palkitsemisessa on nimenomaan niitä kehitysmahdollisuuksia ja joitakin tähän alaan liittyviä etuisuuksia.” Asiantuntija 2

”Pidän kuitenkin vahvuutena, että siellä on tällainen palkkakeskustelumalli järjestelmänä.” Asiantuntija 1

”Jotenkin se palkkakeskustelumalli ei ole toiminut sellaisina vuosina, kun ei ole ollut yrityskohtaisia järjestelyeriä tai ne ovat olleet kovin pieniä, niin siitä on tullut sellainen kokemus, että sitä pyöritetään vähän niin kuin turhanpäiten.” Asiantuntija 1

”Mahdollisuus sillä tavalla. Me tiedetään tutkimuksista, että semmoinen aika samankaltainen tulospalkkiojärjestelmä, niin se jossain organisaatiossa voi toimia hyvin, koska siitä osataan kertoa ja niitä tavoitteita pystytään miettimään sillä tavalla, että ihmiset ovat siinä mukana tai se tuodaan siihen työhön tai oman yksikön työhön. Sillä tavalla se on prosessina toimiva. Ja kun siihen laittaa vielä palkkakeskustelumallin, joka periaatteessa on samantyyppinen, jolla voidaan vielä yksilöä palkita kuin ne palkkiojärjestelmät, vaikka ne henkilöstörahasot, niin se useimmiten on kuitenkin vielä kollektiivinen tai ryhmäkohtainen se palkkio.” Asiantuntija 3

Työympäristöön liittyvien työtehtävien ja ammattien muutosten huomioiminen palkitsemisjärjestelmässä

Työtehtävien ja ammattien muutokset täytyy huomioida palkitsemisjärjestelmän rakenteissa ja prosesseissa. Peruspalkan määräytymisperusteina haettaisiin enemmän karkeita kokonaisuuksia kuin tarkkaa hienosäätöä. Vaativuuden arvioinnissa haettaisiin enemmän vertailua markkinoiden kautta, millä vältettäisiin tekemästä siitä raskasta ja työlästä. Rakenteiden ja prosessien yksinkertaistaminen, sekä niiden selkeyttäminen katsotaan olevan tärkeää työympäristöön liittyvien muutosten kannalta.

Osaaminen finanssialalla on nousemassa uudelle tasolle. Koulutukseen ja kehittymiseen investoimisen katsotaan olevan äärimmäisen tärkeää aikana, jolloin on paljon työympäristöön liittyviä muutoksia. Palkitsemisen kautta voidaan erityisesti tukea aineettomilla palkitsemistavoilla, eli luomalla koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, jotka tukevat siirtymistä uusiin tehtäviin ja parantavat mahdollisuutta säilyttää työpaikka. Aineellista palkitsemista voitaisiin käyttää silloin, kun opittua uutta osaamista ja taitoa pystytään hyödyntämään uudessa työtehtävässä. Tämä tarkoittaa sitä, että rahallisesti palkitaan siinä vaiheessa, kun osaaminen konkretisoituu ja sen pystyy todistamaan työnantajalle. Tarkoituksena on, että ei palkita rahallisesti ainoastaan sen perusteella, että on käynyt tietyn koulutuksen. Mielenkiintoinen näkökulma oli myös tulospalkitsemisen mahdollinen käyttäminen siten, että huomioidaan työtehtävien ja ammattien muutokset. Tässä ajatuksena on, että kehittymällä ja kouluttautumalla osoitetaan pääseminen yrityksen asettamiin tavoitteisiin, mistä voitaisiin palkita tulospalkitsemisen kautta.

Varmaan ne työtehtävien muutokset, niin palkitsemisjärjestelmässä, kyllä ne menevät sinne peruspalkan määräytymisen perusteisiin jatkossakin. Tämä nyt liittyy ehkä myös siihen, että ei jämhädetä paikoilleen näkökulmaan. Että miten siellä peruspalkkarakenteessa ja tehtävän vaativuutta miettiessä. Miten siellä osataan katsoa, niin kuin riittävän karkeina kokonaisuuksina niin, että voidaan työtehtävien muutoksesta huolimatta loksauttaa fiksusti siihen palkkarakenteeseen. Pystyttäisiin kuitenkin huomioimaan, että

mikä tämä työtehtävä karkeasti ottaen on. Että se on tämmöinen, vaikka niin kuin vaativa asiantuntijatehtävä tai vaativa erityisammattitehtävä.” Asiantuntija 1

”Haetaan semmoista osaa. Miten minä osaisin tämän selittää tässä yhteydessä niin kuin ymmärrettävästi, mutta niin että työtehtävien muutos on vaan jatkuva todellisuus. Senkin takiakin näen, että palkkauksessa ei kannata mennä semmoiseen hienosäätöön, vaan hakea sitä idea-tason pätevyyttä, että mietitään, että nähdään ne tehtävät kokonaisuuksina, eikä kauhean pieniin jaoteltuna.” Asiantuntija 1

”Tehtävän sisältöhän voi muuttua ja vaativuus ei silti muutu. Se täytyy kuitenkin tarkistaa. Varmasti jos miettii muuta niin, sitten voisi ajatella semmoisella joustavammalla tuloksesta, tuloksellisuudesta tavoitteiden saavuttamisesta palkitsemisella voi myöskin osittain huomioida osittain sitä työtehtävien muutosta. Miettiä ehkä, että henkilöt kehittyvät, semmoista kehittymisestä ja siitä, että pystyy osoittamaan ”kehittymisen avulla sait tuloksia aikaan”, niin siitä voi saada palkitsemista myös siitä tulospalkitsemisen kautta.”

Asiantuntija 1

”Kyllä, kehittämistä ja sen osaamisen kehittämistä, sen osaamisen kasvamista, sen suuntaamista oikein. Totta kai sitä tulee johtaa ja sen täytyy olla todella korkealla yrityksen agendalla.” Asiantuntija 2

”Se, että pystytkö sinä käyttämään ja soveltamaan sitä oppimaasi siihen tehtävään ja pärjäämään sillä uudella tasolla. Niin se on aivan eri kysymys, kun se, että sinä olet nimellisesti sen kurssin käynyt läpi. Se ei ole suorastaan palkitsemista, mutta minä näkisin, että fiksu työnantaja tukee sitä kouluttautumista. Luo siihen mahdollisuudet. Ja kannustaa ja tekee sen mahdolliseksi henkilöille osallistua ja hankkia sitä osaamista. Mutta sitten palkitaan, kun sitä osaamista voidaan käyttää niissä uusissa tehtävissä. Siten minä näen. Oikein tai väärin.” Asiantuntija 2

”Niin se yks tapa toimia on vähän niin kuin yli-investoida osaamisen kehittämiseen. Vähän niin kuin miettiä ja arvailla mitä vois tarvita ja antaa ihmisille mahdollisuuden kouluttautua niihin juttuihin. Silloin palkitsemista voi olla jo se, että luodaan tällaisia mahdollisuuksia ja ne ovat jotenkin selvästi rakenteistettu.” Asiantuntija 3

”Ehkä niin kuin kannattaa välttää sellaista kovin raskasta tai työlästä vaikka vaativuuden arviointia, kun tietää et tehtävät muuttuu ja niiden kuuluukin muuttua. Vaan enemmän hakee sitä vaikka semmoista mikä mahdollistaa vertailun markkinoilla ja minä luulen, että se on hyvä tapa monissa finanssialan töissä kuitenkin edelleen, kun haetaan sitä osaamista ja asiantuntijuutta.” Asiantuntija 3

Tulevaisuuden osaamisten ja ominaisuuksien huomioiminen finanssialan palkitsemisjärjestelmässä

Tulevaisuuden osaamiset ja ominaisuudet olisi hyvä huomioida palkitsemisjärjestelmän rakenteissa ja prosesseissa. Finanssialalla on huomattu, että tällaisia osaamisia tarvitaan, joten niiden johtamista ja kehittämistä tarvitaan myös. Tämä tarkoittaa sitä, että asioita konkretisoidaan työpaikoilla ihmisten kanssa ja käydään läpi, mitä nämä asiat yrityksessä tarkoittavat. Kaikkia osa-alueita ei ole kuitenkaan helppo kehittää, kuten esimerkiksi sosiaalisia taitoja. Tällaisten tehtävien suorittamisessa tarvittaisiin valmentaja- ja ohjaajatyyppejä.

Suorituksen ja pätevyuden arviointikriteerit muokattaisiin osaamistarpeiden osa-alueiden kanssa yhdenmukaisiksi. Tämä johtaisi siihen, miten esimerkiksi palkankorotuksia kohdennettaisiin niiden kautta. Osaamistarpeita huomioitaisiin kasvavassa määrin ja tulospalkitsemisen kautta. Tämä johtaa siihen, että pystytään todistamaan osaamisen hyödyntämisen työtehtävissä.

”Niin tietysti sinne voisi ajatella niin kuin muokattavaksi niitä erilaisia tämmöisiä suorituksen/pätevyuden arvioimisen kriteereitä niin, että siellä entistä enemmän katsottaisiin, vaikka sitä itsensä johtamiskykyä, sosiaalisia taitoja. Nämä sosiaaliset taidot aika usein ovatkin yrityksissä näissä suorituksen tai pätevyuden arviointi kriteereissä.” Asiantuntija

1

”Nähdään et näitä tarvitaan, niin silloinhan niiden kehittämistäkin pitää johtaa siellä yrityksessä jollainlailla. Eli silloin näkisin, että näitä pitäisi käydä säännönmukaisesti läpi, että mitä tämä meillä tarkoittaa tämä itsensä johtaminen tai se, että pystyy tunnistaa oman osaamisen, huolehtia omasta jaksamisesta, on paineensietokykyinen. Entäpä sosiaalisilla taidoilla. Mitä neuvottelutaidot tarkoittavat. Millasta on palveluosaaminen. Millasta on verkostojen hallinta. Ja lähtee konkretisoimaan sitä työpaikan ihmisten kanssa. Ja ennen kaikkea tietysti sitä, että nyt on jotain, mutta miten näissä henkilö voi edelleen kehittyä.” Asiantuntija 1

”Minä luulen, että tuossa on sellainen merkittävä kohta, että miten kannattaa palkita ja käydä niitä arviointeja läpi ja sitten hyödyntää niitä vaikka palkankorotusten kohdentamisessa, että tuon tyyppiset taidot mistä puhutaan tuossa, niin nuo ovat aika pysyviä, sitten kun niitä pystyy kehittämään itselleen, niin minä uskoisin et ne on semmoisia suht pysyviä ja niistä tulee lähes ominaisuuksia.” Asiantuntija 1

”Et vastauksena kysymykseen, et miten henkilökohtaiset osaamiset ja ominaisuudet pitäisi huomioida palkitsemisjärjestelmässä, niin kasvavassa määrin ja tuloksellisuuden kautta. Ei se auta, jos ihminen sanoo, että mulla älyttömän hyvät myyntitaidot, jos se ei sitten näy siinä tekemisessä. Näiden merkitys kasvaa.” Asiantuntija 2

”Ne on yleensä selkäytimessä ja niin kuin aina kaikessa ihmisten välisessä kohtaamisessa, niin on vaikeaa. Se on erittäin hankalaa. Tätä ei oikein voi näytellä. Jos ei ole oikeasti kiinnostunut ihmisistä. Jos ei ole oikeasti kiinnostunut asiakkaasta. Asiakas sen huomaa. Jos ei oikeasti pidä siitä työstä tai ei oikeasti tunne empatiaa tai myötätuntoa siinä asiakkaan tilanteesta. Jos niin kuin ”viis veisaa” siitä mitä toi asiakas minusta tai tästä prosessista välittää. Niin se ei auttaisi, vaikka on liimattu päälle, että meillä tämä menee näin. Et ihmisen täytyy nauttia siitä asiakaskohtaamisesta ja olla nälkäinen sille et asiakas sanoo lähtiessään et ”ihan mielettömän hienoa, et sinun kanssa on aina todella kiva asioida.”

Asiantuntija 2

”Tulee jotain uutta. Voi olla sellainen asia, että siihen voi jollain tavalla valmentaa ihmisiä, mitä se tarkoittaa, kun lähtee johonkin, et mitä kannattaisi varmistaa. Vaikka se, että on joku semmoinen ihminen, jonka kanssa voi puhua siitä mitä tulee vastaan. Ohjaajatyyppejä. Kannattaa varmistaa se mitä on työnantajan kanssa sovittu tiettyjä asioita. Mitä se tarkoittaisi, jos minä lähtisin sitä yrittämään ja tällaisia juttuja. Eli jotain sieltä voi ehkä koulutuksella tehdä. Enemmän minä ajattelen niin kuin niin, että ei ehkä palkkaperusteena vaan semmoisena koulutuksena mitä on tarjolla. Ihan järjestelmällisesti. Me tarjotaan näistä asioista, on tärkeitä nykyisin, erilaista koulutusta. Se olisi palkitsevaa siinänsä.” Asiantuntija 3

Kannustava palkitsemisjärjestelmä finanssialalla

Tulosten mukaan kannustava palkitsemisjärjestelmä perustuisi merkittävästi tai suurimmaksi osaksi suoriutumiseen. Palkankorotuksia jaettaisiin ja kohdennettaisiin yleiskorotusten sijasta palkkakeskustelujen perusteella. Palkkakeskustelumalliin perustuvien palkankorotusten katsotaan olevan tarpeen sekä työympäristöön liittyvien muutosten että uusien alalle tulevien työntekijöiden kannalta. Ruotsissa on finanssialalla käytössä palkkakeskustelumalliin perustuva järjestelmä, jonka katsotaan sopivan myös Suomeen hyvin. Kyseistä Ruotsin mallia voitaisiin soveltaa myös Suomen järjestelmään, mikä vaatisi finanssialan työehtosopimukseen paljon muutoksia, joita olisi esimerkiksi vastuun lisääminen yrityksille ja luopumista takuukorotuksista, eli yleiskorotuksista. Yrityksiltä voitaisiin edellyttää esimerkiksi palkkaprozessia, mikä luo työnantajan ja työntekijän välille uuden yrityskohtaisen keskustelutason.

Toinen asia, joka nousi tuloksissa esille ovat palkitsemiseen liittyvät mekanismit, eli toiminnalliset rakenteet. Tällä tarkoitetaan sitä, että tulevaisuudessa voidaan käyttää erilaisempia, nopeampia ja joustavampia tapoja tai niiden yhdistelmiä henkilöstön palkitsemiseen. Esimerkiksi pika- ja kertapalkitsemisen atsoaan yleistyvän finanssialalla tulevaisuudessa. Tämän tyyppiset palkitsemiset eivät olisi välttämättä pysyviä palkankorotuksia, mutta ne olisivat

joustavia ratkaisuja palkitsemisessa. Palkitsemisjärjestelmän rakenteisiin ja prosesseihin katsotaan tarvittavan joustoa sekä muutосkykyä jatkuvassa työympäristön muutoksessa.

”Sitten tänä päivänä koetaan se, että miten hyvin tehtävän tekee. Niin sen pitäisi näkyä siinä palkassa. Eli kyllä jollainlailla sitä oman palkan kehitykseen pitäisi pystyä vaikuttamaan sillä et on vaikkapa nämä ydinkompetenssit kunnossa, mitä tuossa tulevaisuuden osaamisalueista mietittykin. Kehityskykyä, vuorovaikutustaitoa ja muita osaamisia. Ja nyt sitten vois miettiä, että onko se sellainen. Aikaisemminhan on menty aika paljon niin, että siinä palkka on. Aina kun siihen tulee jotakin lisää niin se jää ikuisiksi ajoiksi pysyväksi, mutta nythän voisi miettiä tietenkin jatkossa myös niin, että sitä tavallaan vanhainaikaisia palkankorotuksia voi tulla jatkossakin, mutta niistäkin vois ehkä jatkossa tehdä sellaisia selkeämpiä kertaluontoisia. Menisi lähemmäs tulospalkitsemista.” Asiantuntija 1

”Kyllä minä kuvittelen, että se merkittävä osa palkitsemista tulisi siitä, miten työnsä tekee ja miten siinä onnistutaan.” Asiantuntija 1

”Niin se kannustava järjestelmä olisi semmoinen, että meillä kyllä tarvitaan jotkut vähimmäispalkat, jos ne nyt sitten olisivat jossain, mutta en laittaisi mitään muuta kuin vähimmäispalkat johonkin työehtosopimukseen. Ja sitten tämmöinen ruotsin mallin mukainen. Sopimus ilman numeroit. Ja alan kilpailu pitää huolen siitä, että sinä et voi maksaa joka vuosi nolaa, jossa muut maksavat 3% korotuksia. Eli ei yleiskorotuksia, vaan vain ja ainoastaan palkkakeskusteluun perustuvat korotukset. Ruotsin mallin mukaisesti, mikä siellä finanssialalla on. Ja se toimii todella hyvin.” Asiantuntija 2

”Niin kuin ensimmäisessä sanoin. Kokonaispalkitseminen ja sitten niin kuin hyvin johdettuna siten, että on mietitty ne prosessit. Kuka vastaa ja mihin suuntaa halutaan kehittää. Kuunnellaan henkilöstön mielipiteitä. Ne ovat yritys-tason juttuja. Sitten taas, kun katsoo TES-tasolla, niin silloin vaikeata tehdä sinänsä kannustavaa palkkausjärjestelmää, koska se kannustavuus liittyy paljon niihin prosesseihin, mitä yritys-tasolla tehdään. Ja Ruotsissa työehtosopimuksissa on se, että joskus määritelty et yrityksillä pitää olla palkkaproessi. Ja sitten sitä on kuvattu jollain tavalla. Kuvattu vaikka niin, että tässä on työmarkkinaosapuolten yhteinen näkemys mitä hyvää palkkaproessiin kuuluu ilman et se on tämmöinen niin kuin TES-määräys, vaan kuvaus. Ruotsissa usein kuuluu se, että yritys johdon henkilöstö käy läpi sen tilanteen, että miltä meidän palkat näyttävät suhteessa muihin. Missä olisi korotustarvetta. Mihin me halutaan satsata. Mikä on meidän strategia. Millasta osaamista tarvitaan. Mietii tämmöisen suunnitelman valmiiksi. Ja tuo sen keskusteluun sen jälkeen, luottamusmiesten kanssa. Et tällaista me ollaan ajateltu ja miltä tämä kuulostaa. Voisiko se olla tällä tavalla. Ja sen pohjalta laaditaan ohjeet palkkakeskustelujen käymiseen, että näihin asioihin siellä kiinnitetään huomiota ja näin toimitaan. Ja sitten käydään ne keskustelut. Silloin kun ne ovat numeroimattomat sopimukset, niin silloin on sovittu,

että tämän verran rahaa suurin piirtein käytetään. Keskustelut on käyty, niin sitten katso-
taan vielä yhdessä luottamusmiesten kanssa, että näin se meni. Tällöisiä korotuksia ja
keskimäärin näin paljon. Ja tällöiset kokemukset olivat siitä. Se on esimerkki palkka-
prosessista siellä.

Haastattelija: Joo, kuulostaa ainakin järkevältä.

”Joo, se tuo siihen toisen keskustelu-tason, joka on niin kuin se, että yritys-tasolla on
mietitty se. Käyty keskustelut siitä, että mihin korotukset perustuvat ja miten toimitaan
eri tilanteissa. Se on tuonut myös siihen jotain semmoista järjestelmällisyyttä siihen hom-
maan. Mutta muuten tällöistä kannustavuutta, niin on ehkä vaikeata tuoda enempää
mitä palkkakeskustelumallissa on paitsi se, että luopuu kokonaan yleiskorotuksista ja luot-
taa siihen systeemiin, jos kerran on määritelty palkkausjärjestelmä, palkkakeskustelu-
malli. Niin miksi pitäisi jakaa niitä korotuksia jollain muulla perusteilla. Ei semmoista
syytä oikeastaan ole. Jos ei muuta niin vois mennä tuommoiseen takuusysteemiin, että
jos ei pariin vuoteen saa korotuksia, niin se aina löytyykin sieltä ohjeistakin. Esimerkkinä
ei saa korotuksia, niin tarkastellaan, että mistä se johtuu ja voisiko jotain tehdä vai halu-
aako henkilö itse lähteä johonkin koulutukseen tai tällöiseen. On määritelty joku tapa
tehdä se. Kun se liittyy siihen prosessiin, silloin sen voi auttaa tekemään kannustavaksi
sen homman. Yks on tietysti, että yritykseltä voidaan edellyttää sitä palkkapolitiikkaa.
Sama tapa kuin sitä palkkaproessia siellä niin sitä voi käydä yhdessä läpi ja yritys sen vii-
mekädessä sen päättäisi.” Asiantuntija 3

6.2 Tutkimustulokset ammattikorkeakouluopiskelijoiden haastatteluista

Kannustavaa palkitsemista

Ammattikorkeakouluopiskelijoiden antamissa vastauksissa korostuivat koulutus- ja kehitymis-
mahdollisuudet, palautteen saaminen sekä suoritukseen perustuva palkitseminen. Monet vas-
taajista pitävät kannustavana, jos työuralla on hyvät mahdollisuudet kehittyä, kouluttautua ja
edetä työtehtävissä. Nuoret ammattikorkeakouluopiskelijat kokevat myös kehumisen kannus-
tavana. Työnantajan puolelta tämä tarkoittaa arvostuksen osoittamista työntekijöihinsä. Hyvin
tehdystä työstä halutaan saada hyvää ja rakentavaa palautetta.

Kannustavaksi koetaan, että on mahdollisuus vaikuttaa palkkaan omalla suoriutumisella. Nuor-
ret ammattikorkeakouluopiskelijat kokevat kannustavaksi, jos peruspalkan päälle saadaan li-
säpalkitsemista tulospalkitsemisen kautta. Tiivistettynä tämä tarkoittaa, että omalla suoriutu-
misella on mahdollisuus vaikuttaa oman palkan kehitykseen niin lyhyellä kuin pitkällä aikavä-
lillä. Tavoitteiden täytyy olla realistia ja saavutettavissa, jotta ne koetaan kannustaviksi. Li-
säksi erilaiset kilpailut ovat myös kannustavia.

”Totta kai etenemismahdollisuudet ja koulutusmahdollisuudet kiinnostavat aina. Ja totta kai siltäkin kannalta voisi miettiä, et jos vaikka pärjää tarpeeksi hyvin. Saavuttaa vaikka tietyt tavoitteet, niin sitten pääsisi vaikka tietynlaiseen koulutukseen. Sitä olisi mahdollisuus edetä. Joo, todellakin motivoisi.” Ammattikorkeakouluopiskelija 1

”Ensin tulee mieleen joku semmoinen bonus siihen peruspalkan päälle. On se sitten tietty myynti mitä pitäisi kuukaudessa tehdä tai joku muu tällainen suoritus, mistä saisi kuukausipalkan päälle sen kannustavan palkitsemisen.” Ammattikorkeakouluopiskelija 2

”Mutta jos itse haluaa kehittyä ja tehdä mahdollisimman hyvin työt, niin siitä olisi bonusta saatavissa.” Ammattikorkeakouluopiskelija 2

”Nii eikö olisi kiva saada sellaista konkreettista palautetta. Ei sen tarvitse olla aineellista. Jotain sanallista, että joku vaikka kehuu, et sinä olet tehnyt hyvin sinun työt.” Ammattikorkeakouluopiskelija 5

”No siis aineellisena. Esimerkiksi, ei se aina välttämättä tarvitse olla rahaa, mutta niin kuin esimerkiksi kilpailu, missä on palkintona, vaikka matka johonkin Leville. Kyllähän semmoinenkin motivoi sitten saman tien.” Ammattikorkeakouluopiskelija 7

”Siis se, että rahapalkkiot ovat hyviä, mutta semmoinen etenemismahdollisuus. Jos sinä teet hommat hyvin, niin kyllä sinä toivot siinä, että sinä etenet siinä urallasi. Teet hyvin hommat just sen takia, että sinä pääset siinä eteenpäin. Saisit yhtä äkkiä paremman homman, niin se on parasta niin kuin minun mielestä siinä.” Ammattikorkeakouluopiskelija 8

”Niin, kyllähän se rahapalkka motivoi aika hyvin. Eihän sen tarvitse olla semmoinen jatkuva. Sehän voi olla kertaluontoinen, pienempikin palkkio.” Ammattikorkeakouluopiskelija 9

”Tulevaisuudessa se raha voi olla tärkeämpi minulle mitä se on nyt. Minä arvostan tällä hetkellä vastuullisia työtehtäviä ja työkokemusta enemmän, kun sitä palkkiota.” Ammattikorkeakouluopiskelija 10

Mistä pitäisi palkita

Lähtökohtaisesti nuoret ammattikorkeakouluopiskelijat haluaisivat, että merkittävin osa palkitsemisesta tulee suoriutumisen ja osaamisen perusteella. Suorituspainotteisen palkitsemisen katsotaan lisäävän motivaatiota, läsnäoloa, aktiivisuutta ja panostusta työtehtäviä kohtaan. Osaamisella on luonnollisesti vaikutusta siihen, miten työtehtävissä suoriudutaan. Vastausten perusteella on oikeudenmukaista palkita hyvistä suorituksista. Työkokemukseen perustuvan palkitsemisen ei katsota olevan kovinkaan motivoivaa, koska osa vastaajista ajattelee, että työkokemus ei välttämättä ja suoranaisesti vaikuta siihen, kuinka hyvin työtä tehdään.

”Ei välttämättä siihen työkokemukseen tai minun mielestä se tulee aika automaattisesti niin kuin monessakin työpaikassa. Mitä enemmän kokemusta sinulla, niin musta tuntuu, että se on semmoinen automaattinen juttu, niin se ei hirveästi motivoi ihmistä.” Ammattikorkeakouluopiskelija 1

”Ainakin itse, mitä ollut noilla työpaikoilla just viime kesänä. Niin se, kun tietyn ajan ollut siellä talossa nii sai palkankorotusta. Se varmaan jossain vaiheessa toimii, mutta kyllä se minun mielestä esimerkiksi ihan tämmöisessä suoriutumispalkassa, mikä nyt onkaan nimeltään. Niin tuota, esimerkiksi jos annetaan kuukausitavoitteet mihinkä vaikka 1-5 henkilöä pääsee, niin niitten perusteella antaisi, vaikka bonuksen siitä myynnistä, mitä he ovat myyneet.” Ammattikorkeakouluopiskelija 2

”Minun mielestä, että jos sinulla ei olisikaan paljoakaan työkokemusta, mutta sinä osaat tai sinä ”handlaat” sen. Nii se on ehkä tärkeämpää kuin se työkokemus, jos sinä niin kuin oikeasti.” Ammattikorkeakouluopiskelija 5

”Kyllä minun mielestä hyvistä suorituksista saa palkita. Minä mietin omalta kannalta, että jos minä järjestäisin jonkun tapahtuman, joka on tosi hyvin onnistunut ja itse olen onnistunut siinä tosi hyvin. Niin kyllä minä niin kuin ottaisin siitä vielä enemmän irti, jos siitä saa jonkun palkinnon tai siis ihan vaan jonkun erikoismaininnan vaikka.” Ammattikorkeakouluopiskelija 7

”Niin ja sitä kautta varmaan huomataan sinun, se hyöty. Kyllä minä niin kuin 60-70% siihen voisin antaa. Niin se loisi semmoista aktiivisuutta, läsnäoloa ja panostusta.” Ammattikorkeakouluopiskelija 8

”Minun mielestä just ehkä se suoriutuminen ja oma henkilökohtainen osaaminen, enemmän niin kuin taas sitten työkokemus.” Ammattikorkeakouluopiskelija 9

Huomioida palkitsemisjärjestelmässä enemmän yksilöä vai työryhmiä

Ammattikorkeakouluopiskelijoiden vastausten mukaan suurin osa on sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmässä pitäisi huomioida enemmän yksilön työsuoriutumista kuin työryhmien. Ainoastaan yksi vastanneista vastasi, että työryhmien suoriutumista pitäisi huomioida enemmän palkitsemisjärjestelmässä. Suurin osa on vastausten perusteella sitä mieltä, että on oikeudenmukaisempaa ja tasa-arvoisempaa huomioida palkitsemisjärjestelmässä yksilön suoriutumista enemmän kuin työryhmien suoriutumista. Tämä tarkoittaa, että palkitsemisessa pitäisi huomioida enemmän yksilön työpanosta ja työsuorituksen laatua. Monet vastaajat pohtivat, että yksi vaikuttavista tekijöistä on se, minkälaisissa työtehtävissä ollaan ja mitkä ovat tavoitteet.

”Minun mielestä silloin, kun sinulla on selkeästi niin kuin ”kaikki kortit omissa käsissä”. Sinun henkilökohtaisen suoriutumisen kannalta. Siten, että siihen voi vaikuttaa ulkopuoliset tekijät, mutta periaatteessa sinun kollegat eivät voi vaikuttaa siihen. Niin sitten ihan ”fine” minun mielestä palkita niin kuin sitten henkilökohtaisesta suoriutumisesta.”

Ammattikorkeakouluopiskelija 1

”Sitä henkilökohtaista. Siihen pystyy enemmän itse vaikuttamaan, mutta totta kai työntekijän ryhmälläkin on varmasti tavoitteet mihin pitää päästä. Kuitenkin jos siinä on 20 työntekijää, se on huomattavasti vaikeampaa vaikuttaa siihen koko ryhmän tulokseen, kuin siihen omaan tekemiseen. Jos jokaisella olisi se oma tavoite mihin pääsisi ja jokainen tekisi töitä sen eteen, niin totta kai silloin täyttyy se koko ryhmän tavoite. Jos se on vaan koko ryhmän tavoite, niin silloinhan joku voi tehdä vähän vähemmän, koska olettaa et ne muut tekee sen niitten osuuden et päästään siihen ryhmän tavoitteisiin.”

Ammattikorkeakouluopiskelija 2

”Kyllä minä oisin enemmän sen yksilön kannalla, mutta sekin riippuu niin paljon, että missä sinä olisit töissä. Jos tehdään enemmänkin tiimissä töitä, niin on pakko katsoa myös vähän tiimin kannalta, mutta siinäkin sitten vähän yksilöidä sitä.”

Ammattikorkeakouluopiskelija 4

”No siis kyllä lähtökohtaisesti lähdetään siitä, että kaikki tekee samantasoisesti tai kaikilla olisi se sama juttu. Jos on ihan liikaa eroavaisuuksia, niin eihän se sitten ole välttämättä oikeudenmukaista, että toiset saa siten, jos ne vähän hengailevat siinä messissä ja ne saa samat mitä toiset.”

Ammattikorkeakouluopiskelija 5

”Sitten jos se on tommoinen ryhmä, että osa tekee enemmän kuin toiset, niin onhan se epätasaista. Sitten se henkilökohtainen panos pitäisi ottaa siihen huomioon.”

Ammattikorkeakouluopiskelija 9

6.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset asiantuntijoiden haastatteluista

Johtopäätökset asiantuntijahaastatteluista liittyvät finanssialan palkitsemisen nykytilanteen kartoitukseen, työympäristön muutoksiin, tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja kannustavaan palkitsemiseen. Johtopäätöksissä keskitytään yleisesti finanssialan palkitsemiseen ja palkitsemisjärjestelmään. Kehitysehdotukset liittyvät myös niihin.

Finanssialalla käytössä oleva palkkakeskustelumalli on edistyksellinen asia, jota ei monella muulla toimialalla ole. Palkkakeskustelumalli on ollut finanssialalla käytössä noin kymmenen vuoden ajan ja sen käyttö sekä toimivuus ei ole onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Syitä on ollut monia, esimerkiksi finanssikriisi, yrityskohtaisten järjestelyerien puuttuminen tai pienuus. Tämän lisäksi palkkakeskustelumalli sisältää sellaisia reunaehtoja, jotka eivät tue sen tarkoituksenmukaista käyttöä tai sen pysyvyyttä järjestelmässä. Palkkakeskustelumallin

tarkoitus on käydä keskustelua työnantajan ja työntekijän välillä siitä, mitä tasoa työntekijän pätevyys ja suoriutuminen on tehtävissään ollut, minkä perusteella voidaan jakaa korotusvaroja myös yksilöllisesti.

Suomessa on kollektiivinen palkitsemisjärjestelmä, mikä tarkoittaa, että kaikille palkansaa-jille jaetaan sama ja sopimuksenmukainen palkankorotus (yleiskorotus). Tämä tarkoittaa, että kaikki työehtosopimuksen piiriin kuuluvat saavat saman vähimmäiskorotuksen riippumatta siitä, mitä tasoa heidän suoriutumisen tai pätevyytensä on työtehtävissä ollut. Osa yleiskorotuksesta voidaan kohdistaa myös parhaiten suoriutuville, mutta sen osuus on ollut pientä, eikä sillä ole ollut suurta vaikutusta. Kysymys on, vaikuttaako tämä kollektiivinen järjestelmä oikeudenmukaiselta yksilöiden välillä ja tukeeko se yleisesti finanssialan palkitsemisjärjestelmää, jossa on paljon työtehtäviä, joissa voidaan mitata ja arvioida suoriutumista.

Palkkakeskustelumalli on erittäin tärkeä osa järjestelmällisyyttä finanssialalla ja sitä halutaan kehittää. Ruotsissa finanssialalla ei ole käytössä yleiskorotuksia, vaan korotusvarat kohdistetaan palkkakeskustelujen kautta. Ruotsissa toimivilta finanssialan yrityksiltä vaaditaan palkkaprozessia, jossa käydään läpi ehdot työnantajan ja työntekijöiden edustajan kanssa. Ruotsissa palkkaprozessia seurataan ja tarkastetaan säännöllisesti, samalla tehdään palkoista ja niihin liittyvistä korotuksista markkinavertailua. Palkkaprozessin ylläpitäminen vaatii keskustelua ja avointa sekä läpinäkyvää toimintaa. Palkankorotusten kohdistaminen palkkakeskustelumallin kautta on katsottu Ruotsin finanssialalla toimivaksi järjestelmäksi. Ruotsin finanssialan malli voisi toimia perustana Suomen finanssialan palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä. Tarkasteltaisiin miten ja miksi Ruotsin finanssialan malli on toiminut hyvin ja mitä osia alueita se sisältää. Muutos kohti samanlaista järjestelmää, joka on käytössä Ruotsissa, vaatii isoja ja rohkeita muutoksia Suomen finanssialan työehtosopimusten tasolla. Yksi merkittävin muutos olisi luottamuksen ja vastuun lisääminen finanssialan yrityksille, jotka voisivat vaikuttaa, suunnitella ja kehittää palkkarakenteita ja -prosesseja yhdessä henkilöstönsä kanssa.

Johtopäätökset työtehtävien ja ammattien muutoksesta liittyvät palkitsemisjärjestelmän rakenteisiin ja prosesseihin. Osa työtehtävistä muuttuu ja osa poistuu kokonaan teknologian vaikutuksen takia, joten rakenteisiin ei kannata välttämättä säätää erittäin tarkkoja määriteltyjä, vaan tavoitella enemmän ideatason kokonaisuuksia. Työ on muutoksessa ja on lähes mahdotonta sanoa tarkalleen, mitä se tulevaisuudessa on. Tästä johtuen myös palkitsemisjärjestelmien rakenteissa ja prosesseissa tarvitaan joustavuutta, mikä edesauttaisi nopean reagoinnin tarvittaviin muutoksiin.

Täytyy huomioida, että tiedon työtehtäviin ja ammatteihin liittyvistä muutoksista saa todennäköisesti ensimmäisenä yritys, joten on tärkeätä lisätä yritysten vastuuta ja luottamusta. Tämä tarkoittaa, että yrityksille annettaisiin suurempi vastuu vaikuttaa palkitsemisen ja pal-

kitsemisjärjestelmien päätöksentekoon, suunnitteluun, kehittämiseen, tiedottamiseen, palkan maksuperusteisiin, mittareihin ja arviointitapoihin. Vastuun ja luottamuksen lisääminen yrityksille ei tarkoita, että työntekijäpuoli poistettaisiin neuvottelupöydästä, vaan se lisäisi samalla myös työntekijöiden edustajien vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia palkitsemisjärjestelmästä yritystasolla. Tämä tarkoittaa, että sopimusneuvottelut palkitsemisjärjestelmän rakenteista ja prosesseista suuntautuisivat enemmän yritystasolle. Kyseinen järjestelmä ja toiminta vaatisi ennen kaikkea luottamuksen lisäämistä yrityksille, mutta tämän lisäksi tarvitaan myös avointa tiedonsaantia finanssialalla, jotta markkinavertailu olisi mahdollista. Yritykset eivät voisi maksaa vähempää palkkaa mitä kilpailijat maksaisivat.

Finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeiden perusteella voitaisiin muokata palkitsemisjärjestelmän rakenteita ja prosesseja, esimerkiksi pätevyiden ja suorituksen arviointikriteereitä. Voitaisiin myös ohjata ja muokata palkitsemisjärjestelmää tukemaan profiilikuvaa finanssialan työntekijästä, mikä painottuu suurimmaksi osaksi itsensä johtamiseen ja sosiaalisiin taitoihin. Huolimatta siitä, että maailma digitalisoituu ja tietotekniikan käyttö lisääntyy finanssialan työpaikoilla, teknologiaan liittyvä substanssiosaaminen on kuitenkin osaamistarpeista kuvattu pienempänä tarpeena kuin itsensä johtaminen tai sosiaaliset taidot. Digitaalisia taitoja opitaan myös finanssialan yrityksissä paikan päällä, mikä johtaa siihen, että työntekijältä odotetaan kykyä sopeutua muutokseen sekä kykyä kehittää omaa osaamistaan.

Kehityssuunta voisi olla kohti yksilöllisempää palkitsemista, koska finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeissa korostuvat henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaamiset. On tärkeää huomioida yksilölliset erot näissä henkilökohtaisissa ominaisuuksissa ja osaamisissa, jotka liittyvät itsensä johtamiseen sekä sosiaalisiin taitoihin. Tämä johtaisi mahdollisesti siihen, että arviointikriteerien ei tulisi olla liian tarkasti määriteltäviä vaan hakea enemmän laajempia kokonaisuuksia. Esimerkki tarkasta määrittelystä: 1) Osa koodausta, tai 2) On kykyä kehittää koodaustaitoaan. Esimerkki laajemmasta kokonaisuudesta: 1) Osa toimia digiympäristössä, tai 2) On kykyä kehittää digitaalisia taitoja.

Isojen kokonaisuuksien arvioiminen tekee itse arviointiprosessista hankalampaa, joten tämän takia finanssialalla voitaisiin suunnata enemmän kohti suorituspainotteisempaa palkitsemista, tulospalkitsemisen kautta. Tulospalkkioita voidaan käyttää yksilöidysti tai ryhmäkohtaisesti, niitä voidaan toteuttaa monin eri keinoin. Tulospalkkiot ovat joustava keino palkita henkilöstöä hyvistä suorituksista. Esimerkki: työtehtävien muutoksessa, henkilö X on kyennyt kehittämään osaamistaan ja sopeutunut tarvittavaan muutokseen yrityksessä - todetaan, että kehitymisellä on saatu tulosta aikaan yrityksessä.

Johtopäätökset kannustavasta palkitsemisesta liittyvät pääosin palkkakeskustelumalliin. Yleiskorotuksista voitaisiin luopua, koska niitä ei pidetä kannustavina ja finanssialan yrityksissä ha-

lutaan palkita hyvistä suorituksista. Finanssialalla voitaisiin siirtyä enemmän palkkakeskustelumallijärjestelmään, jonka kautta jaetaan palkankorotukset. Yleiskorotusten ei tarvitse olla palkankorotusten takuusysteeminä, vaan palkkakehitystä voidaan tarkastella säännöllisin väliajoin ja vertailla sitä muihin finanssialan yrityksiin. Finanssialan yrityksiltä voitaisiin edellyttää palkkaproessia. Työehtosopimuksessa voisi olla kuvaus, miten palkkaproessia toteutettaisiin finanssialan yrityksissä. Palkkaproessi voisi viedä keskustelun uudelle tasolle työnantajan ja työntekijöiden välillä, minkä avulla voitaisiin tehdä palkkaproessista kannustava.

6.4 Johtopäätökset ammattikorkeakouluopiskelijoiden haastatteluista

Nuoria ammattikorkeakouluopiskelijoita motivoivat kehittymismahdollisuudet. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että nuoret pitävät kannustavana koulutus-, kehittämis- ja etene-
mismahdollisuuksia. Tämän lisäksi palautteen saaminen on erittäin tärkeää nuorten ammattikorkeakouluopiskelijoiden mielestä. Hyvin tehdystä työstä halutaan tulla kehuksi. Tämän lisäksi, jos työtehtävissä on suoriuduttu hyvin, halutaan tulla myös palkituksi sen perusteella. Ammattikorkeakouluopiskelijat uskovat, että rahapalkitsemisen merkitys nousee myöhemmin työuralla. Uran alkuvaiheessa halutaan pyrkiä merkityksellisiin ja haastaviin työtehtäviin.

Erilaisia palkitsemistapoja nousi monipuolisesti esille. Jokaisella yksilöllä on hieman erilaiset mieltymykset erilaisten palkitsemistapojen suhteen, joten niistä on vaikea tehdä tarkkaa johtopäätöstä, mikä nousisi merkityksellisimmäksi. Palkitsemisen kehityssuuntana voisi olla yksilöllinen ja kustomoitu palkitseminen, jossa huomioitaisiin esimerkiksi työntekijän elämäntilanne, työ ja kommunikointitavat tarkemmin. Tässä ideana on, että ei tavoiteltaisi yhtä tapaa toteuttaa palkitsemista ja oletettaisi ainoastaan sen sopivan kaikille työntekijöille.

Nuoret ammattikorkeakouluopiskelijat haluavat tulla palkituksi suoriutumisen perusteella. Selkeän ja tavoitteellisen toiminnan katsotaan vaikuttavan positiivisesti työsuoritukseen sekä motivaatioon tehdä työtä. Halutaan päästä tavoitteisiin omalla työsuorituksella ja tulla palkituksi sen kautta. Nuorten ammattikorkeakouluopiskelijoiden mielestä pitäisi palkita enemmän osaamisen, suoriutumisen ja pätevyyden perusteella kuin työkokemuksen. Taulukoihin perustuvat ikälisät eivät motivoi nuoria ammattikorkeakouluopiskelijoita. Tämän lisäksi nuoret ammattikorkeakouluopiskelijat pitävät tärkeänä, että suorituksen arvioimisessa huomioitaisiin enemmän yksilöä kuin työryhmiä.

6.5 Yhteenveto johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista

Suorituspainotteinen palkitseminen korostuu selkeästi palkitsemisen asiantuntijoiden ja nuorten ammattikorkeakouluopiskelijoiden vastauksissa. Tästä voidaan päätellä suorituspainotteisen palkitsemisen olevan tärkeässä asemassa molempien kannalta. Finanssialalla on paljon työtehtäviä, joita voidaan suoritusperusteisesti arvioida ja mitata, joten se on yhteensopiva myös senkin kannalta. Lisäksi nuoret ammattikorkeakouluopiskelijat vahvasti kannattavat suorituspainotteista palkitsemista.

Vastausten perusteella voidaan finanssialan palkkakeskustelumallia pitää erittäin tärkeänä osana palkitsemisjärjestelmää, koska se on hyvin yhteensopiva kyseisen toimialan työtehtävien, rakenteiden ja prosessien kanssa. Palkkakeskustelumalli täytyy säilyttää osana järjestelmää, koska siinä käydään nimenomaan keskustelua työntekijän pätevyyden ja suorituksen vastaavuudesta työtehtäviin. Tämän lisäksi palkkakeskustelumallia täytyy kehittää. Kehittää poistamalla yleiskorotukset ja kohdistamalla palkankorotukset jaettavaksi sen kautta. Kehittämismenetelmänä voitaisiin tarkastella Ruotsin rahoitusalan työehtosopimusta ja löytää esimerkiksi sen kautta, miten palkkakeskustelumallia voitaisiin kehittää ja sen painoarvoa nostaa, koska Ruotsissa se on toiminut.

Työn murros täytyy huomioida myös palkitsemisjärjestelmien rakenteissa ja prosesseissa. Johdaminen aikana, jolloin työhön liittyy paljon muutoksia, on vaativaa ja hankalaa. Ennustaminen tulevaisuuden työstä ja siihen sopivasta palkitsemisesta on lähes mahdotonta. Palkkakeskustelumallin avulla voitaisiin mahdollisesti myös huomioida työhön liittyviä muutoksia, jos sen avulla keskustelu yrityksessä työnantajan ja työntekijän välillä nousisi uudelle tasolle, jossa sovittaisiin palkkarakenteista ja -prosesseista pääsääntöisesti yritystasolla, markkinaver-tailua ja työehtosopimuksessa olevia kuvauksia hyödyntäen.

7 Tutkimuksen luotettavuus

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat käytettäviä termejä, kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Kyseisten termien käytöstä kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa voidaan olla montaa mieltä. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa tutkitaan asioita, joita oli tarkoitus tutkiakin. Tämän lisäksi validiteetti jaetaan kahteen osaan, ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tulkintojen yleistämistä ja sisäinen validiteetti niiden virheettömyyttä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on hankalampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska siinä pystytään ennakoimaan paremmin, esimerkiksi testamalla. Laadullinen tutkimus on prosessina ei-lineaarinen, mikä hankaloittaa ennakoimista. Tämä johtaa siihen, että laadullista tutkimusta tehdessä, sen luotettavuutta varmistetaan tekemällä oikeita valintoja koko prosessin aikana. (Kananen 2008, 123.)

Tutkimuksen haastattelurunko oli jaettu osa-alueisiin. Asiantuntijoille lähetettiin kysymykset ennakkoon, jossa mukana oli liitettyinä lyhyt briiffaus aiheista, joihin kysymysten aiheet liittyivät. Vastaajia ei johdateltu vastaamaan millään tavalla, vaan he saivat vastata oman näkemysensä mukaan. Tämä on varmistettu haastattelujen nauhoittamisella. Ammattikorkeakouluopiskelijoiden kysymykset eivät vaatineet sitä, että vastaajat saisivat ennakkoon tietää kysymykset, koska heidän kohdallaan ei haettu asiantuntijanäkökulmaa. Ennen haastattelua tarjottiin kuitenkin mahdollisuus tutustua kysymyksiin, jos vastaaja niin halusi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereitä ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Tutkimustulosten luotettavuuden osatekijöitä ovat totuudenmukaisuus, uskottavuus, pysyvyys ja neutraalisuus. Niiden luotettavuutta voidaan vahvistaa antamalla tulokset luettavaksi tutkittaville, jotka varmistavat tiedot oikeiksi. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten siirtämistä toiseen kontekstiin, jossa on samankaltaisuuksia tutkittavan ympäristön suhteen. Hyvin tehdyllä dokumentoinnilla voidaan parantaa siirrettävyyttä, jos se sisältää lähtökohtatilanteet ja kaikki mahdolliset oletukset. Tulosten riippuvuudella tarkoitetaan tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavilla periaatteilla. Sitä voidaan vahvistaa myös hyvällä dokumentoinnilla, mikä mahdollistaa tutkimustulosten arvioimisen virheettömyyden suhteen. Tutkimuksen ulkopuoliset henkilöt arvioivat virheettömyyttä. Vahvistettavuus perustuu siihen, että tuloksista ollaan yksimielisiä. Tämä tarkoittaa, että kaikilla on samanlainen lopputulos. (Tuomi ym. 2011, 136-139.)

Tutkimusprosessin aikana opinnäytetyön tekijä on pitänyt mielessä, mikä on ollut tutkimuksen kohde ja tarkoitus sekä miksi sitä tehdään. Opinnäytetyön tekijän ja ohjaajan jatkuvalla arvioimisella ollaan pystytty varmistamaan tutkimuksen tarkoituksenmukaisuus. Tämän lisäksi haastattelulomakkeeseen haettiin näkemyksiä ja hyväksyntää myös opinnäytetyön toimeksiantajalta, jotta oltaisiin yksimielisiä niiden suhteen.

8 Pohdinta tutkimusprosessista

Opinnäytetyön aihe oli aluksi haastava, koska yksi aiheista oli finanssialan palkitseminen, josta minulla ei ole ollut aikaisempaa kokemusta. En ole suuntautunut opinnoista henkilöstövoimavarojen johtamiseen, mutta olen finanssialasta kiinnostunut opiskelija ja suuntautunutta opinnossani digitaaliseen myyntiin ja markkinointiin. Itseäni kiinnostaa paljon digitalisuus ja erilaiset teknologiat sekä miten niitä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa opin paljon palkitsemisesta yleisesti, sekä siitä, minkälaista on palkitseminen finanssialalla. Kävin keskustelua palkitsemisen asiantuntijoiden kanssa, minkä johdosta sain idean opinnäytetyön aiheesta tarkemmin rajattuna. Aluksi toimeksiantajan ohjaavana toiveena oli, että opinnäytetyö liittyisi finanssialan palkitsemiseen tulevaisuudessa ja siihen mitä nuoret ajattelevat palkitsemisesta. Pohdiskelun jälkeen tulin siihen tulokseen, että haluan yhdistää digitalisaation ja finanssialan palkitsemisen.

Aihe tuntui ajankohtaiselta, koska digitalisaatio ja erilaiset teknologiat vaikuttavat finanssialaan todella paljon. Ajattelin, että jos osa työtehtävistä ja ammateista on muuttumassa, niin miten se voitaisiin huomioida yleisesti finanssialan palkitsemisjärjestelmässä. Palkitsemisenhan on iso ja merkittävä osa johtamisessa. Muutosta tarvitsee myös johtaa, joten on hyvä tietää, mitä tekijöitä on huomioitava yleisesti finanssialan palkitsemisjärjestelmässä.

9 Yhteenveto

Opinnäytetyön yhtenä päätarkoituksena oli selvittää, miten työympäristöön liittyvät työtehtävien ja ammattien muutokset pitäisi huomioida finanssialan palkitsemisjärjestelmässä yleisesti. Palkitsemisjärjestelmää tarkasteltiin niiden rakenteiden ja prosessien kautta. Tämän lisäksi toisena päätarkoituksena oli selvittää, mitä nuoret ammattikorkeakouluopiskelijat pitävät kannustavana palkitsemisena.

Tutkimuksessa päästiin tavoitteisiin ja saatiin vastaukset asetettuihin kysymyksiin. Saatiin vastaukset siihen, miten työympäristön muutos pitäisi huomioida finanssialan palkitsemisjärjestelmässä yleisesti. Lisäksi tutkimuksessa saatiin vastaukset siihen, mikä nuorten ammattikorkeakouluopiskelijoiden mielestä on kannustavaa palkitsemista.

Tietoperustassa, eli opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi kokonaispalkitsemista ja palkitsemisjärjestelmän rakenteita sekä prosesseja. Tutkimusta voidaan soveltaa finanssialalle yleisesti, mutta teoriaosuudessa on otettu huomioon ainoastaan rahoitusalan palkkajärjestelmään liittyviä rakenteita, prosesseja ja tilastoja. Tämän lisäksi teoriaosuudessa käydään läpi työn murrosta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosuuden loppuosa liittyy digitalisaation ja teknologian vaikutukseen finanssialan työtehtäviin.

Toimeksiantaja sai opinnäytetyöstä tärkeää ja ajankohtaista tietoa palkkausjärjestelmän kehittämiseen. Opinnäytetyö tuli tarpeeseen, koska finanssialalla on tavoitteena uudistaa palkkausjärjestelmää. Toimeksiantaja kuvaili raporttia selkeäksi, huolitelluksi ja hyvin kirjoitetuksi. Opinnäytetyöprosessi sujui hyvin ja toimeksiantaja on tyytyväinen lopputuloksiin.

Lähteet

Painetut

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: Bookwell.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin - palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint.

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. Helsinki: Grano.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen - Ohjaa tai ajaudu. Liettua: BALTO.

Sähköiset

Cole, M-A. 2018. People Plus Machines: Lead With Reskilling To Address The Missing Link. Viitattu 25.10.2018. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/08/17/people-plus-machines-lead-with-reskilling-to-address-the-missing-link/#7b03858d7b4d>

Digital Europe: Pushing The Frontier, Capturing The Benefits. 2016. McKinsey Global Institute. Viitattu 13.5.2019. <https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20Europe%20Pushing%20the%20frontier%20capturing%20the%20benefits/Digital-Europe-Full-report-June-2016.ashx>

Finanssiala ry materiaalipankki - Finanssialan osaajaprofiili. 2018. Viitattu 8.5.2019. <http://www.finanssiala.fi/vahingontorjunta/Sivut/materiaalipankki.aspx>

Finanssialan Top5- osaamiskysely. 2018. Finanssiala ry. Viitattu 21.4.2019. <http://www.finanssiala.fi/vahingontorjunta/Sivut/materiaalipankki.aspx>

Forces of change: The Future of Work 2017. Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4322_Forces-of-change_FoW/DI_Forces-of-change_FoW.pdf

Palkkatilasto - Kuukausipalkkatilasto syyskuulta. 2018. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 12.5.2019. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Kuukausipalkkatilasto-syyskuu-2018.pdf>

Rahoitusalan palkkakeskusteluopas toimihenkilöille ja esimiehille. 2018. Viitattu 15.5.2019. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/rahoitusalan_palkkakeskusteluopas.pdf

Rahoitusalan tasa-arvoraportti. 2018. [https://ytn.fi/wp-content/uploads/2019/03/rahoitus-
alan-tasa_arvoraportti-2018_180219.pdf](https://ytn.fi/wp-content/uploads/2019/03/rahoitus-
alan-tasa_arvoraportti-2018_180219.pdf)

Rahoitusalan työehtosopimus. 2018-2021. https://ytn.fi/wp-content/uploads/2018/12/ytn_rahoyhtes_2018_2021.pdf

The Future of Jobs Report. 2018. World Economic Forum. Viitattu 2.5.2019. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

The Future of Retail Banking. 2017. Moneylive. Viitattu 17.4.2019. <https://new.market-force.eu.com/money-live/post/retail-banking-report/>

The rise of the social enterprise: Global Human Capital Trends. 2018. Viitattu 23.4.2019. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf

Towards a Reskilling Revolution - A Future of Jobs for All. 2018. World Economic Forum. Viitattu 13.5.2019. http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOW_Reskilling_Revolution.pdf

Julkaisemattomat

Markelin, K. 2019. Haastattelu 12.3.2019. Handelsbanken. Helsinki.

Vainio-Mattila, M. 2019. Luento 26.9.2018. Aalto Yliopisto. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueet (Liinalaakso, Moisia & Tiihonen. 2016, 14.) .9	
Kuvio 2: Aineelliset palkitsemistavat (Liinalaakso, Moisia & Tiihonen 2016, 17.).....	10
Kuvio 3: Palkanosat määräytymisperusteineen (Hakonen & Nylander 2015, 21-26.)	13
Kuvio 4: Esimerkki tulospalkkiotavoitteista- ja mittareista sekä vastuualueista (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 132-133.)	14
Kuvio 5: Tulospalkitsemisen käyttämisen erilaisiin tilanteisiin (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 121.)	15
Kuvio 6: Palkkakeskustelumallin kulku (Rahoitusalan palkkakeskusteluopas toimihenkilöille ja esimiehille 2018, 20-24.)	20
Kuvio 7: Tulevaisuuden työn ymmärtäminen (Forces of change: The Future of Work 2017, 3.)	22
Kuvio 8: Teknologian ja henkilöstön yhdistäminen yhdeksi työvoimaksi. (Cole 2018, People Plus Machines: Lead With Reskilling To Address The Missing Link.).....	25
Kuvio 9: TOP-osaamistarpeet koko vastaajamäärästä 2/4/7 kärki (Finanssialan Top5-osaamiskysely.).....	26
Kuvio 10: Tulevaisuuden finanssialan osaaaja profiili (Finanssiala ry.).....	26

Taulukot

Taulukko 1: Rahoitusalan keskiansiot syyskuulta 2018 (EK:n palkkatilasto 2018, 6.).....	19
Taulukko 2: Tulospalkkioita saaneiden osuus henkilöstöstä rahoitusosalalla (EK:n palkkatilasto 2018, 7.).....	19
Taulukko 3: Tulospalkkioiden osuus kokonaisansioista rahoitusosalalla (EK:n palkkatilasto 2018, 7.).....	20
Taulukko 4: Asiantuntijoiden taustat ja merkittävin muutos.	30
Taulukko 5: Ammattikorkeakouluopiskelijoiden taustat.	31

Liitteet

Liite 1: Briiffaus ja kysymykset.....	52
Liite 2: Briiffaus ja kysymykset.....	53

Liite 1: Briiffaus ja kysymykset

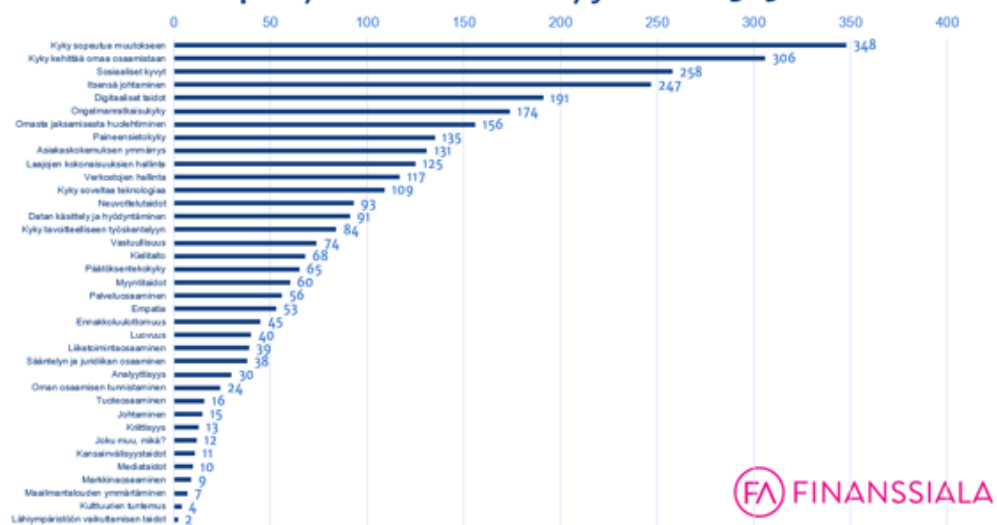
Briiffaus

Briiffaus asiantuntijoille:Digitalisaation vaikutukset työympäristöön

Teknologian kehitys vaikuttaa finanssialan työtehtäviin todella paljon. Teknologia korvaa tiettyjä ihmisten tehtäviä finanssialalla, esimerkiksi yksinkertaiset tiedonsiirtoa vaativat tehtävät ovat poistumassa ja siirtyvät AI-tekniikan sekä ohjelmistorobotin tehtäviksi. Tulevaisuuden finanssiala -materiaalin perusteella työtehtävät muuttuvat niin sanotusti ” ihmisläheisimmäksi”, mikä tarkoittaa, että yrityksillä on mahdollisuus keskittää enemmän henkilöstöresursseja asiakkaisiin ja sitä kautta täyttämään heidän tarpeet ja odotukset parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä voi näkyä esimerkiksi mahdollisuutena keskittyä paremmin tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Lisätietoa tästä linkistä.

Finanssialan osaamistarpeet (Finanssiala ry:n teettämä tutkimus)

Tutkimuksen taustalla on syksyllä 2018 toteutettu selvitys finanssialan keskeisistä osaamistarpeista 2020-luvulla. Vastaaajina: työntekijät, esimiehet, johto, oppilaat, koulutusorganisaatioissa toimivat ja elinkeinoelämän parissa työskentelevät. Huomioitavaa on, että tärkeimmät osaamistarpeet ovat yksilöllisiä ja korkeimmalle sijoittunut substanssiosaaminen (digitaaliset taidot) on sijalla viisi.

TOP-osaamistarpeet, kaikki vastaukset, yhteensä 3256 vastausta

Liite 2: Briiffaus ja kysymykset

Tulevaisuuden finanssialan osaajan profiili



Kysymyslomake

Kysymykset asiantuntijoille:

1. Mitkä ovat nykyisen finanssialan palkitsemisjärjestelmän vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat? Perustelut?
2. Miten työympäristöön liittyvät työtehtävien ja ammattien muutokset voitaisiin huomioida palkitsemisjärjestelmässä?
3. Mitkä tulevaisuuden henkilökohtaiset osaamiset ja ominaisuudet pitäisi huomioida palkitsemisjärjestelmässä? Miten? Perustelut?
4. Millainen olisi kannustava palkitsemisjärjestelmä finanssialalla? Perustelut?

Kysymykset nuorille:

1. Mikä olisi kannustavaa palkitsemista?
2. Mistä pitäisi palkita?
3. Mitä ajatuksia sinulle tulee palkitsemisjärjestelmän tasapuolisuudesta suorittamisen kannalta? Pitäisikö palkitsemisjärjestelmässä huomioida enemmän yksilön henkilökohtaista suoriutumista vai työryhmien suoriutumista?