



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# PALKITSEMISJÄRJESTEL- MÄN KEHITTÄMINEN

Case: Pankki X:n keskitetty palveluyksikkö

TEKIJÄT: Riitta Lappalainen  
Titta Krogerus

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Krogerus Titta ja Lappalainen Riitta	
Työn nimi Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. Case: Pankki X:n keskitetty palveluyksikkö	
Päiväys 20.02.2017	Sivumäärä/Liitteet 56/2
Ohjaaja(t) Siimekselä Milla ja Mäkelä Pentti	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pankki X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Palkitsemisjärjestelmät tukevat henkilöstön motivaatiota sekä jaksamista työssä. Pankkialalla palkitsemisjärjestelmät ovat yleisiä. Sekä aineellinen että aineeton palkitseminen ovat tärkeitä palkitsemisjärjestelmissä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää palkitsemisjärjestelmää toimeksiantajamme Pankki X:n keskitetylle palveluyksikölle. Tälle kehittämistyölle oli tarve, koska palveluyksikön olemassa oleva palkitsemisjärjestelmä perustui vahvasti pankin tulokseen, eikä palveluyksikön henkilöstö voinut itse vaikuttaa siihen.</p> <p>Osana opinnäytetyötä toteutettiin kyselytutkimus, jossa keskitetyn palveluyksikön henkilöstöltä kysyttiin kyselylomakkeella näkemyksiä nykyisestä palkitsemismallista. Kyselyllä tiedusteltiin myös mielipiteitä tiimin ja yksilön palkitsemisesta, palkitsemisen perusteista, motivaatiotekijöistä ja työssä suoriutumisen mittareista. Saatuja vastauksia analysoitiin suhteessa työntekijöiden työvuosiin organisaatiossa. Kysely sisälsi sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että nykyisen palkitsemisjärjestelmän tulospalkkioon ja henkilöstörahastoon oltiin tyytyväisiä. Tiimin palkitseminen nousi esille tutkimuksen tuloksissa ja jotta tiimi voi kehittyä, on myös yksilöiden kehittymistä sekä kasvua tuettava. Tutkimustulosten ja taustateorioiden pohjalta muovautui suositus palkitsemisen kehittämiseen, jota tässä työssä kutsutaan "Meidän malliksi". Syntyneessä palkitsemismallissa motivoidaan ja palkitaan sekä yksilöä että tiimiä. Mallissa on luotu työkaluja tiimin kasvun ja kehittymisen avuksi, unohtamatta yksilöä.</p> <p>Suositus on käytännönläheinen sekä toteutettavissa. Opinnäytetyötä tullaan hyödyntämään toimeksiantajaorganisaatiossa palkitsemisen kehittämisessä, joten se on hyödyllinen. Palkitsemismallia pystytään jatkossa kehittämään organisaation tulevaisuuden haasteita ja tarpeita vastaavaksi.</p>	
Avainsanat Palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä, kannustimet, motivaatio, työmotivaatio, ryhmädynamiikka, tiimit	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Krogerus Titta and Lappalainen Riitta			
Title of Thesis Developing of reward system. Case: Centralized service unit of the Bank X			
Date	20.02.2017	Pages/Appendices	56/2
Supervisor(s) Milla Siimekselä and Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners Bank X			
<p>Abstract</p> <p>Reward systems support motivation of the staff and also coping of staff members. In banking reward systems are common. Both material and non-material rewarding are important parts of reward systems.</p> <p>The objective of the thesis was to develop a reward system for the centralized service unit of the client organisation. The development project was necessary, because the existing reward system was strongly based on the profit of the bank and the personnel of the service unit did not have an influence on rewarding.</p> <p>A survey was carried out as part of the thesis and a questionnaire was sent to the personnel of the service unit. They were asked about their views on the current reward system. Also opinions on rewarding the team and individuals, basis for rewarding, motivational factors and indicators of work performance were inquired. The answers were analyzed in relation to the duration of employment in the service unit. The survey contained elements of both quantitative and qualitative research methods.</p> <p>The findings showed that the personnel was content with the goal-sharing plan and personnel fund included in the current reward system. Rewarding the team was seen as an important factor. The personal development and growth should also be supported in order to enable team development. The recommendation for development of a rewarding system was built based on the findings and background theories. In this thesis the reward system is called "Our design" and it is designed to motivate and to reward both the team and individuals. The tools for supporting the growth and development of both the team and individuals are created in "Our design".</p> <p>The recommended reward system is practical and feasible. The thesis is useful and it will be utilized in the client organization as they develop the rewarding of employees. In the future the reward system can be developed to meet the needs and challenges the organization will encounter.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Rewarding, reward system, incentives, motivation, work motivation, group dynamics, teams</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	PALKITSEMINEN.....	9
2.1	Palkitsemisstrategia ja palkitsemispolitiikka.....	9
2.2	Palkitsemisen merkitys .....	10
2.3	Palkitsemisen kokonaisuus.....	11
2.3.1	Aineeton palkitseminen.....	12
2.3.2	Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen.....	13
2.4	Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen .....	15
2.4.1	Kehittämistyön vaiheet .....	16
2.4.2	Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus .....	18
2.5	Tiimien palkitseminen ja tiimipalkkio .....	19
2.6	Yhteenveto palkitsemisesta.....	20
3	MOTIVAATIO .....	21
3.1	Motivaatioprosessi.....	21
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	22
3.3	Työmotivaatio.....	23
3.4	Klassiset motivaatioteoriat palkitsemisen takana .....	25
3.5	Motivoitumiseen vaikuttaminen.....	26
3.6	Arvot ja motivaatio.....	27
3.7	Yhteenveto motivaatiosta .....	27
4	RYHMÄILMIÖT .....	29
4.1	Tiimiksi kasvaminen .....	29
4.2	Sosiaalinen vaikutus.....	31
4.3	Vuorovaikutus.....	32
4.4	Ryhmäilmiöt ja palkitseminen .....	32
5	PANKKI X:N STRATEGIA JA NYKYINEN PALKITSEMISMALLI .....	34
5.1	Pankki X:n strategia ja arvot.....	34
5.2	Pankki X:n palveluyksikön strategia.....	35
5.3	Pankki X:n palkitsemismalli .....	35
6	KYSELYTUTKIMUS HENKILÖSTÖLLE PALKITSEMISJÄRJESTELMÄSTÄ.....	37
6.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	37

6.2	Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteuttaminen.....	37
6.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	39
7	KYSELYN TULOKSET .....	40
7.1	Nykyinen palkitsemisjärjestelmä.....	40
7.1.1	Palkitsemismallin motivoivuus .....	40
7.1.2	Nykyisen palkitsemismallin hyvät puolet .....	40
7.1.3	Nykyisen palkitsemismallin kehittämiskohteet .....	41
7.2	Palkitaanko tiimiä vai yksilöä? .....	42
7.3	Mistä pitäisi palkita? .....	43
7.4	Mikä työssä motivoi? .....	44
7.5	Mittarit .....	46
7.6	Yhteenveto kyselyn vastauksista .....	47
8	YHTEENVETO.....	48
8.1	Kyselyn tulokset suhteessa taustateorioihin .....	48
8.2	Suosituksen laatiminen.....	49
9	SUOSITUS PALKITSEMISEN KEHITTÄMISEEN - "MEIDÄN MALLI" .....	50
9.1	Tiimin ja yksilön palkitseminen.....	50
9.2	Mittarit .....	52
9.3	Palkitsemismallin vaikutukset tiimin toimintaan .....	53
10	POHDINTA.....	55
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	57
	LIITE 1: KYSELYN SAATE .....	60
	LIITE 2: KYSELYLOMAKE.....	61

## 1 JOHDANTO

Tässä ajassa työ kehittyy nopeasti, digitalisaatio etenee voimakkaasti sekä erityisesti pankkiala on murroksessa. Muutokset ovat jatkuvia ja palkitsemisjärjestelmällä halutaan tukea sekä motivoida henkilöstöä myös muutostilanteissa.

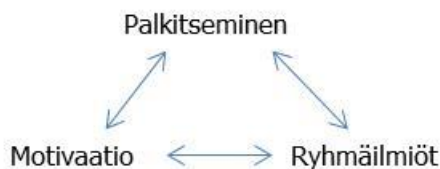
Ne yritykset, jotka onnistuvat työntekijöiden motivoimisessa sekä sitouttamisessa pitkällä aikavälillä, menestyvät. Nämä yritykset ohjaavat työntekijöitään jakamaan sekä yhdistämään osaamistaan, jolloin työntekijät toimivat niin, että organisaation tavoitteet saavutetaan. Kokonaispalkitsemisella, johon kuuluu aineellinen ja aineeton palkitseminen, voidaan merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon sekä sitoutumiseen. Myös siihen voidaan vaikuttaa, että työntekijät käyttävät osaamistaan ja suuntaavat sen oikein. (Luoma, Troberg, Kaajas ja Nordlund 2004, 9.)

Kun työntekijä viihtyy, organisaatio hyötyy! Kun työntekijä pääsee itse suunnittelemaan ja toteuttamaan, motivaatio ja sitoutuminen kasvavat. Myös sillä on merkitystä, että tavoitteet viestitään empaattisesti. Sitouttamisviestinnällä luodaan edellytyksiä sitoutumiselle. Parhaiten sitoutumista luodaan empaattisella vuorovaikutuksella sekä sillä, että työntekijää kohdellaan mahdollisimman eettisesti. Työssä palkitsemisrituaali on tähtihetki ja näitä tähtihetkiä kannattaa vaalia. (Wahlbeck 2015.)

Ihmisten kuuluessa useisiin ryhmiin, osa ryhmistä on tärkeämpiä kuin toiset. Tärkeimmät ryhmät määrittelevät sosiaalisen identiteetin, joka osin peittää alleen yksilöllisen identiteetin. Näissä ryhmissä ihminen käyttää "me"-sanaa "minä"-sanan sijaan. Ryhmiin ja yhteisöihin samaistuminen edellyttää, että ihminen tunnistaa niiden tilanteet ja tavoitteet. Näin on myös silloin, kun ihminen toimii osana työyhteisöä. (Taipale, 2016.)

Opinnäytetyön toteutimme Pankki X:n toimeksiannosta, jonka keskitetylle palveluyksikölle oli tarve laatia sille paremmin soveltuva palkitsemisjärjestelmä. Kehittämistyö oli tarpeellinen, koska palveluyksiköllä oli pankin tulokseen nojaava palkitsemisjärjestelmä, jonka ei nähty täysin soveltuvan palveluyksikön palkitsemiseen ja johon palveluyksikössä työskennelleet eivät voineet itse vaikuttaa.

Viitekehystä kootessamme havaitsimme palkitsemisen ja sen kehittämisen olevan monipuolinen aihe, johon liittyy kiinteästi motivaatioteoriat, jotka otimme yhdeksi työmme viitekehyksen osaksi. Motivaatiotekijöitä pyrimme tarkastelemaan työssämme niin yksilö- kuin tiimitasolla, koska palveluyksikössä työtä tehdään tiimeissä. Tiimityöskentelyn vuoksi luontevaa oli myös käsitellä palkitsemista ryhmäilmioiden näkökulmasta. Mietimme esimerkiksi mitä vaikutuksia palkitsemisella on tiimien toimintaan ja niiden sisäiseen dynamiikkaan. (kuvio 1). Halusimme työhömmme myös työntekijänäkökulman, joten toteutimme osana opinnäytetyötämme kyselyn, jolla hankimme tietoa palveluyksikön henkilöstön kokemuksista palkitsemisjärjestelmän toimivuutta ja motivoivuutta koskien.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Keskeisiä käsitteitä tässä opinnäytetyössä ovat:

**Palkitseminen** tarkoittaa työstä saatavaa palkkaa, jonka työntekijä yleensä saa rahasuorituksena tai rahanarvoisina etuina, mutta palkitseminen voi olla myös aineetonta (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017).

**Motivaatio** tarkoittaa sitä, että yksilö haluaa ja pyrkii tekemään organisaation näkökulmasta oikeita asioita. Motivoitunut työntekijä on tietoinen siitä, mitä häneltä odotetaan sekä hänellä on halu ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rantamäki, Kauhanen ja Kolari 2006, 20.)

**Tiimi.** Spiikin (2001, 29) mukaan tiimi voidaan määritellä kolmella tavalla. Tiimillä voidaan tarkoittaa itseohjautuvaa työryhmää. Tiimi voi olla ryhmä henkilöitä, jotka ovat yhteistyössä vastuussa jonkin ennalta sovitun tehtävän hoidosta. Tiimi voidaan määritellä myös ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat järjestäytyneet kohtuullisen pysyväksi joukoksi jonkin työn suorittamista varten ja sovitujen päämäärien tavoittamiseksi. Kooltaan tiimit voivat olla erikokoisia ja niiden jäsenet voivat olla mukana eri tiimeissä.

Katzenbach ja Smith (1993, 58 - 59) määrittelevät tiimin olevan ”pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiinsa täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” Määritelmän ydinajatus on, että tiimi ja sen suoritukset ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Suorituksiin sitoutunut tiimi on organisaatiossa tuottavin yksikkö, kun on asetettu selkeät tulostavoitteet, joihin tiimi pyrkii yhteisvastuullisesti ja kun myös organisaation suorituspäämäärä tukee ja vaatii tuloksiin pääsemistä.

**Ryhmä** on joukko ihmisiä, jossa on vähintään kolme jäsentä. Ryhmä on vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja heidän toiminnallaan on yhteinen tarkoitus. (Jauhiainen ja Eskola 1993, 9 – 13.)

**Ryhmäilmiö** koostuu kolmesta asiasta: osallistujien yksilöllisestä toiminnasta, ympäristövaikutuksista ja ryhmädynamiikasta. **Ryhmädynamiikka** sisältää sen, että kenttä, jossa ryhmädynamiikka toimii, muuttuu jatkuvasti. (Jauhiainen ja Eskola 1993, 9 – 13.)

**Ryhmän rakenne** koostuu ryhmän jäsenten välisistä suhteista sekä käyttäytymissäännöistä. Koheesio, normit, status, roolit ja viestintärakenne ovat rakenteen viisi päätekijää. Koheesio tarkoittaa sitä ”liimaa”, joka pitää ryhmän koossa, eli millainen veto ryhmään sekä muita jäseniä kohtaan on. Uhkaavassa tilanteessa tämä ilmiö lisääntyy. Normit ovat toimintasääntöjä ja ne voivat olla sekä kiel-

täviä että kärkeviä. Näihin normeihin mukautuminen voi olla joko normatiivista tai tiedollista. Yksilön aseman ryhmässä määrittelee status ja se voi olla joko virallinen tai epävirallinen. Roolit ovat käyttäytymiskokonaisuuksia, joita esimerkiksi asiantuntijoiden tai johtajien odotetaan hallitsevan. (Pennington 2005, 94.)



## 2 PALKITSEMINEN

Palkitseminen voidaan käsittää monin eri tavoin. Yksinkertaisimmillaan palkitseminen voidaan nähdä siten, että työntekijä saa palkkioksi tehdystä työstä riittävän palkan, josta vastineena yritys saa työntekijän antaman työpanoksen. Palkitsemiseksi voidaan ajatella laajemmin kaikki ne yrityksen toimet, jotka työntekijät kokevat palkitsevan heitä. (Liinalaakso, Moisio ja Tiihonen 2016, 12 - 13.) Palkitseminen toimii yrityksen panoksena tuottavuuden lisäämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi, jolloin tavoitteena on myös ylläpitää sekä kehittää yrityksen kilpailukykyä (Kauhanen 2012, 96).

Suomessa lainsäädäntö määrää, että työntekijän tulee saada vastine tehdystä työstä. Työsopimuslain mukaan työnantajalla on palkanmaksuvelvollisuus eli työnantajan on maksettava palkkaa työntekijälle hänen kanssaan tehdyssä työsopimuksessa sovittujen perusteiden mukaisesti. (L 26.1.2001/55).

### 2.1 Palkitsemisstrategia ja palkitsemispolitiikka

Palkitsemisstrategia ja palkitsemis- eli palkkapolitiikka muodostavat palkitsemisen periaatteet. Palkitsemisstrategia sisältää palkitsemista koskevat linjaukset pitkällä aikavälillä. Palkitsemispolitiikka määrittelee millä käytännön keinoin linjaukset toteutetaan eli ne toimintatavat, joita palkitsemisessä käytetään. (Viitala 2013, 140 – 141.)

Palkitsemisstrategia on osa henkilöstöstrategiaa ja sen tulisi osaltaan vahvistaa liiketoimintastrategian toteutumista eli lähtökohtana on hyvä käyttää yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Tavoitteena palkitsemisstrategialla on määritellä millä palkitsemiskeinoilla tavoitteisiin pääsyä voidaan parhaiten tukea ja valita sopivimmat palkitsemismuodot eli palkitsemisstrategia antaa raamit palkitsemiskäytäntöjen ja – prosessien kehittämiseen sellaisiksi että työntekijöitä palkitaan asioista, jotka edesauttavat organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Palkitsemisstrategiaan sisältyvät palkitsemisen yleiset ja pitkän aikavälin periaatteet sekä palkitsemistapakohtaiset tavoitteet. Ylös kirjatun palkitsemisstrategian hyötynä on, että näin palkitsemisen periaatteet eivät unohdu, mikä lisää palkitsemisen johdonmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta yrityksessä. Palkitsemisstrategiaa voidaan käyttää myös palkitsemiselle asetettujen tavoitteiden seurannan välineenä. Kun yrityksen strategia muuttuu, myös palkitsemisstrategiaa täytyy päivittää. (Armstrong 2016, 210; Liinalaakso ym. 2016, 68 - 71; Viitala 2013, 140; Aalto-yliopisto 2012; Ylikorkala, Hakonen, Hulkko, Moisio, Salimäki ja Sweins 2005, 287.)

Palkitsemisstrategiassa otetaan kantaa seuraaviin asioihin:

- Mitkä ovat palkitsemisen perusteet: mistä asioista palkitaan?
- Palkitsemiskeinot
- Tuloksista palkitseminen ja palkkionjako
- Kuinka palkitsemisessa asemoidutaan työnantajamarkkinoilla varsinkin suhteessa yrityksiin, jotka kilpailevat samasta työvoimasta?

(Viitala 2013, 140).

Palkitsemispolitiikassa otetaan kantaa organisaation palkkatasoon, mitä luontoisetuja organisaatiossa käytetään ja millainen on palkkojen porrastus organisaatiossa. Siinä määritellään palkkojen joustavuus ja miten yhtenäisiä tai erilaisia palkat ovat organisaation eri yksiköissä. Palkitsemispolitiikka käsittelee myös miten henkilöstö voi olla mukana kehittämässä palkitsemista. (Kauhanen 2012, 100).

## 2.2 Palkitsemisen merkitys

Palkitsemisella yritys pyrkii tukemaan olemassa olevaa strategiaa eli palkitsemisella on toimintaa ohjaava funktio. Yritys pyrkii palkitsemisella kannustamaan, motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä tekemään työnsä yrityksen strategian mukaisesti. Palkitsemisjärjestelmä on siis johtamisen väline ja se tukee strategian toteutumista sekä vision saavuttamista, joten palkitsemisjärjestelmää laadittaessa on huomioitava, että se noudattaa yrityksen arvoja, visiota ja missiota ollen yrityksen strategian mukainen. Työntekijöiden tehdessä parhaansa yhdessä ja panostaessa yritykselle tärkeisiin asioihin, tuo se yritykselle menestystä. Palkitsemiseen sisältyvät myös ne käytännöt, joilla halutaan houkutel-la uusia työntekijöitä yritykseen ulkoisilta työmarkkinoilta. (Ylikorkala ja Sweins 2015, 22; Luoma, Troberg, Kaajas ja Nordlund 2004, 34; Liinalaakso ym. 2016, 12.)

Työntekijälle palkitseminen kertoo, miten tyytyväinen yritys on hänen työsuoritukseensa. Toimiva palkitseminen tukee ja edistää yksittäisen työntekijän motivaatiota. (Luoma ym. 2004, 34.) Eri ihmisten motivaattorit ovat hyvin moninaisia, joten palkitseminenkin on hyvin haasteellista. Se, mikä motivoi yhtä, ei motivoi toista. Ihmisten odotukset työstä ja palkitsemisesta poikkeavat toisistaan. Tämän vuoksi palkitsemisessa on tärkeää että palkkio sopii työntekijöille eli on hyvä huomioida, millaista palkitsemista työntekijät arvostavat. Koska työntekijät ihmisinä ovat erilaisia, olisi palkitsemisessa hyvä tarjota eri vaihtoehtoja. (Kauhanen 2012, 88; Bruce ja Pepitone 1999, 48.)

Eroja ihmisten työhön ja palkitsemiseen kohdistuvissa odotuksissa on havaittavissa sukupolvien välillä. Niin kutsutun millenniaalien sukupolven eli 1980- 2000 -luvulla syntyneiden arvomaailma on eri kuin X-sukupolvella eli 1960- 1980 -luvulla syntyneillä. X-sukupolven ja sitä varttuneempien työurat ovat usein olleet pysyviä ja yhtäjaksoisia, kun taas millenniaaleilla työura on vaihtelevampi. Millenniaalit eivät odota tekevänsä työuraa yhden työnantajan palveluksessa, vaan tiedostavat että työnantaja voi olla useita heidän työuransa aikana. (Juti 2016, 28 – 30.)

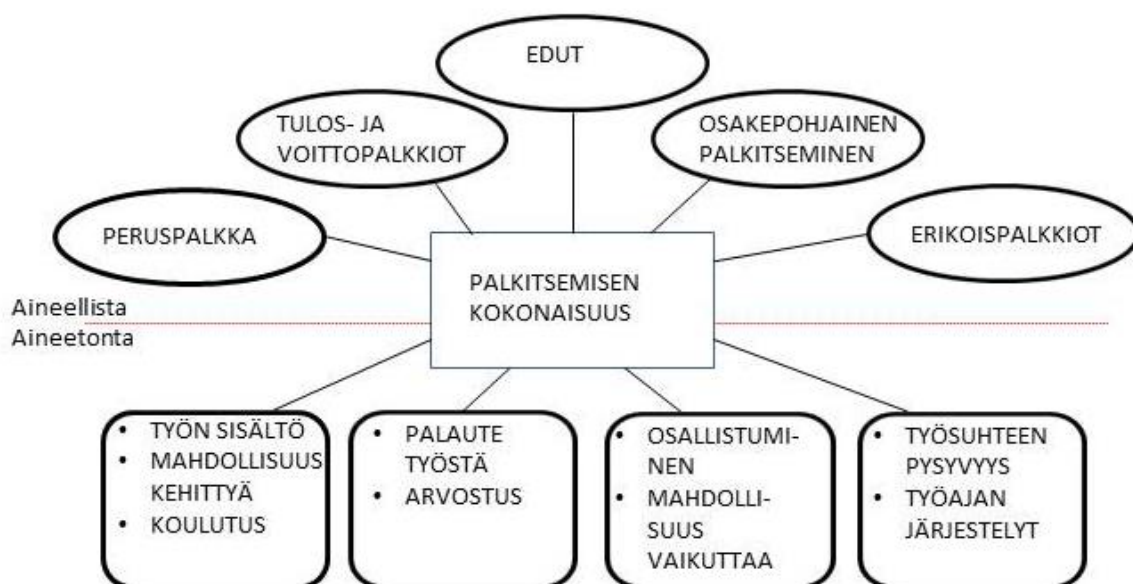
Millenniaalit arvostavat työelämässä joustavuutta ja vapaa-aika on heille tärkeää. Heille uralla eteneminen ei välttämättä toimi palkintona hyvin tehdystä työstä, mikäli se merkitsee työajan pitene-mistä ja siten vähäisempää vapaa-aikaa. Motivoivana tekijänä on se, että työllä on heille itselleen merkitystä ja he saavat työn myötä kokemuksia. Työn mielekkyys sitouttaa heidät työhön. Sillä, että he pystyvät työssä toteuttamaan itseään ja toimimaan itsenäisesti, mutta kuitenkin yhteistyössä muiden kanssa, on heille merkityksellistä. Tärkeää on myös työssä uusien taitojen oppiminen ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen. (Juti 2016, 38 – 42.)

Käsite palkitseminen käsittää sekä palkan että muut taloudelliset etuudet. Yrityksen haasteena onkin onnistua luomaan sellaiset työtehtävät, palkitsemisjärjestelmä sekä työympäristö niin, että työntekijät tuntevat yrityksen ja työn tuottaman vastikkeen sekä oman työpanoksen olevan tasapainossa. Työllä on myös muita arvoja kuin rahallinen. Työn avulla voi kehittyä ja toteuttaa itseään, saada arvostusta sekä välittämistä. Työ tuo työntekijälle taloudellisen perustan, turvallisuutta, jatkuvuutta sekä statusarvoa. Tulevaisuudessa yritykset voivat kehittää malleja, joista työntekijä voi valita itselleen omanlaisen palkitsemispaketin. (Viitala 2013, 138 - 139). Palkitsemisen tulisi olla joustavaa ja rahapalkan ohessa tulisi voida palkita myös muilla vaihtoehtoisilla motivoivilla tavoilla. Monelle työntekijälle kiitos hyvin tehdystä työstä tai uusia haasteita sisältävien työtehtävien saaminen on motivoiva palkkio (Sarala ja Sarala 2001, 58).

Usein palkitseminen perustuu sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen. Asetettujen tavoitteiden tulisi olla seuraavien kriteereiden mukaisia: yksilöityjä ja tarpeeksi tarkasti määriteltyjä, niiden tulee olla mitattavissa olevia ja myös ajallisesti määriteltyjä. Tavoitteiden tulee olla sellaisia, että ne ovat realistisesti toteutettavissa ja ne ovat hyväksytyjä. Hyvin asetetut tavoitteet ovat riittävän haasteellisia ja motivoivat työntekijää panostamaan työhönsä sekä ne ovat syntyneet esimiehen ja työntekijän yhteistyönä. Kun näissä edellisissä asioissa onnistutaan, saadaan tuloksiksi sitoutumista, laadukasta toimintaa sekä joustavuutta henkilöstövoimavaroihin. Näin luodaan myös motivaatiota, yhteistyöhalua ja – kykyä, osallistumista ja sitoutumista organisaatioon. (Kauhanen 2012, 69; Viitala 2013, 36 - 37). Sistosen (2008, 234) mukaan palkitsemisella ja hyvällä johtamisella vaikutetaan positiivisesti organisaation ilmapiiriin. Johtaminen suorituksen parantamisessa on avainasemassa. Selkeät tehtävät, tehokas johtaminen sekä haastavat tavoitteet ja kannustava palkitseminen ovat toimivia niin suoritusta parannettaessa kuin muutosta johdettaessa.

### 2.3 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen voidaan jakaa aineellisiin eli taloudellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin. Alla olevassa kuviossa on esitettyä Aalto-yliopistossa Palkitsemisen tutkimusohjelmassa kehitetty malli palkitsemisen kokonaisuudesta. Mallissa esitetään ne palkitsemistavat, joita pääasiassa Suomessa on käytössä. (Kuvio 1.)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu aineellisesta sekä aineettomasta palkitsemisesta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala 2014, 36; Liinalaakso 2016, 14.)

Palkitsemiskeinojen jakaminen aineellisiin ja aineettomiin ei ole yksiselitteinen, sillä useat aineettomat tavat palkita ovat välillisesti aineellisia. Esimerkiksi edetessään uralla työntekijän työtehtävät ja palkkaus muuttuvat. (Luoma ym. 2004, 38.)

### 2.3.1 Aineeton palkitseminen

Ne palkitsemismuodot, jotka ovat yhteydessä työstä saatavaan palautteeseen, mahdollisuuksiin kehittyä työtä tehtäessä, työn sisältöön ja työympäristöön, ovat aineettomia palkitsemisen tapoja (Ylikorkala ja Sweins 2015, 21.). Aineettomaan palkitsemiseen voidaan yrityksissä vaikuttaa johtamiskäytännöillä (Liinalaakso 2016, 36). Kauhasen (2012, 21) jaottelun mukaan aineettomaan palkitsemiseen kuuluvat urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot.

URAPALKKIOT	SOSIAALISET PALKKIOT
Työ sinänsä	Statussymbolit
Joustavat työajat (työaikapankki)	Palautte (kiitos ja tunnustukset)
Itsensä kehittäminen	Työyhteisön edustaminen
Kasvupolut	Julkinen tunnustus (kunniamerkit, arvonimet, jne.)

Taulukko 1. Aineettoman palkitsemisen jaottelu urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. (Kauhasen 2012, 107).

Urapalkkioita työntekijä arvottaa sen mukaan millainen merkitys niillä on hänen omaan etenemiseensä työuralla ja ammatilliseen kasvuun. Urapalkkiona työtä itseään voidaan pitää silloin, kun työntekijä kokee työn haasteellisenä ja myös mielenkiintoisena. Voidessaan kehittyä työssä niin ih-

misenä kuin ammatillisestikin, työntekijä kokee työnteon palkitsevana. Asiantuntijatehtävissä toimiville työn tarjoamat haasteet ovat tärkeitä, sillä niiden myötä on mahdollista pitää osaaminen ja ammattitaito ajan tasalla. Ammatillisen kasvun myötä työntekijälle voi avautua mahdollisuuksia siirtyä uusien haasteellisten tehtävien pariin organisaation sisällä ns. kasvupolkujen myötä. Myös joustavuus työnteossa voidaan kokea palkitsevana, esim. mahdollisuus tehdä osa-aikatyötä. (Kauhanen 2012, 108; Kiviranta 2010, 96.)

Itsensä kehittäminen voidaan käsittää muodollisen koulutuksen hankkimisena joko työ- tai vapaaajalla, tai se voidaan nähdä työn ohessa uuden oppimisena ja työssä kehittymisenä. Työnantaja voi erilaisin keinoin kannustaa työntekijöitä itsensä kehittämiseen, esim. joustamalla työajoissa, osallistamalla koulutuksen kustannuksiin tai hankkimalla tarvittavat opiskelumateriaalit. (Kauhanen 2012, 110 - 111.)

Aineettomassa palkitsemisessa sosiaalisina palkkioina pidetään palautteen ja arvostuksen saamista niin työkavereilta ja esimieheltä kuin myös työpaikan muilta sidosryhmiltä. Palaute kertoo kuinka työssä on suoriuduttu ja siitä saadaan ohjeistusta työn kehittämiseen. Palaute antaa työntekijälle tunteen siitä, että työtä arvostetaan. Hyvät ja erinomaiset suoritukset tunnustetaan ja niistä palkitaan palkitsevassa organisaatiossa. Myös palkitsevan organisaation ominaispiirre on se että palaute, sekä positiivinen että korjaava palaute, ovat välittömiä, tarkkoja sekä kiinteässä yhteydessä suoritustasoon. Joillekin henkilöille statussymbolit ovat tärkeitä. Työpaikalla näitä merkkejä arvoasemasta ovat esim. toimennimike, työasusteet, työvälineiden monipuolisuus, työpisteen sijainti ja työsuhte-auto. (Hakonen ym. 2014, 251 - 252; Esimiesinfo 2013; Kauhanen 2012, 111 - 112; Sistonen 2008, 135.)

### 2.3.2 Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen

Aineelliset eli taloudelliset palkitsemistavat ovat rahallisia tai rahanarvoisia tapoja palkita henkilöstöä. Tehdyistä työstä maksetaan korvauksena ensisijaisesti palkkaa. Palkkaus voi sisältää peruspalkan ja sitä täydentäviä palkitsemismuotoja. Peruspalkkaustapoihin kuuluvat aikapalkat, suorituspalkat ja provisiopalkat. Suorituspalkat jakautuvat palkkiopalkkoihin ja urakkapalkkoihin, joiden perusteena on tehty työsuoritus. (Kauhanen 2012, 114; Liinalaakso ym. 2016, 16 - 17.)

Yleisin palkkausmuodoista on aikapalkka, jolloin perusteena on tehtyjen työtuntien määrä tai kuukauden ajanjakso. Kiinteä rahapalkka koostuu vaativuusosasta eli tehtäväkohtaisesta palkanosasta, joka on määritelty työtehtävän vaativuuden pohjalta ja henkilökohtaisesta palkanosasta, jonka määrätymisperusteena tulisi olla työntekijän osaaminen työssä ja työstä suoriutuminen. Kiinteän palkan osan lisäksi voidaan maksaa tulos- tai kannustinpalkkioita. Palkan lisänä voi olla erilaisia lisiä, joiden perusteena voi olla työntekijän taito, mm. kielitaito tai monitaitoisuus. (Kauhanen 2012, 114 - 115; Liinalaakso ym. 2016, 18.)

Taloudelliseen palkitsemiseen kuuluvat myös rahapalkan ohella henkilöstölle suunnatut luontoisedut, esimerkiksi ateria-, auto- tai puhelinetu. Luontoisetujen tarjoamisessa henkilöstölle on tarpeen varmistaa, että etu, jota tarjotaan, on kullekin henkilölle tarpeellinen ja että henkilö arvostaa kyseistä etua. Esim. autoetua ei ole syytä tarjota työntekijälle, joka ei tarvitse autoa. (Kauhanen 2012, 116.)

Työhyvinvointiin ja työkyvyn hallintaan liittyvät toimet sisältyvät taloudelliseen palkitsemiseen. Organisaatio voi edistää henkilöstön työkyvyn hallintaa erilaisin tavoin. Työn sisältöön ja vaihtelevuuteen sekä työn määrään voidaan kiinnittää huomiota, pitää huolta työturvallisuudesta, huolehtia työilmapiiristä niin koko organisaatiossa kuin yksikkötasolla, kehittää työntekijöiden osaamista ja työmotivaatiota sekä kehittää johtamista. Myös organisaation palkitsemiskulttuuri sekä tarjotut edut etä työterveyshuollon taso vaikuttavat työkyvyn hallintaan. Työhyvinvointia ja työssä jaksamista edistävät etuudet ovat tärkeitä nykyhetken ja tulevaisuuden palkitsemisessa, koska työntekijöiden ikärakenne on muuttunut ja työurat pitenevät. Työhyvinvointiin liittyvien etuuksien avulla henkilöstön sairauspoissaoloihin voidaan vaikuttaa niitä vähentävästi ja he jaksavat työssä paremmin. Myös viihtyminen töissä lisääntyy. Tällä on positiiviset vaikutukset yritysten tuottavuuteen. Työhyvinvointia ja työssä jaksamista voidaan tukea esim. kulttuuri- ja liikuntasetelein. Jotta työkyvyn hallintaan voidaan vaikuttaa suotuisasti, vaatii se henkilöstön kuuntelua niistä seikoista, joita sen mielestä vaativat huomiota. Olennainen rooli tässä on henkilöstön lähiesimiehellä.

(Talouselämä 2017; Kauhanen 2012, 117 - 118.)

Tulospalkkiojärjestelmää voidaan käyttää myös osana organisaation taloudellista palkitsemista. Ominaisista tulospalkkiojärjestelmille on:

- Palkkio perustuu ennakoon laadittuihin tavoitteisiin, joita on yleensä organisaation tasosta riippuen 3-6 kappaletta
- Palkkiota maksetaan mikäli asetettuihin tavoitteisiin päästään tai ne ylitetään
- Yleensä palkkion maksu tapahtuu 1-4 kertaa vuodessa
- Palkkiojärjestelmän piiriin kuuluu monia henkilöitä tai henkilöstöryhmiä tai koko henkilöstö

Saman organisaation sisällä voi olla erilaisia tulospalkkiojärjestelmiä riippuen sen tasoista ja osaluista. Myös tulospalkkioiden maksimipalkkiot vaihtelevat yleensä siten, että maksimipalkkio on sitä suurempi mitä korkeampi organisaatiotaso on kyseessä. (Kauhanen 2012, 119 - 120.)

Yritykset voivat myös jakaa osan voitostaan työntekijöilleen. Voittopalkkiota yritys voi jakaa joko suoraan henkilöstölle tai jakamalla osan voitosta henkilöstörahasolle. Henkilöstörahaso voidaan perustaa yksityiseen tai julkiseen organisaatioon tai yritykseen, jossa on vähintään kymmenen henkeä. Rahasto on organisaation henkilöstön perustama ja omistama. Se hallinnoi työnantajaorganisaatiolta voittopalkkioerinä vastaanotettuja varoja sekä niiden sijoittamisesta saatuja tuottoja. Tarkoituksena rahastolla on palkita organisaation koko työntekijäkuntaa, kun tavoitteisiin päästään. Pyrkimyksenä henkilöstörahasolla on myös lisätä organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä. Lisäksi tavoitteena on organisaation ja sen työntekijöiden taloudellisten osallistumismahdollisuuksien parantaminen. (Hakonen ym. 2014, 142; Kauhanen 2012, 124 - 125; L 5.11.2010/934.)

Henkilöstörahastolla ei ole verovelvollisuutta. Rahaston jäsenen nostamasta rahasto-osuudesta ja ylijäädystä hän maksaa veroa 80 %:n osalta ja loput 20 %:a summasta on hänelle verovapaata tuloa. Vuosittain rahaston jäsen voi nostaa enintään 15 %:a omasta osuudestaan. Mikäli organisaatiossa on henkilöstörahasto, on koko henkilöstö rahaston jäsenenä, mahdollisesti ylin johto pois luen. (Kauhanen 2012, 125.) Jäsenyys päättyy työsuhteen päättyessä ja kun rahaston osuudet on maksettu henkilölle kokonaan (L 5.11.2010/934).

Muita taloudellisen palkitsemisen tapoja voivat olla henkilöstölle tarjotut vakuutukset, mm. sairaus- kulu- ja vapaa-aikavakuutus ja lisäeläkevakuutus. Työnantajat voivat tukea myös henkilöstön virkistys- ja harrastustoimintaa. (Kauhanen 2012, 118 - 119.) Palkitsemisen muotona voidaan käyttää myös optioita sekä osakkeita. Organisaatiossa joudutaan päättämään tarjotaanko optioita tietyille henkilöille, esim. hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja, johtoryhmä, vai koko henkilöstölle. Osake- pohjaiset palkitsemisjärjestelmät ovat tulleet yleisimmiksi optiojärjestelyjen vähetessä. Osakeomistajuuden kautta henkilöstöä halutaan kannustaa mukaan organisaation kehittämiseen. (Kauhanen 2012, 126 - 127.)

#### 2.4 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

Jotta palkitsemisjärjestelmästä tulee toimiva, tulee sen olla kullekin organisaatiolle nimenomaan sitä varten suunniteltu ja perustua kyseisen yrityksen tarpeisiin (Luoma, Troberg, Kaajas ja Nordlund 2004, 49; Liinalaakso ym. 2016, 58). Palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen vaikuttaa myös se, miten hyvin työntekijöiden motivaatiota ymmärretään ja miten sitä tuetaan. Toimivalla palkitsemisella on myös ohjauspyrkimys eli palkitsemisella toimintaa ohjataan organisaation strategian mukaiseksi. (Luoma ym. 2004, 9.) Palkitsemisen kohteeksi kannattaa ottaa tavoitteet, jotka ovat yrityksen kannalta tärkeitä (Liinalaakso ym. 2016, 8).

Keskeistä toimivan palkitsemisjärjestelmän luomisessa on, että työntekijöiden kohtelu on oikeudenmukaista ja tasa-arvoista sekä palkitseminen noudattaa sovittuja sääntöjä (Viitala 2013, 144). Tärkeätä on miettiä, millä tavoin varmistetaan että palkitseminen koskettaa huippusuorittajien lisäksi muitakin työntekijöitä ja miten organisaatiossa kannustetaan ja annetaan tarpeeksi myönteistä palautetta kaikille myös palkitsemisjärjestelmän ohessa (Österberg 2015, 168).

Yksittäinen työnantaja voi päättää tulos- tai kannustinpalkitsemisjärjestelmän kehittämisestä, mutta jos halutaan tehdä muutoksia peruspalkkausjärjestelmään, tulee huomioida mahdolliset työehtosopimuksen sisältämät menettelyä koskevat määräykset (Kauhanen 2012, 100). Tarve palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen voi olla lähtöisin yrityksen sisältä tai tulla ulkopuolelta. Esimerkiksi henkilöstö voi kokea olemassa olevan palkitsemisen riittämättömäksi, jolloin järjestelmää on aihetta kehittää. Nykypäivänä yritysten toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia nopeasti, minkä vuoksi yritysten täytyy uudistaa toimintastrategioitaan, mikä heijastuu myös tarpeena päivittää palkitsemisjärjestelmää. (Liinalaakso ym. 2016, 58.) Monien palkitsemistutkimusten mukaan, muuttamalla palkitsemisjärjestelmää halutaan organisaatioissa kannustaa työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan ja si-

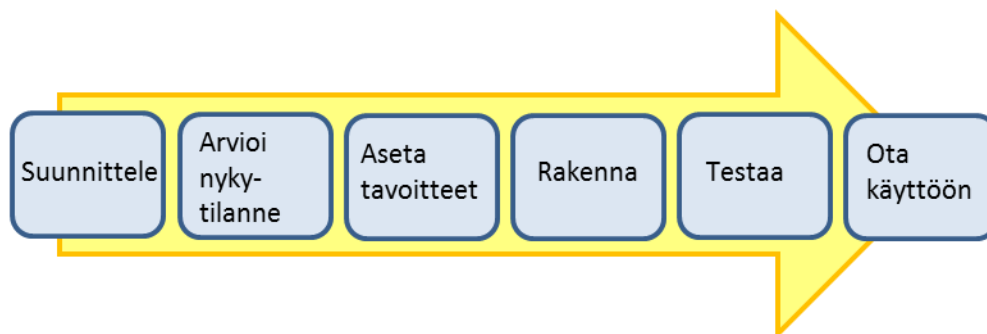
tä kautta pyrkimään parempiin työn tuloksiin (Huusko 2007, 113).

Kun palkitsemista kehitetään, voidaan yrityksessä laatia kokonaan uusi palkkiojärjestelmä tai palkitsemistapa. Myös jotain palkitsemisen osa-aluetta voidaan päivittää yrityksen tarpeita paremmin vastaavaksi. Kehittäminen voi kohdentua palkitsemiseen liittyviin asioihin, esim. työtehtävien vaativuuden määrittelyyn tai arviointi- ja palauteprosesseihin. (Liinalaakso ym. 2016, 59; Aalto-yliopisto 2012.)

Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen onnistumiselle olennaista on että yrityksen johto on sitoutunut siihen, sillä palkitseminen on tärkeä osa johtamista. Johdolla tulee olla tiedossa, mitä tarpeita palkitsemiselle on ja mitä hyötyä palkitsemisjärjestelmän kehittämällä voidaan saavuttaa. Yritys voi toteuttaa kehittämisen itse tai ulkopuolisin voimin. Jotta kehittämistyössä voidaan huomioida niin johdon kuin alaisten näkökulma, on kehittäminen hyvä toteuttaa työryhmässä, jossa on mukana molempien edustajia. Kun työntekijät pääsevät mukaan osallistavaan suunnitteluun ja kehittämään palkitsemista, lisää se heidän ymmärtämystään palkitsemisesta ja sen kehittamisestä. Vastavuoroisesti johto saa työntekijöiltä näkemyksiä käytännön työstä ja tietoa heidän osaamisestaan. Yhteistyö tuo varmuutta siihen, että niin yritysjohto kuin työntekijätkin sitoutuvat prosessiin ja sen tuloksena syntyvään palkitsemisjärjestelmään. Koska henkilöstön edustajat ovat mukana palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa, helpottaa se järjestelmän jalkauttamista käytäntöön. Henkilöstö voi olla mukana palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä myös muilla keinoin kuin varsinaisen kehittämistyöryhmän jäsenedustajina. Esimerkiksi kommentoimalla järjestelmän mittaristoa kokouksissa tai sähköpostilla, osallistumalla tiedotustilaisuuksiin ja esittämällä kokemuksia palkitsemisesta kyselyissä. Johdon ja henkilöstön yhteisesti laatimasta järjestelmästä on mahdollista kehittää selkeä, oikeudenmukainen ja kannustava. Mitä selkeämpi järjestelmä on, sitä helpommin vältetään järjestelmän väärinymmärryksiltä. (Liinalaakso ym. 2016, 59 - 60; Huusko 2007, 126; Ylikorkala ym. 2005, 287 - 288.)

#### 2.4.1 Kehittämistyön vaiheet

Palkitsemisjärjestelmän kehittämistyön lähtökohtana on se, mitä yritys haluaa kehittää. Kehittämistyön vaiheet on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 3. Palkitsemisen kehittämisen vaiheet. (Liinalaakso ym. 2016, 66.)

Suunnitteluvaiheessa on tärkeää huomioida mitä resursseja on käytettävä palkitsemisen kehittämistä ajatellen, mm. kenen työpanosta tarvitaan ja miten paljon aikaa kehittämistyö vie. Palkitsemisen ke-



hittämiselle laadittavassa kokonaissuunnitelmassa käydään läpi kehittämisen tavoitteet, miten järjestelmän kehittäminen on sidoksissa yrityksen muun toiminnan kehittämiseen, mitkä ovat kehittämisen etenemisvaiheet ja aikataulu sekä kehittämiseen osallistuvien toimijoiden tehtävät vastuineen. Suunnitelmassa huomioidaan myös kehittämisen seuranta ja sen arviointi sekä siitä tiedottaminen. Tiedottamisen merkitys on suuri, koska mitä paremmin palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä ja sen muutoksista tiedotetaan, sitä paremmin henkilöstö ymmärtää kehittämisen tarpeet ja välttyään mahdollisilta huhuilta, joita muutos työntekijöiden joukossa aiheuttaa. (Liinalaakso ym. 2016, 66 - 67.)

Jotta kehittämistarpeet saadaan selville, on analysoitava yrityksessä käytössä olevan palkitsemisjärjestelmän nykytila sekä sen toimivuus. Tavoitteena analyysillä on selvittää yrityksen nykyinen ja sen haluama uudenlainen toimintatapa ja mitä tuloksia tai vaikutuksia halutaan palkitsemisella saada sekä voiko nykyisen palkitsemisjärjestelmän avulla ne saavuttaa. Selvitettäviä asioita ovat mm. palkitsemisen perusteet, palkkiotasot sekä mitä kustannuksia palkitsemisjärjestelmästä aiheutuu. Järjestelmän toimivuus ja sen vaikutukset sekä miten tyytyväisiä siihen ollaan, on myös selvitettävä. Tässä voidaan käyttää henkilöstökyselyjä ja kartoittaa työntekijöiden kokemuksia palkkioista. Kyselyllä voidaan saada olennaista tietoa henkilöstön mielestä kehittämistä vaativista palkitsemisen tavoista ja mitä palkitsemisen keinot ovat heidän arvostamiaan. (Liinalaakso ym. 2016, 67 - 68; Ylikorkala ym. 2005, 285. )

Palkitsemisjärjestelmän rakentamisvaiheessa rakennetaan palkkaus- ja palkkiojärjestelmä. Työehtosopimukset määrittävät usein tehtävän vaativuuteen perustuvan palkan osan. Sen ohien yritys voi määrittellä henkilökohtaisen palkanosan sekä palkkiojärjestelmän, joka täydentää peruspalkkaa. (Liinalaakso ym. 2016, 71.) Palkkiojärjestelmän suunnittelu aloitetaan asettamalla tavoitteet ja laatimalla mittaristo sekä tunnusluvut. Tavoitteet tulisi voida saavuttaa eri tasoilla. Niiden tulee olla reiluja ja läpinäkyviä sekä mitä suorittavampaa työtä tehdään, sitä useammin tulee palkita. Mittareiden tulisi olla yksinkertaisia, ymmärrettäviä sekä työntekijän tulisi voida vaikuttaa tuloksiin, joista palkitaan. Jos tavoitteet ovat taloudellisia, voidaan mittareina käyttää taloudellisia tunnuslukuja, esimerkiksi myyntikatteen tai sijoitetun pääoman tuoton kasvua. Määrällisissä tavoitteissa mittauksen kohteena voivat olla valmistettujen tuotteiden kappalemäärät tai tuotannon tehokkuus. Tavoitteiden ollessa laadullisia, voidaan mittaamisessa käyttää esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyjä koetun laadun tason mittaamiseksi. Asetetut mittarit määräävät käytettävät palkitsemistavat. Kyseeseen tulee palkkiopalkka, jos mitataan palkkakauden välitöntä työtulosta ja tulospalkkio, jos mitataan pidemmän aikavälin tavoitteita. Kun tavoitteet, mittarit ja tunnusluvut on määritelty, voidaan laatia ehdot, jotka koskevat palkkion maksamista, esim. kohdejoukko tai palkkiojaksot. (Forbes 2013; Liinalaakso ym. 2016, 75 - 76; Österberg 2015, 165).

Ennen palkkiojärjestelmän käyttöönottoa on sen toimivuutta testattava. Testausvaiheessa voi tulla esiin asioita, jotka vaativat lisäkehittämistä tai korjaamista ennen lopullista käyttöönottoa. Testausvaiheessa saadaan mm. siitä kokemuksia miten järjestelmän käytännössä toimii ja kokeeko henkilöstö sen oikeudenmukaisena. Ennen kuin järjestelmä otetaan käyttöön, on tärkeää, että sen suuntaa-

antavat vaikutukset palkkoihin on niin johdon kuin työntekijöiden tiedossa. (Liinalaakso ym. 2016, 78.)

Uusi palkkiojärjestelmä voidaan ottaa käyttöön yrityksessä vaiheittain tai kerralla. Vaihteellisuutta voidaan käyttää, jos palkkiota maksetaan osastokohtaisesti. Palkkiojärjestelmän koskiessa koko yritystä, otetaan se käyttöön kerralla. (Liinalaakso ym. 2016, 78 - 79.) Käyttöönottoaiheessa on tärkeää huolehtia että esimiehillä on riittävät taidot ja osaaminen, jotta he suoriutuvat palkitsemisesta käytännössä, sillä päävastuu palkitsemisesta on heillä. Esimiehillä on järjestelmää käyttöön otettaessa oltava riittävä tietämys mm. työn arviointiperusteista, tavoitteiden seurannasta ja palautteen antamisesta. (Armstrong 2016, 217; Ylikorkala 2005, 292 - 293.)

Kun palkkiojärjestelmä on implementoitu, on sitä jatkuvasti arvioitava ja tarvittaessa muokattava vastaamaan organisaation muuttuvia vaatimuksia (Armstrong 2016, 219 - 220). Ilman seurantaa ja päivityksiä, palkitsemisjärjestelmän merkitys saattaa vähentyä ja yritys voi jäädä paitsi järjestelmälle asetettuja vaikutuksia. Tämän vuoksi järjestelmän käyttöä tulee tukea organisaatiossa ja tavoitteiden toteutumista seurata. (Aalto-yliopisto 2012; Ylikorkala 2005, 293 - 294.)

#### 2.4.2 Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus

Kun palkitsemisjärjestelmää kehitetään, on huomioitava sen oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus on tärkein arvo palkitsemisessä. Tasa-arvo on olennaisin osa oikeudenmukaisuudessa ja se toteutuu silloin, kun palkitaan samalla tavalla samasta työstä ja samantasoisesta suoriutumisesta. Kokemusta palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta voidaan lisätä sillä, että palkitsemisen perusteet ovat jokaisella työntekijällä tiedossa (Luoma ym. 2004, 95). Oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä tuo myös työtyytyväisyyttä (Viitala 2013, 10).

Oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän luominen on haasteellista, koska jokainen kokee sen omalla tavallaan. Oikeudenmukaisuus voidaan tyypitellä kolmella tavalla: jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. (Liinalaakso ym. 2016, 52.)

Jaon oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä miten oikeudenmukaisina työntekijät pitävät työstä saamiinsa palkkioita. Työntekijät vertaavat keskenään omia työsuorituksiaan ja millaisia palkkioita he ovat niistä saaneet. Mikäli työntekijä tuntee, että työpanokset ja palkkiot ovat tasasuhteissa, kokee hän palkitsemisen jaon oikeudenmukaisena. Tiedotuksella organisaation palkkioperusteista ja tavoitteiden saavuttamisesta voidaan vaikuttaa jaon oikeudenmukaisuuden kokemiseen. (Liinalaakso ym. 2016, 52; Ylikorkala ym. 2005, 290.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus koskee palkitsemisen toimintatapoja. Esimerkiksi se miten palkitsemista koskevat päätökset tehdään, vaikuttaa siihen miten ne koetaan. Jos työntekijä saa osallistua päätöksentekoon ja vaikka päätös ei olisi suotuisa työntekijän näkökulmasta, on hänen helpompi hyväksyä se, mikäli hän kokee, että päätöksenteossa on menetelty oikeudenmukaisesti. Tiedottaminen on myös merkittävää menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemista ajatellen.

Organisaatiossa on hyvä luoda palkitsemisprosessit läpinäkyviksi sekä huolehtia palkitsemisessa mukana olevien henkilöiden osaamisesta. (Liinalaakso ym. 2016, 53; Ylikorkala ym. 2005, 290.)

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, miten yksilö kokee tullessa kohdelluksi niissä vuorovaikutustilanteissa, joissa palkitsemista käsitellään. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että pitääkö yksilö saamaansa kohtelua ystävällisenä ja arvostavana. Vuorovaikutustilanteissa oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa myös se että asiat tuodaan julki avoimesti, selkeästi, asiallisesti ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi palautteenantotilanteessa tämä on tärkeää huomioida. (Liinalaakso ym. 2016, 54). Palkkiota jaettaessa siis tapa, jolla siitä viestitään ja miten palkkio jaetaan, on merkityksellinen ja vaikuttaa siihen, ollaanko palkitsemiseen tyytyväisiä vai ei. (Keskuskaupakamari 2015.)

## 2.5 Tiimien palkitseminen ja tiimipalkkio

Tiimien palkitsemisen halusimme nostaa esiin, koska opinnäytetyössämme palkitsemista suunnitellaan nimenomaan pankin palveluyksikölle, jossa työtä tehdään tiimissä.

Tiimipalkkiolla tarkoitetaan palkkiota, joka kohdistuu pienelle ryhmälle tai tiimille. Jos tulospalkkausjärjestelmässä on tiimitason mittareita, on kyse tiimipalkkiosta. Tiimipalkkion ohessa puhutaan myös ryhmäpalkasta. Käytettäessä ryhmäpalkkaa, kunkin ryhmään kuuluvan palkka on sidoksissa koko ryhmän tekemiseen ja aikaansaannoksiin. Kun käytetään tiimin suoritukseen pohjautuvaa palkkausta, on tärkeätä että työsuoritus tai työn tulos on selkeästi mitattavissa ja tiimin jäsenet voivat vaikuttaa tulospalkkiokriteereihin toiminnallaan. Esimerkiksi yrityksen kokonaistuloksen perusteella maksettavat tulospalkkiot saatetaan kokea enemmänkin turhauttavina kuin motivoivina. (Huusko 2007, 116; Sarala ja Sarala 2001, 171.)

Jotta tiimin palkitseminen on toimivaa, tulee niin yksilön kuin organisaation sekä tiimin tavoitteet olla yhteen nidottuja. Asetetuilla tavoitteilla ohjataan tiimiin kuuluvia työntekijöitä ja tiimiä valvotaan yleensä yhtenä kokonaisuutena (Huusko 2007, 120.) Tyypilliset tiimin arviointimittarit ovat tulokseen pohjautuvia. Yleensä mitataan tiimin tuloksen tuottoja ja kustannuksia sekä laatua että asiakastytyväisyyttä. Mittarit voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisenä mittarina voidaan pitää esim. tiimin ongelmanratkaisutaitoja. Ulkoisilla mittareilla tarkoitetaan sitä, että tiimiä arvioidaan esim. asiakasnäkökulmasta, jolloin arvioitavaksi tulee asiakastytyväisyys tai tuotteiden toimitusaika. Pääperusteena arvioinnissa on miten hyvin tiimi on päässyt tavoitteisiinsa. (Jutila, Järvelin, Kilpi, Kvist ja Paavilainen 1999, 120 - 121.)

Tiimin palkitsemisjärjestelmää luodessa on mietittävä miten palkitaan tiimiä kokonaisuutena ja myös miten yksilöitä palkitaan tiimin aikaansaannosten pohjalta. Kuten palkitsemisjärjestelmän luomisessa yleensä, tulee palkitsemisperusteiden olla yhteisesti hyväksytyt ja palkitsemisen olla tasapuolista. Tärkeää on myös vastuuttaa tiimiä tavoitteiden saavuttamisesta. Sitoutumista palkitsemisjärjestelmään lisää henkilöstön mukaanotto jo suunnitteluvaiheessa ja heidän ideansa kannustamista voidaan

huomioida. (Jutila ym. 1999, 129 - 131.)

## 2.6 Yhteenveto palkitsemisesta

Toimiva palkitsemisjärjestelmä on mahdollista luoda huomioimalla yrityksen omat strategiset tavoitteet. Palkitsemisella ohjataan yrityksen toimintaa ja pyritään ohjaamaan henkilöstön työntekeä tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöille ja tiimeille asetut tavoitteet ja niiden mittarit tulisi olla selkeät ja kaikkien tiedossa. Kun mietitään keinoja palkitsemiseen, henkilöstön mielipiteillä on merkitystä, jotta palkitsemistavoiksi valikoituvat sellaiset, mitä työntekijät arvostavat ja pitävät motivoivina. Esim. eri-ikäiset voivat arvostaa eri palkkioita eri tavoin. Palkitsemisessa on hyvä käyttää niin aineettomia kuin aineellisia palkitsemistapoja ja siten antaa työntekijöille valinnanmahdollisuuksia palkitsemisen suhteen. Työntekijöitä motivoivat palkkiot lisäävät heidän panostustaan työhön, tämä näkyy niin yksilö- kuin tiimitasolla työnteon tehostumisena.

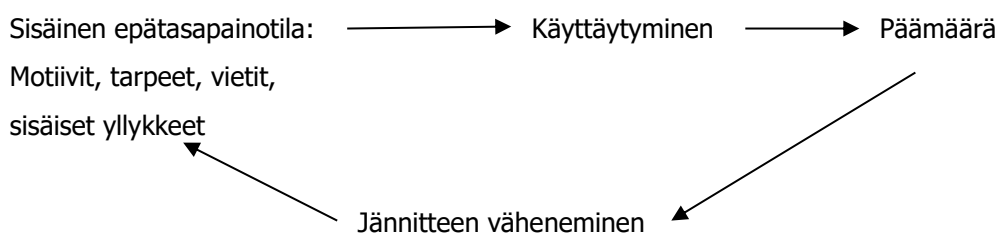
Esimiesosaamisella on suuri merkitys palkitsemisen koko prosessissa. Miten esimies toimii ja viestii palkitsemisesta sitä suunniteltaessa ja sitä käyttöönotettaessa vaikuttaa suuresti miten hyvin palkitsemisjärjestelmä saadaan jalkautettua organisaatioon. Esimiesten tulee huolehtia palkitsemisen seurannasta ja sen oikeudenmukaisesta toteuttamisesta. Muutoinkin palkitsemisen toimivuutta tulee seurata yrityksessä ja palkitsemisjärjestelmää on päivitettävä tarvittaessa.

### 3 MOTIVAATIO

Kun ihminen käyttäytyy motivoituneesti, hänen toimintansa on päämäärähakuista ja tarkoituksenukaista. Vapaaehtoisuus sekä yksilön tahdonalainen käyttäytyminen ovat motivoitunutta käyttäytymistä eli kontrolloitua toimintaa. Motivaatio tarkoittaa motiivien aikaansaamaa tilaa. Esimerkiksi tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet ovat motiiveja. Yksilön mielessä olevien ja kaikkien häneen vaikuttavien motiivien yhteistuloksena syntyy kokonaisprosessi eli motivaatio. Motivaatioon liittyy se, miten käyttäytyminen saa alkunsa, kuinka se pysyy yllä ja kuinka se loppuu. Myös siitä, millä voimalla ja mihin suuntaan sekä kuinka sitkeästi käyttäytymistä ylläpidetään, puhutaan motivaation yhteydessä. Vireys (toiminnan lähteenä olevaa motivaatio) ja suunta (toiminnan päämääräsuuntautuneisuus) sekä systeemiominaisuus (yksilön ja ympäristön väliset vuorovaikutusprosessit) ohjaavat toiminnan suuntaa. Nämä prosessit joko heikentävät tai vahvistavat käyttäytymistä. Monimutkaisuus leimaa motivaatiota. Toiveet, tarpeet, pyrkimykset, vietit ja odotukset vaikuttavat ihmisen motivaatioon monimutkaisella tavalla. Organisaatiossa motivaatioon vaikuttavat monet tekijät. Organisaation toiminnan kannalta motivaatio on keskeistä, sillä sen toimivuus ja tehokkuus ovat verrannollisia siihen kuinka motivoituneita ihmisiä organisaatiossa työskentelee. (Juuti 2006, 37 – 38.)

#### 3.1 Motivaatioprosessi

Motivaatio syntyy prosessin seurauksena. Ihmisen mielessä on jatkuvasti käynnissä motivaatioon vaikuttavia prosesseja. Ihmisen ja hänen ympäristönsä väliset vuorovaikutussuhteet ovat liikkeellepanevia energioita. Motivaatioprosessia voidaan kuvata seuraavasti:



Kuvio 4. Motivaatioprosessin eteneminen vaiheittain. (Juuti 2006, 38.)

Prosessinäkökulman omaksuneiden teorioiden mukaan ihmisen käyttäytyminen on melko rationaalista, tietoisia päämääriä kohti menevää käyttäytymistä. Psykoanalyttisen teorian mukaan ihmisen käyttäytyminen on alitajuisten sekä tiedostamattomien motiivien muokkaamaa. Motivoitunut ihminen on kuin hän olisi jännitystilassa, jossa hän pyrkii kohti päämäärää. Nykytilan ja päämäärän välillä on jännitystila, jota hän pyrkii lievittämään. Toiminta aiheutuu motivaatiosta ja ihminen tavoittelee päämääriään rationaalisten teorioiden mukaan. Tarpeet ovat tarve teorioiden mukaan puutostiloja, jotka käynnistytyään ylläpitävät käyttäytymistä. Vaistoteorioiden mukaan käyttäytyminen on vaitonvaraista. Behavioristisen teorian mukaan ihminen käyttäytyy aikaisemman kokemuksen perusteella eli vahvistushistoriansa mukaisesti. Ihminen turhautuu ja stressaantuu, jos hän ei saavuta ihannoimiaan sekä arvostamiaan päämääriä. (Juuti 2006, 38 - 39.)

### 3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Käsitteellisesti motivaatio voidaan jakaa sisäiseen sekä ulkoiseen motivaatioon. Suurin osa ihmisistä on sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita. Työelämässä on näitä molempia motivaation muotoja. Täysin ulkoista motivaatio on silloin, kun välinearvo on ainut motivaattori, jolloin työstä sinänsä ei saa mielihyvää tai se ei aiheuta kiinnostusta. (Vartiainen ja Nurmela 2005, 190.)

Ihminen, joka tuntee voimakasta sisäistä motivaatiota saavutuksistaan ja joihin hän on tyytyväinen, etsii mahdollisuuksia oppia uutta ja näytön paikkoja omille kyvyilleen. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa ulkoisten palkkioiden tavoittelua. Palkkioiden lähde on ulkopuolella ja jotta ne tavoittaa, joutuu ponnistelemaan. Sitä motivoituneempi ihminen on, mitä houkuttelevammaksi palkkio koetaan ja sitä kovemmin palkkion eteen tehdään työtä. Jos työ on rutiininomaista, motivaatiolähteitä ovat myös fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet. (Viitala 2013, 6 – 17.)

Suurin osa ihmisen käyttäytymisestä on sisäisesti motivoitunutta. Sisäisesti motivoitunut ihminen toimii toiminnan itsensä vuoksi, vaikka siitä ei saa ulkoista palkkiota. Tyypillinen sisäisen motivaation toiminta on harrastustoimintaa, jota tehdään mielihyvän takia. (Juuti 2006, 61). Sisäisesti motivoitunut tuntee voimakasta halua tehdä jotain ja toiminnallaan pyrkii toteuttamaan sen (Bruce ja Pepitone 1999, 2). Sisäisen motivaation tyydytys tulee itse tekemisestä, ei ulkoisesta palkkiosta. Jos sisäisesti motivoitunutta toimintaa palkitaan ulkoisesti, se saattaa jopa heikentää motivaatiota. (Niitamo 2005, 41.) Sisäistä motivaatiota voivat heikentää myös tehtävälle annetut aikarajat tai henkilöiden keskinäinen kilpailu, koska ne koetaan käyttäytymistä ohjaavina. Itseohjautuvuuden mahdollistaminen sekä valinnanvapaus lisäävät sisäistä motivaatiota. (Ryan ja Deci 2000, 59.)

Sisäinen motivaatio – nimitys liitetään psykologiassa Edward L. Decin vuonna 1975 ilmestyneeseen samannimiseen kirjaan. Tutkijoiden ja Decin ajatus oli haastaa behavioristinen ajatus, että ihmisen kaikki toiminta voidaan selittää vain ulkoa tulevilla palkitsemisella. Decin mukaan omaehtoinen päteminen ja itsemääräämisen kokeminen ovat ihmisen kaksi synnynäistä tarvetta. Ihminen suhtautuu ympäristöön sen perusteella, miten hän voi toteuttaa näitä tarpeita. Sellaiset ympäristöt, jotka sallivat näiden perustarpeiden tyydyttämisen, lisäävät sisäistä motivaatiota ja ne ympäristöt, jotka estävät, vähentävät sitä. Leikkiminen, leikinomainen toiminta, etsiminen, tutkiminen ja haasteellinen toiminta ovat sisäisesti motivoitunutta toimintaa. Näitä toimia ihmiset tekevät ilman ulkoisen palkkion toivetta. (Niitamo 2005, 41.)

Ihmisen motivaatio voi muuttua. Esimerkiksi henkilö voi alkaa suorittaa tehtävää sen suorittamista seuraavan palkkion toivossa eli ulkoisesti motivoituneena, mutta hän huomaakin tehtävää tehdesään toiminnan olevan mielekästä, jolloin sisäinen motivaatio herää. (Ryan ja Deci 2000, 63.)

Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne on sisäistä motivaatiota lisäävää. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus on psykologinen perustarve. Autonomia, pätevyden kokeminen ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus ovat sisäisen motivaation perusta ja ne kuuluvat tiukasti yhteen. Ihmisen käyttäytymisessä perimmäinen

tarkoitus on löytää tasapaino itsensä kanssa. Nämä kaikki sisäisen motivaation kolme perustaa auttavat tässä ihmisen pyrkimyksessä. (Liukkonen ym. 2002, 183.)

### 3.3 Työmotivaatio

Työmotivaatio tarkoittaa sitä tilaa, jossa yksilö energisoi, synnyttää ja suuntaa sekä ylläpitää toimintaa työssä. Sellainen ihminen, joka on toimintahakuinen ja tavoitesuuntautunut, on motivoitunut työssään. Toiminnan menettäessä motivaation, se muuttuu teoiksi, joka toteuttaa jonkin muun toiminnan. Toisaalta muutos voi tapahtua myös toisinpäin. Itsenäisen motivaation voima voi syttyä ja muuttua toiminnaksi, jos teosta tulee tärkeää. Työmotivaatiota kuvaa laaja motivaation verkosto; ulkoista motivaatiota, sanoin kuvattavia motivaatiotekijöitä sekä helposti määrällistettäviä. Toisaalta osa motivaatiosta on tiedostamatonta sisäistä motivaatiota sekä osa motivaatiosta on hyvinkin tunneväritteistä. (Vartiainen ja Nurmela 2005, 190.)

Ihminen saa työn merkityksellisyyden tunteen siitä, että hän kokee tekevänsä arvokasta työtä, sillä silloin hän toteuttaa missiota. Valinnan tunne tulee siitä, että ihmisellä on mahdollisuus valita tehtäviä, joita hän voi suorittaa valitsemallaan tavalla. Pätevyyden tunne ihmiselle tulee siitä, että hän kokee suoriutuvansa tehtävistä hyvin sekä siitä, että hän tekee työnsä laadukkaasti sekä huolellisesti. Kun ihminen kokee pääsevänsä lähemmäksi työn tarkoitusta vaihe vaiheelta, hän kokee edistyvänsä työssä. Energiaa antavat sisäiset palkinnot: edistymisen ja pätevyyden arviointi, toimintojen valinta sekä sitoutuminen työn tarkoitukseen. Edellä mainitut palkitsevat sekä edistävät itseohjautuvuutta. Innostuminen työssä lisää ratkaisukeskeistä ajattelua eli ajatus siirtyy pois ongelmakeskeisyydestä. (Liukkonen, Jaakkola ja Suvanto 2002, 80 – 83).

Asiantuntijatyössä työntekijöille olisi tärkeä viestiä työn merkityksestä. Työntekijöille työn merkityksen nostaminen esille ja työn merkityksellisyyden tunteminen lisäävät sisäistä motivaatiota. Työn arvot ja merkityksen ymmärtäminen nostaa motivaatiota ja ääneen puhuminen jokaisen työn merkityksestä on palkitsevaa. Kun ihmiset muistelevat niitä tilanteita, jolloin he ovat tunteneet onnistuneensa työssään, he kertovat tunteen tulleen siitä, kun he ovat tehneet jotain merkityksellistä. Omien työtapojen sekä menetelmien valinta olivat merkittäviä tekijöitä tässä tunteessa. Myös oma tunne siitä, että kykenee hyviin työsuorituksiin, antoi merkityksellisyyden tunteen. (Keskuskauppa-kamari 2015; Liukkonen, Jaakkola ja Kataja 2006, 51.)

Ryhmän yhteisen innostuksen löytämiseen auttaa se, että ryhmällä on tarkat tavoitteet ja haasteet, koska ne sytyttävät sisäisen motivaation työtä kohtaan ja saavat ryhmän kukoistamaan. Ilman riittäviä haasteita, ryhmän toiminta voi näivettyä. On tarpeellista tunnistaa oman ja muiden työn innostavat elementit, koska ilman tätä voi työ alkaa menettää merkitystä. Yhteinen innostus sytyttää voimakkaan ryhmähengen ja sitä kautta työntekijät kannustavat toisiaan sekä osoittavat myötätuntoa. Ryhmän kanssa keskustelut unelmista ja ehkä kaukaisistakin asioista lisää ryhmähengeä sekä sitä kautta voi löytyä yhteisiä unelmia. Se, mikä tiimin jäseniä innostaa, auttaa työn kehittämisessä. (Liukkonen ym. 2002, 91; Katzenbach ja Smith 1993, 34.)

Sitä enemmän palkitsevuutta työntekijä odottaa työstään, mitä kyvykkäämpi hän on. Koettu oikeudenmukaisuus palkitsemisessa määrittelee paljon sitä, miten palkitseminen koetaan. Jos palkkio on seurausta suorituksesta, se koetaan oikeudenmukaiseksi. Työtyytyväisyyden ja suorituksen välillä on positiivinen riippuvuus. (Sistonen 2008, 212).

Alla olevan kuvion mukaan työmotivaatiota voidaan kehittää itsemääräämismotivaatioteorian mukaisesti. Työnantaja voi pyrkiä vaikuttamaan ilmapiiriin erilaisten toimintatapojen avulla sisäistä motivaatiota tukevaksi. (Liukkonen, Jaakkola ja Kataja 2006, 91.)

#### Motivaatioprosessin myönteinen kehä

- Hyvä sosiaalinen ilmapiiri
- Pätevyys, autonomia, sosiaalinen yhteenkuuluvuus
- Hyvä ja korkea itsemäärääminen
- Korkea sisäinen motivaatio
- Viihtyminen ja panostus lisääntyvät

#### Motivaatioprosessin negatiivinen kehä

- Heikko tai puutteellinen ilmapiiri
- Alentunut pätevyden tunne, heikko autonomian tunne, heikko sosiaalinen yhteenkuuluvuus
- Itsemäärääminen laskee ja on negatiivinen
- Tuottavuus laskee
- Motivaatio hiipuu

Kuvio 5. Motivaatioprosessin myönteinen ja negatiivinen kehä (Liukkonen ym. 2006, 91.)

Hyvän, motivaatiota ylläpitävän, työn kriteereinä voidaan pitää seuraavia:

- Sopiva psyykkinen ja fyysinen kuormitus
- Tietojen, taitojen ja kykyjen pitäisi voida kehittyä, kuten myös persoonallisuuden
- Rakenteeltaan kokonainen työ
- Syklisesti kokonainen työ: suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja organisointia
- Hierarkisesti kokonainen työ: sisältää luovia, älyllisiä ja haastavia osia, joiden ohessa myös suoritettavia ja rutiininomaisia tehtäviä sekä osatehtäviä
- Monipuolinen sisältö
- Säännöllisesti vaihtelevaa ja monipuolista
- Ihmisen autonomialle tilaa antava työ
- Työn tulisi tarjota tarpeeksi vapautta ja itsenäisyyttä
- Merkityksellisyys
- Työpanoksella on merkitys asiakkaille ja muille työntekijöille
- Vuorovaikutus
- Työtä tehdään muiden ihmisten kanssa ja siitä saa palautta (Viitala 2013, 17).



### 3.4 Klassiset motivaatioteoriat palkitsemisen takana

Näimme tarpeelliseksi käsitellä motivaatioteorioita palkitsemisen takana, koska haluamme näkökulmaa ihmisen käyttäytymisen perustaksi. Tämä myös siksi, että halusimme ymmärtää, mitkä tekijät synnyttävät sekä suuntaavat ihmisen halua ponnistella tavoitetta kohti.

Palkitsemisen yhteydessä puhutaan usein motivaatiosta. Organisaatioiden tavoitteet ohjaavat toimintaa, jonka vuoksi kontrolloidut sekä mahdollistavat motivaatiomallit ovat keskeisiä. (Vartiainen ja Nurmela 2005, 191.)

Klassinen väline-ehdollistamis- ja behavioristinen **vahvistamisteoria** on yksi selittävä tekijä joissakin toimivissa ohjausjärjestelmissä. Nämä teoriat painottavat suorituksista aiheutuvia seurauksia, mittaamistekniikoita sekä tehokkuuden arviointia. Suoritus yleensä paranee myönteisen palautteen, esimerkiksi kiitoksen, palkkion tai tunnustuksen, saamisen jälkeen. Tämä tapa tarjoaa aika mekanistisen tavan ihmisen toiminnan ymmärtämiseksi. Monesti ei tiedetä, millainen käyttäytyminen johtaa haluttuun tulokseen. Vahvistamisteoria on suoriutumisen palkitsemista ja siitä haluttu käyttäytyminen on etukäteen tiedossa. Sitä voidaan soveltaa tehtäväkohtaiseen palkitsemiseen tai sellaiseen toimintaan, jota leimaa rutiininomaisuus, mutta kehittämistoimintaan se ei sovi. (Vartiainen ja Nurmela 2005, 191 - 192.)

**Tavoiteteorian** näkökulmasta tietoiset tavoitteet sekä aikomukset ohjaavat ihmisen toimintaa. Korkeatasoista suoritusta näyttävät ohjaavan palaute sekä se, että työntekijä pääsee osallistumaan tavoitteiden asettamiseen. Suoritusta ohjaavat myös sitoutuminen ja kannusteet, joihin on liitetty tarkat ja haasteelliset tavoitteet. Tämän mallin keskeinen käsite on tavoite ja sitä käytetään toiminnan säätelyssä. Yksilölliset ja sosiaaliset tarpeet vaikuttavat myös tavoitteisiin. Tavoitteita voi olla vähän tai paljon, ne voivat olla lähiajan tai pitemmän aikavälin tavoitteita ja helppoja tai vaikeita. Intensiiviteetti viittaa siihen miten sitoutunut työntekijä on kuhunkin tavoitteeseen tai miten tärkeänä hän sitä pitää. (Vartiainen ja Nurmela 2005, 192 - 193.)

Vroomin (1964) **odotusarvoteorian** mukaan ihmisen toiminta on tarkoituksellista. Odotusarvoteoria on päämääriin suuntautuva sekä tiedustettuihin aikomuksiin perustuva ihmisen toiminnan selittäjä. Tietoisesti ja järkipäisesti eri vaihtoehtojen välillä tapahtuva valinta ohjaa ihmistä tekemään päätöksen, joiden uskotaan johtavan ihmisen arvostamaan palkkioon. Ihminen siis ponnistelee kiinnostavana pitämiinsä työtehtäviin eli joita hän uskoo kykenevänsä tekemään. Kiinnostavuus riippuu siitä, johtaako tehtävän suorittaminen ihmisen arvostamaan tulokseen. Rahalla on se merkitys, että sen avulla ihminen pystyy tyydyttämään tarpeitaan sekä saavuttamaan tavoitteitaan. (Vartiainen ja Nurmela 2005, 193.)

**Panos-suoritus-odotus** -mallissa henkilö arvioi, miten kovasti ihmisen pitää ponnistella ja kuinka todennäköisesti hän saavuttaa tuloksen. Tähän arviointiin vaikuttavat tilanne sekä ihmisen aikaisemmat kokemukset. Esimerkiksi aikatauluun sidottu suuri palkkio ei saa ihmistä ponnistelemaan, jos aikatavoite ei ole realistinen. **Suoritus-tulos-odotus** -mallissa ihminen odottaa tietynlaista tu-

losta tietyistä suorituksista. Esimerkiksi sitä, että aikataulussa joustamisesta saa lisäpalkkion, jos projekti valmistuu etuajassa. Tulosten houkuttelevuus on verrannollista yksilöllisten tarpeiden ja tilanteiden mukaan. (Vartiainen ja Nurmela 2005, 194.) Tässä mallissa motivaatiota pidetään tekijänä, joka kertoo ihmisen halusta ponnistella.

Sekä kyvykkyyden että halun yhdistämisen tuloksena syntyy motivaatio. Henkilön lahjakkuudesta ja tiedoista sekä taidoista muodostuu kyvykkyys. Työroolin selkeys vaikuttaa hyvään tulokseen. Jos henkilö ei ymmärrä tehtävää tai ei kykene siitä suoriutumaan, ei motivaatiosta seuraa hyvää tulosta. Hyvästä työsuorituksista seuraa tuloksia ja palkkioita, jotka voivat olla sekä sisäisiä että ulkoisia. Tietyllä tasolla päästyään työntekijät saavat joko myönteistä tai kielteistä palautetta lähiesimieheltä tai muilta työntekijöiltä. Palaute voi tulla myös organisaation palkitsemisjärjestelmästä tai muilta tahoilta. Palautteen lähteenä nähdään työ itsessään, loppuunsaattaminen työsuorituksessa ja saavutuksen tunne. Ihmisen tietoisuus työn tavoitteesta sekä suorituksista ja tulevaisuuden motivaation lisäys ovat palkitsemisprosessin vaikutuksia. Tyytyväisyys tai tyytymättömyys ovat emotionaalisia seurauksia. (Vartiainen ja Nurmela 2005, 194.)

### 3.5 Motivoitumiseen vaikuttaminen

Työorganisaatiossa vaikutetaan sisäiseen motivaation lähinnä vuorovaikutusrakenteiden kautta. Palaute organisaatorakenteiden, johtamisen sekä esimiestyön, kollegojen ja asiakkaiden kautta on tärkein yksittäinen sisäisen motivaation vaikutin. Toiminnan suuntaamiseen ja ylläpitoon on todettu ulkoisten palkkioiden vaikuttavan eniten. Sisäiset motivaatiotekijät ovat tärkeimpiä motivaation energisoitumisen lähteitä. (Vartiainen ja Nurmela, 196 - 197.)

Ulkoisten palkkioiden lisääminen ennestään sisäisesti palkitsevaan toimintaan voi vähentää sisäistä motivaatiota. Palkittavan itsesäätelyn tunne sekä halu tehdä työtehtäviä vähenevät tällä palkitsemisen muutoksella. Tässä tapauksessa motivaatio muuttuu ulkoapäin ohjautuvaksi suorittamiseksi. Tavoiteltavista palkkioista saattaa muodostua työntekijälle ainoa syy tehdä työtä tuloksekkaasti ja jos palkkiot vähenevät tai niitä ei olekaan enää tarjolla, työn tulokset laskevat (Bruce ja Pepitone 1999, 8). Tutkimuksien pohjalta, jotka perustuivat edellä mainittuihin tuloksiin, Deci, Ryan ja Koestner (1999) kehittivät motivaation kognitiivisen arviointiteorian. Tämän teorian mukaan sisäinen motivaatio perustuu autonomian ja kompetenssin tarpeisiin. Kaikki tapahtumat, jotka vaikuttavat itsemääräämisen ja kompetenssin tunteisiin motivoivat sisäisesti. Kontrolli vähentää sisäistä motivaatiota. (Vartiainen ja Nurmela 2005, 196.)

Työn merkityksen sisäistäminen on haaste johtamisessa. Ihminen pyrkii toimimaan niin, että hänen teoillaan ja elämällään on merkitys. Sama merkityksellisyys koskee työtä. Organisaation arvot olisi jalkautettava niin, että työntekijät kokevat ne oman työnsä merkitykselliseksi tekviksi. Motivaatioilmasto on psykologinen vuorovaikutusilmapiiri, jolla on merkitys ihmisten toimintaan sekä tavoitteisiin. Innostavuus työhön tarvitsee hyvät vuorovaikutussuhteet esimiesten ja alaisten välillä, työntekijöiden vuorovaikutusta toistensa kanssa, johtamista ja toiminnan organisointia. Johtamisella on suuri vaikutus työssä innostumiseen. Jokainen ihminen kokee motivaatioilmaston omalla tavallaan. Ihmi-

sen omat aikaisemmat kokemukset sekä persoonallisuuspiirteet vaikuttavat tähän kokemukseen. (Liukkonen, Jaakkola ja Suvanto 2002, 132 - 134.)

Tärkeä motivoiva asia on autonomian ja valinnan vapauden tunne. Aloitteellisuus, innovatiivisuus, luovuus sekä kokeilunhalu kertovat autonomiasta. Valinnan vapaus kertoo myös siitä, että ihminen on tehtävän suhteen asianomistaja. Henkilökohtaisen suhteen luominen tehtävään vaatii autonomiaa. Myös työntekijän vastuu työstä lisääntyy sekä hän tuntee työn tuloksista ylpeyttä. Henkilökohmainen autonomia on itsemääräämismotivaation mukaan psykologisista tarpeista tärkeimpiä. Tutkimuksien mukaan pienikin panostus työpaikalla autonomian suuntaan lisäävät ihmisten motivaatiota. (Liukkonen ym. 2002, 144 - 145.)

### 3.6 Arvot ja motivaatio

Motivaatiota voi kuvata monimutkaiseksi ja dynaamiseksi prosessiksi, jossa ihmisen persoonallisuus, sosiaalinen ympäristö sekä tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät yhdistyvät. Myös arvot ovat otettu viime aikoina mukaan motivaatiotutkimukseen, jolloin tutkitaan miten ihmisen arvot vaikuttavat motivaatioon. Ja toisinpäin, aiheuttaako kielteinen arvo motivaation laskua. (Liukkonen, Jaakkola ja Suvanto 2002, 14.)

Samoin, kuten työntekijät eroavat työyhteisössä fyysisesti, eroavaisuuksia on heidän arvoissaan. Arvot toimivat myös motivaattoreina. Toimivat pelisäännöt työyhteisössä ovat tärkeitä arvojen suhteen. Välinearvot, jotka yhdessä päätetään ja ovat positiivisesti määräytyviä lisäävät hyvää arvokeskustelua. Toisaalta myös kielteisiä ja vältettäviä arvoja voidaan yhdessä pohtia, esimerkiksi epäluotamusta ja eristyneisyyttä. (Liukkonen ym. 2002, 47 - 50.)

### 3.7 Yhteenveto motivaatiosta

Motivaation teorioista syntyi ymmärrys siitä, miten tärkeitä palkitsemisjärjestelmässä yhdessä sovitut tavoitteet ovat. Odotusarvoteoria ja tavoiteteoria ovat motivaatioteorioista ne, jotka soveltuvat opinäytetyössämme palkitsemisjärjestelmän taustaksi. Näiden teorioiden mukaan itsemäärääminen ja kompetenssi nostavat motivaatiota, kun taas kontrolli vähentää sitä.

Motivaatio on merkittävä huomioon otettava seikka palkitsemisjärjestelmän laadinnassa ja pohdimme mm. seuraavia kysymyksiä: Miten autonomia otetaan huomioon palkitsemisjärjestelmässä? Miten työntekijät pääsevät vaikuttamaan omaan työhön? Kannustetaanko siihen ja palkitaanko siitä? Miten työn kehittämistä ja innovatiivisuutta voidaan mitata ja miten siitä palkitaan? Sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja pätevyyden kokeminen lisäävät sisäistä motivaatiota; kuinka voimme vastata palkitsemisjärjestelmällä tähän?

Kun ihmisiltä on kysytty, mitkä ovat olleet palkitsevia hetkiä, he ovat kertoneet tällaisten hetkien olleen niitä, jolloin he ovat saaneet merkittävän työn tehtyä. Merkityksellisyyttä on tuonut se, että monet muut työntekijät ovat olleet heistä sekä heidän työsuorituksistaan riippuvaisia. Tärkeä sisäinen

palkinto on tällöin syntynyt ihmissuhteista sekä muiden auttamisesta. (Liukkonen ym. 2006, 100.) Tätä havaintoa hyödynnämme palkitsemisjärjestelmän luomisessa: tiimin yhteisellä toiminnalla saavuttamat tavoitteet palkitsevat sekä motivoivat työntekijöitä myös yksilötasolla.

## 4 RYHMÄILMIÖT

Ryhmäilmiöt syntyvät työyhteisössä työntekijöiden yksilöllisen toiminnan, toimintaympäristöjen vaikutusten, virallisten rakenteiden sekä ryhmädynamiikan summana. Työryhmän dynamiikka syntyy suhteessa työn tekemiseen ja yhteistyössä toimimiseen. Työyhteisössä on sekä virallisia että epävirallisia rakenteita ja niillä on vaikutusta ryhmän toimintaan. Virallista rakennetta on esimerkiksi organisaatiokaavio ja epävirallinen rakenne voi näkyä työryhmässä siinä, että valta onkin muualla kuin virallisella johdolla. (Kaski ja Kiander 2005, 142).

Ryhmän energian muodostaa jokaisen jäsenen oma energia. Ympäristö, ryhmäkokonaisuuden sekä yksilön toiminta ovat keskenään riippuvuussuhteessa. Se, että ihminen liittyy ja kuuluu johonkin ja että hän tulee hyväksytyksi sekä saa osallistua ja vaikuttaa, ovat yksilön kehitykselle tärkeitä asioita. Kun yksilö osallistuu ryhmän toimintaan ja vastaa toisten odotuksiin, hän joutuu suhteuttamaan itseään ja omaa toimintaansa ympäristöönsä. Tämä lisää yksilön tietoisuutta ympäristöstä sekä itsestään ja näiden välisestä suhteesta. Yksilölle ryhmä on itsetuntemuksen eli reflektion väline. Reflektion kautta yksilö voi tarkastella omaa toimintaansa. Itsetuntemuksen kannalta on tärkeää toimia ryhmässä, jolloin ryhmä toimii peilinä yksilön toiminnalle. (Jauhiainen ja Eskola 1993, 14 – 16.)

Ihmiset kytkeytyvät toisiinsa monin tavoin. Nämä kytkökset ovat osin tietoisia ja osin ei. Empatia, sympatia ja samaistuminen ovat tietoisia kytkeytymisiä. ”Sisään tuntemisessa” eli empatiassa tarkastellaan toista ihmistä tavoittelemalla hänen näkökulmaansa maailmassa. Minimalistinen empatia on toisen ihmisen tämänhetkisen mielentilan tavoittelemista. Laajennettu empatia sen sijaan voi ulottua toisen ihmisen koko elämänhistoriaan tarkastelevaksi katsannoksi. ”Yhdessä tuntemista” eli sympatiata ihminen kokee silloin, kun hän osallistuu toisen ihmisen mielentilaan. Samaistuminen eli idenfikaatio tarkoittaa samaistumista toisen ihmisen kanssa. (Taipale, 2016.)

Ryhmien toiminnan kannalta on tärkeää, että yksilöt eivät aina kritiikittä hyväksy ryhmän tunnetilaa tai kehityssuuntaa. Käytännössä tämä tarkoittaa että he voivat olla keskenään eri mieltä ja sitä kautta avaavat uusia tulevaisuudennäkymiä ja mahdollisuushorisontteja. Eri näkökulmien ilmaiseminen sekä avoin tarkastelu kertovat toimivasta työyhteisöstä eli tässä mielessä ajoittainen erimielisyys on välttämätöntä ryhmien toiminnan kannalta. (Taipale, 2016.)

### 4.1 Tiimiksi kasvaminen

Palkitsemisjärjestelmän luomisessa on tärkeää ymmärtää miten työntekijöistä kasvaa tiimejä. Pankin keskitetyssä palveluyksikössä tehdään työtä tiimeissä. Tiimien toimiminen sekä niiden kasvun edistäminen ovat keskeisiä tuettavia asioita, jotta tavoitteet saavutetaan ja samalla tuetaan myös yksittäisen työntekijän kehittymistä ja ammattitaitoa.

Kypsymisprosessista alkava tiimin kasvaminen päättyy siihen, että tiimistä on kasvanut huipputiimi. Tämä tiimin kasvupolku on viiden portaan mittainen.

Aluksi, kun tiimitoimintaa aletaan kehittää, tiimistä ei voida puhua. Alussa on vain joukko ihmisiä, joilla ei ole mitään yhteistä. Tällä portaalla ihmiset ovat varautuneita. Herää pelkoja, pyritään suojaamaan itseään ja se näkyy siinä, että ollaan varautuneita kaikkea kohtaan. Toiminnasta ollaan epävarmoja, koska valmiita ratkaisuja ei ole olemassa. Osallistuminen on varovaista, eikä tiimin kehittämiseen ole haluja. Tällä portaalla on vähän vuorovaikutusta, koska suojaudutaan ulkopuolisilta impulseilta. Loukatuksi tulemisesta ollaan huolissaan ja koetaan, että esimiehen ja johtajan tulee käskää mitä ja miten tulisi tehdä. Tässä vaiheessa joku dominoiva henkilö voi "kaapata" ryhmän, koska alussa ryhmä on riippuvainen tällaisesta henkilöstä. Ryhmän kasvu itseohjautuvuuteen estyy tehokkaasti, jos näin pääsee käymään. Sitoutumisaste on tässä vaiheessa myös erittäin alhainen. Informaation jako ja avoimuus ovat keinoja päästä tästä eteenpäin. Rehellisyys on avainsana, sillä jos tässä vaiheessa syntyy tunne salailusta, on tiimin rakentaminen jatkossa vaikeaa. Taustatiedot muutokseen on myös kerrottava tarkkaan. Esimiehen keinot tähän tilanteeseen ovat:

- Tiimiytämislle ajan varaaminen
- Valtuuksien rakentaminen (riittävien)
- Rohkaiseminen riskinottoon
- Rohkaiseminen avoimeen vuorovaikutukseen
- Palautteen käytön rohkaiseminen
- Ilmapiirin luominen, jossa virheet ovat oppimisen paikkoja ja mahdollisuuksia eikä niitä tarvitse pelätä
- Opetella itsenäisiä korvaavia toimenpiteitä

Tiimi tarvitsee myös pelisääntöjä sekä yleisesti sovittuja rajoja. Tiimisopimuksen ja porukkasopimuksen käynnistäminen ovat tärkeitä tiimitoiminnan ensimmäisessä vaiheessa. (Skyttä 2002, 111 – 113.)

Tiimiksi kasvamisen toisella asteella tiimi on äänekkäs ja taisteleva. Tällä portaalla ollaan huonoja kuuntelijoita, jolloin purkaantuu negatiivisia tunteita ja ajatuksia. Positiiviset asiat ovat piilossa negatiivisten alla. Asioista puhutaan selän takana, koska ei pysytä kohtaamaan asioita kasvotusten. Tässä vaiheessa haikaillaan johtajaa ja ominaista tiimille on klikkiytyminen. Tällä portaalla ei olla kiinnostuneita ratkaisemaan ongelmia. Myös pulmien työstäminen sekä niiden kuunteleminen ovat avainasemassa tällä portaalla, sillä vain negatiivisten asioiden esiin nostaminen ja niiden käsitteleminen poistavat ne. (Skyttä 2002, 113 – 115.)

Kolmas porras on mahdollinen, kun myönteisyys tiimissä lisääntyy. Tällä portaalla korostuu tunne, että ollaan kuin yhtä suurta perhettä. Verrataan omaa tiimiä muihin ja ollaan sitä mieltä, että oma tiimi on parhain. Asiakaskeskeisyys on vasta orastamassa ja asiakas on hahmottomaton. Myönteisyys ja voimakas ME-henki leimaa toimintaa. Tämä myönteisyys on edellytys sille, että tiimi voi siirtyä seuraavalle tasolle ja kohdata ongelmia. (Skyttä 2002, 115.)

Kun tiimi on syntynyt, se on käsitellyt ongelmia, kulkenut kehityspolkunsa ja ottanut vastaan haasteita. Aika, joka tähän on mennyt, on 4-8 kuukautta. Tiimi osaa kohdata omat haasteet, myös ristiriidat. Empaattisuus sekä kuuntelemisen taito ovat kehittyneet. Tärkeimmäksi asiaksi koetaan nyt asiakaskeskeisyys eli tiimi on ymmärtänyt tekevänsä työtä asiakkailleen. Tiimi on myös kehittynyt itseohjautuvaisuuteen. (Skyttä 2002, 116.)

Kun huipputiimi on syntynyt, niin se on itseohjautuva ja pystyy sekä haluaa kehittyä. Huipputiimiä kuvaa korkea sitoutuneisuus, toiminnan joustavuus, toisten auttaminen ja sisäinen yrittäjyys. Tiimin tarkoitus selkeä sekä tiimin valtuudet ovat 100 %:a eli oman toiminnan vastuu on tiimillä, samoin vastuu tuloksista ja tavoitteista. Palkkiokäytännöt ovat tiimikohtaisia ja ne ohjaavat tärkeimpiin asioihin. Huipputiimin intohimona ovat asiakkaat. Se korostaa jatkuvaa parantamista ja toimii tuloskeskeisesti, ottaa korostetusti vastuuta ja tunnistaa jatkuvan muutoksen tarpeellisuuden. Tiimillä on taito kerätä tietoa ja siirtää sitä. Tiimin jäsenten välillä on myös voimakas kunnioitus ja luottamus sekä tiimillä on selkeät ja hyvin määritellyt tavoitteet. (Skyttä 2002, 116 – 117.)

#### 4.2 Sosiaalinen vaikutus

Jokainen prosessi, jossa ihmisten välinen viestintä muuttaa tai säätelee kohdehenkilön asenteita, käyttäytymistä sekä mielipiteitä tai uskomuksia, on sosiaalista vaikuttamista. Yksittäisten ihmisen konformisuus, tottelevaisuus, myöntyvyys ja suostuttelu kuuluvat siihen. Tämä sosiaalinen vaikutus näkyy myös ryhmien toiminnassa, tällöin ryhmä päätyy hyvinkin jyrkkiin kannanottoihin. Enemmistö vaikuttaa ryhmässä usein vähemmistön näkemyksiin tai tilanne voi olla päinvastainen. Yhdenmukaiseen käyttäytymiseen eli konfirmisuuteen tulee paineita ryhmän vakiintuneilta käyttäytymismalleilta. Myöntyvyudessa on kyse siitä, että ihminen taipuu toisen ihmisen pyyntöihin tai odotuksiin. Itsenäisyydestä ei antikonformisuudesta on kyse silloin, kun yksilö ei mukaudu enemmistön vaikutusyrityksistä huolimatta. Aina ei tarvitse alistua. On osattava sanoa myös ei. Tällöin ihminen pitää puoliaan. Myös auktoriteettien vastustaminen ja kapina on helpompaa ryhmässä kuin yksin. (Ahokas, Ferchen, Hankonen, Lautso ja Pyysiäinen 2012, 84 – 93.)

Ihmisellä on useita identiteettejä. Henkilökohtainen eli yksilöidentiteetti tarkoittaa, että ihminen haluaa erottua yksilönä muista. Sosiaalinen identiteetti tarkoittaa muun muassa sitä, että ihminen on osa kulttuuriansa, asuinpaikkaansa tai ammattiryhmäänsä. Joskus ihmiset ajattelevat itseänsä jonkin ryhmän edustajana, jolloin kyseessä on ryhmien välinen käyttäytyminen. Tällöin käyttäytyminen vaihtuu yksilöiden välisestä käyttäytymisestä ryhmien kesken tapahtuvaan käyttäytymiseen. Sosiaalisen identiteetin mukaisesti käyttäytyvää ihmistä ohjaavat kyseisen ryhmän arvot, normit ja uskomukset. Kun tällainen ryhmäjäsenyys aktivoituu, silloin sosiaalinen identiteetti korostuu. (Ahokas ym. 2012, 154 – 155.)

Kun tiimin tavoitteet ovat selvillä, voi tiimin sisällä jostain työntekijästä ”kuoriutua” johtaja, joka luotsaa tiimiä tavoitetta kohti. Tällainen epämuodollinen, spontaanisti syntyvä johtajuus tukee tiimin mahdollisuuksia päästä tavoitteisiinsa eikä poissulje organisaation virallisen esimiestyön merkitystä, vaan toimii sen rinnalla. Tiimin jäsenten roolit muotoutuvat tiimin työtehtävien ja työntekijöiden

osaamisen mukaisesti. Työtä täytyy tehdä työnantajan ohjeistamana, mutta roolit voivat työtehtävien lisäksi muovautua epämuodollisemmin, esim. joku voi olla tiimin ”positiivari” ja luoda ryhmähenkeä. (Tampereen yliopisto s.a.)

#### 4.3 Vuorovaikutus

Keskeisin ryhmädynamiikkaan vaikuttava asia on vuorovaikutus. Kaikki ryhmässä tapahtuva näkyy vuorovaikutuksessa. Tilannesidonaisuus ja se, että vuorovaikutus muuttaa koko ajan muotoaan, leimaa vuorovaikutusta. Ryhmäläisten vuorovaikutustekoja voivat olla sanat, eleet, ilmeet, liikkeet, teot tai somaattiset reaktiot. Vetäytyminen tai hiljaisuus ovat vaikuttavia tekoja, samoin kuin puhuminenkin. Havainnointi on ryhmäläisten tärkeä taito. Sitä kautta ymmärretään kuka osallistuu, kuka ei, kuinka usein, kuinka kauan, miten reaktiot liittyvät toisiinsa, mihin asioihin ja kehen huomio suunnataan sekä miten ymmärretään sisältöä ja merkitystä. Vuorovaikutus edellyttää myös aina tulkitusta ja siihen liittyy vaikuttamisen elementti. Ryhmässä vuorovaikutuksen tulisi olla laadultaan kommunikaatiota. Kommunikaation tulisi siis olla myös tiedon jakamista ja sellaista, että kommunikaatiossa syntyy suhteita sekä yhteys osapuolten välille. (Jauhiainen ja Eskola 1993, 69 – 80.)

Henkilöt, jotka työskentelevät lähekkäin, monesti ystävystyvät ja muodostavat epävirallisia työryhmiä, jotka tukevat ihmisten työskentelyä. Näin syntyy hyvä sekä voimia kasvattava kierre. Mitä enemmän ryhmäläiset hyötyvät ryhmästä, sitä todennäköisemmin ryhmästä kasvaa kiinteä. Ryhmän koolla on väliä, pienestä ryhmästä kasvaa suuremmalla todennäköisyydellä kiinteä, kuin suuresta ryhmästä. Jos ryhmä kasvaa yli 10 hengen, vuorovaikutus on vaikeampaa sekä alkaa syntyä ”klikkejä”. Myös vaihtuvuus ryhmän jäsenissä vaikuttaa ryhmän kiinteyteen. Jos ryhmässä on vaihtuvuutta, se heikentää kiinteyttä. Ryhmän kiinteyteen vaikuttavia seikkoja ovat myös päämäärät ja niiden selkeys, päämäärien tavoittelu ja niiden saavuttaminen yhdessä. Ulkopuolelta tuleva arvonta lisää myös todennäköisyyttä ryhmän kiinteydestä. (Juuti 2006, 126 – 130.)

Jotta luovuudelle ja ongelmanratkaisulle on ryhmässä tilaa, vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot ovat tärkeässä roolissa ja ensiarvoisen tärkeitä. Hyvä työilmapiiri sekä luovan ajattelun mahdollistaminen avaavat mahdollisuuksia työntekijöille päättää itse omista tavoitteistaan sekä omista työtehtävistään. Kriittisen ajattelun mahdollistaminen ja uusien näkökulmien avaaminen hyvässä vuorovaikutuksessa vievät ryhmää kohti kasvua. (Poutanen 2016.)

#### 4.4 Ryhmäilmiöt ja palkitseminen

Tämän opinnäytetyön kannalta ryhmäilmiöt ovat osana viitekehystä ja yhtenä katsantokulmana, koska työtä palveluyksikössä tehdään kahdessa tiimissä eli puhelin- ja verkkopalvelujen sekä asiakirjatuotannon tiimissä. Ryhmäilmiöiden sekä tiimien toiminnan ja kehityksen ymmärtäminen ovat tärkeitä palkitsemisen suunnittelemisessa ja kehittämisessä. Ryhmäilmiöitä tutkiessa nousee kysymys: mikä on työnantajan tahtotila tiimien kasvamiseen sekä kehittymiseen? Myös se, mistä tiimejä palkitaan? Tiimeillä tulee olla tarkat tavoitteet ja päämäärät, joista palkitaan.



Jotta tiimi sekä henkilöt tiimin sisällä toimivat ja voivat hyvin, vuorovaikutuksen sekä yhteistyön tukeminen ovat tärkeitä asioita. Voiko palkitsemisjärjestelmä vastata myös tähän tiimien sisäisen vuorovaikutuksen kehittämiseen?

## 5 PANKKI X:N STRATEGIA JA NYKYINEN PALKITSEMISMALLI

Strategia voidaan määritellä monin tavoin. Sillä voidaan tarkoittaa yritykselle laadittua suunnitelmaa sen tulevaisuutta ajatellen, yrityksen johdonmukaisia toimintatapoja, yrityksen valitsemaa markkina-asemaa, sen näkemystä omasta tulevaisuuden tilastaan tai strategiaa voidaan myös ajatella liiketaloudellisena juonena. Strategia sisältää yrityksen tekemät valinnat ja tavoitteet ja on siten kuvaus yrityksen tahtotilasta ja siitä, millä keinoin tuo tahtotila pyritään saavuttamaan. (Kehusmaa 2010, 13 - 14, 17.)

Strategian keskeisiä osia ovat yrityksen visio, missio ja arvot. Visio on yrityksen määritelmä siitä, missä se haluaa olla tulevaisuudessa eli mikä on sen päämäärä. Missio puolestaan kertoo yrityksen tehtävän ja syyn miksi yritys on olemassa. Ne asiat, mitä yrityksessä pidetään tärkeinä ja tavoittelemisen arvoisina, muodostavat strategian arvot. (Kehusmaa 2010, 76 - 86.)

### 5.1 Pankki X:n strategia ja arvot

Pankkiryhmän, johon Pankki X kuuluu, missiona on edistää säästäväisyyttä sekä pankin asiakkaiden taloudellista hyvinvointia. Tähän pyritään pitkäaikaisilla asiakassuhteilla ja tarjoamalla kunkin asiakkaan tarpeisiin sopivia palveluratkaisuja sekä ennakoimalla asiakkaiden palvelutarpeiden muutokset. Pankki toimii paikallisesti asiakkaita lähellä. (Pankin X internetsivut, 11.9.2016.)

Pankin strategia nojaa vahvasti kannattavaan kasvuun ja asiakkuuksien laajentamiseen. Pankin tavoitteena on kasvattaa toimintaansa kaikilla liiketoiminta-alueilla. Kilpailustrategia perustuu palveluun, joka on lähellä asiakasta. Asiakkaan tarpeet sekä helppous olla yhteydessä pankkiin ovat Pankki X:n strategisia valintoja. (Pankin X internetsivut, 15.11.2016.)

Pankin toimintaa ohjaavia arvoja ovat:

- Asiaksläheisyys: Asiakasta kuunnellaan ja hänet kohdataan ainutlaatuisella tavalla hänen yksilöllisten tarpeidensa perusteella
- Yhteistyö: Yhteistyö asiakkaiden, henkilöstön, muiden pankkiryhmän pankkien ja kumppaneiden välillä on avointa, aitoa ja kasvuun innostavaa. Toimijana uudistutaan ja toimintaa uudistetaan.
- Luotettavuus: Asiat hoidetaan ammattitaitoisesti ja luotettavasti sekä ollaan olemassa asiakasta ja paikallista yhteisöä varten.
- Tuloksellisuus: Pankin tuloksella ja kasvulla varmistetaan asiakkaiden palveluiden kehittäminen ja toimintaympäristön elinvoimaisuus.

(Pankin X internetsivut, 22.8.2016.)

## 5.2 Pankki X:n palveluyksikön strategia

Palveluyksikkö päivittää omaa strategiaansa vuosittain. Pankin strategia on tärkeä jalkauttaa palveluyksikön omaan strategiaan. Palveluyksikön sisäisiä asiakkaita ovat pankin konttorit sekä ulkoisia asiakkaita erilaiset sidosryhmät ja pankin asiakkaat. Asiakaskohtaaminen on tärkeää ja se hoidetaan eri kanavia pitkin muun muassa verkkopankin, sähköpostin ja puhelimen kautta. Digilisaation edessä monikanavaisuus korostuu ja uusia kanavia otetaan käyttöön. Asiakaskohtaamisen laatu nähdään tärkeänä arvona. Tulevaisuudessa palveluajat laajenevat ja asiantuntijuus korostuu, muun muassa konttorineuvonta kasvattaa osuuttaan. (Palveluyksikön strategia 2017.)

Työnohjausjärjestelmät kehittyvät tulevaisuudessa voimakkaasti, jolloin työn tekeminen helpottuu ja eri työn ovat valittavissa ja jaettavissa järjestelmän kautta. Tulevaisuuden toiminnanohjausjärjestelmässä mittarit ovat löydettävissä helpommin kuin tämänhetkisessä toiminnassa. (Palveluyksikön strategia 2017.)

Henkilöstö koostuu moniosajista ja asiantuntijoista, joiden asiantuntijuus korostuu tulevaisuudessa. Pankin konttoreissa henkilöstö keskittyy myyntiin ja asiakkuuksiin, jolloin yhä enemmän taustatehtäviä keskitetään palveluyksikköön. Henkilö nähdään tulevaisuudessa moninaisena, jolloin henkilöstöresurssit ovat enemmän jaettuja. Henkilöstössä on vakituisen henkilöstön lisäksi osa-aikaisia sekä projektityöntekijöitä. Palveluyksikkö on voimakkaasti mukana alan kehityksessä, järjestelmien kehityksessä sekä oman pankkiryhmänsä muiden palveluyksiköiden pilottihankkeissa. (Palveluyksikön strategia 2017.)

## 5.3 Pankki X:n palkitsemismalli

Tällä haavaa palkkaus Pankki X:ssä koostuu työtehtävään, tehtävän vaatimuksiin ja sen tuloksiin perustuvasta henkilökohtaisesta palkanosasta ja sitä täydentävästä tulososasta eli tulospalkasta, jonka perusteena on tekemisen mittausta eli miten hyvin asetetut tavoitteet on saavutettu. Tulospalkkauksen sisällöstä ja perusteista päätetään pankissa vuosittain. Tulospalkka on enimmillään yhden kuukauden lisäpalkka vuodessa. Tulospalkkaus toteutetaan konttoreittain neljän kuukauden välein ja konttorikohtaisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta maksetaan kerran vuodessa palkkio. Opinnäytetyön kohteena olevalle palveluyksikölle palkkio maksetaan konttoreiden saamien palkkioiden keskiarvon mukaisena. Tulospalkan edellytyksenä on, että työntekijä on ollut työsuhteessa yli kuusi kuukautta ja on työssä vähintään tulevan vuoden maaliskuun loppuun saakka. Tulospalkan maksun edellytyksenä on, että "koko pankin liikevoitto on vähintään 1,0 % taseen vuosikeskiarvosta ja vakavaraisuussuhdeluku on vähintään 15 %". Tulospalkkauksen tavoitteena on ohjata työn tekemistä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi lyhyellä aikavälillä. (Pankin X intranet, 24.5.2016.)

Palkitsemista pitkällä aikavälillä toteutetaan henkilöstörahaston myötä. Henkilöstörahaston jäsenien saaman rahasto-osuuden perusteena on koko pankin tulokseen perustuvat pankin maksamat voittopalkkioerät. Pitkän aikavälin palkitsemisen tavoitteena on

- kannustaa henkilöstöä tuloksiin pitkällä aikavälillä
- lisätä yhteistä ymmärrystä päätöksien syistä ja perusteista
- lisätä yhteishenkeä ja osallistaa henkilöstö tuloksenjakoon
- lisätä hyvän henkilöstön pysyvyyttä ja palkkauksen kilpailukykyä.

(Pankin X intranet, 24.5.2016.)

Pankin henkilökunnalla on käytössään myös laaja henkilöstöetujen valikoima, joilla pyritään edistämään mm. työssäjaksamista ja työhyvinvointia. Seuraavassa taulukossa on koottuna pankin X nykyiset palkitsemiskeinot.

Palkka Tulospalkkio/Palkitsemisjärjestelmä Henkilöstörahasto Tuettu työpaikkaruokailu tai lounassetelit Veloitukseton kahvi (ja kahvitauko) Maksuttomat ja alennetut pankin palvelut Työpukeutumisen tukeminen Matkapuhelinetu (työtehtävästä riippuen) Työvälineet Alennukset yhteistyökumppaneiden tuotteista ja palveluista (mm. vakuutukset, sähkösoipimus) Työpaikalle tilatut lehdet ja kirjallisuus	Kattava, lakisääteistä laajempi työterveys- huolto Työhöntulo- ja ikäkausitarkastukset Ennalta ehkäisevä terveysneuvonta Yleislääkäritasoinen sairaanhoito Erikoislääkärikonsultaatiot, psykologin, työ- fysioterapeutin ja ravitsemusterapeutin palvelut Ergonomiakartoitukset ja – työvälineet (ta- sohiiret, tuet), työpaikkaselvitykset Työtilojen turvallisuudesta, kunnosta ja siisteydestä huolehtiminen Erikoistyölasit Varhaisen tuen malli Aslak-kuntoutus
Merkkipäivämuistaminen Palvelusvuosimuistaminen Kulttuurisetelit Yrityksen muut lahjat silloin tällöin esim. joululahja, markkinointilahjat, kesälahja Jouluateria Pankin oma henkilöstöyhdistys Henkilöstötilaisuudet ja juhlat Määrärahat henkilökunnan yhdessä tekemi- selle Rukan huoneiston käyttö yksiköittäin Läksiäiset Olos	Mahdollisuus hoivavapaaseen (palkaton vapaa) Työsuhteen pysyvyys (hyvä tulos) Strategia, toimintasuunnitelma Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen Selkeät tavoitteet ja vastuut Arvojen mukainen toiminta Henkilöstökysely ja työyhteisön kehittämi- nen palautteen mukaisesti Puhdistus ja koulutus Kehityskeskustelut ja muut palautekeskuste- lut Tehtäväkuvaukset ja kehittäminen, koulutus Yhtenäiset toimintatavat

Taulukko 2. Pankin X palkitsemisen kokonaisuus (Pankin X intranet, 24.5.2016).

## 6 KYSELYTUTKIMUS HENKILÖSTÖLLE PALKITSEMISJÄRJESTELMÄSTÄ

Osana opinnäytetyötämme toteutimme kyselyn pankin palveluyksikön henkilöstölle. Kyseessä oli kokonaistutkimus eli kysely lähetettiin kaikille palveluyksikön työntekijöille (Hirsjärvi ym. 2015, 179). Tällä tavoin pyrimme saamaan mahdollisimman kattavasti tietoa henkilöstön näkemyksistä. Kyselyn saatteessa kerroimme työntekijöille kyselyllä haettavan pohjatietoja opinnäytetyötämme varten (liite 1.).

### 6.1 Tutkimuksen tavoitteet

Kyselyn päätarkoituksena oli hankkia taustatietoa työntekijöiden kokemuksista pankin nykyisen palkitsemismallin toimivuudesta ja motivoivuudesta. Halusimme kartoittaa miten yksikön henkilöstö suhtautuu palkitsemiseen yksilö- ja yksikkötasolla: kumpaa he pitivät parempana vaihtoehtona. Lisäksi halusimme kartoittaa vastaajien mielipiteitä siitä, mistä asioista tulisi palkita. Keräsimme myös tietoa vastaajia motivoivista tekijöistä ja erikseen siitä, mitkä palkitsemismuodot motivoivat heitä parhaiten. Kysyimme myös työntekijöiden näkemystä siitä, mitkä olisivat parhaimmat mittarit työssä onnistumista mitattaessa. Kartoitimme mikä pankin nykyisessä palkitsemismallissa on hyvää ja mikä vaatii kehittämistä yksikön työntekijöiden mielestä.

Tutkimukseemme taustamuuttujaksi valitsimme työsuhteen keston, joka oli jaettu kahteen kategoriiaan: alle viisi vuotta ja yli viisi vuotta. Halusimme tutkia onko työntekijöiden vastauksissa eroja verrattaessa niitä työsuhteen keston perusteella.

### 6.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteuttaminen

Henkilöstön palkitsemisnäkemyksien ja -kokemusten keräämiseksi päätimme suorittaa heille kyselyn. Jotta pystyimme laatimaan oikeanlaiset kysymykset, hankimme teoretietoa aiheestamme ja koostimme viitekehystä työllemme. Kysymysten asettelusta kävimme keskustelua pankin edustajan kanssa ja näin varmistimme, että toimeksiantajan näkökulmasta oleelliset kysymykset tulivat otetuksi mukaan kyselyyn.

Kyselymme sisälsi sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta. Menetelmien valintaan merkittävänä tekijänä vaikutti toimeksiantajan puolelta annettu aikataulu, joka oli tiukka, sillä tiedot tuli hankkia ennen henkilöstön kesälomia. Aikataulullisesti kyselyn suorittaminen vastaajien itse täyttämällä lomakkeella oli nopeampi vaihtoehto kuin se, että olisimme haastatelleet henkilöstöä. Haastattelujen avulla saatu tieto olisi mahdollisesti ollut syvällisempää. Kysymysten määrän pyrimme pitämään maltillisena ja kysymykset helposti ymmärrettävinä, jotta kyselyyn vastaaminen olisi työntekijöille helppoa ja vaivatonta. Jos vastaaja kokee, että kysely on liian pitkä, vaarana on, että vastaaja jättää lomakkeen kokonaan täyttämättä tai vastaa huolimattomasti (Valli 2015, 43).

Kyselylomake soveltui tutkimukseemme, sillä ennakkoon laaditulla lomakkeella saimme esitettyä kysymykset kaikille vastaajille samassa muodossa. Kyselykaavakkeemme sisälsi monivalintakysymyk-

siä, joihin olimme laatineet valmiit vastausvaihtoehdot eli kysymykset olivat strukturoituja. Valitsimme kyselyymme pääasiassa strukturoituja kysymyksiä aikaresurssien vuoksi, sillä silloin vastauksien käsittely ei ole niin aikaa vievää kuin avointen vastausten analysointi. (Hirsjärvi ym. 2015, 193 - 195.)

Osa kysymyksistä oli strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuotoja. Annoimme valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi työntekijöille mahdollisuuden vastata omin sanoin eli lomakkeessa oli myös avoimia kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2015, 199.) Avoimien kysymyksiä hyötynä on että vastaajat voivat esittää omia näkökulmiaan perusteellisesti ja vastausten myötä voidaan tuottaa sellaista tietoa, jota strukturoiduilla kysymyksillä ei saada (Kananen 2011, 31; Tähtinen, Laakkonen ja Broberg 2011, 71). Avoimien kysymysten vastaukset analysoimme laadullisesti sisällön analyysiä käyttäen. Teemoittelun avulla pystyimme tunnistamaan vastauksista niissä esiin tulleet keskeiset aiheet. Luokittelemalla vastaukset pystyimme laskemaan kunkin havainnon lukumäärät. Analysoinnissa käytimme vastausten taulukointia. (Tähtinen ym. 2011, 71; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Strukturoitujen kysymyksiä vastausvaihtoehdot olivat laatuero- eli nominaaliasteikon mukaisia. Vastausvaihtoehtoilla ei keskenään ole tiettyä järjestystä tai paikkaa. Strukturoitujen kysymysten vastauksista pystyimme laskemaan lukumääriä. Suhdeosuuksien laskeminen ei ollut järkevää näin pienessä aineistossa. (Tähtinen, Laakkonen ja Broberg 2011, 25 - 27.)

Pankki X:ssä on käytössä Lyyti-järjestelmä, jota käytimme tutkimuksen läpiviemisessä. Kyselyn saatteen sekä kysymykset järjestelmään syötti pankin HR-asiantuntija, koska hänellä on käyttöoikeus järjestelmään. Hän itse ehdotti tätä järjestelyä, kun tiedustelimme miten voimme käytännössä tehdä kyselyn. Lähetimme hänelle kysymykset sähköpostilla ja hän syötti kysymykset järjestelmään.

Linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen lähetettiin työntekijöille heidän työ sähköposteihinsa Lyyti-järjestelmän kautta. Järjestelmän avulla meidän oli myös mahdollista muistuttaa työntekijöitä kyselyyn vastaamisesta ennen vastausajan umpeutumista. Työntekijät pystyivät vastaamaan kyselyyn työajalla. Lomake oli rakennettu siten, että siihen vastaaminen oli nopeaa ja vaivatonta. Kyselyyn vastaamisen teki helpoksi myös se, että kysely toteutettiin työntekijöille tutussa verkkoympäristössä. Työntekijät vastasivat kyselyyn anonyymeina.

Kysely lähetettiin kaikille palveluyksikön työntekijöille. Kysely toteutettiin 18.5.2016 alkaen. Alustavasti vastausaikaa oli 27.5.2016 saakka, mutta aikaa pidennettiin 15.6.2016 asti, jotta saimme vastaukset mahdollisimman monelta työntekijältä.

Kyselyn vastaukset saimme Lyyti-järjestelmästä taulukkoon koottuna. Tämä oli meille hyödyllistä ja aikaa säästävää, koska meidän ei tarvinnut syöttää vastauksia erikseen taulukkolaskentaohjelmaan. Sähköisen kyselyohjelman etuna on että silloin vältetään mahdollisilta näppäilyvirheilä, mitä aineiston syöttövaiheessa voi tulla ja vastaukset ovat käytettävissä juuri siinä muodossa kuin mitä vastaajat ovat ne antaneet (Valli 2015, 48). Tämä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen laatua voidaan arvioida tarkastelemalla sen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkittavaa aihetta tai ilmiötä on kuvattu. Tarkasteltaessa validiteettia huomioidaan onko tiedon tuottamisessa käytetyt ratkaisut ja menetit perusteltuja yleisten tieteen kriteereiden mukaan ja onko tutkimus kyseessä olevan tutkimuskohteen kuvaamiseen pätevä. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksessa käytettyjen mittareiden tarkkuuteen ja onko mittaus luotettava. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa miten johdonmukaisesti mittaus on tehty ja onko mittari tarkka. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne ja Paavilainen 2011, 129 - 131.)

Kyselytutkimuksessa, ja lomaketutkimuksessa, jota mekin työssämme käytimme, tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttaa se onko kysymykset laadittu oikeanlaisiksi, jotta saadaan tietoa siitä aiheesta, mitä ollaan tutkimassa. Vastajat voivat myös ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin mitä tutkija on tarkoittanut, mikä vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. (Ronkainen ym. 2011, 138.) Lomakkeella tehdyn kyselyn luotettavuutta lisää se, että kysymykset saadaan esitettyä kaikille vastaajille juuri samalla tavalla (Valli 2015, 44). Kysymysten toimivuuteen tiedon keräämisessä vaikuttaa myös se, onko vastaajalla riittävästi tietoa, että hän kykenee vastaamaan kysymyksiin (Kananen 2011, 30). Kyselyymme vastanneiden hyvin lyhyen työkokemuksen omaavien henkilöiden kokemukset palkitsemisjärjestelmästä saattoivat olla vähäisiä ja siten heidän vastauksensa voivat vaikuttaa kyselyn tuloksiin.

Kyselymme tulosten luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että joissakin kysymyksissä olimme pyytäneet vastaajia valitsemaan yhden, sopivimman vaihtoehdon annetuista vastausvaihtoehdoista. Osa vastaajista oli valinnut useamman vaihtoehdon, mutta tutkijoina emme voineet tietää millä vaihtoehdolla oli vastaajalle suurin painoarvo, joten päätimme sisällyttää kaikki annetut vastaukset analysoitaviksi.

Kyselymme reliabiliteettia ja validiteettia olisimme voineet parantaa esitestaamalla kyselylomakkeen toimivuuden (Tähtinen ym. 2011, 24). Toimeksiantajaltamme saamamme aikataulu oli tiukka, joten meille ei jäänyt aikaa esitestaukseen. Esitestauksen myötä olisimme pystyneet vaikuttamaan sähköisen lomakkeen vastausasetuksiin ja välttyneet muun muassa edellä mainituilta vastausvirheilä ja saaneet täsmällisemmät vastaukset kyselyymme.

## 7 KYSELYN TULOKSET

Kysely lähetettiin kaikille 18 palveluyksikön työntekijälle ja siihen heistä vastasi 16. Kartoitimme ensimmäisessä kysymyksessä tutkimuksemme taustamuuttujaa eli työntekijöiden työsuhteen kestoa organisaatiossa. Vastausvaihtoehtoina oli yli 5 vuotta ja alle 5 vuotta. Vastaukset jakautuivat tasan eli kahdeksan henkilöä oli ollut yli viiden vuoden ajan ja kahdeksan henkilöä oli ollut alle viisi vuotta yrityksen palveluksessa. Kyselyn tuloksissa olemme esitelleet ne vastaukset myös työsuhteen keston näkökulmasta, joissa oli merkittäviä eroja tai yhtäläisyyksiä työsuhteen keston perusteella tarkasteltaessa.

### 7.1 Nykyinen palkitsemisjärjestelmä

Kartoitimme kyselyssä palveluyksikön nykyisen palvelujärjestelmän osalta työntekijöiden näkemysten sen motivoivuudesta, mitkä asiat nykyisessä palkitsemisessä koettiin järjestelmän hyvinä puolina ja mitä puolestaan voitaisiin kehittää.

#### 7.1.1 Palkitsemismallin motivoivuus

Vastaajista 12 vastasi myönteisesti eli kyllä kysymykseen ”Koetko, että nykyinen palkitsemisjärjestelmä motivoi sinua?”. Palkitsemisjärjestelmää motivoivana pitävät vastaajat nostivat esille seuraavia asioita: tuloksista palkitaan, järjestelmä on monipuolinen, aineellinen palkitseminen motivoi, henkilöstörahasa on hyvä, lounas- ja kulttuurisetelit ovat motivoivia, palkitaan ”kovasta työstä”, pankin pärjäämisestä palkitaan, itse palkka ei motivoi, vaan muut henkilöstöedut, voi itse vaikuttaa ansioon ja tietää missä koko pankki tuloksellisesti menee.

Kaikki yli 5 vuotta palveluyksikössä työssä olleista pitivät palkitsemisjärjestelmää motivoivana. Alle 5 vuotta palveluyksikössä työssä olleista neljä piti järjestelmää motivoivana, kun taas kolme ei. Yksi alle 5 vuotta palveluyksikössä työskennellyt oli valinnut sekä kyllä- että ei-vastauksen.

Ei-vastauksen valinneet työntekijät perustelivat vastaustaan seuraavasti: henkilöstörahasa ei koettu motivoivana, koska määräaikaiset eivät ole sen piirissä.

*”Tulospalkkion tavoittelu ei tukiyksikössä konkretisoidu samalla tavalla kuin konttoreissa, toisaalta se kyllä motivoi tekemään parhaansa konttoreiden hyväksi ja suuntaamaan tekemistä strategian mukaisesti”.*

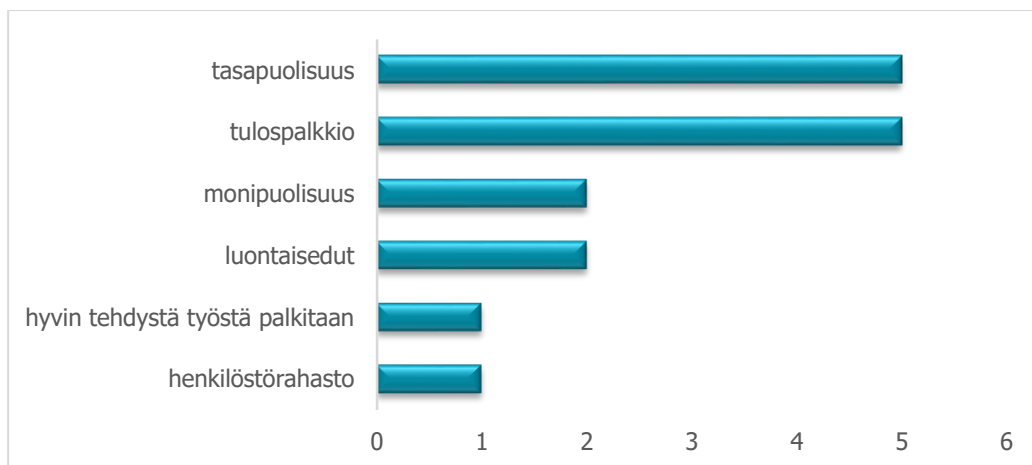
Koettiin myös, että tehty työnjälki ei näy palkitsemisessä eikä palkitsemiseen voi juurikaan vaikuttaa sekä järjestelmää pidettiin monimutkaisena.

#### 7.1.2 Nykyisen palkitsemismallin hyvät puolet

Kyselyssämme kartoitimme avoimella kysymyksellä mikä nykyisessä palkitsemismallissa on keskitetyn palveluyksikön henkilöstön mielestä hyvää. Alla olevan kuvion mukaisesti eniten vastauksissa



hyvänä pidettiin tasapuolisuutta sekä tulospalkkiota. Ne mainittiin viidessä vastauksessa. Palkitsemismallin monipuolisuus mainittiin kahdessa vastauksessa, samoin luontaisedut. Yksittäisinä vastauksina tuli, että hyvin tehdystä työstä palkitaan, siitä saa konkreettisen palkkion koko osasto ja että henkilöstörahasto on hyvä.



Kuvio 6. Vastausjakauma kysymyksen: "Mikä nykyisessä palkitsemisjärjestelmässä on hyvää?"

### 7.1.3 Nykyisen palkitsemismallin kehittämiskohteet

Kartoitimme avoimella kysymyksellä myös työntekijöiden mielipiteitä palkitsemisen kehittämisestä. Kysymykseen "Miten nykyistä palkitsemismallia voidaan mielestäsi kehittää?" vastasi yhdeksän työntekijää. Yksi vastaaja kaipasi palautetta työstä, myös positiivista palautetta. Erään vastaajan ehdotus kuului:

*"tulospalkkion ja henkilöstörahaston lisäksi yksittäisiä huippusuorituksia ja huippuideoita voisi palkita",*

Yhdessä vastauksessa vastaaja kaipasi yksinkertaisempaa palkitsemismallia ja yksi vastaaja toivoi keskitettyyn palveluyksikköön omaa tulospalkkiota. Yksi vastaaja totesi vastauksessaan, että palkat tulisi saada osaamisen vaatimalle tasolle ja yksi vastaajaa esitti, että tavoitteet tulisi asettaa sellaisiksi, että ne todella voidaan saavuttaa. Palkitsemismallin tuomista lähemmäksi tehtävien suorittamista sekä työmäärää ja tavoitteiden saavuttamista toivoi yksi vastaaja.

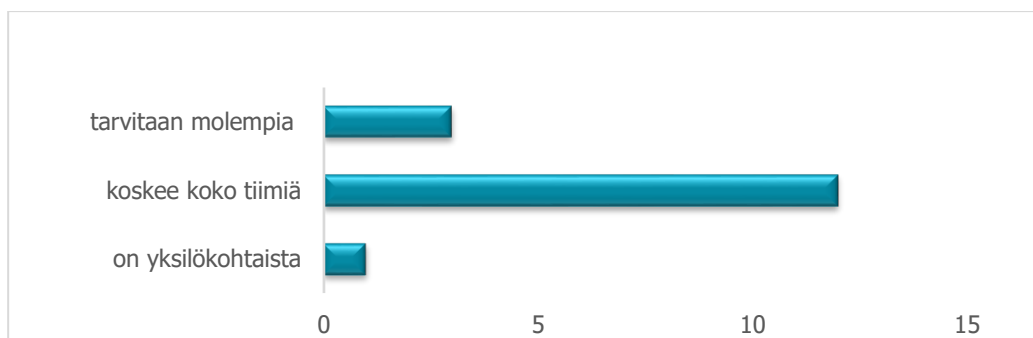
Yhden vastaajan mielestä nykyinen palkitsemisessä käytettävä malli oli ok, kolme vastaajista vastasi "en osaa sanoa" ja kolme vastaajaa jätti kokonaan vastaamatta.



Kuvio 7. Vastausjakauma kysymyksen: "Miten nykyistä palkitsemismallia voidaan mielestäsi kehittää?"

## 7.2 Palkitaanko tiimiä vai yksilöä?

Kysyimme työntekijöiltä kumpi heidän mielestään on parempi vaihtoehto: se, että palkitseminen koskee koko tiimiä vai se, että palkitseminen on työntekijäkohtaista. Alla olevan kuvion mukaisesti kysymykseen vastanneista työntekijöistä 12 oli sitä mieltä, että on parempi että palkitseminen koskee koko tiimiä yksilöiden palkitsemisen sijaan.



Kuvio 8. Vastausjakauma kysymyksen: "Palkitaanko tiimiä vai yksilöä?"

Perusteena tiimikohtaiselle palkitsemiselle pidettiin, että tiimi koettiin vahvana, tiimillä on yhteinen tavoite ja sen kehittyminen koettiin tärkeänä. Tiimikohtaisen palkitsemisen etuna nähtiin että se

*"kannustaa yhteistyöhön ja vähentää työntekijöiden välisen kilpailun syntymistä"*

ja työntekijäkohtaisen palkitsemisesta ajateltiin että

*"ei välttämättä ole hyväksi työyhteisölle, jos yritetään olla parempi kuin toinen "*

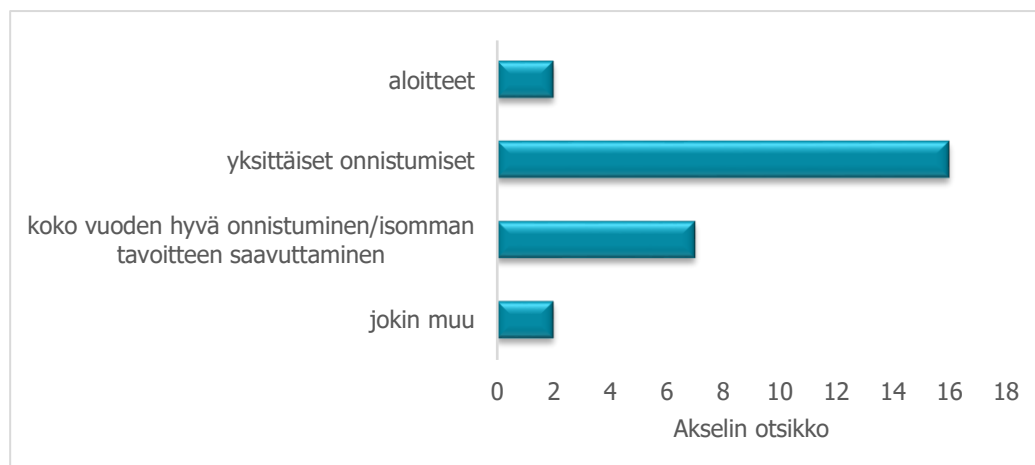
Yksi vastaajista esitti näkemyksensä tiimin ja yksilöiden palkitsemisesta näin:

*"tiimityössä tärkeintä on koko tiimin suoritus, ei yksittäisten ihmisten. Jos tiimissä palkitaan liikaa yksittäisiä ihmisiä, tiimin ydinajatus eli yhteisen suorituskyvyn edistäminen katoaa".*

Vain yksi työntekijä oli selkeästi sitä mieltä, että palkitseminen tulisi olla työntekijäkohtaista. Perusteluna oli se, että tiimin onnistumiset muodostuvat yksilöiden hyvistä tekemisistä. Kolme vastaajista oli valinnut molemmat vaihtoehdot. Näissä vastauksissa korostui koko tiimin suoritus sekä se, että molempia palkitsemistapoja tarvitaan.

### 7.3 Mistä pitäisi palkita?

Mistä asioita tulisi palkita - kysymyksessä oli valmiiksi annettuja vaihtoehtoja kolme: aloitteet, yksittäiset onnistumiset tai koko vuoden hyvä onnistuminen/isomman tavoitteen saavuttaminen sekä neljäntenä vaihtoehtona "jokin muu", johon vastaaja sai omin sanoin kertoa mielipiteensä. Tässä kysymyksessä vastaaja pystyi valitsemaan enintään kolme vaihtoehtoa. Alla olevan kuvion mukaisesti vastauksissa kuudessa oli valittu aloitteet, seitsemässä oli yksittäiset onnistumiset sekä kaikissa vastauksissa oli valittu koko vuoden hyvä onnistuminen/isomman tavoitteen saavuttaminen. Jokin muu -kohtaan tuli kaksi vastausta. Muina palkittavina asioina esitettiin osatavoitteiden saavuttaminen sekä haastavan projektin läpivienti onnistuneesti.



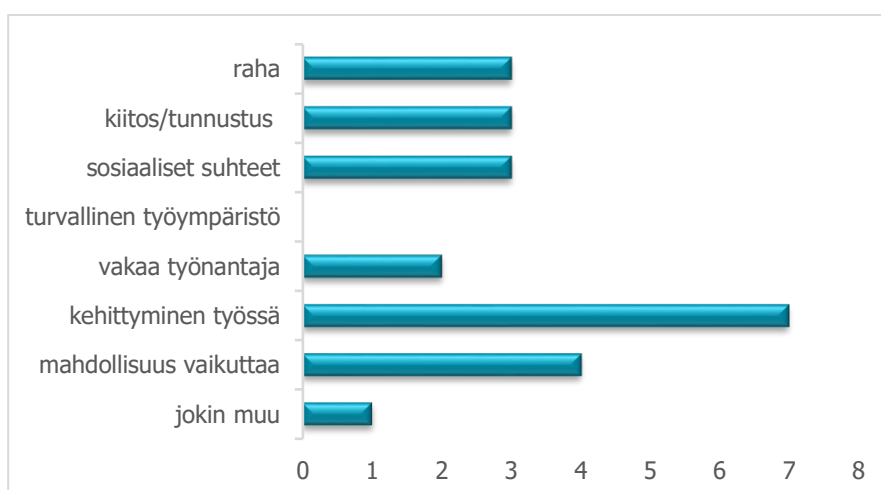
Kuvio 9. Vastausjakauma kysymyksen: "Mistä asioista tulisi palkita?"

Kaikkien sekä alle viisi vuotta ja yli viisi vuotta pankissa työskennelleiden mielestä palkita pitäisi silloin kun koko vuoden osalta on onnistuttu tai kun isompi asetettu tavoite on saavutettu. Lyhyemmän aikaa pankissa työskennelleiden vastauksissa kannatusta saivat yksittäiset onnistumiset (viisi vastaajaa kahdeksasta) ja aloitteet (neljä vastaajaa kahdeksasta). Pidemmän ajan palveluyksikössä työssä olleiden vastauksissa kannatusta sai kahdelta vastaajalta sekä aloitteet että yksittäiset onnistumiset.

#### 7.4 Mikä työssä motivoi?

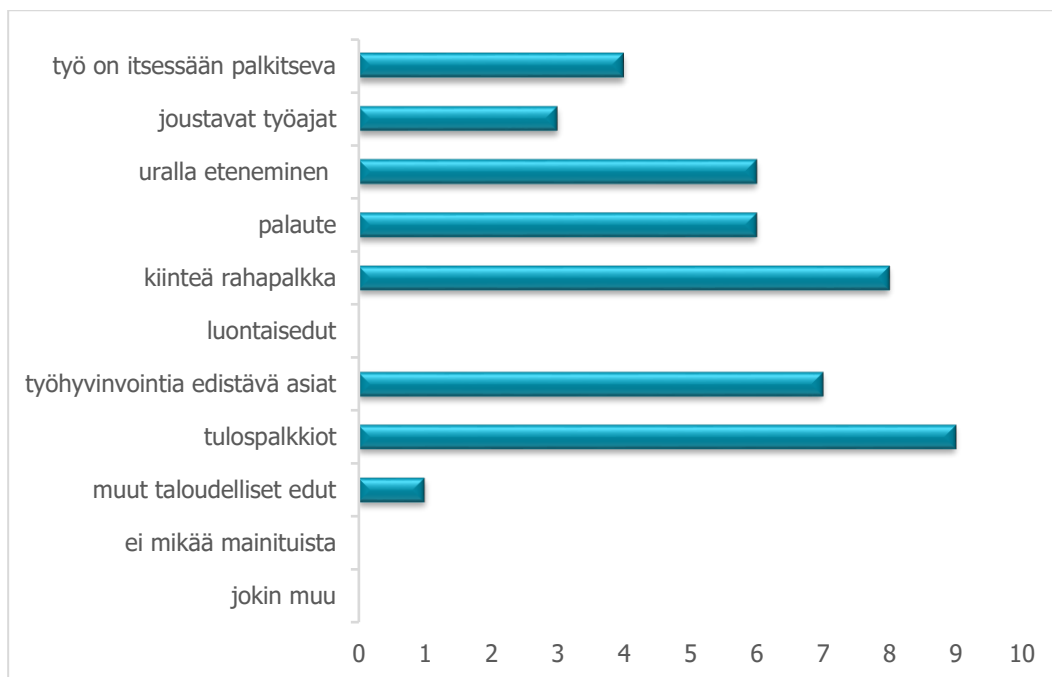
Kysymykseen mikä motivoi sinua työssä eniten, vaihtoehdot olivat: raha, kiitos / tunnustus hyvin tehdystä työstä, työpaikan sosiaaliset suhteet (työkaverit), turvallinen työympäristö, vakaa työnantaja, kehittyminen työssä, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön tai jokin muu. Olimme pyytäneet valitsemaan vain yhden vastuksen, mutta kolme vastaajista oli valinnut useampia vaihtoehtoja. Alla olevan kuvion mukaisesti eniten vastauksia sai kehittyminen työssä, jonka koki eniten motivoivana seitsemän vastaajaa ja toiseksi eniten eli neljä vastausta sai mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Kolme vastausta saivat raha, kiitos ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Kaksi vastaajaa koki motivoivana työnantajan vakauden. Yksi vastaaja oli valinnut jokin muu -vaihtoehdon ja kirjoittanut vastaukseksi

*”tunne siitä, että olet tärkeä osa pankkia, oikeanaikainen arvotuksen antaminen esimieheltäkin.”*



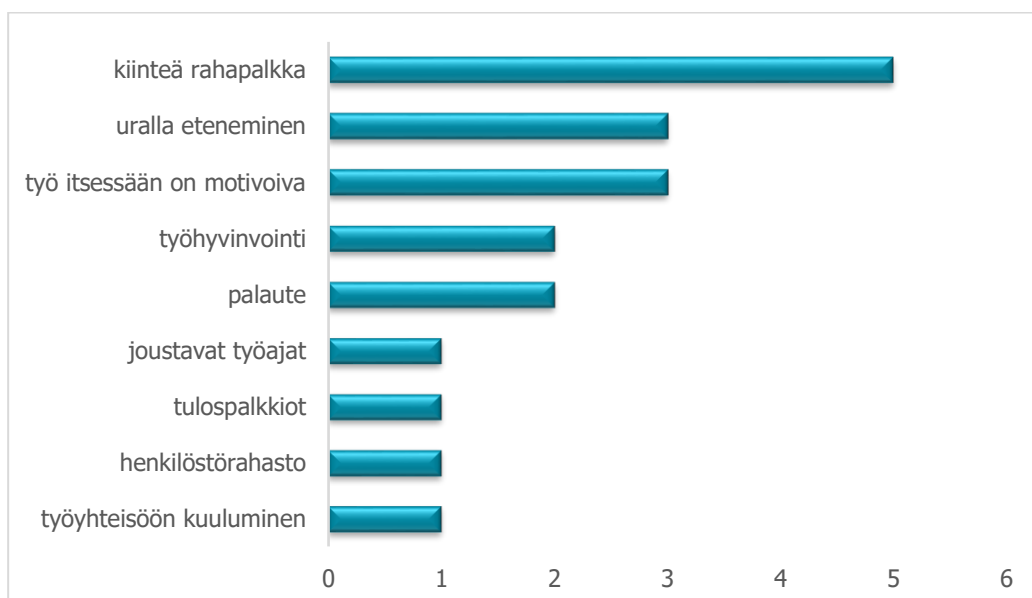
Kuvio 10. Vastausjakauma kysymykseen: ”Mikä motivoi sinua eniten?”

Kyselyssä kartoitimme millaiset palkitsemismuodot motivoivat työntekijöitä parhaiten. Tässä kysymyksessä oli mahdollisuus valita 2-3 tärkeintä motivaattoria. Vaihtoehdot olivat: koen työn itsessään palkitsevana, joustavat työajat, uralla eteneminen, palaute (sekä kiitos että kehittävä palaute), kiinteä rahapalkka, luontoisedut (mm. kulttuurisetelit, lounasetu), työhyvinvointia edistävät asiat organisaatiossa, tulospalkkiot, muut taloudelliset edut (esim. erilaiset vakuutukset), ei mikään edellä mainituista tai jokin muu. Seuraavan kuvion mukaisesti eniten eli yhdeksän henkilöä vastasi, että tulospalkkiot motivoivat eniten. Kiinteää rahapalkkaa piti motivoivana kahdeksan vastaajaa. Seitsemän vastausta sai työhyvinvointia edistävät asiat. Palaute sekä uralla eteneminen saivat kuusi vastausta. Se, että työntekijä kokee työn itsessään palkitsevana, sai neljä vastausta ja kolmen vastaajan mielestä motivoivaa ovat joustavat työajat. Muut taloudelliset edut – vaihtoehtoa piti motivoivana yksi vastaaja. Kukaan vastaajista ei valinnut vastausvaihtoehtoja: ei mikään mainituista tai jokin muu.



Kuvio 11. Vastausjakauma kysymykseen: "Mikä palkitsemismuoto motivoi sinua eniten?"

Kysyimme myös edelliseen kysymykseen jatkokysymyksen: Mikä edellä valitsemistasi palkitsemismuodoista motivoi sinua parhaiten? Tässä kysymyksessä oli tarkoitus valita yksi eniten motivoiva asia. Kuitenkin yksi vastaaja oli valinnut kaksi vaihtoehtoa sekä yksi vastaaja kolme vaihtoehtoa. He perustelivat vastauksen yhteydessä, etteivät osanneet valita vain yhtä tärkeintä. Eniten vastaajia, eli heistä viisi, valitsi kiinteän rahapalkan parhaiten motivoivaksi. Kolme vastausta saivat uralla eteneminen sekä se, että itsessään työ koettiin motivoivana. Työhyvinvoinnin sekä palautteen motivoivimmiksi valitsi kaksi vastaajaa. Joustavat työajat, henkilöstörahasa ja tulospalkkiot saivat yhden vastauksen. Yksi vastaaja valitsi vastauksensa listan ulkopuolelta, eli vastaus oli työyhteisöön kuuluminen.

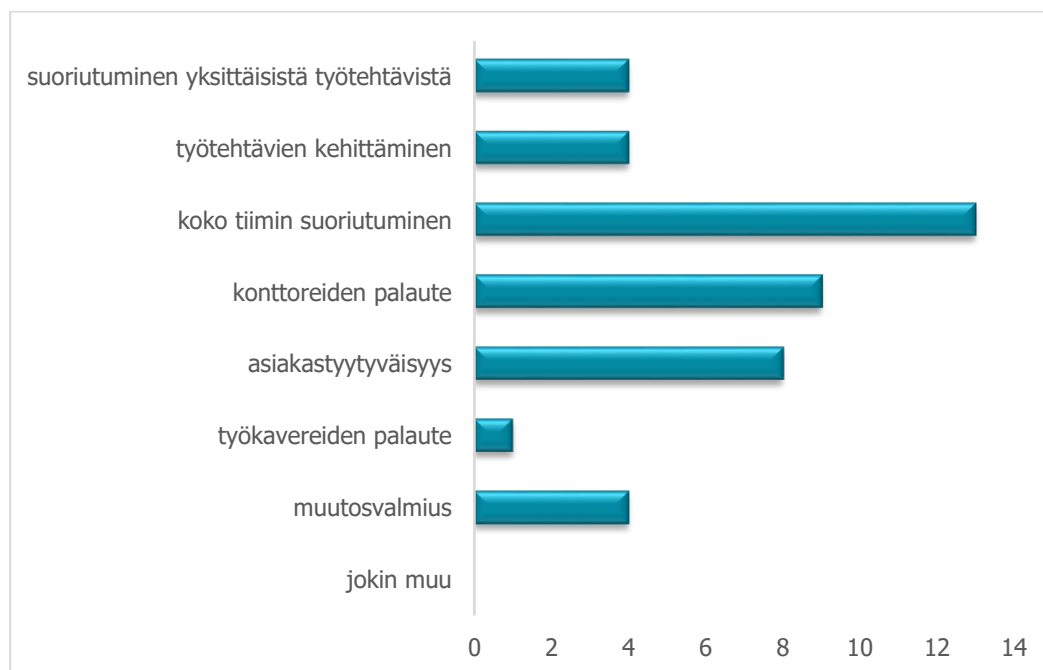


Kuvio 12. Vastausjakauma kysymykseen: "Mikä edellä mainitsemistasi palkitsemismuodoista motivoi sinua parhaiten."

Tarkasteltaessa palkitsemismuotojen motivoivuutta työuran keston mukaan, parhaiten motivoivana palkitsemismuotona alle viisi vuotta työsuhteessa olleiden osalta koettiin uralla eteneminen (kolme vastaajaa kahdeksasta) ja se, että työ itsessään on palkitsevaa (kolme vastaajaa kahdeksasta). Yli viisi vuotta palveluyksikössä työskennelleiden kohdalla parhaiten motivoivana pidettiin aineellisia, rahan muodossa olevia palkkioita eli kiinteää rahapalkkaa ja tulospalkkioita. Niitä piti motivoivimpina kuusi vastaajaa kahdeksasta.

## 7.5 Mittarit

Millä mittareilla työssä onnistumista voidaan parhaiten mitata? -kysymykseen oli valittavissa 2-3 tärkeintä mittaria. Vastausvaihtoehtoina olivat: suoriutuminen yksittäisistä työtehtävistä, työtehtävien kehittäminen, koko tiimin suoriutuminen, konttoreiden palautteen perusteella, asiakastytyväisyyden perusteella (ulkoiset asiakkaat), työkavereiden palautteen perusteella, muutosvalmiuden perusteella tai jonkin muun, minkä? Alla olevan kuvion mukaisesti eniten vastauksia eli 13 sai koko tiimin suoriutuminen. Yhdeksän vastausta sai konttoreiden palaute ja asiakastytyväisyyden perusteella työssä onnistumista toivoi mitattavan kahdeksan vastaajaa. Työtehtävien kehittäminen, suoriutuminen yksittäisistä työtehtävistä ja muutosvalmius sai neljä vastausta. Yhden vastauksen sai työkavereiden palaute. Kukaan vastaaja ei valinnut jokin muu-vastausta.



Kuvio 13. Vastausjakauma kysymykseen: ”Millä mittareilla työssä onnistumista voidaan parhaiten mitata?”

Kun näkemyksiä työssä onnistumisen mittareista tarkastellaan työsuhteen keston perusteella, vastaukset olivat hyvin samansuuntaiset. Koko tiimin suoriutuminen (kuusi vastaajaa kahdeksasta) oli alle 5 vuotta palveluyksikössä työskennelleiden mielestä paras mittari työssä onnistumisen mittaami-

seen. Ulkoisten asiakkaiden antama palaute (viisi kahdeksasta vastaajasta) ja konttoreiden antama palaute (kolme kahdeksasta vastaajasta) koettiin seuraavaksi parhaimpina mittareina. Myös muutosvalmius sai kolmen vastaajan kannatuksen työssä onnistumisen mittarina. Yli 5 vuotta palveluyksikössä työskennelleiden osalta koko tiimin suoriutuminen (seitsemän vastaajaa kahdeksasta) ja konttorien antama palaute (kuusi vastaajaa kahdeksasta) olivat parhaimmat mittarit työssä onnistumisen mittaamiseen. Palaute ulkoisilta asiakkailta oli kolmen vastaajan mielestä parhain mittari.

## 7.6 Yhteenveto kyselyn vastauksista

Tekemässämme kyselyssä kävi ilmi että yksikön henkilöstö piti nykyistä palkitsemisjärjestelmää motivoivana ja sitä pidettiin palkitsevana monipuolisten palkitsemismuotojen takia. Toisaalta nykyistä järjestelmää pidettiin monimutkaisena ja se tuntui etäiseltä. Yksinkertaisempaa mallia toivottiin. Palveluyksikölle palkitsemisjärjestelmää laadittaessa tulisi huomioida, että se on selkeä. Palkitsemistapoja päätettäessä tulisi antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa niihin, sillä kyselyssämme vastaajat kertoivat kokeneensa että palkitsemiseen ei ole ollut mahdollista vaikuttaa.

Kyselymme perusteella tiimipalkitseminen nousi vahvasti esille. Kuitenkaan yksilökohtaista palkitsemista ei voi sivuuttaa, sillä kuten eräs vastaaja ilmaisi asian: ”yksilöiden hyvistä tekemisistä muodostuu tiimin onnistumiset”. Molemmat palkitsemistavat on tärkeätä ottaa mukaan palkitsemismalliin. Yksilökohtaisen palkitsemisen kohdalla oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus nousevat tärkeään asemaan, jotta muutamien työntekijöiden vastauksissa esiin tulleelta keskinäiseltä kilpailulta ja siitä aiheutuvista työilmapiirin ongelmilta vältyttäisiin.

Yksikön työntekijöiden vastausten mukaan työssä kehittyminen motivoi heitä eniten sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Tämän vuoksi uudessa palkitsemismallissa työntekijöiden osaamisen kehittyminen on yksi keskeinen asia, minkä haluamme ottaa palkitsemisen kohteeksi. Se, että pankki mahdollistaa koulutuksiin osallistumisen, on myös tapa palkita. Työntekijällä on omien taitojen lisääntymisen myötä myös paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä.

Kyselyn tulosten pohjalta taloudelliset palkkiot olivat tärkeimpiä yksikön työntekijöille. Kiinteä rahanpalkka motivoi heitä eniten palkkioista. Myös uralla etenemismahdollisuuksia pidettiin motivoivina ja itse työ koettiin motivoivana. Koska edellä mainitut palkitsemismuodot nousivat esille, on ne tärkeätä huomioida uuden mallin luonnissa.

Selkein ero eri mittaisten työsuhteiden omaavien työntekijöiden välillä näkyi siinä, että lyhyemmän aikaa palveluyksikössä työskennelleiden motivaatiotekijät painoutuivat urapalkkioihin eli työssä kehittymiseen ja uralla etenemiseen, kun taas yli viisi vuotta yksikössä olleet kokivat rahalliset palkkiot tärkeimpinä.

Työssä onnistumisen mittaamisessa parhaimmat mittarit työntekijöiden vastausten mukaan olivat koko tiimin suoriutuminen, konttoreilta saatu palaute ja asiakastytyväisyys.

## 8 YHTEENVETO

Kyselyn tulokset kertoivat paljon henkilöstön motivaatiosta, heidän odotuksistaan palkitsemisesta ja siitä, miten palveluyksikön henkilöstö suhtautuu tiimin palkitsemiseen. Tässä yhteenvetokappaleessa peilaamme kyselyn tuloksia opinnäytetyössä käytettyihin teorioihin ja miten hyödynsimme näitä tietoja palkitsemisen kehittämissuosituksen laadinnassa.

### 8.1 Kyselyn tulokset suhteessa taustateorioihin

Johtopäätöksiä ja tuloksia siitä, mitä kysely kertoi meille opinnäytetyön tekijöille palkitsemisen teorioiden kannalta, oli paljon. Vastajat kertoivat, että palkitseminen kaikenkaikkiaan on tärkeää. Palkitsemisjärjestelmän tasapuolisuus nousi vahvasti esille tuloksissa. Tasapuolisuuden toteutumisessa suuri rooli on osaavalla esimiestyöskentelyllä ja palkitsemisperusteiden tiedottamisella henkilöstölle. Taloudellinen palkitseminen sekä luontaisedut olivat tärkeimpiä palkitsemismuotoja olemassa olevassa palkitsemisjärjestelmässä. Se, että henkilöstö ei voi itse vaikuttaa palkitsemiseen paljon, joh-tuen palkitsemisen nojaamisesta koko pankin tulokseen, vaikutti heikentävästi palkitsemisjärjestelmän uskottavuuteen. Henkilöstö kaipasi omalla työllä palkitsemiseen vaikuttamisen mahdollisuutta. Palaute nousi myös vahvasti esille palkitsemisen muotona, eli sitä kaivattiin lisää. Esimiesten vastuu palautteen antajana on suuri, jotta palaute tulisi työntekijöille oikea-aikaisesti ja siten toimintaan ratkaisevasti vaikuttavana, juuri silloin kun sitä tarvitaan. Esimiehen antaman palautteen lisäksi merkitystä on sidosryhmien palautteilla, esim. asiakkailta ja pankin konttoreilta. Nämä kyselyn tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että yhtä kaikille yrityksille sopivaa palkitsemismallia ei ole olemassa, vaan palkitseminen tulee aina suunnitella kunkin yrityksen lähtökohdista sille sopivaksi ja henkilöstön kuuleminen on siinä huomionarvoista.

Motivaatioteoriat ja niihin kyselyn tuloksia peilaten, kertoi siitä, miten henkilöstö haluaa kehittyä ja kasvaa työssä ja saada siihen kannustusta. Suhteet työpaikalla ovat myös motivaation kannalta tärkeitä. Itsemäärääminen ja oman työn hallinnan tunne lisäävät sisäistä motivaatiota ja se nousi vastauksissa esille. Se, että voi vaikuttaa, tulee kuulluksi ja voi itse rakentaa omaa työtään ja kehittyä työssään kasvattavat sisäistä motivaatiota. Myös yksittäisen työntekijän tulisi päästä työssä näyttämään osaamisensa sekä saada siitä palautetta. Kuten esimiehien antamalla palautteella, myös sillä että esimies osaa viestiä työntekijälle hänen tekemän työn merkityksestä, on vaikutusta työntekijän motivaatioon. Se, että esimies arvostaa työntekijän työpanosta, voi muodostua työntekijälle ulkoisen motivaation lähteeksi. Kun työntekijä ymmärtää mitkä ovat hänelle itselleen tärkeitä ja merkityksellisiä asioita työssä, tukee se hänen sisäisen motivaationsa kehittymistä. Työn merkityksestä keskusteleminen työyhteisössä on tärkeitä myös koko tiimin motivaation kannalta tarkasteltuna.

Ryhmäilmiöt nousivat esille kyselyn tuloksissa. Tiimin palkitseminen sekä tiimin kasvun ja kehittymisen koettiin olevan tärkeitä, jotta tuloksiin päästään. Vuorovaikutus tiimissä ja sitä kautta tiimin tu-loksellisuus ja tiimin kasvu huipputiimiksi ovat kasvupolkuja, joita palkitsemisella voidaan tukea. Vastauksissa nousi esille myös huoli siitä, että yksilön palkitsemisella voi syntyä kilpailua. Me opinnäyte-



työntekijöinä näemme kilpailussa myös positiivisen puolen: tervehenkinen kilpailu ja kilvoittelu auttaa kohti tiimin hyvää menestystä.

## 8.2 Suosituksen laatiminen

Opinnäytetyömme tavoitteena oli kehittää Pankki X:n palkitsemisjärjestelmää, jotta se soveltuu paremmin keskitetylle palveluyksikölle. Tässä kehittämistehtävässä etenimme palkitsemisen teoriassa esitetyn kehittämiskaavion mukaisesti. Koska palkitsemisjärjestelmän tulee olla jokaiselle yritykselle erikseen suunniteltu, perehdyimme toimeksiantajayrityksemme strategiaan, jotta ymmärsimme, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja sitä kautta palkitsemisen tavoitteet sekä arvot, jotka meidän tuli ottaa huomioon palkitsemisen suunnittelussa. Suunnitteluun tarvittavan arvion palkitsemisen nykytilasta ja nykyisen palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta saimme tekemämme kyselyn myötä ja se antoi myös pohjaa tavoitteiden asetannalle. Tuloksena syntyi ”Meidän malli”, jonka esittelemme seuraavassa kappaleessa. ”Meidän Malli” on vahvasti työntekijälähtöinen, kyselyn tuloksiin nojaava ja työntekijöiden osaamiseen sekä tiimin kehittämiseen panostava malli.

Mallia laatiessa pyrimme miettimään, mitkä tavoitteet ovat tärkeitä palveluyksikölle, miten niitä voidaan mitata ja miten tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan. ”Meidän mallissa” tavoitteet, joista palkitaan, ovat luonteeltaan laadullisia sekä määrällisiä. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyden paraneminen sekä työntekijöiden kompetenssien kehittyminen, joita voidaan mitata asiakastyytyväisyyskyselyin ja hoidettujen asiakastapahtumien määrä, jota voidaan mitata kappaleina. Laajemmassa mittakaavassa ajateltuna mallissamme pyritään lisäämään koko pankin kilpailukykyä panostamalla henkilöstön osaamiseen ja siitä palkitsemiseen. Palkitsemisesta ei näin ollen hyödy vain palveluyksikön henkilöstö, vaan se tuo menestystä koko organisaatiolle.

Meidän Malli on suositus siitä, miten palveluyksikön palkitsemista voidaan kehittää. Aineellisten palkkioiden määräytymiseen vaikuttaa toimeksiantajan käytettävissä olevat taloudelliset resurssit, joten emme ole ottaneet kantaa palkkioiden arvoihin. Opinnäytetyö kokonaisuutena sisältää ainekset palkitsemisen kehittämiseen ja toimeksiantajamme voi soveltaa sitä parhaaksi näkemällään tavalla. Työn teoriaosuus soveltuu myös muiden yritysten kuin vain toimeksiantajamme käyttöön palkitsemisen kehittämisessä.

Keskeisenä näemme kehittämistyössä sen, että vaikka kehittämistä tehdään yrityksen tavoitteista lähtien, on henkilöstölle annettava mahdollisuus vaikuttaa. Tällä tavoin palkitsemisjärjestelmä ei jää etäiseksi työntekijöille, sitoutuminen tavoitteisiin on vahvempaa ja järjestelmästä saatavat hyödyt ovat suuremmat niin yritykselle kuin työntekijöille.

## 9 SUOSITUS PALKITSEMISEN KEHITTÄMISEEN - "MEIDÄN MALLI"

Tämän opinnäytetyön tuloksena oli tarkoitus syntyä palkitsemismalli Pankki X:n keskitetyille palveluyksikölle. Toimeksiantajan halu on kehittää palkitsemisjärjestelmää keskitetyssä palveluyksikössä, koska nykyinen järjestelmä nojaa voimakkaasti pankin tulokseen. Palveluyksikkö toimii tukiyksikkönä pankin toiminnoille, joten pankin tulokseen perustuvan palkitsemisjärjestelmän ei nähdä palvelevan täysin tätä yksikköä. Kehittämistyössä emme uudistaneet pankin palkitsemisjärjestelmää kokonaisuudessaan, vaan koottujen taustatietojen perusteella laadimme suosituksen, miten järjestelmää voidaan päivittää palveluyksikölle sopivammaksi. Olemme nimenneet suosituksen "Meidän Malliksi". Pyrimme tekemään mallista helposti ymmärrettävän. Olemme tässä mallissa huomioineet kyselyn tulosten lisäksi pankin strategian sekä arvot.

Kyselyn tuloksista nousi selvästi esille se, että nykyisen palkitsemismallin aineellisen eli rahallisen palkitsemisen osuuteen oltiin tyytyväisiä. Kiinteän rahapalkan lisäksi tulospalkkio sekä henkilöstörahoisto nähtiin erittäin tärkeinä. Motivaation kannalta rahallinen palkitseminen nousi selvästi esille varsinkin yli viisi vuotta yksikössä työskennelleiden joukossa. Emme puutu "Meidän mallissa" pankin tulospalkkioon sekä henkilöstörahoistoon, vaan ajatuksenamme on, että näiden palkitsemistapojen rinnalle tuotaisiin tiimien sekä yksilön palkitsemismallit.

Kyselyn tuloksissa palaute mainittiin useissa kohdissa. Työntekijät kaipaavat palautetta työstään. Tiimiläiselle on tärkeää, että hän saa jatkuvasti palautetta työstään, myös rakentavaa. Meidän mallissa esimiestyö ja johtaminen ovat tämän vuoksi merkittävässä asemassa. Palautteen anto, tasa-puolisuus ja aito välittäminen sekä jokaisen työntekijän kehittymisen kannustaminen nostetaan tärkeään rooliin sekä työntekijän mahdollisuus loistaa työssään sekä kasvaa ja kehittyä. Kyselyn perusteella kehittyminen oli yksi eniten motivoivista tekijöistä.

### 9.1 Tiimin ja yksilön palkitseminen

Kyselyn tuloksissa nousi selkeästi esille tiimin palkitseminen. Myös motivaatiotekijänä sosiaaliset suhteet olivat tärkeitä. Työ on tiimityötä, jossa korostuu koko tiimin suoriutuminen, jotta päästään tavoitteisiinsa. Jotta tiimiä voi palkita, tavoitteet on oltava selvät. Tiimin tavoitteen asentaminen sillä tavoin, että se on selkeä ja ymmärrettävä on tärkeää.

Jotta tiimi kehittyy ja kasvaa, tulee myös yksilöitä palkita. Kyselyssä nousi esille, että työssä kehittyminen motivoi, samoin mahdollisuus vaikuttaa. Myös pankin strategia ja arvot suuntaavat tähän kehittymiseen. Pankkisektorin nopea muutos sekä digitalisaation voimakas eteneminen vaativat yksilön kehittymistä, tukemista sekä oppimista. Kilpailun muuttuminen sekä taloudelliset haasteet ovat todellisuutta tässä ajassa.

Ajatuksemme yksilön palkitsemiseen lähtee yksilön kehitymisestä, kehitysideoista sekä kehittämisestä. Motivaation kannalta on tärkeää autonomian tunne, jota haluamme tällä tukea. Työt yksikös-

sä ovat monesti tarkkaan ohjeistettuja. Haluamme vahvistaa yksilön vaikuttamismahdollisuutta työs-  
sään sekä oman työn johtamista.



Kuvio 14. Tiimin ja yksilön palkitseminen.

Yllä olevan kuvin mukaisesti ehdotuksemme tiimin palkitsemisesta lähtee liikkeelle seuraavilla toimenpiteillä:

- Tiimin oma kehityskeskustelu, jossa tehdään tiimille oma kehityssuunnitelma.
- Tiimi arvio itse itseään ja tekee oman suunnitelman seuraavaksi ½ - vuodeksi.
- Tiimi raportoi johdolle omat tavoitteet sekä toimenpiteet.
- Tiimin vastuu on pitää kiinni suunnitelmasta ja vielä sitä eteenpäin suunnitelmallisesti
- Sovitaan johdon kanssa tavoitteiden palkitseminen esimerkiksi seuraavasti:
  - Tavoitteet täysin toteutuneet: tiimi saa tietyn summan rahaa yhteiseen tekemiseen
  - Palkitseminen voidaan sopia tiimin kanssa kehityssuunnitelman esittelyn yhteydessä, tiimi kertoo itse toiveensa palkitsemisesta
- Tavoite voi olla esim. asiakastyytyväisyyden (ulkoiset asiakkaat, sisäiset asiakkaat) tai tiimin tuloksen parantaminen (hoidettujen asiakastapahtumien määrä, kustannukset/tuotot).

Ja ehdotuksemme yksilön palkitsemisesta kuviota 13 mukaillen:

- Vuosittainen kehityssuunnitelma, joka käydään lävitse kehityskeskustelussa
- Kehityssuunnitelma käydään lävitse uudestaan ½-vuoden päästä, jolloin päivitetään tilanne, kannustetaan ja suunnataan tavoitetta uudestaan tarvittaessa sekä sovitaan mahdollisesta lisäkoulutuksesta
- Kehittämisestä palkitaan

- Hyvän kehittymisen palkkio on työssä eteneminen ja uusien vastuiden saaminen (näistä sovitaan kehityssuunnitelman teon yhteydessä tai kehittymisen edettyä). Palkkio voi olla myös kannustestipendi.
- Erilaiset tavoitteet työuran eri vaiheissa oleville työntekijöille
- Välitavoitteet kehittämisessä
- Hyvistä kehitysideoista sekä aloitteista palkitaan esimerkiksi seuraavasti
  - Hyvä aloite, joka viedään käytäntöön, palkkio palaute ja/tai kannustestipendi
- Annetaan palautetta säännöllisesti (vastuu esimiehellä)
  - Tasapuolinen yksilöiden huomioiminen
- Otetaan työntekijä mukaan toiminnan kehittämiseen (vastuu esimiehellä)
- Palkitaan toisen auttamisesta ja tiedon jakamisesta sekä kannustamisesta tiimikohtaisesti
  - Valitaan vuosittain tiimikohtaisesti yksi työntekijä ”Kaverin kannu”-palkinnon saajaksi, josta palkkio on yksi palkallinen vapaapäivä
- Esimiehillä on tärkeää seurata yksilön kehitystä, jotta kannustus ja palkitseminen osuvat oikeaan kohtaan.

## 9.2 Mittarit

Miten suorituksia mitataan? – kysymys on haasteellinen. Miten voidaan mitata työtä, joka ei ole pilkottavissa samansuuruisiin palasiin ja siten laskettaviin suoritteisiin? Yksikössä työt ovat erilaisia ja samatkin toistuvat työt ovat eri laajuisia. Puhelin- ja verkkopalveluissa puhelu voi olla lyhyt tai pitkä ja sisällöltään haasteellinen sekä laajaa osaamista vaativa. Myös asiakirjatuotannossa lainan valmistelu voi olla nopea, perustaidoin suoritettava tai monimutkainen sekä vahvaa ammattitaitoa vaativa. Kaikki työntekijät olivat vastanneet kyselyssä työssä onnistumisen mittareita koskevaan kysymykseen, että heidän mielestään mittarina parempi vaihtoehto on koko tiimin suoriutuminen kuin yksilötason suoritukset.

Kyselystä nousi esille tiimin suoriutumisen mittaaminen. Tiimi koettiin tärkeänä ja sen suorituksia tulisi palkita ja mitata. Tiimin suorituksen mittareina mallissamme toimivat:

- Konttoreiden palaute vuosittain. Konttorit antavat palautteen palautekaavakkeella, jossa kysytään tyytyväisyys palveluun (sisäinen neuvonta, toimeksiantojen sujuvuus eli aika, jossa toimeksianto toimitetaan sekä laatu)
- Sidosryhmien palaute vuosittain. Sidosryhmien palaute, jossa kysytään tyytyväisyys palveluun (toimeksiantojen sujuvuus eli aika, jossa toimeksianto toimitetaan sekä laatu).
- Mitataan puhelut, yhteydenotot, jotka voidaan hoitaa itse ilman konttoria (tähän vaikuttaa järjestelmien kehitys, asiakkaiden tunnistautuminen)
- Muutosmyönteisyys, kehittäminen sekä innovatiivisuus

Yksilön palkitsemisen mittarit:

- Kehittymisen mittaaminen yhdessä sovitulla tavalla (pankissa käytössä oleva Symba-järjestelmä tukee tätä)
- Kouluttautuminen

Koska palveluyksikössä toimiminen vaatii vahvaa asiantuntijuutta ja osaamista, korostuu palkitsemismallissamme osaamisen kehittyminen. Osaaminen ja pätevyys työssä ovat tärkeitä työmotivaation ja työssäjaksamisen kannalta. Organisaation näkökulmasta osaavat työntekijät ovat merkittäviä yritystoiminnalle. Arvioinnissa voidaan käyttää työntekijän arviota omasta osaamisestaan, tiimin jäsenten keskinäistä arviointia ja esimiehen arviota esim. kehityskeskustelujen yhteydessä. Osaamisen arvioinnissa huomiota kiinnitetään taitoihin ja työkäytänteisiin, joita työtehtävät vaativat halutun työntuloksen saavuttamiseksi. Kun työn tulos on määritetty, pystytään osaamista arvioimaan. (Kiviranta 2010, 157 -158.) Tukipalveluyksikössä esimerkiksi puhelimitse hoidettavissa asiakaspalvelutilanteissa voidaan muun muassa huomiota kiinnittää siihen osaako työntekijä toimia yrityksessä soveltuvien käytäntöjen mukaisesti, vaikkapa kysyä asiakkaalta olennaiset, asian hoitoon tarvittavat lisätiedot.

Osaamisen kehittymistä voidaan yksilötason ohella arvioida myös organisaatiotasolla, jolloin arvioinnin mittarina voidaan käyttää asiakastytyväisyyttä (Kiviranta 2010, 160). Tällöin voitaisiin kartoittaa esimerkiksi asiakkaiden kokemusta asiakaspalvelutilanteesta: millaiseksi he kokivat palvelun asiantuntevuuden ja oliko palvelu sujuvaa. Tässä huomioon otettaisiin sekä sisäisten asiakkaiden ja ulkoisten asiakkaiden palautteet toiminnasta.

Yrityksen sisällä osaamiskartoituksilla saadaan tietoa niin yksilötason kuin yritystason sen hetkisestä osaamisesta ja verrata sitä asetettuihin tavoitteisiin. Osaamiskartoitus voidaan tehdä kehityskeskustelun yhteydessä, jolloin sekä työntekijä että esimies voivat esittää näkemyksen osaamisesta ja sen kehittymisestä. (Hakonen ym. 2014, 274 - 275).

### 9.3 Palkitsemismallin vaikutukset tiimin toimintaan

Palkitsemismallillamme uskomme olevan vaikutuksia tiimin toimintaan ja tiimin dynamiikkaan. Kun palkitaan ryhmää yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta ja kun tavoitteet sekä palkkiot on määritetty selkeästi ryhmälle, auttaa se ryhmää suuntaamaan tekemisensä oikeaan suuntaan. Tärkeätä on että tiimin jäsenet ymmärtävät palveluyksikössä tehtävän työn merkityksen. Tiimin yhteiset onnistumiset tavoitteiden saavuttamisessa vaikuttavat tiimin dynamiikkaan. Myönteisinä vaikutuksina näemme, että tällöin ryhmän jäsenet puhaltavat yhteen hiileen ja tsemppaavat toisiaan enemmän myös haastavissa tilanteissa. Keskinäinen vuorovaikutus, tiedonjako ja opastaminen lisääntyvät, koska tiimin halutaan menestyvän mahdollisimman hyvin. Tavoitteeseen pyrkiminen yhteistyöllä sitouttaa työntekijät tiimiin ja työpaikkaan sekä vahvistaa tiimiä.

Yksilökohtaista palkitsemista tarvitaan myös ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta tulee palkita. Yksilökohtainen palkitseminen voi tuoda kilpailua työyhteisön jäsenten välille ja kun kilpailu on tervehenkistä, motivoi se tekemään töitä tuloksellisesti ja kehittymään työssä. Jos kilpailuhenkisyys tiimin jäsenten välillä on liian voimakasta, voi sillä olla työyhteisön ilmapiiriin vahingollinen vaikutus. Toisten menestys voi aiheuttaa kateutta ja tietoa voidaan pimittää muilta oman edun nimissä. Samalla tiimin sisäinen vuorovaikutus heikentyy.

Molemmissa palkitsemisen tavoissa olennaista on, että perusteet palkitsemiselle on kaikkien tiedossa ja kun palkitaan, niin silloin vielä käydään läpi mistä asiasta ja millä perustein palkitaan. Viestinnän merkitys palkitsemisen toimivuudelle on suuri. Jos asioista tiedottaminen on puutteellista eikä henkilöstö pääse vaikuttamaan palkitsemisen tavoitteisiin ja palkitsemistapoihin, voi se luoda tyytymättömyyttä työyhteisöön.

## 10 POHDINTA

Opinnäytetyö oli meille pitkäaikainen projekti. Saimme toimeksiannon opinnäytetyöhön Pankki X:ltä alkuvuodesta 2016. Teimme kyselyn henkilöstölle sekä työstimme tätä opinnäytetyötä jo pitkälle, kun toimeksiantajaorganisaatiossa tapahtui merkittävä muutos. Pankki X teki liikkeenluovutuksen, jonka seurauksena palveluyksikkö siirtyi sekä yhdistyi pankkiryhmän muiden palveluyksiköiden kanssa. Tämä tarkoittaa palkitsemisjärjestelmän kannalta sitä, että tulospalkkio sekä henkilöstöraha jätetään pois. Uskomme, että opinnäytetyömme hyödyntää uutta organisaatiota palkitsemisjärjestelmän luomisessa. Opinnäytetyötämme yritys voi käyttää manuaalina palkitsemisen kehittämiseen, sillä työmme sisältää perustiedot palkitsemisesta ja sen kehittämisestä huomioiden työntekijöiden motivoimisen.

Meille opinnäytetyöntekijöille tämän työn tekeminen on antanut paljon ja ollut opettavainen sekä mielenkiintoinen prosessi alun epätoivoiseen ja luomisen tuskineen. Opinnäytetyötä aloittaessa emme osanneet kuvitella miten monipuolinen aihe työntekijöiden palkitseminen on. Teoriatiedon myötä ymmärrys mm. palkitsemisen tavoista avartui ja palkitsemisen vaikutuksista yksittäiseen työntekijään sekä työyhteisöön. Opinnäytetyötä tehdessä pohdimme palkitsemista myös omissa työpaikoissamme ja vertasimme käytäntöjä opinnäytetyömme teoriaosuuteen hankittuun tietoon. Motivatiota koskevat teoriat herättivät ajattelemaan miten omalla työpaikalla on mahdollista lisätä motivaatiota niin koko työyhteisössä, yksilötasolla kuin omakohtaisesti. Koemme, että opinnäytetyö antoi eväitä ymmärtää työntekijöiden motivoitumista ja miten sitä esimiehenä voidaan tukea esimerkiksi oikealla tavalla annetulla palautteella. Olemme saaneet vahvistusta ja lisäoppia omalle tavалlemme toimia esimiehinä.

Tämä opinnäytetyö antoi meille paljon oppia palkitsemisen kehittämisestä. Motivoivat ja tärkeät palkitsemisen kehittämisen avaintekijät ovat tasapuolisuus sekä se, että henkilöstö pääsee mukaan kehitystyöhön. Haluamme rakentamallamme ”Meidän mallilla” nostaa näitä asioita esille. Henkilöstön mukaanotto ja yhdessä kehittäminen sekä rakentaminen näkyvät tässä työssä.

Kun jälkeinpäin ajattelemme opinnäytetyöprosessia, olisi ollut hyvä jos meillä olisi ollut hieman enemmän aikaa perehtyä taustateorioihin ennen kyselyn liikkeelle laittoa. Olisimme voineet tehdä kysymyksistä tarkempia, syvemmälle aiheeseen pureutuvia ja ottaa mukaan kyselyyn myös ryhmäilmiöihin liittyviä kysymyksiä työntekijöiden näkemyksistä palkitsemisen vaikutuksista tiimin toimintaan. Esimerkiksi lisääkö palkitseminen yhteistyötä tiimin sisällä, ns. yhteen hiileen puhaltamista, jos koko tiimiä palkitaan? Millä tavoin tämä ilmenee?

Työnjako opinnäytetyötä tehdessä oli toimiva. Joskus yhdessä tekemiselle oli haastavaa löytää aikaa, mutta puhelimitse ja sähköpostitse saimme ajatuksia vaihdettua ja työ edistyi. Pidimme toisemme ajan tasalla siitä, mitä muutoksia esimerkiksi toinen on työhön tehnyt. Ja jos toinen sai idean työhön liittyen, niin hän ilmoitti siitä toiselle. Pystyimme luottamaan toisiimme, että työ tulee tehtyä niin kuin oli puhe. Opinnäytetyöprosessin myötä opimme myös toisiltamme uutta. Vaikka opintojen aikana olemme tehneet paljon tehtäviä yhteistyössä, niin tätä työtä tehdessä meidän vahvuudet ja

heikkoudet korostuivat. Siinä missä toinen meistä on suuripiirteisempi, niin toinen on yksityiskohtiin takertuva ja tarkka. Erilaisuus ei johtanut onneksi riitoihin, vaan pystyimme keskustelemaan näkemyseroista. Oma tekemistä oli hyödyllistä reflektoida toisen tekemiseen, ja sitä kautta kehittää omaa tekemistä.

Tärkeitä kokemuksia toi yhdessä oppiminen, esimerkiksi kyselyn vastausten analysoinnin tiimoilta. Välillä oppiminen tapahtui yrittämisten ja erehdysten kautta. Näissä tilanteissa merkitystä oli sillä, että sai tukea toiselta ja yhdessä mietittiin että miten etenemme ja ratkaisemme ongelman. Jos työtä olisi tehnyt yksin, olisi todennäköisesti epätoivo iskenyt. Hyötyä työparista oli myös niissä tilanteissa, kun meistä jommalta kummalta meinasi työn punainen lanka hukkuu, niin toinen ohjasi ajatukset takaisin oikeille raiteille ja paketti pysyi kasassa.

Opinnäytetyön tekstin osalta suuri hyöty oli siitä että luetuimme työtä myös muutamilla ulkopuolisilla henkilöillä ja saimme heiltä korjausehdotuksia esim. tekstin ymmärrettävyyteen ja asioiden esitysjärjestykseen liittyen.

Opinnäytetyön tekeminen vahvisti työelämässäkin tarvittavia taitoja: tiedon hakua, kriittisyyttä eri tietolähteitä kohtaan, yhteistyökykyä, itsensä johtamista, ajankäytön hallintaa ja viestintää eli esim. kommunikointitaitoja ja tiedon esittämistapojen hallintaa.



## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTO-YLIOPISTO 2012. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. [Viitattu 2016-11-13.] Saatavissa: <http://rewardresearch.aalto.fi/fi/>
- AHOKAS, Marja, FERCHEN, Maija, HANKONEN, Nelli, LAUTSO, Anita ja PYYSIÄINEN, Jarkko 2012. Sosiaalipsykologia. Helsinki: Marja Ahokas, Maija Ferchen, Nelli Hankone, Anita Lautso, Jarkko Pyy-siäinen ja SanomaPro Oy.
- ARMSTRONG, Michael 2016. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. 6. painos. Lontoo: Kogan Page.
- BRUCE, Anne ja PEPITONE, James S. 1999. Motivating Employees. New York: McGraw-Hill.
- ELINKEINOELÄMÄN KESKUSLIITTO 2017. Palkitseminen. [Viitattu 2017-1-8.] Saatavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/palkat/palkitseminen/>
- ESIMIES.INFO 2013. Valmennusverkko. [Viitattu 2016-11-7.] Saatavissa: <http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>
- FORBES 2013. 8 Secrets To A Perfect Bonus Program. Kevin Kruse. [Viitattu 2016-11-9.] Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/05/01/bonus-program/#116f89337079>
- HAKONEN, Niilo, HAKONEN, Anu, HULKKO-NYMAN, Kiisa ja YLIKORKALA, Anna 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- HENKILÖSTÖRAHASTOLAKI 934/2010. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-01-28.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100934>
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- HUUSKO, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Prima Oy.
- JUTI, Blanca 2016. Game Changer – Kuinka tehdä läpimurto muuttuvassa maailmassa. Helsinki: WSOY.
- JUTILA, Vesa, JÄRVELIN, Kimmo, KILPI, Esko, KVIST, Hans-Henry ja PAAVILAINEN, Karri 1999. Valtuutuksen aika – Tiimeillä parannuksia prosesseihin. Jyväskylä: SEDECON CONSULTING.
- JUUTI, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.
- KANANEN, Jorma 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- KASKI, Satu ja KIANDER, Tuula 2005. Tunnejohtajuus, kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.
- KATZENBACH, Jon R. ja SMITH, Douglas K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- KAUHANEN, Juhani 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. 2. uudistettu painos. Vantaa: Management Institute of Finland MIF Oy.
- KEHUSMAA, Kirsti 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.

KESKUSKAUPPAKAMARI 2015. Keskuskauppakamarin ansiomerkit. Palkitsemisasiantuntija Elina Moisio: "Palkitseminen on johtamista, viestintää ja esimiestyötä", kirjoittaja Miira Kokkonen. [Viitattu 2016-10-15.] Saatavissa: <http://ansiomerkit.fi/2015/09/14/palkitsemisasiantuntija-elina-moisio-palkitseminen/>

KIVIRANTA, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: WSOYpro Oy.

LIINALAAKSO, Virpi, MOISIO, Elina ja TIIHONEN, Jukka 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä – Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Teknologiateollisuus ry.

LIUKKONEN, Jarmo, JAAKKOLA, Timo ja KATAJA, Jukka 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIUKKONEN, Jarmo, JAAKKOLA, Timo ja SUVANTO, Antti (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Likes työelämäpalvelut Oy.

LUOMA, Kirsi, TROBERG, Eliisa, KAAJAS, Sani ja NORDLUND, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.

NIITAMO, Petteri 2005. Tunneperäinen ja tietoperäinen motivaatio. Julkaisussa: SALME-ARO, Katriina ja NURMI, Jari-Erik (toim.) Mikä meitä liikuttaa - Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 40 – 52.

PANKIN X INTERNETSIVUT. [Viitattu 2016-09-11.]

PANKIN X INTRANET. [Viitattu 2016-05-24.]

PANKKI X PALVELUKESKUKSEN STRATEGIA 2017.

PENNINGTON, Donald C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

POUTANEN, Petro 2016. Uudistumisen pakko ajaa luovuuteen- ja turhautumiseen. Julkaisussa: Telma. Työelämän kehittämisen erikoislehti 4.2016. Helsinki: Otavamedia Oma Oy.

RANTAMÄKI, Tomi, KAUKANEN, Juhani ja KOLARI, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYPro Oy.

RONKAINEN, Suvi, PEHKONEN, Leila, LINDHBLUM-YLÄNNE, Sari ja PAAVILAINEN, Eija 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

RYAN, Richard M. ja DECI, Edward L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology 25, pp. 54 -67. [Viitattu 2016-11-13.] Saatavissa: <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 2017-01-08.] Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

SARALA, Urpo ja SARALA, Anita 2001. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 7. painos. Tampere: Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.

SISTONEN, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

SPIIK, Karl-Magnus 2001. Tiimityöstä voimaa. Juva: WSOY.

TALPALE, Joonas 2016. Empatia ja samoistuminen yhteisöjen perustana. Julkaisussa: Osviitta 03/16. Työnohjauksen ammattilehti. Helsinki: Suomen työnohjaajat ry.

TALOUSELÄMÄ 2017. Kilpailu kiristyy – työnantajat havahtuivat työsuhte-etujen tärkeyteen. [Viitattu 2017-01-29.] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/kilpailu-kiristyy-tyonantajat-havahtuivat-tyosuhte-etujen-tarkeyteen-6612426>

TAMPEREEN YLIOPISTO s.a. Sosiaalipsykologian peruskurssi. [Viitattu 2017-01-29.] Saatavissa: <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/index.html>

TYÖSOPIMUSLAKI 55/2001. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2016-10-15.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

TÄHTINEN, Juhani, LAAKKONEN, Eero ja BROBERG, Mari 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Opettajankoulutuslaitos. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C: 20.

WAHLBECK, Johanna 2015. Empaattisen viestinnän merkitys työhyvinvoinnille, sitoutumiselle ja työnlaadulle. Julkaisussa: OSVIITTA 2/15. Työnohjauksen ammattilehti. Helsinki: Suomen työnohjaajat ry.

VALLI, Raine 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Juva: PS-Kustannus.

VARTIAINEN, Matti ja NURMELA, Kirsi 2005. Tavoitteet ja tulkinat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Julkaisussa: SALME-ARO, Katariina ja NURMI, Jari-Erik (toim.) Mikä meitä liikuttaa - Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 188 - 212.

VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

YLIKORKKALA, Anna ja SWEINS, Christina 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Julkaisussa: HAKONEN, Anu ja NYLANDER, Minna (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: PS-Kustannus, 21 -40.

YLIKORKKALA, Anna, HAKONEN, Anu, HULKKO, Kiisa, MOISIO, Elina, SALIMÄKI, Aino ja SWEINS, Christina 2005. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Julkaisussa: VARTIAINEN, Matti ja KAUKANEN, Juhani (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 282 -297.

ÖSTERBERG, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5., uudistettu painos. Viro: Kauppakamari.

## LIITE 1: KYSELYN SAATE

Hei!

Olemme toisen vuoden tradenomiopiskelijoita ja teemme opinnäytetyömme aiheesta ”Pankki X:n keskitetyn palveluyksikön palkitsemisjärjestelmä”. Emme siis paljasta työssämme mistä pankkiryhmästä on kysymys. Oheisella kyselyllä pyrimme hankkimaan lisätietoja opinnäytetyötämme varten. Kyselyn perusteella saamme teiltä kallisarvoista tietoa, ajatuksianne ja näkemyksiänne palkitsemisjärjestelmän kehittämistyön pohjaksi.

Pyydämme vastaamaan kyselyyn viimeistään 27.5.2016. Kyselyyn vastaaminen on luottamuksellista ja vastaukset käsitellään nimettöminä.

Valmis opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Theseus - ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut verkossa – sivustolla osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Terveisin,

Riitta Lappalainen ja Titta Krogerus

Tradenomiopiskelijät

Savonia Ammattikorkeakoulu

## LIITE 2: KYSELYLOMAKE

- Vastaajan työkokemus organisaatiossa
  - o Alle 5 vuotta
  - o Yli 5 vuotta
  
- Koetko, että nykyinen palkitsemisjärjestelmä motivoi sinua?
  - o Kyllä
  - o EiMiksi?  

---
  
- Kumpi mielestäsi on parempi vaihtoehto:
  - o Palkitseminen koskee koko tiimiä
  - o Palkitseminen on työntekijäkohtaistaMiksi?  

---
  
- Mistä asioista tulisi palkita?
  - o Aloitteet
  - o Yksittäiset onnistumiset
  - o Koko vuoden hyvä onnistuminen/isomman tavoitteen saavuttaminen
  - o Jotkut muut

---
  
- Mikä motivoi sinua työssä **eniten**? Valitse yksi vaihtoehto.
  - o Raha
  - o Kiitos / tunnustus hyvin tehdystä työstä
  - o Työpaikan sosiaaliset suhteet (työkaverit)
  - o Turvallinen työympäristö
  - o Vakaa työnantaja
  - o Kehittyminen työssä
  - o Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
  - o Jokin muu?

---
  
- Millaiset palkitsemismuodot motivoivat sinua parhaiten? Voit valita 2-3 tärkeintä.
  - o Koen työn itsessään palkitsevana
  - o Joustavat työajat
  - o Uralla eteneminen
  - o Palaute (sekä kiitos, että kehittävä palaute)

- Kiinteä rahapalkka
  - Luontoisedut (mm. kulttuurisetelit, lounasetu)
  - Työhyvinvointia edistävät asiat organisaatiossa
  - Tulospalkkiot
  - Muut taloudelliset edut (esim. erilaiset vakuutukset)
  - Ei mikään edellä mainituista
  - Jokin muu?
- 

- Mikä edellä valitsemistasi palkitsemismuodoista motivoi sinua parhaiten?
- 

- Millä mittareilla työssä onnistumista voidaan parhaiten mitata? Valitse 2-3 tärkeintä.

- Suoriutuminen yksittäisistä työtehtävistä
  - Työtehtävien kehittäminen
  - Koko tiimin suoriutuminen
  - Konttoreiden palautteen perusteella
  - Asiakastytyväisyyden perusteella (ulkoiset asiakkaat)
  - Työkavereiden palautteen perusteella
  - Muutosvalmiuden perusteella
  - Jonkin muun, mikä?
- 

- Mikä nykyisessä palkitsemismallissa on mielestäsi hyvää?

- Miten nykyistä palkitsemismallia voidaan mielestäsi kehittää?