

TULOSPALKKAUS FINANSSIALALLA: HENKILÖSTÖN,  
ORGANISAATION JA VIRANOMAISVALVONNAN  
NÄKÖKULMAT Case-tutkimus yrityksen  
palkitsemisjärjestelmästä Suomessa

Laskentatoimi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Johanna Juntunen

2011

## TULOSPALKKAUS FINANSSIALALLA: HENKILÖSTÖN, ORGANISAATION JA VIRANOMAISVALVONNAN NÄKÖKULMAT

### Case-tutkimus yrityksen palkitsemisjärjestelmästä Suomessa

#### TUTKIELMAN TAVOITTEET

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida tulospalkkausta henkilöstön, organisaation sekä viranomaisvalvonnankin näkökulmasta ja linkittää nämä kolme näkemystä tiiviiksi kokonaisuudeksi, joka auttaa hahmottamaan paremmin tulospalkkausjärjestelmän avaintekijöitä sekä järjestelmälle asetettavia vaatimuksia finanssialalla. Kokonaiskuvan hahmottaminen on lähtökohta myös minkä tahansa yrityksen tulospalkkausjärjestelmää analysoitaessa ja kehitettäessä. Tutkimuksen case-yritys toimii havainnollistavana esimerkkinä siitä, millä tavoin palkitsemisjärjestelmiä tulisi kunkin näkökulman osalta analysoida ja lisäksi alatavoitteena on esittää kehitysehdotuksia kyseisen case-yrityksen tulospalkkausjärjestelmään.

#### LÄHDEAINEISTO

Tutkimuksen case-yritys on Suomessa toimiva suuri finanssialan yritys, josta tietoa on kerätty neljän vuonna 2010 tehdyn haastattelun avulla. Lisäksi lähdeaineistona on käytetty kirjallista yrityksestä saatavilla olevaa julkista materiaalia, kuten yrityksen vuosikertomusta 2009. Koska kyseisen yrityksen nimeä ei haluttu julkistettavan liikesalaisuuden vuoksi, käytän siitä tutkimuksessani nimitystä Yritys X.

#### TULOKSET

Niin henkilöstön, organisaation kuin viranomaisvalvonnankin näkökulmasta löytyi kirjallisuudesta tiettyjä tekijöitä, jotka ovat avainasemassa kulloinkin tarkastelun kohteena olevan näkökulman osalta. Näiden avaintekijöiden pohjalta olen vertaillut näkökulmia toisiinsa ja löytänyt lopulta kuusi ominaisuutta, joilla järjestelmän osatekijöitä on mahdollista kuvata ja jotka siten myös linkittävät näkökulmat toisiinsa. Nämä havaitsemani ominaisuudet olen tutkimuksessani nimennyt seuraavanlaisiksi termeiksi: järjestelmän kattavuus, tavoiteasetanta, mittaus ja seuranta, palkkion koko, päätöksenteko sekä kilpailuasetelmat. Kyseisten ominaisuuksien osalta kullakin näkökulmalla on omat tavoitteensa tulospalkkausjärjestelmien suhteen ja näkökulmat ovat keskenään osittain myös hyvin ristiriitaisia keskenään. Näin ollen samaan aikaan kaikkien kannalta optimaalista järjestelmää on tuskin edes mahdollista saavuttaa, mutta niistä jokainen tulisi kuitenkin huomioida tulospalkkausjärjestelmiä analysoitaessa.

Myös case-yrityksen palkitsemisjärjestelmässä nämä näkökulmat on huomioitu, mutta puutteitakin löytyi – erityisesti henkilöstönäkökulman osalta. Vaikutti kuitenkin myös siltä, että järjestelmän suurimpia puutteita olisi mahdollista korjata muista näkökulmista tinkimättä. Analyysini perusteella olenkin esittänyt Yritys X:n palkitsemisjärjestelmään kaksi kehitysehdotusta, jotka liittyivät järjestelmän tavoiteasetantaan sekä päätöksentekoon. Tavoiteasetannan tulisi Yritys X:ssä mielestäni perustua pidemmän aikavälin suorituksiin ja tavoitteiden tulisi lisäksi olla realistisempia. Päätöksenteon tueksi olisi puolestaan hyvä luoda toimintatapoja, joilla kerättäisiin systemaattisemmin palautetta henkilöstöltä. Tehokkaan palautekanavan avulla mahdolliset puutteet havaittaisiin ja järjestelmän kehittäminen myös jatkossa mahdollistuisi.

#### AVAINSANAT

Palkitseminen, motivaatio, finanssivalvonta

## Sisällys

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Taustaa ja aiheen motivointi</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. Tavoitteet ja rajaukset</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3. Tutkimusmetodologia</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4. Tutkimuksen rakenne</b> .....	<b>11</b>
<b>1.5. Tulospalkkauksen määrittelmä</b> .....	<b>12</b>
<b>2. HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMA TULOSPALKKAUKSEEN</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1. Motivaatioteorioita</b> .....	<b>14</b>
2.1.1. Tarveteoriat .....	14
2.1.2. Yllyketeoriat .....	16
2.1.3. Odotusarvoteoriat.....	17
<b>2.2. Kannustava tulospalkkausjärjestelmä</b> .....	<b>18</b>
2.2.1. Ominaispiirteitä.....	18
2.2.2. Palkittava organisaatiotaso.....	21
2.2.3. Palkkioiden koko .....	23
2.2.4. Yhteenvedo .....	27
<b>3. ORGANISAATION NÄKÖKULMA TULOSPALKKAUKSEEN</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1. Motivaatio palkitsemisjärjestelmille</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2. Tulospalkkiot osana kokonaispalkitsemista ja toiminnan johtamista</b> .....	<b>29</b>
3.2.1. Palkitsemisen kokonaisuus .....	30
3.2.2. Tulospalkkausjärjestelmän avaintekijöitä.....	32
3.2.3. Yhteenvedo .....	35
<b>4. VIRANOMAISVALVONNAN NÄKÖKULMA TULOSPALKKAUKSEEN</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1. Motivaatio palkitsemisen valvonnalle</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2. Rahoitus- ja vakuutusalan valvonta Suomessa</b> .....	<b>39</b>
<b>4.3. Finanssivalvonnan (UK) viitekehys palkitsemiskäytäntöihin</b> .....	<b>40</b>
4.3.1. Yleissääntö.....	41
4.3.2. Yleissääntöä ohjaavat periaatteet.....	41
4.3.3. Yhteenvedo .....	47
<b>5. NÄKÖKULMIEN VERTAILU</b> .....	<b>49</b>
<b>6. EMPIIRINEN OSIO: PALKITSEMISKÄYTÄNNÖT YRITYS X:SSÄ</b> .....	<b>55</b>
<b>6.1. Metodi ja aineiston kuvaus</b> .....	<b>55</b>
<b>6.2. Tutkimustulosten analysointi</b> .....	<b>57</b>
6.2.1. Henkilöstön näkökulma tulospalkkaukseen.....	57
6.2.2. Organisaation näkökulma tulospalkkaukseen.....	62
6.2.3. Viranomaisvalvonnan näkökulma tulospalkkaukseen.....	64
6.2.4. Näkökulmien vertailu ja kehitysehdotukset.....	71
<b>7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>80</b>
<b>7.1. Tutkimuksen tulokset</b> .....	<b>81</b>
<b>7.2. Jatkotutkimusehdotuksia</b> .....	<b>83</b>
<b>8. LÄHTEET</b> .....	<b>84</b>

<b>LIITTEET .....</b>	<b>91</b>
-----------------------	-----------

## **Luettelo liitteistä**

LIITE 1: Teemahaastattelun kysymyspohja Yritys X:n toimihenkilöille.....	91
LIITE 2: Teemahaastattelun kysymyspohja Yritys X:n johtohenkilölle.....	92

## **Luettelo kuvioista**

Kuvio 1: Toimialaesittely; finanssimarkkinoilla toimijat.....	9
Kuvio 2: Maslown (1954) tarvehierarkia.....	15
Kuvio 3: Tulosten mittaustaso tulospalkkaa maksavissa yrityksissä.....	22
Kuvio 4. Palkitsemisjärjestelmän osatekijät ja kokonaispalkkion muodostuminen.....	30
Kuvio 5: Tulospalkkausjärjestelmän prosessi.....	32
Kuvio 6: Näkökulmien vertailu; tulospalkkausjärjestelmän osatekijät.....	49
Kuvio 7: Eri näkökulmien painottuminen Yritys X:n palkitsemisjärjestelmässä.....	72

# 1. JOHDANTO

## ***1.1. Taustaa ja aiheen motivointi***

Työmotivaatio nähdään nyky Suomessa yhtenä keskeisimmistä osa-alueista liiketoiminnan johtamisessa. Esimerkiksi Taloussanomien teettämässä kyselyssä vuoden 2007 tärkeimmäksi tavoitteeksi suomalaiset yritysjohtajat nostivat työntekijöiden motivoinnin (Ruuhonen 2007). Motivaation tärkeys on helppo ymmärtää, sillä tehtäviinsä sitoutunut ja aidosti innostunut henkilöstö on avain koko yrityksen menestymiseen.

Tulospalkkiot ovat eräs keino kannustaa henkilöstöä ja pitää yllä motivaatiota. Lisäksi ne auttavat yritysten strategisten tulostavoitteiden saavuttamisessa. Tulospalkkauksella tarkoitetaan tässä peruspalkkaa täydentävää rahana maksettavaa palkanosaa, jota maksetaan yksilölle tai ryhmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. (Hakonen, N. et al. 2005, 44)

Tulospalkitsemisen yhteyttä hyvään tulokseen on usein vaikea osoittaa, mutta tilastojen valossa sillä näyttäisi kuitenkin olevan positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen. Tulospalkkioiden käyttö onkin yleistynyt Suomessa runsaasti 1990-luvun puolivälistä lähtien (Piekkola 2004). Niiden käyttöönotto ei kuitenkaan automaattisesti johda parempaan suoritukseen, vaan toimivan ratkaisun luominen ja ylläpito vaatii useiden erilaisten näkökohtien huomioimista. Tulospalkkausjärjestelmiä tuleekin aktiivisesti pyrkiä tarkkailemaan sekä kehittämään. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 202)

Koska tulospalkkauksella pyritään parantamaan yrityksen kannattavuutta pitkällä tähtäimellä, on palkitsemisjärjestelmiä kehitettäessä syytä kiinnittää erityistä huomiota siihen, etteivät lyhyen aikavälin mittarit kannusta liialliseen riskinottoon pitkän aikavälin kannattavuuden kustannuksella. Palkitsemista koskevat kysymykset ovat siten avainasemassa koko yrityksen riskienhallinnassa.

Finanssikriisi on korostanut ulkoisen valvonnan merkitystä markkinoiden luottamuksen ja vakauden säilyttämiseksi ja osoittanut myös tarpeen merkittäviin lainsäädännöllisiin muutoksiin (Humphrey et al. 2009). Ulkoisen valvonnan keskeinen tehtävä on poistaa

yllykkeitä sopimattomien riskien ottamiseen ja palkitsemiskäytäntöjen sääntely nähdään yhä tärkeämpänä osana riskienhallintaa.

Kansainvälisestikin merkittävässä asemassa olevan Britannian finanssivalvonnasta vastaava viranomaisvirasto, Financial Services Authority (UK) eli FSA on ilmoittanut, että se aikoo valvonnassaan keskittyä aiempaa enemmän palkitsemiskäytäntöihin (Financial Services Authority 8/2009). Lisäksi aiheen tekee erityisen ajankohtaiseksi se, että FSA on vastikään julkaissut uuden viitekehyksen rahoitusalan palkitsemisjärjestelmien sääntelyyn. Myös Suomen Finanssivalvonta on ottanut kantaa asiaan ja tavoitteena on saada suomalaisten yritysten palkitsemista koskeva ohjeistus vastaamaan mahdollisimman hyvin kansainvälisiä suosituksia. (Finanssivalvonta 17.2.2010). FSA:n viitekehys onkin keskeinen lähtökohta tutkielmassani, sillä sitä voidaan pitää hyvänä ohjenuorana kaikille rahoitusalan toimiville yrityksille (Financial Services Authority 8/2009)

Uuden viitekehyksen keskeisimpänä tavoitteena on huomioida palkitsemiskäytäntöihin liittyvät riskit. Vaikka saattaa kuulostaa itsestään selvältä, että palkitsemisjärjestelmän tulisi olla yhdenmukainen yrityksen tehokkaan riskienhallinnan kanssa, FSA:n tekemän tutkimuksen mukaan tässä on kuitenkin useiden yritysten kohdalla suuria puutteita. (Financial Services Authority 8/2009)

## **1.2. Tavoitteet ja rajaukset**

Toimivan tulospalkkausjärjestelmän luominen ja ylläpito vaatii useiden erilaisten näkökohtien huomioimista. Järjestelmän tulisi muun muassa motivoida ja kannustaa työntekijöitä parempiin suorituksiin, toimia johtamisvälineenä ja viestittää yrityksen strategiasta sekä ottaa huomioon myös lainsäädännölliset vaatimukset ja suositukset palkitsemiskäytännöistä.

*Tutkielmani tavoitteena on analysoida tulospalkkausta niin henkilöstön, organisaation kuin viranomaisvalvonnankin näkökulmasta ja linkittää nämä kolme näkemystä tiiviiksi kokonaisuudeksi, joka auttaa hahmottamaan paremmin tulospalkkausjärjestelmän avaintekijöitä sekä järjestelmälle asetettavia vaatimuksia. Kokonaiskuvan hahmottaminen on*

lähtökohta myös minkä tahansa yrityksen tulospalkkausjärjestelmää analysoitaessa ja kehitettäessä.

Tutkielmani on toteutettu eräälle Suomessa toimivalle finanssialan yritykselle, jonka tulospalkkausta pyrin analysoimaan; alatavoitteena on lisäksi esittää mahdollisia kehitysehdotuksia kyseisen yrityksen tulospalkkausjärjestelmään. Case-yritys toimii tutkielmassani havainnollistavana esimerkkinä siitä, millä tavoin tutkielmani teoriaosaa voi soveltaa käytännössä.

Tarkastelen tulospalkkausta ensin kunkin näkökulman osalta erikseen;

- 1) **Henkilöstön näkökulma**, jolloin päähuomio on järjestelmän kannustavuudessa.
- 2) **Organisaation näkökulma**, jolloin tulospalkkausta analysoidaan osana yrityksen toimintaa ja johtamisjärjestelmiä.
- 3) **Viranomaisvalvonnan näkökulma**, jolloin huomio keskittyy viranomaisten asettamiin määräyksiin ja suosituksiin.

Lopuksi pyrin vertailemaan näkökulmia toisiinsa ja muodostamaan siten kokonais kuvan tulospalkkausjärjestelmien osatekijöistä.

Viranomaisvalvonnan näkökulmassa keskeisenä lähtökohtana toimii Finanssivalvonnan (UK) uusi viitekehys, joka osaltaan tuo mukaan uutta näkökulmaa aiempiin tutkimuksiin nähden. Kyseisen viitekehysten soveltamisesta ei nimittäin vielä löydy tutkimustuloksia.

Lisäksi vaikka tulospalkkausjärjestelmistä löytyy runsaasti kirjallisuutta, on lähetymistapani aiheeseen erilainen, sillä pyrin yhdistämään samanaikaisesti edellä mainitut kolme näkökulmaa. Näkökulmista jokainen tulisi ottaa huomioon tulospalkkausjärjestelmiä analysoitaessa ja kehitettäessä – mutta joiden huomioiminen samanaikaisesti voi kuitenkin monesti olla haasteellista tai jopa mahdotonta.

Vaikka tutkielmani onkin keskittynyt nimenomaan tulospalkkausjärjestelmiin, en ole rajannut muunlaisia palkitsemiskeinoja täysin tutkielmani ulkopuolelle. Tämä johtuu siitä, että mielestäni tulospalkkauksen tarkasteleminen täysin erillään yrityksen kokonaispalkitsemisesta ei ole järkevää. Toimiakseen tulospalkkauksen on nimittäin oltava yhdenmukainen myös muun palkkauspolitiikan kanssa (Hakonen, N. et al. 2005, 44) ja onnistuneen tulospalkkauksen edellytyksenä on, että yrityksen kokonaispalkitseminen on kunnossa (Valtiovarainministeriö 2006).

Lisäksi, koska tarkastelen tutkimuksessani tulospalkkausjärjestelmiä myös valvojan viranomaisen näkökulmasta, on mielestäni perusteltua kiinnittää huomiota pelkän tulospalkkauksen ohella myös muunlaiseen palkitsemiseen. Palkitsemista koskevat viranomaissäännökset koskevat nimittäin useimmiten yrityksen palkitsemiskäytäntöjä kokonaisuudessaan, eikä valvonta siten kohdistu erillisesti tai pelkästään tulospalkkaukseen.

Tutkimukseni on rajattu käsittelemään tulospalkkausjärjestelmiä finanssialanyrityksissä Suomessa. Toimialan raja on tarpeen, sillä toimialan erityispiirteet ja työn luonne vaikuttavat merkittävästi siihen millaisia palkitsemisjärjestelmiä yrityksissä käytetään ja lisäksi finanssialalla pätee omat viranomaissäännöksensä palkkioiden suhteen. Tutkielman rajaaminen Suomessa toimiviin yrityksiin on myös katsottu tarpeelliseksi, sillä palkitsemiskäytännöt riippuvat pitkälti muun muassa kyseessä olevan maan verojärjestelmästä ja kirjanpitosäädöksistä (Ikäheimo et al 2003, 63).

Finanssialalla tarkoitetaan Suomessa yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- tai sijoituspalveluja. Finanssialalla toimivat vakuutusyhtiöt hoitavat lisäksi lakisääteiseen sosiaaliturvaan kuuluvia vakuutuksia, kuten työeläkevakuutusta ja lakisääteistä tapaturmavakuutusta. Finanssialan toimijat on esitelty tarkemmin kuviossa 1. (Finanssialan keskusliitto 2010)





*Kuvio 1. Toimialaesittely; finanssimarkkinoilla toimijat (Finanssialan keskusliitto 2010)*

Finanssimarkkinoille niin Suomessa kuin maailmalla on ollut oleellista viime vuosien aikana tapahtunut kansainvälistyminen. Toinen merkittävä piirre on ollut markkinoilla olevien yritysten ja yhtiöiden yhteistyön kehittyminen sekä toimialaliikumukset. Etenkin EU:n myötä rahoitusmarkkinoista on tullut yhtenäinen osa kansainvälisiä rahoitusmarkkinoita. (Finanssialan keskusliitto 2010). Näin ollen vaikka keskitys nimenomaan Suomessa toimiviin finanssialan yrityksiin, näkyy kansainvälisyys myös tässä tutkimuksessa – erityisesti viranomaissäännöksistä puhuttaessa.

### **1.3. Tutkimusmetodologia**

Tutkimustani voi luonnehtia laadulliseksi eli kvalitatiiviseksi tutkimukseksi, sillä tutkittavia ilmiöitä analysoidaan niiden omassa ympäristössä ei-matemaattisen aineiston avulla. Koska tutkimukseni on laadullinen tutkimus, on syytä huomioida, että siihen sisältyy väistämättä myös subjektiivisuutta. (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 217)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lisäksi, tutkimustani voisi luonnehtia myös deskriptiiviseksi sekä tulkitsevaksi tutkimukseksi. Deskriptiivisellä tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa kohdeilmiötä kuvataan ja aiheesta tuotetaan tarkkaa perustietoa. Tulkitsevassa tutkimuksessa tietoa saadaan puolestaan ihmisiltä ja tätä kautta hahmotetaan todellisuutta ja esitetään asioille tulkintoja. Tyypillistä tulkitsevalle tutkimukselle on, että aiempaa tietämystä on melko runsaasti, mutta asiasta halutaan saada aiempaa syvällisempää tietämystä. (Virtanen 2010).

Tämä on tilanne myös tulospalkkauksen osalta, sillä aiheesta on runsaasti aiempaa tutkimusta. Tutkimuksen teoriaosassa tarkastelenkin aiempia tutkimustuloksia sekä kirjoja ja artikkeleita tulospalkkaukseen liittyen. Eräs keskeinen tietolähde tutkimuksessani on tämän lisäksi Financial Services Authority:n (UK) eli FSA:n vastikään julkaisema viitekehys palkitsemiskäytäntöihin, joka tuo tutkimukseeni mukaan myös uutta lähestymistapaa aiempiin tutkimuksiin nähden, sillä uuden viitekehysten soveltamisesta ei juuri löydy vielä tietoa.

Tutkimuksen empiria osa on puolestaan toteutettu tapaus- eli case-tutkimuksena, jolla tarkoitetaan yhden tai muutaman valitun tapauksen tutkimista. Tässä tutkimuksessa tapaukseksi on valittu eräs Suomessa toimiva finanssialan yritys ja teorian pohjalta tästä yrityksestä kerättyä aineistoa analysoidaan ja tulkitaan.

Case yrityksestä käytän tutkimuksessani nimitystä Yritys X, sillä yritys halusi pitäytyä anonyminä liikesalaisuuteen vedoten. Yritys X:stä keräämääni empiirinen tieto koostuu niin kirjallisesta Yritys X:stä saadusta materiaalista kuin haastatteluistakin, joiden avulla mukaan on saatu myös työntekijöiden ja johdon omakohtaisia kokemuksia tulospalkkauksesta. Empiirisen osion metodi ja aineisto on kuvattu tarkemmin luvussa 5.1.

## **1.4. Tutkimuksen rakenne**

Tutkielmani ensimmäinen luku käsittää tutkielmani johdannon, jossa on esitelty muun muassa työn tavoitteet ja rajaukset sekä tulospalkkauksen määritelmä. Luvut 2, 3, 4 ja 5 ovat puolestaan tutkielmani varsinainen teoriaosa, joista ensimmäisessä käsittelen tulospalkkausjärjestelmiä henkilöstön näkökulmasta, toisessa organisaation näkökulmasta ja kolmannessa valvovan viranomaisen näkökulmasta. Viimeisessä teoriaosan luvussa vertailen käsiteltyjä näkökulmia keskenään.

Aloitin teoriaosan henkilöstön näkökulmalla, sillä jotta tehokkaampien tulospalkkausjärjestelmien kehittäminen olisi mahdollista, tulee mielestäni ensin ymmärtää minkälaiset tulospalkkauspolitiikan osatekijät ovat avainasemassa henkilöstön motivoinnin kannalta. Toki on myös tärkeää hahmottaa tulospalkkauksen merkitys organisaation toiminnassa eli millaiset tekijät ovat siten avainasemassa järjestelmän toimivuuden kannalta tästä näkökulmasta. Vasta tämän jälkeen on mielestäni aiheellista tarkastella millaisia rajoitteita ulkoinen valvonta palkkausjärjestelmille puolestaan asettaa.

Teoriaosan viimeisessä luvussa, luvussa 5, pyrin vertailemaan käsiteltyjä kolmea näkökulmaa toisiinsa ja linkittämään ne havainnolliseksi kokonaisuudeksi. Kokonaisuuden hahmottamamisen helpottamiseksi olen kehittänyt taulukon, johon olen kerännyt kunkin kolmen näkökulman keskeisimmät pyrkimykset tulospalkkausjärjestelmien suhteen.

Kyseistä taulukkoa hyödynnän myös tutkielmani empiirisessä osiossa eli luvussa 6. Tutkielmani empiirinen osio alkaa kuitenkin ensin case-yrityksen, eli Yritys X:n esittelyllä sekä aineiston ja sen keräämiseen käytetyn metodin kuvaamisella. Tämän jälkeen esittelen ja analysoin tutkimustulokset – teoriaosan mukaisesti – henkilöstön, organisaation sekä viranomaisvalvonnan näkökulmista. Lopuksi yhdistän kyseiset näkökulmat ja esitän mahdollisia kehitysehdotuksia Yritys X:n palkitsemisjärjestelmään. Tutkielmani päättyy yhteenvetoon ja johtopäätöksiin.

## **1.5. Tulospalkkauksen määritelmä**

Tulospalkkaus on yleisnimitys erilaisista tuloksiin ja voittoon perustuvista palkan päälle maksettavista eristä (Tilastokeskus 2009). Tulospalkkauksen määritelmä on peräisin 1800-luvulta, jolloin Pariisissa 1889 pidetyssä kongressissa määritettiin, että tulospalkkaus (*profit sharing*) tarkoittaa sellaisia järjestelyjä, joissa työntekijät saavat palkan lisäksi tietyn osuuden yrityksen tekemästä voitosta (OECD 1995, 141). Tulospalkkausjärjestelmillä tavoiteltiin alun perin erityisesti palkkauksen joustavuutta, ja sen merkitys on edelleen kasvanut (Hakonen, A. et al. 2005, 120).

Tulospalkkaukselle löytyy kirjallisuudessa useita erilaisia määritelmiä, joka johtuu muun muassa siitä, että eri maissa tulospalkkauskäytännöt ovat melko erilaisia (Vartiainen & Kauhanen 2005, 200). Suomalaisissa palkkatilastokäytännöissä tulospalkkauksen käsite on määritelty siten, että tulospalkka on palkansaajalle maksettu suoritus, joka perustuu taloudellisiin tunnuslukuihin, tuottavuuden kehitykseen tai muihin tulosmittareihin, jotka ovat sidoksissa yrityksessä asetettuihin tavoitteisiin (Alho 1998, 7)

Useimmille kirjallisuudesta löytyville määritelmille on yhteistä se, että tulospalkkauksessa maksetaan rahaa bonuksena ja että palkkion määrä riippuu tiimin, yksikön tai yrityksen suorituksesta. Sen sijaan yksilökohtaisten palkkioiden osalta löytyy erimielisyyksiä siitä, kuuluvatko ne tulospalkkauksen määritelmään.(Vartiainen & Kauhanen 2005, 200). Tässä tutkimuksessa kuitenkin myös yksilökohtaiset palkkiot katsotaan määritelmään sisältyviksi.

Erimielisyyksiä tulospalkkauksen määritelmästä löytyy myös siltä osin, voidaanko muuten kuin suoraan rahalla maksettua palkkiota laskea mukaan (Vartiainen & Kauhanen 2005, 200). Olen tutkimuksessani jättänyt tällaiset muunlaiset palkkiot määritelmän ulkopuolelle, ja siten tutkimuksessani tulospalkkauksen määritelmään eivät sisälly esimerkiksi osake- ja optiojärjestelyt. Mutta koska kyseiset järjestelyt kuuluvat kuitenkin tiivistä kokonaispalkitsemiseen, nekin eivät jää täysin tarkastelun ulkopuolelle.

Tulospalkkauskäsitteellä tarkoitetaan tutkimuksessani siis peruspalkkaa täydentävää rahana maksettavaa palkanosaa, jota maksetaan yleensä etukäteen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen perustuen. Tulospalkkion perusteena voi olla hyvin monenlaisia tavoitteita;

mittareina voivat toimia esimerkiksi taloudelliset tunnusluvut tai palvelun laatuun perustuvat seikat. Tulospalkkiomittarit voivat perustua esimerkiksi tietyn ryhmän tulokseen tai ne voivat olla yhdistelmä koko yrityksen, osaston, ryhmän ja yksilön toimintaa ja kehitystä kuvaavista mittareista. Tulospalkkioiden maksuaikataulu voi myös vaihdella huomattavasti. Palkkiot voidaan maksaa esimerkiksi kerran kuussa, projektin päätyttyä tai vaikka muutaman vuoden välein. (Ks. esim. Gustafsson & Jokinen 1998, 47 ; Vartiainen & Kauhanen. 2005, 200)

## 2. HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMA TULOSPALKKAUKSEEN

Koska kannustinjärjestelmien ensisijainen tarkoitus on vaikuttaa positiivisesti henkilöstön motivaatioon (Merchant 1989), aloitan teoriaosan tarkastelemalla millainen tulospalkkausjärjestelmän tulisi henkilöstön näkökulmasta olla, jotta se olisi kannustava. Luvun ensimmäisessä osassa käyn läpi keskeisimpiä motivaatioteorioita, sillä ne auttavat ymmärtämään paremmin työmotivaation luonnetta sekä syntyä. Tämän jälkeen tarkastelen kannustavan palkitsemisjärjestelmän kannalta kriittisiä tekijöitä kyseisiä motivaatioteorioita hyödyntäen sekä aiempien tutkimustulosten ja kirjallisuuden avulla.

### 2.1. *Motivaatioteorioita*

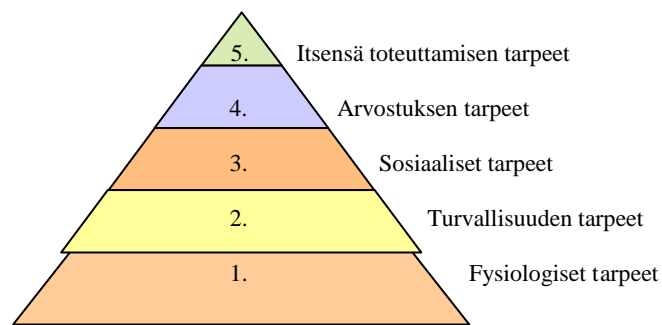
”Motivaatio kertoo siitä, mihin asioihin suuntaamme kiinnostuksemme ja ponnistelumme, miten voimakkaasti ja kuinka pitkään” (Työterveyslaitos 2006). Motivaatiopsykologia pyrkii puolestaan selittämään, miksi ihmiset toimivat tai ajattelevat juuri tietyllä tavalla, eivätkä jollakin toisella vaihtoehdoisella tavalla (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 10). Motivaatiopsykologian alalla on laadittu useita teorioita, joita on käytetty motivaation selittämiseen. Nämä teorit voidaan luokitella kolmeen toisiaan täydentävään pääryhmään: tarveteorioihin, yllyketeorioihin sekä odotusarvoteorioihin (Ruohotie 1991, 25). Kyseistä luokittelua käytän myös tässä tutkimuksessa.

#### 2.1.1. **Tarveteoriat**

Tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä. Tarve määritellään sisäiseksi epätasapainon tilaksi, joka saa ihmisen toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. (Peltonen & Ruohotie 1987, 33–34).

Ensimmäiset motivaatioteoriat olivat viettiteorioita, joiden mukaan ihmisen käyttäytymisen ja näin ollen myös motivaation lähtökohtana on tiettyjen fysiologisten perustarpeiden tyydyttäminen. Myöhemmin motivaatiotutkimus kehittyi humanistisempaan suuntaan. (Liukkonen et al. 2002, 18). Yksi tunnetuimmista humanistisista motivaatioteorioista on

**Maslown tarvehierarkia** (alkup. 1954), jonka mukaan ihmisen tarpeet etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain (Lämsä & Hautala 2004, 82). Hierarkian alimmalla tasolla olevien fyysisten perustarpeiden täytyttyä, ihminen tavoittelee turvallisuuden tunnetta, yhteenkuuluvuutta sekä rakkautta. Kun nämä tarpeet on täytetty, ihminen pyrkii saamaan toisten arvontoa sekä itsekunnioitusta, kasvamaan henkisesti, oppimaan ja toteuttamaan itseään. Maslown teoriaa havainnollistetaan usein kuvion 2 kaltaisella pyramidilla. (Maslow 2000, 2).



*Kuvio 2. Maslown (1954) tarvehierarkia (Lämsä, Hautala 2004, 82)*

Yksilöillä tarvejärjestyksen portaat eivät aina ole tasaisen leveät, vaan joillakin saattavat esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tarpeet olla hallitsevia. Toisilla taas ego saattaa olla niin suuri, että sen tyydyttäminen hallitsee koko elämää. (Kauppinen 1997, 75). Tarvehierarkia ei myöskään ole pysyvä, vaan se vaihtelee tilanteen, olosuhteiden ja yksilön elämäntilanteen mukaan (Lämsä & Hautala 2004, 83).

Maslown tarvehierarkia on kuitenkin vain eräs käsitys ihmisen tarpeista. **Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian** (alkup. 1985) mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, joita ovat koettu pätevyys, koettu autonomia sekä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne. Näitä tarpeita ihminen pyrkii teorian mukaan tyydyttämään jokapäiväisessä vuorovaikutuksessaan. Jos toiminnan ilmapiiri tyydyttää kyseiset tarpeet, itsemääräämismotivaatiomme kasvaa. (Deci & Ryan 2000, ref. Liukkonen et al. 2002, 31)

Itsemääräämismotivaatio tarkoittaa siis osallistumista toimintaan omasta vapaasta tahdosta, eikä kenenkään kontrolloimana. Voidaan puhua myös sisäisestä motivaatiosta, jolloin

ihminen osallistuu toimintaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta. Alhainen itsemääräämismotivaatio johtaa puolestaan ulkoiseen motivaatioon, jolloin motiiveina ovat palkkiot ja rangaistuksen pelko. Palkkiot ja rangaistukset ovat ulkoisia ärsykeitä, jotka liittyvät vahvasti seuraavaksi käsiteltävien yllyketeorioiden piiriin. (Liukkonen et al. 2002, 31)

### 2.1.2. Yllyketeoriat

Yllyketeoriat selvittävät käyttäytymistä ja motivaatiota määräviä ulkoisia tekijöitä. Tällaisia ulkoisia tekijöitä ovat erilaiset kannusteet, kuten muiden arvostus tai rahallinen palkkio. (Peltonen & Ruohotie 1987, 33)

Yksi klassinen käyttäytymistä selittävä teoria on behaviorismi. Vaikka se ei varsinaisesti olekaan motivaatioteoria, se kuvaa motivationaalisia ilmiöitä. Perusajatuksena on, että jos jostakin toiminnasta palkitaan, toimintaa tullaan todennäköisesti jatkamaan. Tämä tarkoittaa myös motivaation lisääntymistä. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 11)

**Herzbergin motivaatioteoria** on myös klassinen motivaatiota ympäristöstä käsin selvittävä teoria. Herzberg jakaa motivaatiotekijät työtyytyväisyyttä ja motivaatiota lisääviin tekijöihin sekä näitä alentaviin eli niin kutsuttuihin hygienia-tekijöihin. Motivaatiotekijät liittyvät itse työhön, kun taas hygienia-tekijät liittyvät työympäristöön. (Herzberg 1959, ref. Lämsä & Hautala 2004, 84). Hygienia-tekijöillä ei ole mahdollisuutta lisätä motivaatiota, mutta mikäli ne eivät ole kunnossa, ne aiheuttavat tyytymättömyyttä. Hygienia-tekijöitä ovat teorian mukaan erilaiset toimintapolitiikat ja -kulttuuri, esimiestoiminta, valvonta, palkka ja edut, ihmissuhteet sekä työskentelyolosuhteet. Työtyytyväisyyttä lisäävät puolestaan saavutukset, kiitos ja palaute, työn sisältö, vastuu sekä eteneminen ja kehittyminen. (Kauppinen 1997, 77)

Pohjan modernille motivaatiokäsitykselle loi 1960-luvulla **Nuttinin relationaalinen motivaatioteoria**. Nuttin esitti, että motiivi on yksilön sisäisen tarpeen ja sen ulkoisen kohteen välinen suhde. Siten yksilö tyydyttää tarpeensa ulkoisen maailman kohteilla eli kannusteilla. (Nuttin 1984, ref. Salmela-Aro & Nurmi 2002, 12)



Se, missä määrin kannusteet tehoavat ja motivoivat, riippuu siis siitä millaiset tarpeet ovat kulloinkin tärkeitä yksilölle. Ihminen voi mieltäytyä työorganisaatioon, jos se tarjoaa hänelle välineitä tarpeiden tyydyttämiseksi. Siten on ensin ymmärrettävä millaiset tarpeet ovat henkilöstölle tärkeimpiä, jotta organisaation olosuhteet onnistutaan luomaan sellaisiksi, että ne kannustavat ja edistävät ihmisten toimintaa ja sopeutumista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 35)

### 2.1.3. Odotusarvoteoriat

Motivaatioon vaikuttavat tarpeiden ja kannusteiden lisäksi myös havainnot sekä odotukset. Odotusarvoteoriat kuvaavat yksilöllisiä eroja reagoitaessa käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin.. Ihmisen havaintomekanismi tulkitsee yksilöllisesti ainakin tehtävän haasteellisuutta, palkkioiden saavutettavuutta sekä palkkion arvoa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 33-36)

Se miten vaativaksi tai haastavaksi työ tai tehtävä koetaan, riippuu **Banduran itsepystyvyysteorian** (alkup. 1977) mukaan aikaisemmista kokemuksista ja onnistumisista, toisten ihmisten tarkkailusta, palautteen saamisesta sekä erilaisista fysiologisista tiloista. Teorian mukaan pystyvyyssusko on oleellista motivaation syttymisen kannalta. (Bandura 1997, ref. Liukkonen et al. 2002, 35). Työ ei kuitenkaan saa olla liian helppoa, sillä muun muassa **Locken päämääräteorian** (alkup. 1968) mukaan vaikea ja haastava työ motivoi huomattavasti enemmän kuin helppo (Locke & Latham 2002).

Palkkion saavutettavuutta voi sen sijaan tarkastella **Rotterin kontrollin sijaintiteorian** avulla. Siinä motivaation lähtökohtana nähdään uskomus siitä, että lopputulos tiettyssä tehtävässä on omassa kontrollissa. Toisin sanoen oleellista on, kokeeko ihminen pystyvänsä kontrolloimaan lopputulosta vai riippuuko se esimerkiksi toisista ihmisistä. (Rotter 1966, ref. Liukkonen et al. 2002, 25) Lisäksi **Adamsin oikeudenmukaisuusteorian** mukaan panos-tuotos –suhteen on oltava kunnossa, eli esimerkiksi palkkion ja työmäärän on oltava tasapainossa. (Adams 1965, ref. Liukkonen et al. 2002, 25)

Motivaation kannalta tärkeää on myös onnistumisen arvo, eli se miten arvokkaaksi ja tavoiteltavaksi palkkio koetaan. **Vroomin odotusarvoteorian** mukaan palkkion arvostus riippuu eri vaihtoehtojen preferenssijärjestyksestä, eli siitä kuinka haluttavaksi tietty vaihtoehto koetaan. Näin ollen palkkion tavoiteltavuus laskee, jos siihen liittyy negatiivisia piirteitä, kuten väsymystä tai työtovereiden antamia moitteita. (Vroom 1964, ref. Pohjola et al. 1993, 100-101). Toisaalta jo onnistumiseen sinällään liittyy positiivisia tunteita, sillä **Atkinsonin suoritusmotivaatioteorian** mukaan ihmisillä on luontainen halu onnistua ja välttää epäonnistumista suorittaessaan tehtäviä erilaisissa tilanteissa. (Atkinson 1958, ref. Liukkonen et al. 2002, 25)

Kuten edellisistä teorioista on käynyt ilmi, motivaation muodostuminen on hyvin moniulotteinen ja yksilöllinen prosessi. Motivaatiokäyttäytyminen tulee ymmärtää kaikkien edellä mainittujen teorioiden yhdistelmäksi eikä niitä pidä siksi nähdä keskenään kilpailevina (Peltonen & Ruohotie 1987, 37). Kokonaiskuva on syytä pitää mielessä myös tulospalkkausjärjestelmiä suunniteltaessa ja kehitettäessä.

## **2.2. Kannustava tulospalkkausjärjestelmä**

Tässä alaluvussa tarkastelen tehokkaan tulospalkitusjärjestelmän ominaispiirteitä henkilöstön motivoinnin kannalta hyödyntäen aiempia tutkimustuloksia sekä edellä tarkasteltuja motivaatioteorioita, joiden avulla pyrin ottamaan kantaa palkitusstrategian keskeisiin kysymyksiin. Tulospalkkauksen käyttö edellyttää vastauksia ainakin kysymyksiin, jotka liittyvät järjestelmän ominaispiirteisiin sekä siihen minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan. Myös palkkion suuruuteen on väistämättä otettava kantaa. Vaikka yksiselitteisten vastausten antaminen on mahdotonta, auttaa kysymysten lähempi tarkastelu ymmärtämään paremmin näitä tulospalkkausjärjestelmän strategisia tekijöitä.

### **2.2.1. Ominaispiirteitä**

Jotta tulospalkkausjärjestelmä olisi toimiva, sen tulee kannustaa henkilöstöä tekemään liiketoiminnan kannalta oikeanlaisia asioita. Koska yrityksen liiketoiminta on usein hyvin

moniulotteinen kokonaisuus ja sen onnistunut johtaminen vaatii laajakatseista toimintojen hallintaa, saattaisikin yrityksen näkökulmasta olla houkuttelevaa rakentaa tulospalkkausjärjestelmä siten, että siinä tulee huomioiduksi hyvin moninaiset liiketoiminnan osa-alueet. Kun palkkion määräytymisperusteita suunnitellaan, tulee kuitenkin muistaa säilyttää järjestelmä niin yksinkertaisena, että kaikkien järjestelmän piirissä olevien on helppo ymmärtää mistä palkkio muodostuu ja miten itse kukin pystyy siihen omalla työllään vaikuttamaan.

Kuten aiemmin tarkastelemisani motivaatioteorioissa esillä ollut Rotterin kontrollinsijaintiteoria osoitti, on kokemus omasta vaikuttamismahdollisuudesta ensiarvoisen tärkeää motivaation syntymiselle (ks. s.17). Järjestelmän ymmärrettävyys onkin ensimmäinen edellytys sille, että se voidaan kokea kannustavana ja siksi järjestelmien kehittämistä liian monimutkaisiksi tulee välttää. Vaikka tämä saattaakin kuulostaa itsestään selvältä, järjestelmän yksinkertaisena säilyttäminen voi käytännössä kuitenkin helposti unohtua. Jotta kaikki ymmärtäisivät mihin palkkiot perustuvat, tulisi käyttää vain muutamia tarkkaan valikoituja mittareita. (Valtiovarainministeriö 2006, 18). Kaplanin ja Nortontin (2001, s 267-268) mukaan voisi käyttää esimerkiksi noin 4-7 mittaria tilanteesta riippuen. Vuosina 1997-1999 tehdyn tutkimuksen mukaan ”Miten tulospalkkaus Suomessa toimii?” tyypillinen mittareiden määrä oli 2-4 mittaria (Nurmela et al. 1999, 32-35).

Paitsi tulospalkkausjärjestelmän ymmärtämisellä, myös itse osallistumalla sen suunnitteluun ja kehittämiseen näyttää olevan olennainen merkitys tulospalkkauksen kannustavuuden kannalta. Tämä käy ilmi Tieto-aika-lehdessä julkaistussa tutkimuksessa, jossa myös ilmenee, että silti vain joka kolmas tulospalkan saaja osallistuu palkkauksensa määrittämiseen (Piekkola 2004). Samansuuntaisia tutkimustuloksia esittävät myös Nurmela et al (1999), jotka lisäksi näkevät keskustelun ja tiedotuksen vähäisyyden yleiseksi ongelmaksi. Myös käyttäytymistieteilijöiden mukaan työnantajilla olisi tässä runsaasti parantamisen varaa, sillä osallistuminen omaa työtä koskeviin päätöksiin on yhtä tärkeää tai jopa tärkeämpää kuin työstä saatava palkka (Niskanen 1976, 17).

Tätä voidaan perustella muun muassa Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian avulla (ks. s.15) kuten myös sillä, että kun työntekijä saa itse osallistua palkitsemisensa määräytymiseen voidaan sen määrittämisessä ottaa paremmin huomioon ihmisten yksilölliset erot, kuten luonne-erot, sosiaaliset odotukset ja arvot, joilla kaikilla on osansa motivaation syntyyn

(Vartiainen & Kauhanen 2005, 132). Iälläkin on vaikutuksensa, sillä nuoria motivoivat eri asiat kuin vanhempia työntekijöitä (Luoma et al. 2004, 46). Taustalla vaikuttavat ainakin elämän tilanne sekä aiemmat kokemukset, kuten Banduran itsepystyvyysteoriassa todettiin (ks. s.17).

Se, onko voinut sanoa oman mielipiteensä tulospalkkausjärjestelmästä, vaikuttaa lisäksi kokemukseen järjestelmän oikeudenmukaisuudesta, joka on sekin ensiarvoisen tärkeää motivaation syntymiseksi (Hulkko et al. 2002, 75). Motivaatioteorioista oikeudenmukaisuuden perään kuuluttaa muun muassa Adamsin oikeudenmukaisuusteoria (ks. s. 17).

Tulospalkkausjärjestelmän onnistumisen kannalta avain asemassa on myös se, että palkkioiden tulee olla selvästi sidottu tavoitteiden saavuttamiseen tai tietyn suuruiseen ylittämiseen. Tavoitteiden tulee olla kohtuullisen korkealle asetettuja, mutta kuitenkin siinä määrin realistisia, että ne on mahdollista saavuttaa. Locken päämääräteorian mukaisesti (ks. s.17), henkilöstön motivaatioon voidaan vaikuttaa parhaiten, jos tavoitteet ovat sopivan haastavia. (Valtiovarainministeriö 2006, 8)

Lisäksi on syytä muistuttaa, ettei palkitsemisjärjestelmiä tule perustaa pelkille rahapalkkioille, sillä muunlaisella, kuin rahallisella palkitsemisella on usein mahdollista vaikuttaa motivaatioon tehokkaammin. Lähes kaikissa motivaatioteorioissa korostui nimittäin erilaisten psykologisten tekijöiden merkitys motivaation synnyssä. Tärkeitä motivaation luoja ovat siten esimerkiksi kehittymismahdollisuudet, työn mielekkyys ja haastavuus, työstä saatu palaute ja kiitos, sekä arvonanto.

Tiivistetysti sanottuna henkilöstön näkökulmasta tärkeiksi tulospalkkausjärjestelmän ominaispiirteiksi voidaan luetella ainakin seuraavanlaisia tekijöitä:

- riittävän yksinkertainen järjestelmä; ymmärrettävyys ja mittareiden sopiva määrä
- henkilöstön osallistumismahdollisuus järjestelmän suunnitteluun ja kehittämiseen
- oikeudenmukaisuus
- kohtuullisen korkeat, mutta realistiset tulostavoitteet

Lisäksi rinnalla on käytettävä myös muunlaisia palkitsemiskeinoja ja kantaa on otettava myös palkittavaan organisaatiotasoon, sekä palkkion suuruuteen. Palkittavaa organisaatiotasoa sekä palkkioiden kokoa käsittelemme tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

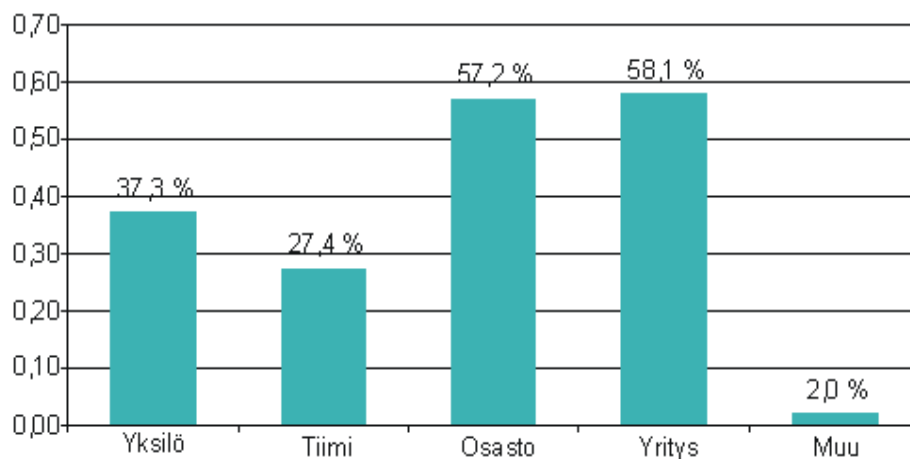
### **2.2.2. Palkittava organisaatiotaso**

Palkkiojärjestelmän tavoitteet voidaan asettaa koko organisaatiolle, organisaation jollekin yksikölle tai yksittäiselle henkilölle. Usein tulospalkkiot sidotaan useamman tason tulokseen esimerkiksi siten, että koko organisaation tasolla tietty tulos pitää saavuttaa ennen kuin ryhmien omat palkkiokynnykset voivat laueta. Tällaisella ehdolla varmistetaan, ettei kokonaisuus unohdu ja ryhmien välinen yhteistyö sujuu toivotulla tavalla. (Valtiovarainministeriö 2006, 15)

Kun tulospalkkioita käytetään perustuen ryhmän tulokseen, on selvää, etteivät kaikki ryhmät voi onnistua yhtä hyvin. Palkkiot eivät siten tule kaikille ryhmille tai eivät kaikilla ryhmillä ole yhtä hyviä. Tämä saattaa johtaa siihen, että palkitsematta jääneet menettävät motivaationsa ja tuntevat kaunaa palkittuja kohtaan, jolloin myös työilmapiiri kärsii. Saattaakin olla järkevää palkita kaikki edes jotenkin, sillä yleensä pienetkin palkkiot ovat kannustamisen kannalta parempi kuin ei mitään. (Valtiovarainministeriö 2006, 19) Toisaalta aivan mitätön palkkio saattaa pelkästään ärsyttää saajaansa ja laskea motivaatiota, joten liian pienien palkkioiden maksamisessakin piilee vaaransa (Gustafsson & Jokinen 1998, 94). Palkkioiden suuruuteen palataan kuitenkin tarkemmin vasta seuraavassa luvussa (luku 2.2.3).

Hieman vastaavanlainen asetelma saattaa seurata yksilötasoisesta palkitsemisesta. Yksilökohtaistenkin palkkioiden käyttö saattaa nimittäin johtaa työntekijöiden keskinäiseen kilpailuun, joka on koko organisaation edun vastaista, sekä vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin (Gustafsson & Jokinen 1997, 100–101). Tällöin myös työmotivaatio laskee helposti, sillä työilmapiiri ja sosiaaliset suhteet nähdään merkittävinä motivaation lähteinä niin Vroomin odotusarvoteoriassa kuin esimerkiksi Decin ja Ryanin tarveteoriansakin (ks. s.15 ja 18)

Jos palkitseminen tapahtuu koko organisaation tuloksen perusteella, vältytään yleensä edellä mainituilta sisäisiltä konflikteilta. Osasto ja yrityskohtaiset tulospalkkauksen muodot näyttävätkin tilastojen mukaan olevan yleisimmin käytössä olevia palkitsemistasoja, kuten kuviosta 3 on nähtävissä. Lisäksi niiden käytön on todettu parantavan muun muassa työn organisointia ja yhteistyötä. Useissa tutkimuksissa onkin havaittu, että tiimin suorituskyykyyn perustuvaa palkkiojärjestelmää käyttävät yritykset ovat saavuttaneet parempia tuloksia kuin yksilön suorituskyykyyn perustuvaa palkkiojärjestelmää käyttävät yritykset (Kaplan & Norton 2001, s.268–269). Useissa tilanteissa ryhmätasoinen palkitseminen on myös erittäin perusteltua sen vuoksi, että työn tulos on hyvin riippuvainen työntekijöiden yhteisestä ponnistuksesta, eikä yksilöllinen suoriutuminen ole edes selkeästi mitattavissa. (Piekkola 2004)



*Kuvio 3. Tulosten mittaustaso tulospalkkaa maksavissa yrityksissä (Piekkola 2004)*

Vaikka ryhmätavoitteisiin liittyikin paljon edellä mainittuja etuja, ei koko organisaatiotason tai suuren ryhmän tuloksesta palkitsemista voida kuitenkaan välttämättä pitää kovin kannustavana, sillä yksilön vaikutusmahdollisuudet ovat tällöin usein hyvin rajalliset (Hakonen, N. et al. 2005, 129). Kun palkitseminen tapahtuu suuren ryhmän tuloksen perusteella yksilön vaikutusmahdollisuudet palkkion saamiseen nimittäin pienenevät, jolloin myös motivaatio Rotterin kontrollin sijaintiteorian mukaisesti laskee (ks. s.17). Tästä

huolimatta koko organisaation tuloksesta palkitseminen on tilastollisesti yleisin käytössä oleva palkitsemistaso (Piekkola 2004).

Ehkä juuri tässä piilee yksi syy siihen, ettei tulospalkkauksen kannustavuus ole tilastollisesti aivan toivotulla tasolla. Vuoden 1999 työmarkkinatutkimuksessa tulospalkkaustaan piti kannustavana nimittäin ainoastaan 58 % vastaajista (Piekkola 2004). Myös Gustafssonin ja Jokisen kirjassa 1997 esiintyvät tutkimustulokset olivat samansuuntaisia, sillä noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei tulospalkkausjärjestelmällä ollut vaikutusta yrityksen toimintatapoihin tai työn tekoon. Työministeriön työpoliittisessa tutkimuksessa 2004 ilmeni puolestaan, että henkilöstö koki olevansa keskimäärin melko tyytymätön palkitsemisjärjestelmiin, etenkin valtiolla ja kunnissa (Hakonen, A. et al. 2005, 105).

Vaikka yksilö- ja tiimitasolle vietyjen palkkiojärjestelmien suunnittelu ja ylläpito vaativatkin yritykseltä enemmän aikaa ja resursseja (Hakonen, N. et al. 2005, 129), niihin kannattaisi kiinnittää enemmän huomiota tulospalkkausjärjestelmiä kehitettäessä. Tämä mielipide nousee esiin muun muassa Ruulion (2002) artikkelissa, jossa todetaan tulospalkkausjärjestelmien olevan liian kollektiivisia. Myös Jeffords et al. (1997) painottavat, että onnistunut palkitseminen tulisi sitoa lähemmin henkilökohtaisiin saavutuksiin. Henkilöstön motivoinnin kannalta vaikuttaisi nimittäin vahvasti siltä, että palkitseminen yksilötasolla koettaisiin kannustavimpana vaihtoehtona henkilöstön näkökulmasta. Koska henkilökohtaisiin mittareihin työntekijät voivat itse parhaiten vaikuttaa, niiden käytön lisääminen saattaisi parantaa järjestelmän kannustin vaikutusta ja motivoida henkilöstöä tehokkaammin. (Ruulio 2002)

### **2.2.3. Palkkioiden koko**

Kysymys siitä, miten suuri muuttuvan palkanosan tulisi olla, jotta se olisi motivoiva, on hyvin monimutkainen. Ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan varsin yksilöllisesti ja taustalla vaikuttavat monet erilaiset seikat. Joitakin yhteneväisyyksiä näyttäisi kuitenkin olevan. (Johansson & Juuti 1983, 41)

Asiasta on tehty useita tutkimuksia, jotka antavat suuntaa siitä, minkä kokoista palkkiota pidetään kannustavana. Tietoaika-lehdessä arvioidaan, että tulospalkkaus nostaa kannattavuutta vasta, kun se on vähintään 3,6 prosenttia kokonaispalkasta (Piekkola 2004). Valtionvarainministeriön (2006) julkaisussa kerrotaan puolestaan, että palkkioilla on riittävän hyvä kannustin vaikutus vasta, kun palkkiot ovat suuruudeltaan 5-10 prosenttia henkilön vuosipalkasta. Käytännössä tulospalkkausjärjestelmien maksimipalkkiot vaihtelevat maassamme 1 ja 20 prosentin välillä (Hakonen, A. et al. 2005, 42–43) ja niiden suuruus riippuu usein myös toimialasta. Teollisuuden toimihenkilöillä näyttäisi olevan mahdollisuus suurimpiin palkkioihin, kun taas julkisella sektorilla palkkiot ovat pienimpiä. Vuonna 2005 keskimäärin toteutuneet palkkiot olivat teollisuudessa 9 prosenttia, palvelusektorilla 6,1 prosenttia, kunnalla 2,5 prosenttia ja valtiolla vain 2 prosenttia kokonaisansioista. (Metsäpelto 2006).

Vertailun vuoksi mainittakoon, että esimerkiksi Yhdysvalloissa vuonna 2007 toteutuneet tulosperusteiset palkkiot olivat Hewitt Associates- yhtiön tekemän tutkimuksen mukaan keskimäärin 11,8 prosenttia kokonaisansioista – kun ne vielä vuotta aiemmin olivat 8,8 prosenttia. Tätä muuttuvan palkanosan merkittävää kasvua selitetään sekä kasvaneilla kustannuspaineilla (joihin joustava palkanmaksu auttaa sopeutumaan), että entisestään kiristyneellä kilpailulla huippuosaajista, sillä yhä useammassa yrityksessä koettiin myös entistä ongelmallisemmaksi osaavien työntekijöiden houkuttelevaaminen sekä sitouttaminen. Tulokset perustuvat noin tuhannesta suuresta yrityksestä kerättyihin tietoihin. (Partner's Report 2007)

Tärkeää motivoinnin kannalta jokatapauksessa on, että parhaasta mahdollisesta tuloksesta maksetaan selvästi kannustavan suuruista palkkiota. Lisäksi palkkio kannattaa yleensä porrastaa saavutettavan tuloksen mukaan tai sitä voidaan kasvattaa lineaarisesti paranevan tuloksen mukaisesti maksimitulokseen asti (Hakonen, N. et al. 2005, 130). Palkkion ylärajan määrittäminen on myös tarpeen, sillä jos palkkiot päästettäisiin jonakin erityisen menestyksellisenä vuotena huomattavan suuriksi, saattaa siitä seurata, ettei pienempiä palkkioita enää koeta kannustaviksi. (Valtiovarainministeriö 2006, 15). Lisäksi katon asettaminen on paikallaan varsinkin silloin, kun ollaan epävarmoja tunnuslukujen kehityssuunnista. Tällainen tilanne saattaa syntyä esimerkiksi silloin, kun pelätään tehokkuuden kasvun vaarantavan laatua. (Gustafsson & Jokinen 1998, 96)



Palkkiolle asetettavan katon lisäksi, on usein paikallaan käyttää myös selvää alkukynnystä, sillä aivan mitätön palkkio saattaa pelkästään ärsyttää saajaansa (Gustafsson & Jokinen 1998, 94). Liian pieniksi koetuilla palkkioilla voi täten olla päinvastainen vaikutus kuin odotettiin, eli motivoitumisen sijasta henkilöt turhautuvat ja menettävät uskonsa järjestelmään (Valtiovarainministeriö 2006, 19).

Paitsi maksun todellisella suuruudella, myös maksujen aikavälillä on selvä vaikutus siihen, miten palkkion suuruus koetaan. Prosentuaalisesti pieni palkkio tuntuu paljon isommalta, kun se on kerätty pidemmältä ajanjaksolta. (Gustafsson & Jokinen 1998, 91). Yleisimmin käytössä oleva maksuväli näyttäisi tilastojen mukaan olevan yksi vuosi (Piekkola 2004). Tämä on luonteva valinta etenkin silloin, kun palkkio määräytyy yrityksen taloudellisen tilanteen mukaan. Motivaation ylläpitämiseksi on kuitenkin maksuaikavälistä riippumatta muistettava antaa palautetta ja tiedottaa tuloskehityksestä riittävän usein. (Gustafsson & Jokinen 1997, 131)

Jos palkitseminen tapahtuu ryhmätasolla, tulee päätös tehdä myös siltä osin maksetaanko palkkiot prosentuaalisina palkan suuruuteen suhteutettuina palkkioina vai tasasuuruusina euromääräisinä palkkioina (Gustafsson & Jokinen 1998, 100). Jos ryhmän palkkaerot ovat suuret, ei tasasuuruinen palkkio kuitenkaan todennäköisesti motivoi hyväpalkkaisia, sillä veroprogressio kohtelee tasasuuruisen palkkion saajia eritavalla. Palkkiosta jää nimittäin sitä vähemmän käteen, mitä parempi peruspalkka on. Prosentuaaliset palkkiot ovatkin huomattavasti yleisemmin käytössä, kuin tasasuuruiset palkkiot. (Valtiovarainministeriö 2006)

Sopivan palkkiokoon määrittämisessä voi edellä käsiteltyjen tilastollisten ja kokemukseräisten havaintojen lisäksi hyödyntää myös aiemmin tarkastelemiäni motivaatioteorioita. Esimerkiksi itsemääräämisteorian mukaan (ks. s.15) liian suuriin palkkioihin voi liittyä yllättävältäkin tuntuva ongelma, joka johtuu palkkioiden ulkoista motivaatiota korostavasta vaikutuksesta. Kuten luvussa 2.1.1 kävi ilmi, ulkoisesta motivaatiosta on kyse silloin, kun työntekijä tavoittelee välillistä päämäärää jonkin palkkion vuoksi, kun taas sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä (Linkola 2007, 99). Vaikka vanhastaan on oletettu, että sisäinen motivaatio ja ulkoiset palkkiot täydentäisivät toisiaan suorassa suhteessa, tutkimukset ovat osoittaneet, ettei näin ole. Kokonaismotivaatio ulkoisia palkkioita lisättäessä kyllä kasvaa, mutta samalla sisäisen

motivaation osuus pienenee! (Johansson & Juuti 1983, 43). James Harvey (2005) mukaan tällaista sisäisen motivaation syrjäytymistä ilmenee, kun ulkoiset palkkiot nähdään kontrolointivälineenä, joka on tilanne nimenomaan silloin, kun palkkiot ovat kooltaan liian suuria.

Ulkoiset palkkiot näyttäisivät siis välineellistävän tehtävää työtä. Vaikka kokonaismotivaatio kasvaa, liiallinen ulkoisten tavoitteiden korostuminen ihmisen toiminnassa sisäisten tavoitteiden kustannuksella johtaa Vartiaisen ja Kauhasen (2005, 144) mukaan alhaisempaan hyvinvointiin ja vireyteen, masentuneisuuteen ja narsismiin, riskikäyttäytymiseen sekä ihmissuhdeongelmiin.

Tämä teoria vahvistaa käsitystä siitä, että palkkiot on syytä pitää kohtuullisen kokoisina, eikä niitä ole hyvä päästää liian suuriksi, jottei toiminta keskittyisi pelkkien tavoitteiden ja palkkioiden saavuttamiseen. Liian pienetkin palkkiot eivät kuitenkaan ole hyväksi, sillä ne voivat puolestaan aiheuttaa tyytymättömyyttä ja sitä kautta laskea motivaatiotasoa. Näin on esimerkiksi Herzbergin motivaatioteorian nojalla (ks. s.16), jossa palkat ja edut nähdään pääasiallisesti hygieniatekijöitä, jotka eivät siten nosta motivaation tasoa. (Kauppinen 1997, 77). Alhaiset palkat ja palkkiot voivat tosin olla tyytymättömyyden syitä, mutta palkankorotus tai lisäpalkkio motivoi sen sijaan vai hetkellisesti (Luoma et al. 2004, 27).

Maslown tarvehierarkiassa (ks. s.15) rahalliset palkkiot nähdään puolestaan pääasiassa alemman asteen tarpeiden tyydyttämisen välineenä, jolloin niiden kannustearvo yleensä heikkenee sen jälkeen, kun elämiselle välttämättömät tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty (Ruohotie 1991, 41). Lisäksi Jeffords et al. (1997) toteavat rahan kannustavan vaikutuksen pienenevän myös iän myötä, jolloin entistä tärkeämmäksi motivaation lähteeksi koetaan esimerkiksi työn haastavuus.

Rahapalkkioillakin on kuitenkin kannustin vaikutuksensa, sillä rahalla tyydytetään monia tarpeita. Elämiselle välttämättömien perustarpeiden lisäksi, rahalla tyydytetään esimerkiksi vallan ja arvostuksen tarpeita (Ruohotie 1991, s 41). Lisäksi palkkiot tekevät työstä tavoitteellisempaa, jolloin myös työ itsessään tuntuu mielekkäämmältä. Näin ollen kohtuullisten, mutta mielekkäiden rahapalkkioiden käyttö voi olla tehokas palkitsemistapa, kunhan rinnalla käytetään myös muunlaisia palkitsemiskeinoja.

## 2.2.4. Yhteenveto

Edellä olen käsitellyt tulospalkkausjärjestelmiä henkilöstön näkökulmasta. Tästä näkökulmasta oleellista on ensinnäkin se, että järjestelmä on riittävän yksinkertainen, jotta se ymmärretään ja että tulostavoitteet ovat realistisia, mutta kuitenkin kohtuullisen korkeita. Kantaa tulee ottaa myös palkittavaan organisaatiotasoon joka voidaan tiivistää siten, että mittauksen tulisi tapahtua riittävän yksilöllisellä tasolla, jotta kukin voi itse omalla työllään kokea vaikuttavansa tavoitteiden toteutumiseen.

Tulospalkkausjärjestelmän toimivuuden kannalta avain asemassa on luonnollisesti myös palkkion koko, jonka tulee olla kooltaan riittävä, jotta se kannustaisi työn tekoon. Lisäksi kirjallisuudessa esiintyy laajasti vielä kaksi tärkeää, kannustavan tulospalkkausjärjestelmän kannalta keskeistä tekijää, joita ovat henkilöstön osallistumismahdollisuus järjestelmää koskeviin päätöksiin sekä koettu oikeudenmukaisuus.

Nämä edellä mainitut osatekijät,

- **yksinkertainen järjestelmä**
- **kohtuulliset tulostavoitteet**
- **riittävän yksilöllinen mittaustaso**
- **riittävän suuri palkkio**
- **osallistumismahdollisuus päätöksentekoon**
- **oikeudenmukaisuus**

näyttävät muodostavan henkilöstön näkökulmasta perustan toimivalle tulospalkkausjärjestelmälle. Kyseistä kuutta osatekijää käytän siten myös lähtökohtana henkilöstön näkökulmaa vertailtaessa organisaation sekä viranomaisvalvonnan näkökulmiin (luku 5). Seuraavaksi tutkielmani etenee käsittelemään tulospalkkausjärjestelmiä organisaation näkökulmasta.

## **3. ORGANISAATION NÄKÖKULMA TULOSPALKKAUKSEEN**

Edellisessä luvussa tulospalkkioita käsiteltiin henkilöstön näkökulmaa käyttäen. Mutta koska tulospalkkioita ei käytetä ainoastaan henkilöstön motivoimiseksi, on järjestelmiä syytä tarkastella myös muista näkökulmista. Tässä luvussa tarkastelen tulospalkkausta organisaation näkökulmasta, joka tällöin painottaa johdon roolia yrityksen toiminnassa. Aloitan luvun tarkastelemalla mitä muita syitä palkitsemisjärjestelmien käytölle henkilöstön kannustamisen lisäksi on eli mikä motivaatio organisaatiolla on palkitsemisjärjestelmille. Tämän jälkeen tarkastelen puolestaan tulospalkkausjärjestelmää osana kokonaispalkitsemista ja toiminnan johtamista.

### **3.1. Motivaatio palkitsemisjärjestelmille**

Tulospalkkausjärjestelmillä tavoiteltiin alun perin erityisesti palkkauksen joustavuutta, ja sen merkitys on nykyäänkin suuri (Hakonen, A. et al. 2005, 120). Esimerkiksi Partner's Report lehdessä (2007) selitetään tulosperusteisten palkkioiden kasvun johtuvan osittain juuri muuttuvaan palkanosaan liittyvän joustoerän tuomalla mahdollisuudella sopeutua kasvaneisiin kustannuspaineisiin.

Toinen motivaatio palkitsemisjärjestelmille liittyy agenttiteoriaan, joka on yleinen kirjallisuudessa tunnettu teoria. Agenttiteorian mukaan ristiriidat eri toimijoiden intresseissä saattavat johtaa niin liialliseen riskinottoon, kuin liialliseen turvallisuus hakuisuuteenkin (Rosenberg 2004 ,27). Konflikteja syntyy helposti silloin, kun yhtiön omistus ja johto on eriytetty, sillä molemmat osapuolet pyrkivät maksimoimaan omaa etuaan, eivätkä nämä edut aina ole keskenään yhdenmukaisia. Lähtökohtaisesti yhtiön omistajat ovat kiinnostuneita maksimoimaan yrityksen arvoa, kun taas johtajat pyrkivät maksimoimaan omia palkkioitaan (ks. esim. Murphy 1999, Bedchuk & Fried 2003). Näin ollen näkemyserot voivat olla hyvinkin suuria muun muassa sen suhteen, kuinka riskiin tulisi suhtautua. (Jensen & Meckling 1976)

Ratkaisuna tällaisiin eturistiriitoihin voidaankin pitää sopivanlaista palkitsemisjärjestelmää, jolloin yrityksen toiminnan riskisyys saadaan vastaamaan omistajien riskinottohalukkuutta.

Oikeanlaisella palkitsemispolitiikalla voidaan näin myös vaikuttaa toiminnan pitkäjänteisyyteen, jotta tulosta ei tehdä ainoastaan lyhyellä tähtäimellä omistajien edun vastaisesti. (Bedchuk & Fried 2003)

Myös yrityksen sisällä saattaa ilmetä intressiristiriitoja, jos johdon ja henkilöstön tavoitteet ja näkemykset ovat keskenään erilaisia. Yrityksen johdolle palkitseminen tarjoaakin keinon – henkilöstön motivoinnin lisäksi – kommunikoida yrityksen strategiaa henkilöstölle ja palkitsemisen halutaan osaltaan tukevan koko organisaation tavoitteiden saavuttamista (Hakonen, N. et al. 2005, 44).

Vaikka palkitsemisjärjestelmien perimmäisenä tavoitteena onkin motivaation parantaminen, voidaan kannustinjärjestelmillä tehokkuuden maksimoimisen sijaan pyrkiä myös esimerkiksi tasaisempien rahavirtojen tuottamiseen sekä korkean ammattitaidon omaavien työntekijöiden houkuttelemiseen yritykseen. (Merchant 1989) Strategisen palkitsemisen suuntaus onkin korostunut viime vuosikymmenien kuluessa ja sen mukaan palkitseminen nähdään yhä kiinteämpänä osana toiminnan johtamista (Hakonen, N. et al. 2005, 44).

Myöskään tulospalkkausta ei siten pidä nähdä pelkästään palkitsemisjärjestelmänä, vaan erityisesti johtamisvälineenä (Hakonen, N. et al. 2005, 44). Seuraavaksi käsittelemme tulospalkkioita osana kokonaispalkitsemisjärjestelmiä ja osana toiminnan johtamista.

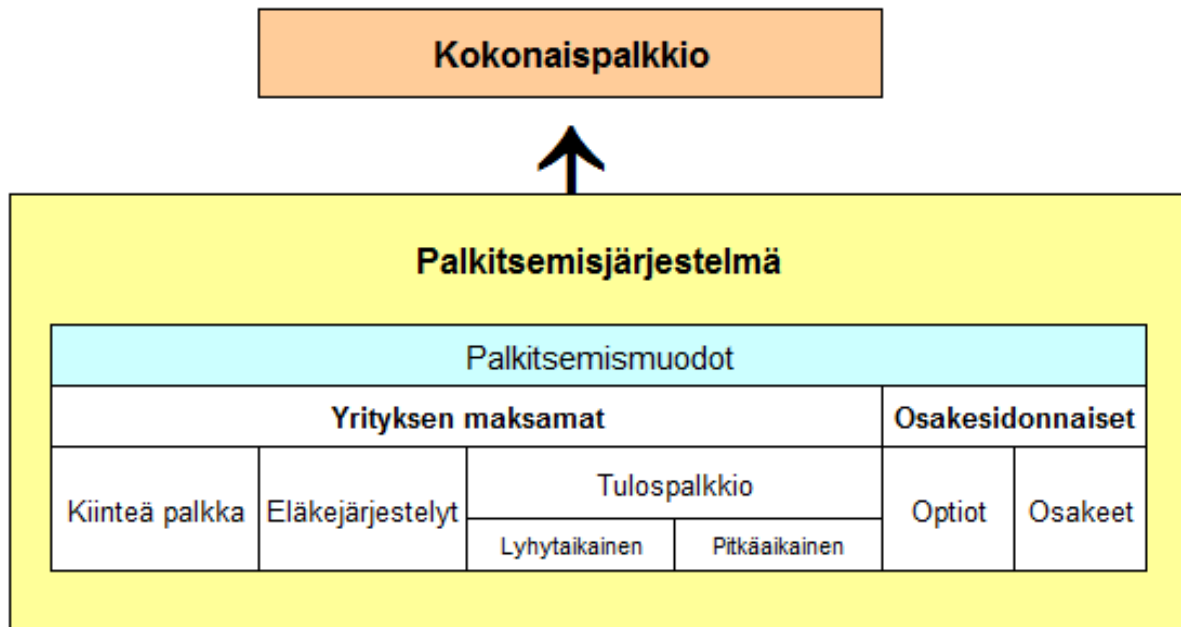
### ***3.2. Tulospalkkiot osana kokonaispalkitsemista ja toiminnan johtamista***

Toiminnan johtamisen voidaan nähdä koostuvan kolmesta osa-alueesta: toiminnan suunnittelusta, jatkuvasta toiminnan ohjauksesta sekä toiminnan arvioinnista. Toiminnan arvioinnissa pääpainon voidaan puolestaan katsoa olevan kehitystarpeiden sekä strategisten tavoitteiden kommunikoinnissa henkilöstölle. (Gross 1995, 87). Tulospalkkiot ovat eräs keino edistää kommunikaatiota ja tukea strategisten tulostavoitteiden saavuttamista, ja siten ne ovat kiinteä osa johtamista. Lisäksi tulospalkkauksen on oltava yhdenmukainen myös muun palkkauspolitiikan kanssa ja tulospalkkiot kuuluvatkin siten aina kiinteästi yrityksen kokonaispalkitsemiseen (Hakonen, N. et al. 2005, 44). Tässä alaluvussa käsittelemme

palkitsemisen kokonaisuutta sekä tarkastelen myös millaiset tekijät ovat avainasemassa tulospalkkausjärjestelmän toimivuuden kannalta.

### 3.2.1. Palkitsemisen kokonaisuus

Palkkio on korvaus hyvin tehdystä työstä ja samalla kannustin uusiin tuloksiin ja yrityksen tulevaan menestykseen. Ikäheimo et al. (2003) esittelevät kirjassaan kokonaispalkitsemisjärjestelmän viitekehysten, joka auttaa hahmottamaan kokonaispalkkion muodostumista. Vaikka tämä kokonaispalkitsemisen malli onkin luotu kuvaamaan erityisesti yrityksen johdon palkitsemista, saa siitä mielestäni hyvän yleiskuvan palkitsemisjärjestelmän osatekijöistä ja tulospalkkion roolista osana kokonaispalkitsemista. Kyseinen kokonaispalkitsemisjärjestelmän malli on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Palkitsemisjärjestelmän osatekijät ja kokonaispalkkion muodostuminen (Ikäheimo et al. 2003, s.20)

Kuvion mukaisesti eri palkitsemismuodoista ja niiden yhdistelmistä rakentuu yrityksen kokonaispalkitsemisjärjestelmä. Ikäheimon et al. (2003) mukaan palkitsemisjärjestelmät voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: perinnäisiin palkkausjärjestelmiin, jotka yritys maksaa johdolle, ja osakesidonnaisiin järjestelmiin, jotka omistaja antaa johdolle.

Tyypillinen yrityksen maksama palkkio on kiinteä palkka, joka jakaantuu saajalle kuukausittain maksettavaan rahapalkkaan sekä luontais- ja lisätuihin. Eläkejärjestelyihin kuuluvat puolestaan eläkevakuutus ja ehdollinen eläkevakuutus. (Ikäheimo et al 2003, 63)

Myös tulospalkkiot ovat yrityksen maksamia palkkioita ja niitä on kahden tyyppisiä: lyhytaikainen vuositulospalkkio ja pitkäaikainen tulospalkkio. Lyhytaikainen vuositulostulospalkkio määräytyy vuoden sisäisten tai koko vuoden tavoitteiden saavuttamisen perusteella, kun taas pitkäaikainen tulospalkkio määräytyy usean vuoden toiminnan perusteella ja se maksetaan tarkasteluperiodin jälkeen. Kyseinen tulospalkkio voidaan sitoa erilaisiin pitkän aikavälin mittareihin, osakekurssiin – jolloin puhutaan osakesidonnaisesta tulospalkkioista – tai muihin vastaaviin, lähinnä objektiivisesti mitattaviin suureisiin. (Ikäheimo et al 2003, 63)

Mikäli tulospalkkio sidotaan osakekurssiin, on kyseessä samalla paitsi tulospalkkio, myös osakesidonnainen palkkio. Osakesidonnaisia palkitsemismuotoja ovat optiot sekä osakkeet. Työsuhdeoptio on pitkän aikavälin kannustinmuoto, joka annetaan yleensä ilmaiseksi. Sen arvo vaihtelee kohde-etuutena olevien osakkeiden arvon muutoksen mukaisesti. Osakeomistus voidaan puolestaan luoda esimerkiksi yrityksen perustamisen yhteydessä tai henkilöstöannin kautta. Osakeomistusta säädellään usein erilaisilla myyntirajoitteilla, jolloin osakeomistus toimii pitkän aikavälin kannustimena. (Ikäheimo et al 2003, 64)

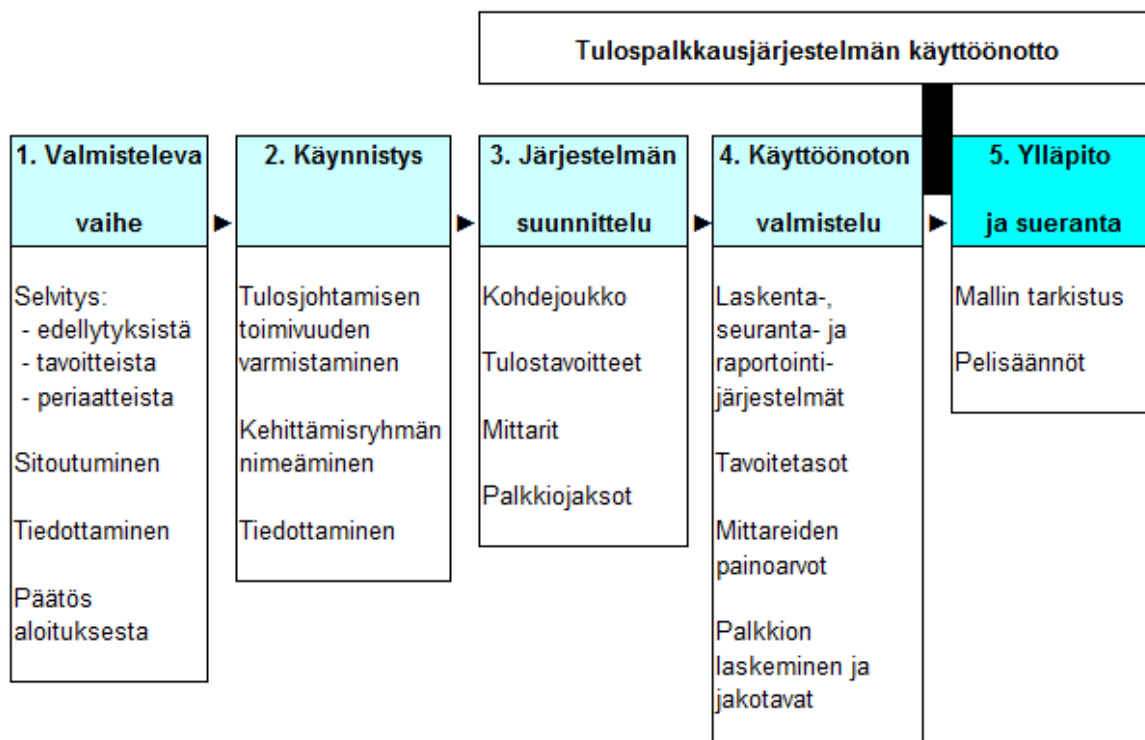
Palkkausmuodoilla on siis omat erityiset sekä lyhyen, että pitkän aikavälin kannustavuus- ja sitovuusvaikutuksensa, jotka on syytä ottaa huomioon. Se millaisia palkitsemismuotoja yrityksessä käytetään, riippuu paljon niin yrityksen erityispiirteistä kuin myös kyseessä olevan maan verojärjestelmästä ja kirjanpitosäädöksistäkin. (Ikäheimo et al 2003, 63)

Piekkolan (2004) mukaan tulospalkkioiden käyttö yhtenä palkitsemismuotona on yleistynyt Suomessa runsaasti 1990-luvun puolivälistä lähtien. Myös ikäheimo et al. (2003) kirjoittaa tulospalkkioista tulleen aiempaa merkittävämpi palkkausmuoto. Seuraavaksi tarkastelenkin

nimenomaan tulospalkkioihin perustuvaa palkitsemista ja millaisia tekijöitä tulisi ottaa huomioon tulospalkkausjärjestelmän osalta.

### 3.2.2. Tulospalkkausjärjestelmän avaintekijöitä

Tulospalkkausjärjestelmää voidaan tarkastella prosessina, jonka voidaan katsoa koostuvan viidestä kuviossa 5 esitellystä vaiheesta. Koska tutkielmani tarkoituksena ei ole suunnitella yritykselle aivan uutta tulospalkkausjärjestelmää, vaan analysoida jo olemassa olevia käytöntöjä, keskityn erityisesti prosessin viimeiseen vaiheeseen eli järjestelmän yllpitoon ja seurantaan. Mutta koska järjestelmän ylläpito edellyttää joka tapauksessa kannanottoa olemassaoleviin ja ensimmäisen kerran jo ennen tulospalkkausjärjestelmän käyttöönottoa päätettyihin pelisääntöihin – kuten palkkioiden maksuajankohtiin, mittareiden painoarvoihin ja tiedottamiseen – on tästä syystä mielestäni hyvä tiedostaa koko tulospalkkausjärjestelmän prosessi.



Kuvio 5. Tulospalkkausjärjestelmän prosessi (Valtiovarainministeriö 2006)



Järjestelmän ylläpito ja seuranta on tärkeää, jotta tulospalkkioiden motivaatio- ja kannustinvaikutus voidaan pidemmän päälle säilyttää. Järjestelmää muutetaan yleensä vuosittain, mutta pelisäännöt voivat olla pysyvämpiä ja pitkäaikaiseenkin käyttöön tarkoitettuja. Ennen kaikkea on päätettävä, mistä seuraavalla kaudella halutaan palkita. (Valtiovarainministeriö 2006)

Tulospalkkausjärjestelmää seurattaessa ja mahdollisesti palkitsemisperusteita muutettaessa tulee järjestelmää arvioida osana kokonaispalkitsemista, sillä ensimmäinen edellytys toimivalle tulospalkkausjärjestelmälle on, että sen on oltava yhdenmukainen yrityksen muun palkkauspolitiikan kanssa ja että tavoitteet on johdettu yrityksen kokonaistrategiasta (Hakonen, N et al. 2005, 44). Lisäksi koska tulospalkkausjärjestelmä ei korvaa muita palkkaustapoja tai korjaa niissä olevia puutteita, tulisi varmistua siitä, että palkkausjärjestelmä on muilta osin kunnossa. Toisin sanoen, tulisi siis varmistaa, että kokonaispalkkausjärjestelmä toimii ja että se koetaan riittävän oikeudenmukaiseksi sekä kannustavaksi. (Valtiovarainministeriö 2006)

Koska tavoitteiden tulee olla tiukasti sidoksissa yrityksen strategiaan ja arvoihin, on tavoitteiden asettelun painopisteissä nähtävissä selviä eroja eri yritysten välillä (Elinkeinoelämän keskusliiton selvitys 2007). Tavoitteiden asettelu on kuitenkin yrityksestä riippumatta suunniteltava huolellisesti, jotta työmotivaatio onnistutaan suuntaamaan oikein ja tavoitteiden asetantaa on myös tarkistettava säännöllisesti. Jos toiminta keskittyy väärin tai puutteellisten tunnuslukujen seuraamiseen, voivat yrityksen tärkeimmät kokonaistavoitteet jäädä saavuttamatta. (Alivirta et al. 1995, 18). Lisäksi liiallinen tehokkuuden tavoittelu saattaa johtaa laadun vaarantumiseen ja kerman kuorintaan markkinoilta ilman pitkäjänteisyyttä (Gustafsson & Jokinen 1998, 97).

Näin ollen yrityksen kannalta on tärkeää, että tavoitteet tukevat kokonaistavoitteiden saavuttamista. Yleisimmin tulospalkkiojärjestelmän perusteisiin sisältyvät taloudelliset, toiminnalliset ja laadulliset mittarit. Tulospalkkauksen perusteena käytetään usein esimerkiksi yrityksen tulosta, jotakin kehitystavoitetta tai asiakaspalvelun ja tuotteen laatua. (Nurmela et al 1999, 32-35)

Erityisesti ylimmän johdon osalta tulospalkkausjärjestelmiä ja palkkioiden perusteita on tutkittu paljon. Alla on esitetty neljä yleisintä perustetta ylimmän johdon tulospalkkioille Suomessa ja vertailun vuoksi myös Yhdysvalloissa:

**Suomi** (Ikäheimo et al 2003):

- tilikauden tulos
- laadulliset tavoitteet (Balanced Scorecard –tyyppiset järjestelmät)
- liikevaihdon kasvu
- hankkeisiin sidottu suoriutuminen

**Yhdysvallat** (Murphy 2001):

- sijaitetun pääoman tuotto (*ROI*)
- nettotulos (*net sales*)
- liikevaihto (*sales*)
- yksilöllinen suoriutuminen (*individual performance*)

Laadullisten tavoitteiden yhteydessä nousee esiin usein Balance Scorecard- mittariston käsite, joka on käytössä useissa suurissa yrityksissä. Balanced Scorecard –mittaristossa yrityksen toimintaa tarkastellaan neljästä näkökulmasta, jotka ovat: asiakkaan näkökulma, innovatiivisuus ja oppiminen, sisäiset liiketoimintaprosessit ja taloudellinen näkökulma. Tällaisen BSC-mittariston hyvänä puolena on muun muassa se, että se mittaa sekä taloudellisia, että ei-taloudellisia tunnuslukuja. (Kaplan & Norton 1996, 25-28). BSC-mittaristoihin en kuitenkaan tässä tutkimuksessa sen tarkemmin syvenny, sillä ne eivät varsinaisesti kuulu tulospalkkaukseen ja ovat jo omana käsitteenään varsin laaja aihealue.

Tulospalkkiot palkkausmuotona sisältävät Ikäheimon et al (2003) mukaan tulostittareiden lisäksi myös kaksi muuta osatekijää: minimitaloitetaso, josta tulospalkkion maksaminen alkaa sekä maksimitason, jonka jälkeen tulospalkkio ei enää muutu. Maksimitason asettaminen ei välttämättä aina ole tarpeen, mutta tällöin tulee kuitenkin huolehtia siitä, että yrityksen tulos riittää näin syntyvien tulospalkkioiden maksamiseen. Asettamalla maksimitason yritykset haluavat yleensä pitää järjestelmän kustannukset kurissa (Ikäheimo et al. 2003, 88-89).

Koska tulospalkkausjärjestelmän on oltava organisaatiolle taloudellisesti kannattava, tulee tuloksen parantua niin paljon, että palkkiot sekä myös järjestelmästä aiheutuneet muut kulut, kuten käytetty työaika ja hallinnolliset kulut tulevat katetuiksi (Valtiovarainministeriö 2006, 3). Toisaalta tulospalkkauksen rahallinen vaikutus ei ole yksiselitteisesti edes laskettavissa: palkitseminen on henkilöstön koulutukseen rinnastettavissa oleva kustannus – sijoitus inhimilliseen pääomaan – joka tuo kustannuksia lyhyellä aika välillä, mutta joka pitkällä aikavälillä maksaa itsensä korkojen kanssa takaisin. Palkitsemista voidaan käyttää yhtenä keinona avainhenkilöstön sitouttamiseksi sekä ammattitaitoisen työvoiman hankkimiseksi. Koska aineettomalla pääomalla on nykyään yhä tärkeämpi rooli yritysten kilpailukyvyyn saavuttamisessa sekä säilyttämisessä on siihen panostaminen ehdottoman tärkeää. (Widener 2006)

Myös Hulkko et al. (2002, 14) huomauttaa, että yritysmaailmassa on kiinnitetty liikaa huomiota tulospalkkauksen kustannuksiin ja liian vähän sen vaikutuksiin. Tulospalkkauksen positiivisia vaikutuksia erilaisten tutkimusten mukaan ovat olleet muun muassa korkeampi tuottavuus, parempi laatu, kustannusten lasku, poissaolojen väheneminen, pienempi henkilöstön vaihtuvuus sekä työasenteiden myönteinen kehitys (Hakonen, A. et al. 2005, 122).

### **3.2.3. Yhteenveto**

Edellä olen käsitellyt tulospalkkausjärjestelmää organisaation näkökulmasta. Tiivistetysti voisi sanoa, että tästä näkökulmasta onnistuneen järjestelmän avaintekijöitä ovat ainakin seuraavanlaiset tekijät:

- **Kokonaispalkitseminen kunnossa**
- **Tavoitteet johdetaan yrityksen kokonaisstrategiasta ja arvoista**
- **Hyödyt kustannuksia suuremmat**
- **Kilpailukykyinen järjestelmä; ammattitaitoisten työntekijöiden sitoutuminen**

On siis selvää, että organisaation näkökulmasta avainasemassa ovat aivan toisenlaiset tekijät kuin mitkä painottuivat puolestaan henkilöstön näkökulmassa (vrt henkilöstön näkökulman

yhteenveto s. 27). Sen lisäksi, että jo näiden kahden näkökulman yhdistäminen on vaikeaa, tulee tulospalkkausjärjestelmiä kehitettäessä huomioida kuitenkin myös kolmas taho eli valvova viranomainen, jonka näkökulmaa käsittelemme tutkielmani seuraavassa luvussa.

## **4. VIRANOMAISVALVONNAN NÄKÖKULMA TULOSPALKKAUKSEEN**

Edellä olen jo käsitellyt tulospalkkausta henkilöstön näkökulmasta sekä organisaation näkökulmasta. Tulospalkkausjärjestelmistä on itse yrityksen ja henkilöstön lisäksi kuitenkin kiinnostunut myös kolmas taho - valvova viranomainen - joka on kaiken lisäksi hyvin vaikutusvaltaisessa asemassa sen suhteen, millaisia palkitsemisjärjestelmiä yrityksissä voidaan käyttää. Tämän luvun tarkoituksena onkin tarkastella tulospalkkausjärjestelmiä nimenomaan ulkoisen valvonnan näkökulmasta, jolloin kiinnostuksen kohteena on etenkin palkitsemiseen liittyvien riskien hallinta.

Kuten jo aiemmin on käynyt ilmi, tulospalkkaus on ainoastaan yksi osa-alue kokonaispalkitsemisessa ja ulkoisen valvonnan näkökulmasta onkin yleensä kiinnostavampaa tarkastella tulospalkkausta yhdessä muun palkitsemisen kanssa, eikä erillisenä valvonnan kohteena. Näin ollen tarkastelen tässä luvussa tulospalkkausta lähinnä osana kokonaispalkitsemista ja sen prosessia.

Aloitatan luvun tarkastelemalla viranomaisten motivaatiota palkitsemisen valvonnalle. Tämän jälkeen tarkastelen miten rahoitus- ja vakuutusalan ulkoinen valvonta on Suomessa toteutettu ja mitkä viranomaiset ovat siten vaikuttamassa myös palkitsemisjärjestelmiin. Lopuksi esittelen viranomaisten laatiman uuden (2010) viitekehyksen palkitsemiskäytäntöjen valvontaan.

### ***4.1. Motivaatio palkitsemisen valvonnalle***

Finanssialalle tyypillistä on riskien ottaminen ja se osa finanssitoiminnan perustehtävää. Finanssialan merkitys koko yhteiskunnan ja kansantalouden kannalta on keskeinen ja luottamus on tärkein yksittäinen tekijä menestyksen ja kasvun takaamisessa. Tehokkaat pankki-, vakuutus- ja rahoituspalvelut vaikuttavat kaikkien yritysten ja kuluttajien arjen sujuvuuteen sekä Suomen kilpailukykyyn. (Finanssialan keskusliitto 2010)

Palkitsemiskäytäntöjen - ja siten myös tulospalkkausjärjestelmän - valvonta kuuluu yhtenä osa-alueena rahoitus- ja vakuutusalan valvontaan (Finanssivalvonta 26.8.2009). Valvovan viranomaisen näkökulmasta yritysten toiminnan tulisi olla riskitasoltaan kohtuullista ja pitkäjänteistä, sillä se on yhteydessä koko markkinoiden vakauteen. Epäsopivia palkitsemiskäytäntöjä voidaankin pitää yhtenä myötävaikuttavana tekijänä myös talouskriisin syntyyn. (Financial Services Authority 8/2009).

Blundell-Wignall ja Atkinson (2009) selittävät finanssikriisin syntyneen kahdella tasolla: ensinnäkin syynä olivat maailmanlaajuiset makrotason likviditeettivaatimuksiin liittyvät käytännöt ja toiseksi epäsoivat puitteet kannustimille finanssisektorilla, johtuen huonoista lainsäädännöistä, vero järjestelmistä sekä hallinnointi standardeista. Vaikka epäsoivien palkitsemiskäytäntöjen osuus finanssikriisin syntyyn olikin enemmän myötävaikutteinen kuin hallitseva tekijä, on palkitsemiskäytäntöjen uudistaminen välttämätöntä luottamuksen palauttamiseksi markkinoille, vakaan taloudellisen perustan kehittämiseksi ja uusien talouskriisien välttämiseksi (Financial Services Authority 8/2009).

Iso-Britannian finanssivalvonnasta vastaava viranomainen, Financial Services Authority eli FSA, on tehnyt vuoden 2008 lopussa tutkimuksen, jonka mukaan useiden yritysten palkitsemiskäytännöissä oli suuria puutteita, sillä käytännöt eivät ota riskiä tarpeeksi huomioon. Tavallista on muun muassa se, että huomio on kiinnittynyt liikaa lyhyen aikavälin suorituksen arviointiin, eikä tulevaisuuden riskejä siten oteta palkkioita maksettaessa juurikaan huomioon. Näin on esimerkiksi silloin kun palkkiot maksetaan kokonaan rahana, perustuen ainoastaan kyseisen vuoden tuloksiin. Lisäksi yleisiä puutteita näyttivät tutkimuksen mukaan olevan myös muun muassa eturistiriitojen huomioinnin laiminlyönti, sekä liian vähäinen ei-rahamääräiselle toiminnalle annettava painoarvo. FSA onkin ilmoittanut, että se aikoo kaikkien valvontansa alaisten yritysten osalta keskittyä aiempaa enemmän palkitsemiskäytäntöihin. (Financial Services Authority 8/2009)

Koska markkinat eivät sääntele tämänhetkisiä palkitsemiskäytäntöjä riittävän tehokkaasti ja useiden yritysten riskienhallinnassa näyttää olevan suuria puutteita, on vallitseviin käytäntöihin FSA:n mukaan syytä puuttua. FSA onkin julkaissut uuden viitekehyksen palkitsemisen sääntelyyn, joka on esitelty luvussa 4.3. Tätä ennen käyn kuitenkin vielä läpi sitä, miten rahoitus- ja vakuutusalan valvonta on Suomessa toteutettu ja millä tavoin nämä

kansainväliset säännökset – kuten FSA:n uusi viitekehys – vaikuttavat suomalaisiin yrityksiin.

## **4.2. Rahoitus- ja vakuutusalan valvonta Suomessa**

Suomessa rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomaisena toimii tällä hetkellä Finanssivalvonta eli Fiva, jolle pääosin siirtyivät 1.1.2009 alkaen entisen Rahoitustarkastuksen ja Vakuutusvalvontaviraston tehtävät. Fivan valvottavia ovat siten muun muassa pankit, vakuutus- ja eläkeyhtiöt sekä muut vakuutusallalla toimivat, sijoituspalveluyritykset, rahastoyhtiöt ja pörssi. (Finanssivalvonta 26.8.2009)

Fivan tavoitteena on varmistaa finanssimarkkinoiden vakauden edellyttämä luotto-, vakuutus- ja eläkelaitosten ja muiden valvottavien vakaa toiminta. Tavoitteena on myös vakuutettujen etujen turvaaminen ja yleisen luottamuksen säilyminen finanssimarkkinoiden toimintaan. Lisäksi Fivan tehtäviin kuuluu edistää hyvien menettelytapojen noudattamista finanssimarkkinoilla ja yleisön tietämystä finanssimarkkinoista. (Finanssivalvonta 26.8.2009)

Viranomaisvalvonnan tarkoituksena on näin ollen täydentää valvottavan itsensä sekä markkinoiden harjoittamaa valvontaa, mutta valvottavalla on kuitenkin aina ensisijainen vastuu omasta toiminnastaan. Viranomaisvalvonnan tavoitteena on osaltaan varmistaa, että valvottavaa johdetaan ammattitaitoisesti ja että valvottavalla on riittävät riskienhallintajärjestelmät sekä eettiset ja ammatillisesti tasokkaat liiketoimintaperiaatteet ja -käytännöt. Valvontaa ohjaavat Finanssivalvontaa koskeva lainsäädäntö, valvontastrategia sekä valvottavista ja niiden toimintaympäristöstä kerättävä tieto. (Finanssivalvonta 3.6.2009)

Valvontatoiminnan ohella myös sääntelytoiminta kuuluu Finanssivalvonnan keskeisimpiin tehtäviin. Se käsittää sekä Fivan oman norminannon, että osallistumisen finanssimarkkinoiden lainsäädännön valmisteluun niin kotimaassa kuin EU:ssakin. Sääntelytoimintaan kuuluvat myös lain soveltaminen ja muu ohjeistus, kuten lausuntojen ja kannanottojen antaminen. (Finanssivalvonta 11.6.2009)

Linjausten antamisessa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että ne vastaavat kansainvälisiä ja EU:n sääntelyn lähtökohtia. Näin ollen Suomen Finanssivalvonta on sidottu kiinteästi valvontaa ja sääntelyä koskeviin kansainvälisiin periaatteisiin. (Finanssivalvonta 11/6/2009) ja erityisesti FSA:lla (UK) on johtava rooli kansainvälisten säännösten kehittämisessä. (Financial Services Authority 8/2009)

Finanssivalvonnan syksyllä 2009 tekemän tutkimuksen mukaan suurimpien finanssialan yritysten palkitsemisperiaatteet ovat pääosin kansainvälisten suositusten mukaisia, mutta lipsumistakin on havaittu: ”Joissakin yksittäistapauksissa havaittiin kuitenkin tarvetta rajoittaa henkilöstön palkkioiden enimmäismäärää, sitoa palkitseminen laajemmin koko yrityksen tulokseen ja jaksottaa palkitsemista pidemmälle ajalle” (Pietiläinen; Sukula 2009)

Finanssivalvonta (Fiva) onkin laatinut kannanoton helmikuussa 2010 finanssialan yritysten palkitsemiseen liittyen, jolla pyritään saamaan suomalaisten yritysten palkitsemista koskeva ohjeistus vastaamaan kansainvälisiä suosituksia (Finanssivalvonta 17.2.2010). Kansainvälisesti ollaan siis hyvin yksimielisiä palkitsemiskäytäntöjen sääntelyn uudistuksen tarpeesta ja riskienhallinnan kanssa yhteensopivasta ajattelutavasta. Seuraavaksi esittelenkin uuden Finanssivalvonnan (UK) kehittämän viitekehysten palkitsemiskäytäntöihin.

### **4.3. Finanssivalvonnan (UK) viitekehys palkitsemiskäytäntöihin**

FSA:n (UK) laatima uusi viitekehys koskien rahoitusalan palkitsemiskäytäntöjä, astui voimaan 1. tammikuuta 2010 (Financial Services Authority 8/2009) ja myös Suomessa pyritään saamaan palkitsemista koskeva ohjeistus vastaamaan mahdollisimman hyvin näitä kansainvälisiä säännöksiä (Finanssivalvonta 17.2.2010). Viitekehystä voidaan pitää hyvänä ohjenuorana kaikille rahoitusallalla toimiville yrityksille, vaikka se ensisijaisesti onkin tarkoitettu erityisesti suurten pankkien sääntelyyn (Financial Services Authority 8/2009).

Viitekehys koostuu yhdestä yleissäännöstä, jota tukee kahdeksan yksittäistä periaatetta. Viitekehysten sisältö on esitelty seuraavaksi.



### **4.3.1. Yleissääntö**

Uuden viitekehyksen keskeinen tavoite on säilyttää markkinoiden luottamus ja tukea talouden vakautta poistamalla ylläkköitä sopimattomien riskien ottamiseen. Yleissääntönä on, että yritysten tulee soveltaa palkitsemiskäytäntöjä, jotka tukevat tehokasta riskienhallintaa. (Financial Services Authority 8/2009)

Jos palkitsemiskäytännöt eivät ole yhdenmukaisia tehokkaan riskienhallinnan kanssa, saattaa työntekijöille syntyä kannustimia epäsovivaan toimintaan. Riskeihin tulee kiinnittää erityistä huomiota kaikenlaisessa palkitsemisessä, olipa kyse sitten tulospalkkioista, optioista tai vaikkapa peruspalkasta. (Financial Services Authority 8/2009)

Myös Suomen Finanssivalvonta mukailee tätä viitekehyksen yleissääntöä kannanotossaan (Finanssivalvonta 17.2.2010): ”Kannanotolla halutaan varmistaa, että valvottavien palkitsemisjärjestelmiin ei sisälly sellaisia piirteitä, jotka lisäävät valvottavan riskinottoa tai jotka ovat omiaan vähentämään yritysten tai jopa koko markkinoiden vakautta.”

### **4.3.2. Yleissääntöä ohjaavat periaatteet**

Viitekehyksen yleissääntöä ohjaavia periaatteita on yhteensä kahdeksan ja ne liittyvät kolmeen eri aihealueeseen: hallinnointitapaan, toiminnan mittaukseen sekä palkitsemisen rakenteeseen (Financial Services Authority 8/2009). Myös Suomen Finanssivalvonnan kannanotto (17.2.2010) on linjassa kyseisten periaatteiden kanssa.

#### **Periaate 1: Palkitsemiskäytännöistä vastaavien ryhmien rooli sekä jäsenet**

Viitekehyksen ensimmäinen periaate sääntelee palkitsemisesta vastaavan ryhmän – josta käytän tässä nimitystä palkitsemiskomitea – roolia sekä koostumusta. Sen mukaan palkitsemiskomitean tulee toimia ja olla muodoltaan sellainen, että se voi tehdä itsenäisiä päätöksiä ja näin ollen sen tulee olla myös taidoiltaan ja kokemukseltaan sellainen, että se voi tehdä itsenäisiä arvioita toimintatapojen soveltuvuudesta huomioiden myös vaikutukset riskeihin ja riskienhallintaan. Palkitsemiskomiteassa tulisi olla vähintään yksi jäsen, jolla on käytännön kokemusta riskienhallinnasta. Lisäksi palkitsemiskomitean tulisi saada

säännöllisesti raportteja riskienhallintayksiköltä liittyen palkitsemiskäytäntöjen vaikutuksista riskeihin. (Financial Services Authority 8/2009)

Palkitsemiskomitean tulee myös voida osoittaa, että päätökset ovat yhdenmukaisia yhtiön taloudellisen tilanteen sekä tulevaisuuden näkymien kanssa; vaikka vertailu kilpailijayritysten palkkioihin onkin usein huomionarvoista, se ei saisi syrjäyttää itsenäistä päätöksentekoa, joka perustuu yhtiön omiin taloudellisiin näkymiin. Palkitsemiskomitean tulee myös olla vastuussa palkitsemiskäytäntöjen hyväksymisestä ja jaksottaisesta tarkistamisesta sekä käytäntöjen soveltuvuudesta ja tehokkuudesta. Hyvän käytännön mukaista olisi myös julkaista erillinen julkinen asiakirja, jossa yhtiö informoisi osakkeen omistajia sekä muita sidosryhmiään palkitsemispolitiikastaan ja sen vaikutuksista yrityksen riskiprofiiliin sekä työntekijöiden käyttäytymiseen. (Financial Services Authority 8/2009)

## **Periaate 2: Menettelytavat sekä riskienhallintayksikön osallistuminen**

Viitekehyksen toisen periaatteen mukaan palkkioiden määräytymisen menettelytapojen tulee olla selkeitä ja dokumentoituja. Dokumentoinnin tulisi sisältää tiedot kaikista toiminnanarviointiprosesseista sekä päätöksistä. Lisäksi menettelytapojen tulee sisältää asianmukaisia toimenpiteitä eturistiriitojen hallintaan, joita voi ilmetä helposti etenkin silloin, kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa oman palkitsemisensä määräytymiseen. (Financial Services Authority 8/2009)

Siltä osin kun kyse on riskienhallintayksikössä tai henkilöstöhallinnassa toimivien henkilöiden palkitsemisesta ja eturistiriitojen mahdollisuus on olemassa, päätökset tulee tehdä kyseisistä henkilöistä riippumattomasti. Sen sijaan, kun kyse on muista liiketoiminta-alueista, tulee yhtiön riskienhallintayksikön osallistua näiden palkkioiden määrittämiseen ja se voi osaltaan vaikuttaa merkittävästikin yksittäisten palkkioiden myöntämiseen, mikäli tarpeen. Lisäksi hyvän käytännön mukaista olisi, että myös henkilöstöhallinto olisi osallinen kyseisten palkkioiden määrittämisessä. (Financial Services Authority 8/2009)

### **Periaate 3: Riskienhallintayksikössä työskentelevien palkitseminen**

Viitekehyksen kolmas periaate on suunniteltu hallitsemaan sellaisia eturistiriitoja, joita voisi ilmetä, mikäli muilla liiketoiminta-alueilla olisi kohtuuton painoarvo riskienhallintayksikössä työskentelevien palkkioiden määräytymisessä. Tämä vaara on olemassa etenkin silloin, kun riskienhallintayksikössä työskentelevät toimivat samanaikaisesti myös muilla liiketoiminta-alueilla. Näin ollen kolmannen periaatteen säännöksen mukaan riskienhallintayksikössä työskentelevien palkkiot tulee määrittää erillään muista liiketoiminta-alueista. Periaate ei kuitenkaan estä sitä, ettei näitä muita liiketoiminta-alueita voisi nähdä osana kokonaisarviointiprosessia. (Financial Services Authority 8/2009)

Lisäksi riskienhallintayksikön suorituksen mittauksen tulee perustua pääasiassa kyseisen yksikön tavoitteiden saavuttamiseen. Yleisesti ottaen, mahdollisen muuttuvan palkanosan suhde kiinteään palkkaan tulisi olla riskienhallintafunktiossa huomattavasti pienempi kuin mitä se on muilla liiketoiminta-alueilla, joissa mahdolliset tulospalkkiot muodostavat usein huomattavan osan kokonaispalkkauksesta. Tästä huolimatta, yritysten tulisi kuitenkin pystyä varmistamaan, että myös riskienhallintatehtävissä työskentelevien kokonaispalkitseminen on riittävän kannustavaa, jotta kyseisen ammattitaidon omaavien työntekijöiden säilyttäminen ja houkuttelemine yritykseen on mahdollista. (Financial Services Authority 8/2009)

”Palkka- ja palkkiopolitiikassa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että riippumattomissa valvontatoiminnoissa, kuten riskienvalvonnassa, sisäisessä tarkastuksessa sekä compliance- ja aktuaari-toiminnoissa työskentelevien henkilöiden palkitsemisen kokonaismäärä nousee sellaiselle tasolle, että valvontatoimintoihin saadaan pätevää henkilökuntaa. Palkitsemisen ei toisaalta tule vaarantaa valvontatoiminnoissa työskentelevien riippumattomuutta. ”  
(Finanssivalvonta 17.2.2009)

### **Periaate 4: Tulokseen perustuva mittaus sekä riskien huomiointi**

Toiminnan mittaus, joka perustuu kokonaan tai pääosin liikevaihtoon tai tuloihin saattaa aiheuttaa kannustimia jotka johtavat työntekijöiden välinpitämättömyyteen työn laatua ajatellen. Näin ollen viitekehyksen neljännen periaatteen mukaan taloudellisen suorituskyvyn perusteella laskettavien tulospalkkioiden tulee perustua pääasiassa voittoihin (*profits*). Jos yhtenä arvioinnin komponenttina käytetään kuitenkin liikevaihtoa tai tuloja, tulee

arviointiprosessissa varmistua siitä, ettei toiminnan laatu heikkene. (Financial Services Authority 8/2009)

Sen lisäksi, että toiminnan mittauksen tulee perustua pääasiassa voittoihin, tulee voitot myös sopeuttaa niin nykyisiin kuin tulevaisuudenkin riskeihin. Voittojen ja pääoman sopeuttaminen riskeihin on mahdollista tehdä useilla eri tekniikoilla, ja yrityksen tuleekin valita omaan toimintaansa parhaiten sopiva menetelmä. Esimerkiksi taloudellisen lisäarvon laskeminen on yksi yleisesti käytössä oleva tekniikka. (Financial Services Authority 8/2009)

Päättyi yritys käyttämään mitä menetelmää tahansa, tulee sen huomioida riskit kattavasti ja laskelman tulee ottaa huomioon pääoman kustannus sekä vaadittu maksuvalmius. On kuitenkin syytä myös muistaa, etteivät mitkään riskilaskelmat tuo täyttä varmuutta asioihin ja siksi myös kriittinen ajattelu ja järjenkäyttö on tarpeen lopullisia päätöksiä tehdessä. (Financial Services Authority 8/2009)

### **Periaate 5: Pitkän aikavälin toiminnan mittaus**

Viitekehyksen viides periaate painottaa, että jos suoritukseen perustuvalla palkkiolla on merkittävä osuus työntekijän kokonaispalkitsemisesta, tulee varmistua siitä, että suorituksen arviointi perustuu pitkän aikavälin suoritukseen. Tämä on tärkeää sillä yrityksen toiminta saattaa olla epävakaa sekä altis vaihteluille, ja näin ollen suoritukseen perustuva palkitseminen ei saisi perustua pelkästään kyseessä olevan tilivuoden tuloksiin. (Financial Services Authority 8/2009)

”Tulosta mitattaessa sitä olisi arvioitava monivuotisessa kehyksessä sen varmistamiseksi, että palkinta perustuu pidemmän aikavälin tulokseen ja että tulospohjaisen palkitsemisen ja palkkioiden tosiasiallinen maksaminen ottaa huomioon valvottavan liiketoimintasyklin. ”  
(Finanssivalvonta 17.2.2010)

Eräs hyvä keino ottaa toiminnan vaihtelu huomioon, on käyttää esimerkiksi liukuvaa keskiarvoa useamman vuoden tuloksista. Lisäksi jo periaatteen neljä yhteydessä esiintynyt tulosten sopeuttaminen riskeihin on hyödyllistä myös periaatteen viisi kohdalla. Kuten myös se, ettei suoritukseen perustuvan palkitsemisen osuutta kasvateta liian suureksi tekijäksi

kokonaispalkitsemisessa; tähän palataan myöhemmin viitekehyksen kahdeksannessa periaatteessa. (Financial Services Authority 8/2009)

### **Periaate 6: Ei-rahamääräiset toiminnan mittarit**

Viitekehyksen kuudennen periaatteen mukaan ei-rahamääräisillä suoritusmittareilla tulee olla merkittävä osuus toiminnan arviointiprosessissa. Tämä on tärkeää, sillä yrityksissä on paljon toimintoja joiden mittaaminen rahamääräisesti ei ole mahdollista, mutta mikäli näistä toiminnoista suoriudutaan heikosti, voi siitä olla merkittävää haittaa yritykselle. Tällaisen toiminta-alueen muodostaa esimerkiksi yrityksen riskienhallinta. (Financial Services Authority 8/2009)

Suomen Finanssivalvonta muotoilee asian kannanotossaan (17.12.2010) seuraavalla tavalla: ”Määriteltäessä yksittäisen henkilön suoritusta huomioon tulisi ottaa myös muita kuin taloudellisia tekijöitä, kuten valvottavan omien sisäisten ohjeiden, henkilöstöä sitovien eettisten periaatteiden, lainsäädännön ja viranomaisten antamien määräysten ja ohjeiden noudattaminen. ”

Näin ollen ei-rahamääräisten toiminnanmittareiden tulee kuulua kiinteästi tehokkaaseen riskienhallintaan ja noudattaa myös lainsäädännöllisiä vaatimuksia. Lisäksi toiminnan arviointiprosessi sekä ei-rahamääräisten arvioinnin tärkeys tulee tehdä selväksi myös asiaankuuluville työntekijöille. Yksi hyvä keino vastata näihin vaatimuksiin, on esimerkiksi tasapainotetun tulokortin, eli balanced scorecardin, käyttö. (Financial Services Authority 8/2009)

Widenerin (2006) mukaan ei-rahamääräisen toiminnan arvioinnilla voidaan saavuttaa perinteisiin mittareihin nähden enemmän informaatiota yrityksen toiminnasta ja tästä syystä niiden käyttöä voidaan pitää erityisen hyödyllisenä. Hän esittää tutkimustuloksissaan, että yrityksissä joissa aineettoman pääoman ja tietotaidon merkitys ovat korostuneet, on suuremmalla todennäköisyydellä käytössä myös ei-rahamääräisiä mittareita. Tätä voidaan perustella sillä, että lisäinformaation hankkiminen nähdään erityisen tärkeäksi nimenomaan tällaisissa inhimilliseen pääomaan nojaavissa yrityksissä.

### **Periaate 7: Pitkän aikavälin palkitsemissuunnitelma**

Viitekehyksen seitsämäs periaate muistuttaa, että pitkän aikavälin palkitsemissuunnitelman, kuten osakkeiden arvoon perustuvan kannustinjärjestelmän, tulee huomioida tulevaisuuden riskit. Useat yleisesti käytössä olevat pitkäntähtäimen kannustinjärjestelmät nimittäin laiminlyövät kyseisten riskien huomioon. (Financial Services Authority 8/2009)

Näin on myös esimerkiksi EPS-menetelmän (earnings per share) kohdalla eli osakekohtaista tulosta laskettaessa. Myös yleisesti käytetty TSR-menetelmä (total shareholder return) eli osakkeen kokonaistuotto, lasketaan usein riskeihin sopeuttamattomien lukujen perusteella. Mikäli edellämainittuihin lukuihin perustuvat palkkiot realisoituvat esimerkiksi jaksottain kolmen tai neljän vuoden ajalta, saattaa se johtaa yrityksen näkökulmasta epäedulliseen keinotteluun tunnuslukujen parantamiseksi vain kyseistä palkitsemisperiodia ajatellen. Esimerkiksi velkaantuneisuutta kasvattamalla, on tunnuslukuja mahdollisuus parantaa ja siten tällainen menettely saattaa todellisuudessa haitata yrityksen pidemmän aikavälin suoriutumista. Erityisen tärkeää on siis huomioida edellä mainitutlaiset tekijät riskejä arvioitaessa sekä menettelytapoja kehitettäessä. (Financial Services Authority 8/2009)

### **Periaate 8: Palkkioiden rakenne**

Viitekehyksen kahdeksannen ja samalla myös viimeisen periaatteen mukaan yhtiön tulee varmistaa, että palkkioiden rakenne on yhdenmukainen ja tukee tehokasta riskien hallintaa. Kuten jo periaatteen viisi kohdalla mainitsin, olisi hyvän käytännön mukaista, ettei muuttuvan palkkion osuutta kokonaispalkitsemisessa kasvatettaisi liian suureksi, vaan jo kiinteän palkan osuus olisi riittävä ja siten yhtiö voisi tappiollisina vuosina jättää ylimääräiset bonukset halutessaan kokonaan maksamatta. (Financial Services Authority 8/2009)

”Kiinteän palkan pitää olla palkitsemisen päämuoto. Ajatus on, että vaikka bonukset jäävät maksamatta, niin sillä palkalla työntekijän pitää tulla toimeen”, selittää Fivan instituutiovalvonnassa työskentelevä vastuuvälvoija Arto Sukula Helsingin Sanomissa (Pietiläinen; Sukula 2009).

Lisäksi aina kun muuttuvan palkanosuus on merkittävä, olisi hyvä että niiden lunastus olisi kokonaisuudessaan mahdollista vasta tietyn ajanjakson kuluessa. Lykkäysajan tulisi olla

vähintään kolme vuotta ja olisi myös hyvä, jos muuttuva palkanosa olisi sidoksissa tulevaisuuden suorituksiin, niin koko yrityksen, kuin tietyn yksikönkin osalta. Linkitys koko yrityksen suoritukseen tukee tiimityöskentelyä kun taas yksilökohtaisempi suorituksen arviointi takaa sen, että työhön liittyvien riskien vaikutuksen näkyvät myös palkitsemisessa. (Financial Services Authority 8/2009)

### 4.3.3. Yhteenveto

Edellä olen käsitellyt palkitsemiskäytäntöjä ja niille asetettavia vaatimuksia viranomaisvalvonnan näkökulmasta. Kyseinen näkökulma perustuu tutkielmassani finanssivalvonnan (FSA) uuteen palkitsemiskäytäntöjä ohjaavaan viitekehykseen, jossa painottuu erityisesti riskien huomiointi, niin nykytilanteen kuin tulevaisuudenkin riskit huomioiden. Linajuksia viitekehyyksessä annetaan muun muassa tavoiteasetannan ja käytettävien mittareiden osalta. Viitekehyyksen sisältö on esitetty tiivistetysti alla olevassa laatikossa.

#### **Yleissääntö: Palkitsemiskäytännöt tukevat yrityksen tehokasta riskienhallintaa**

##### **Yleissääntöä tukevat periaatteet:**

1. Palkitsemiskäytännöistä vastaavan ryhmän sekä sen jäsenten tulee kyetä itsenäiseen ja ammattitaitoiseen päätöksentekoon.
2. Menettelytapojen tulee olla selkeitä sekä huomioida eturistiriidat. Lisäksi riskienhallintayksikön tulee osallistua palkkioiden määrittämiseen.
3. Riskienhallintayksikössä työskentelevien palkkiot tulee määrittää erillään muusta toiminnasta ja mittareiden tulee perustua riskienhallinnan tavoitteisiin.
4. Taloudellisen suorituskyvyn perusteella laskettavien tulospalkkioiden tulee perustua pääasiassa voittoihin, jotka on sopeutettu riskeihin.
5. Suoritukseen perustuvalla palkkiolla, jolla on merkittävä osuus työntekijän kokonaispalkitsemisessa, tulee perustua pitkään aikaväliin.
6. Ei-rahamääräisillä suorituspalkkioilla tulee olla merkittävä osuus toiminnan arvioinnissa ja niiden tulee kuulua kiinteästi riskienhallintaan.
7. Pitkän aikavälin palkitsemissuunnitelman tulee huomioida tulevaisuuden riskit.
8. Palkkioiden rakenteen tulee olla yhdenmukainen ja tukea tehokasta riskien hallintaa.

Kuten on käynyt ilmi, viranomaisvalvonnan näkökulmassa painotetaan hyvin erilaisia seikkoja palkitsemiskäytönten suhteen, kuin aiemmin taruskattelun kohteena olleissa näkökulmissa (vrt. henkilöstön näkökulman yhteenveto s.27 sekä organisaation näkökulman yhteenveto s.35). Seuraavaksi tutkielmani etenee näkökulmien vertailuun (luku 5) ja pyrin siten analysoimaan samanaikaisesti niin henkilöstön, organisaation kuin viranomaisvalvonnan näkökulmaa.



## 5. NÄKÖKULMIEN VERTAILU

Edellä olen käsitellyt tulospalkkausjärjestelmiä kolmesta eri näkökulmasta: henkilöstön, organisaation sekä viranomaisvalvonnan näkökulmasta. Kullakin näistä osapuolesta on täysin omat motivaationsa ja pyrkimyksensä tulospalkkausjärjestelmien suhteen ja siten myös näkemys siitä, millainen tulospalkkausjärjestelmän tulisi olla, on riippuvainen siitä, mistä näkökulmasta aihetta tarkastellaan.

Vaikka näkökulmat poikkeavat toisistaan suuresti, ne tulisi kuitenkin kaikki kyetä ottamaan samanaikaisesti huomioon tulospalkkausjärjestelmiä analysoitaessa ja kehitettäessä. Kokonaisuuden hahmottamiseksi, olenkin pyrkinyt kokoamaan taulukon, josta ilmenisi kunkin osapuolen keskeisimmät näkemykset toimivasta tulospalkkausjärjestelmästä. Taulukko on esitetty alla, kuviossa 4. Taulukon perusidea ja se millä periaatteella olen kyseisen kehikon laatinut, on esitelty seuraavaksi.

TARKASTELTAVA OMINAISUUS	HENKILÖSTÖ- NÄKÖKULMA	ORGANISAATIO- NÄKÖKULMA	VIRANOMAIS- NÄKÖKULMA
kattavuus	yksinkertainen järjestelmä	toimintojen kattava huomiointi	riskien kattava huomiointi
tavoiteasetanta	kohtuulliset tulostavoitteet	tavoitteet kokonaisstrategiasta	tavoitteet pitkällä aikajänteellä
mittaus ja seuranta	riittävän yksilöllinen mittaustaso	tavoitteiden toteutuminen organisaatiotasolla	ei-rahamääräiset mittarit ja laadun varmistaminen
palkkion koko	riittävän suuri palkkio	hyödyt kustannuksia suuremmat	palkkiot maltillisia ja sopeutettava riskeihin
päätöksenteko	osallistumismahdollisuus	intressiristiriitojen huomiointi	intressiristiriitojen huomiointi ja riskienhallinnan osallistuminen
kilpailuasetelmat	oikeudenmukaisuus	kilpailu parhaista työntekijöistä	kilpailukyvyyn säilyttäminen

*Kuvio 6. Näkökulmien vertailu; tulospalkkausjärjestelmän osatekijät*

Koska kannustinjärjestelmien ensisijainen tarkoitus on vaikuttaa positiivisesti henkilöstön motivaatioon (Merchant 1989), olen tutkielmani teoriaosaa mukaillen aloittanut taulukon kokoamisen henkilöstön näkökulmasta käsin. Henkilöstön näkökulmassa erottui selkeästi kuusi eri kannustavan järjestelmän avaintekijää (ks. s 27), joita lähdin taulukon kokoamiseksi peilaamaan ensiksi organisaation näkökulmaa käyttäen ja tämän jälkeen viranomaisvalvonnan näkökulmasta. Tarkoitukseni oli löytää kullekin, alun perin henkilöstönäkökulmasta lähtöisen olevalle kuudelle tekijälle yhteinen muuttuja - **tarkasteltava ominaisuus** - siten että kaikkien kolmen näkökulman perusajatukset tulisivat huomioituiksi.

Tarkasteltavat ominaisuudet on siten nimetty kukin näkökulma mielessä pitäen ja kyseiset kuusi ominaisuutta muotoutuivat lopulta taulukon mukaisiksi termeiksi: **kattavuus, tavoiteasetanta, mittaus ja seuranta, palkkion koko, päätöksenteko sekä kilpailuasetelmat.**

Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi kyseisten ominaisuuksien ilmenemistä kussakin kolmessa näkökulmassa ja selitän siten perusteellisemmin taulukon sisällön. Perusajatuksena taulukossa on, että kutakin ominaisuutta kuvaavat kolme näkemystä ovat keskenään voimakkaasti vuorovaikutuksessa – joko toisiaan tukevana tai keskenään kilpailevana tekijöinä näkökulmien välillä.

### **Kattavuus**

Kun henkilöstön näkökulmassa painottuu *yksinkertaisuus* eli järjestelmän ymmärrettävyys ja mittareiden riittävän pieni määrä, on organisaation näkökulmasta mittareita oltava kuitenkin sen verran riittävästi, että *toimintaa kyetään arvioimaan tarpeeksi kattavasti kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi*. Näin ollen näiden kahden näkökulman välille syntyy tietynlaista vastakkainasettelua ja molempien näkökulmien toteuttaminen samanaikaisesti voi olla haastavaa.

Kun asiaa tarkastellaan viranomaisnäkökulmasta, painopiste on puolestaan siinä, että nimenomaan *riskit tulevat kattavasti huomioituiksi*, olipa järjestelmä sitten muilta osin miten yksinkertainen tai monimutkainen tahansa. Riskien huomiointi on toki usein myös

organisaation edun mukaista, mutta painopiste viranomaisvalvonnassa on kuitenkin erilainen ja riskien käsite laajempi, sillä kyseisessä näkökulmassa pyritään kontrolloimaan riskejä ja niiden vaikutuksia myös ympäröivään yhteiskuntaan nähden, mikä ei puolestaan organisaation näkökulmassa ole merkityksellistä. Riskien huomiointi on uuden FSA:n viitekehyksen lähtökohta (ks. FSA:n viitekehyksen yleissääntö) ja sitä korostetaan viitekehyksen jokaisen yksittäisen periaatteen kohdalla.

### **Tavoiteasetanta**

Henkilöstön näkökulmasta kannustavimpana koetaan *kohtuullisen korkeat, mutta realistiset tulostavoitteet*. Organisaation näkökulmassa tällä ei sinäänsä ole merkitystä, vaan oleellista on ainoastaan se, että yrityksen tavoitteet saavutetaan. Tavoitteiden asetannassa tärkeää on näin ollen se, että *tavoitteet on johdettu yrityksen kokonaistrategiasta* ja arvoista (ja että yrityksessä työskentelee ammattitaitoisia työntekijöitä, jotta nämä tavoitteet kyettäisiin mahdollisimman hyvin saavuttamaan, ks. kilpailuasetelmat s 53).

Kun tavoitteiden asetannan tarkasteluun lisätään viranomaisvalvonnan näkökulma, päähuomio tässä näkökulmassa kiinnitetään puolestaan siihen, että *tavoitteet tulee asettaa nimenomaan pitkällä aikavälillä*, erityisesti jos muuttuvapalkanosa on huomattava (ks. FSA:n viitekehyksen 5. ja 7. periaate). Pitkän aikavälin huomioiminen ei sinäänsä välttämättä ole muiden näkökulmien kanssa ristiriidassa, mutta sillä pyritään suuntaamaan organisaation toiminta ja tavoitteet oikeanlaisiksi; yrityksille saattaa nimittäin syntyä kannusteita lyhytjänteiseen toimintaan, joka voi puolestaan johtaa ikäviin seurauksiin sidosryhmien ja koko yhteiskunnan kannalta.

### **Mittaus ja seuranta**

Mittauksen tulee henkilöstön näkökulmasta tapahtua *riittävän yksilöllisellä tasolla*, jotta kukin voi itse omalla työllään kokea vaikuttavansa tavoitteiden toteutumiseen. Organisaation kannalta voi kuitenkin olla hyödyllisempää ja usein myös edullisempää seurata tavoitteiden toteutumista yleisemmällä tasolla, sillä oleellista on seurata nimenomaan *organisaatiotasojen tavoitteiden toteutumista*.

Viranomaisvalvonnan näkökulmassa mittauksen osalta painotetaan puolestaan *ei-rahamääräisten mittareiden tärkeyttä*, jolla pyritään varmistamaan riskien kattava huomiointi. Lisäksi mittauksen osalta ohjeistetaan, että mikäli palkkiot kuitenkin perustuvat pääosin taloudellisiin mittareihin, tulee huolehtia *laadunvarmistuksesta* – myös pitkällä aikavälillä (ks. FSA:n viitekehyksen 4. ja 6. periaate).

### **Palkkion koko**

Henkilöstön näkökulmasta *palkkion tulisi olla riittävän suuri*, jotta se kannustaisi työntekoon. Organisaation näkökulmasta palkkiot aiheuttavat puolestaan kustannuksia, jotka tulisi minimoida. Yksinkertaistetusti sanottuna, organisaation näkökulmasta järjestelmästä aiheutuvien *kustannusten tulee nimittäin luonnollisesti olla alhaisemmat kuin mitä siitä saadut hyödyt ovat*. Ongelmallista tässä kuitenkin on se, että hyödyt ovat usein välillisiä järjestelmän tuomia vaikutuksia ja niiden rahamääräinen laskenta on jopa mahdotonta.

Viranomaisvalvonnan näkökulmasta palkkion koon osalta ei oteta varsinaisesti kantaa sen tuomiin hyötyihin, kustannuksiin tai kannustavuuteen; merkityksellistä on se, että *palkkiot pidetään maltillisina ja sopeutetaan riskeihin* (ks. FSA:n 4. ja 8. periaate). Tällä pyritään varmistamaan yrityksen vakaa, pitkäjänteinen toiminta sekä turvaamaan etenkin palkansaajan asema, sillä kohtuuttoman suuret tulokseen perustuvat palkkiot vaarantaisivat palkansaajan turvatun tulolähteen.

### **Päätöksenteko**

Henkilöstön näkökulmasta *osallistumismahdollisuus järjestelmän suunnitteluun ja kehittämiseen on tärkeää* ja sillä on vaikutuksensa myös koettuun oikeudenmukaisuuteen. Organisaation näkökulmasta tällä ei varsinaisesti ole merkitystä, sillä oleellista on vain, että kuka tahansa järjestelmän suunnitteleekaan, se *palvelee organisaation etua, eikä aja sen suunnittelijoiden tai johtohenkilön omia intressejä*.

Viranomaisvalvonnan näkökulma tukee tässä organisaation näkökulmaa, sillä viitekehyksen mukaisesti palkitsemisesta vastaavien henkilöiden tulee olla ammattitaitoisia ja *käytäntöjen pitää huomioida mahdolliset intressiristiriidat*. Lisäksi erityishuomion kohteena on, että

myös riskienhallinnan tulee osallistua palkitsemista koskeviin päätöksiin (ks FSA:n viitekehyksen 1.,2. ja 3. periaate).

### **Kilpailuasetelmat**

Palkkiot saattavat aiheuttaa erilaisia kilpailuasetelmia yksilöiden tai ryhmien välille. Henkilöstön näkökulmasta kaikkia tulisikin kohdella tasapuolisesti, sillä *koettu oikeudenmukaisuus on tärkeää* motivaation syntymiseksi. Organisaation näkökulmasta merkityksellistä ei niinkään ole oikeudenmukainen palkitseminen itsessään, vaan se että järjestelmä on kilpailukykyinen työmarkkinoilla, jotta yritys *pystyy houkuttelemaan ja sitouttamaan ammattitaitoisia työntekijöitä*. Näin ollen, siinä missä henkilöstö kokee kilpailua yrityksen sisällä, syntyy organisaatioiden välille kilpailuasetelmia parhaista työntekijöistä markkinoilla.

Viranomaisvalvonnan näkökulmaa voi kilpailuasetelmien osalta pitää jossain määrin neutraalinpana kuin kahta edellä mainittua, mutta myös tässä näkökulmassa palkitsemisjärjestelmän tulee olla ainakin siinä määrin kilpailukykyinen, että *ammattitaitoisten työntekijöiden saanti yritykseen on mahdollista* – myös riskienhallinnassa työskentelevien osalta (ks. FSA:n viitekehyksen 3. periaate).

### **Yhteenveto**

Edellä olen tarkastellut henkilöstön, organisaation ja viranomaisvalvonnan näkökulmia ja niiden yhtenevyyksiä ja eroavaisuuksia jaoteltuna kuuteen eri ominaisuuteen: kattavuus, tavoiteasetanta, mittaus ja seuranta, palkkion koko, päätöksenteko sekä kilpailuasetelmat. Kuten on käynyt ilmi, kukin kolme näkökulmaa on keskenään osittain hyvinkin ristiriitaisia ja samaan aikaan kaikkien kannalta optimaalista järjestelmää on tuskin edes mahdollista saavuttaa.

Tulospalkkausjärjestelmissä onkin mielestäni kyse sopivanlaisen tasapainon saavuttamisesta eri näkemysten välillä, jolloin tärkeää on miettiä, mitä seikkoja järjestelmässä halutaan ja on syytä erityisesti painottaa. Näin ollen toimiva tulospalkkausjärjestelmä on väistämättä myös

hyvin subjektiivinen ja kontekstisidonnainen käsite. Tutkielmani seuraava osio havainnollistaa asiaa empirian kautta.

## **6. EMPIIRINEN OSIO: PALKITSEMISKÄYTÄNNÖT YRITYS X:SSÄ**

Tutkimukseni empiirinen osa perustuu case yrityksestä – Yritys X – keräämääni tietoon, jota pyrin analysoimaan teoreettisen osan pohjalta. Kyseisen organisaation todellista nimeä ei haluttu julkistettavan, sillä käsiteltävien asioiden katsottiin kuuluvan yrityksen liikesalaisuuden piiriin.

Aloitin empiirisen osan esittämällä tutkimusmetodin sekä kuvaamalla käytetyn aineiston. Tämän jälkeen on vuorossa tutkimustulosten analysointi, joiden pohjalta esitän lopuksi kehitysehdotuksia Yritys X:n palkitsemiskäytäntöihin.

### ***6.1. Metodi ja aineiston kuvaus***

Vaikka case yrityksen nimeä en tutkimuksessani julkaise on yrityksestä kuitenkin syytä kertoa hieman perustietoa, sillä palkitsemiskäytännöt ovat hyvin pitkälti sidoksissa siihen, minkä tyyppisestä yrityksestä on kyse. Muun muassa yrityksen koolla ja toimialalla on suuri vaikutus palkitsemisjärjestelmän muodostumiseen. Koska tutkielma on rajattu Suomessa toimiviin finanssialan yrityksiin, on myös valitsemani case yritys tämän rajauksen mukainen yritys (tarkempi toimialakuvaus sivulla 8-9).

Yritys X on siis Suomessa toimiva voittoatavoitteleva yritys, joka tarjoaa finanssipalveluja niin henkilö- kuin yritysasiakkaillekin. Vaikka tarjontaan kuuluu monia hyvin erityyppisiä finanssipalveluja, yrityksestä kerrotaan, että palkitsemiskäytännöistä ja niiden yleisistä linjauksista päätetään kuitenkin keskitetysti johtoportaan ja siksi ne rakentuvat hyvin pitkälti samalla tavalla, olipa kyse sitten pankki- tai esimerkiksi vakuutuspalveluista. (Haastattelu 29.4.2010)

Kokoluokaltaan Yritys X kuuluu suurten yritysten joukkoon (Valtion säädöstietopankki 2010):

- henkilöstömäärä yli 250
- liikevaihto yli 50 miljoonaa euroa
- taseenloppusumma yli 43 miljoonaa euroa

Tutkimuksessa käytetty empiirinen tieto koostuu kirjallisesta Yritys X:stä saadusta materiaalista, sekä haastatteluista, joiden avulla mukaan on saatu työntekijöiden ja johdon omakohtaisia kokemuksia tulospalkkauksesta.

Kirjallinen materiaali käsittää vuosikertomuksen, tiedotteet hallintokäytännöistä sekä muun yrityksen internetsivuilla olevan julkisen materiaalin. Haastatteluista tutkimukseen on tehty puolestaan neljä kappaletta: yksi Yritys X:n johtoryhmään kuuluvalle henkilölle ja kolme asiakaspalvelussa työskenteleville toimihenkilöille. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja haastattelukysymykset (ks. liitteet 1 ja 2) lähetettiin haastateltavalle henkilöille etukäteen.

Yritys X:n haastateltu johtoryhmään kuuluva henkilö toimii Yritys X:ssä palkkauksen ja palkitsemisen kehityspäällikkönä ja hän on toimunut tehtävässään muutaman vuoden verran. Hän vastaa tiiminsä kanssa henkilöstön sekä johdon tulospalkkioasioista ja myös henkilöstörahasto asioista. Haastattelusta johtohenkilöstä käytän tässä nimitystä Henkilö A. Henkilö A:n kanssa käydyn teemahaastattelun kysymyspohja löytyy liitteestä 2

Haastatelluista kolmesta toimihenkilöstä käytän puolestaan nimitystä Henkilö B, Henkilö C sekä Henkilö D ja heidän vastauksiensa avulla havainnollistan henkilöstön mielipiteitä Yritys X:n palkitsemiskäytännöistä. Henkilöt eivät olleet haastattelutilanteessa samaan aikaan, mutta käytetty kysymyspohja oli kaikille kolmelle sama. Tämän teemahaastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 1. Koska tutkimuksen laajuus ei riitä koko organisaation kattavan selvityksen tekemiseen, asettaa tämä tiettyjä rajoitteita tutkimukselle. Henkilöistä B, C ja D koostuva satunnainen otos antaa kuitenkin hyvän käsityksen siitä, millä tavalla henkilöstön näkökulmaa voi käytännössä analysoida kulloinkin tarkastelun kohteena olevassa yrityksessä. Lisäksi, koska kaikista haastatteluista saamani tulokset olivat samansuuntaisia, katsoin myös mahdolliseksi antaa niiden perusteella kehitysehdotuksia Yritys X:lle.



Kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin. Haastattelun tuloksia käydään läpi seuraavan luvun yhteydessä eli tutkimustuloksia analysoitaessa.

## **6.2. Tutkimustulosten analysointi**

### **6.2.1. Henkilöstön näkökulma tulospalkkaukseen**

Tämän alaluvun tarkoituksena on analysoida Yritys X:n tulospalkkausta henkilöstön näkökulmasta, jolloin huomio on järjestelmän kannustavuudessa. Kuten edellä mainitsin, olen selvittänyt Yritys X:n toimihenkilöiden omakohtaisia kokemuksia tulospalkkauksesta haastatteluiden avulla (Henkilöt B, C ja D), joiden tuloksia analysoin tässä luvussa. Lisäksi haastatellulta Yritys X:n johtohenkilöltä (Henkilö A) on myös saatu tietoa laajemmin koko organisaation palkitsemiseen liittyen.

Ennen varsinaisten tulosten analysointia, myös haastatelluista toimihenkilöistä, eli Henkilöistä B, C ja D, on kuitenkin syytä mainita hieman taustatietoa, koska kuten luvussa 2 on käynyt ilmi, motivaation syntyyn vaikuttavat lukuisat eri tekijät kuten luonne-erot, sosiaaliset odotukset ja arvot. Miehiä ja naisia motivoivat usein hieman erilaiset tekijät ja esimerkiksi sosiaaliset odotukset ovat monesti erilaisia. Iälläkin on vaikutuksensa, sillä nuoria motivoivat eri asiat kuin vanhempia työntekijöitä (ks.s 20). Taustalla vaikuttavat ainakin elämän tilanne sekä aiemmat kokemukset, kuten Banduran itsepystyvyysteoriassakin todettiin (ks. s.17).

Koska Yritys X:n toimiala on jokseenkin naisvaltainen, myös haastatellut henkilöt sattuvat olemaan kaikki naisia. Henkilöt B ja C ovat iältään noin 40–50 –vuotiaita ja heistä molemmat ovat työskennelleet Yritys X:ssä jo useamman vuoden ajan; henkilö B kuitenkin muutamia vuosia pidempään ja siten myös vastaajista pisimpään. Henkilö D on puolestaan vasta joitakin kuukausia sitten aloittanut työuransa Yritys X:ssä ja iältään hän on noin 30 –vuotias. Henkilö D:n avulla mukaan saadaan siis myös tietoa siitä, miltä palkitsemiskäytännöt Yritys X:ssä näyttävät uuden työntekijän silmin.

Huomioimisen arvoista haastateltujen osalta on myös se, että vaikka varsinaisiin luonneeroihin tai muihin taustoihin perehtyminen ei ollutkaan mahdollista he ovat valinneet ammatikseen saman alan, joten kiinnostuksen kohteissa löytyy ainakin tältä osin yhteneväisyyttä. Heistä jokainen on lisäksi asiakkaiden sekä muiden ihmisten kanssa paljon tekemisissä ja he tarvitsevat näin ollen hyvät vuorovaikutustaidot. Lisäksi koska he työskentelevät samassa organisaatiossa ja samankaltaisissa työtehtävissä, ovat he – ainakin Henkilö B ja C – varmasti jossain määrin myös omaksuneet kyseiselle työyhteisölle ominaisen ajattelutavan ja kulttuurin.

Seuraavaksi analysoin saamiani tuloksia henkilöstönäkökulmasta tärkeiden osatekijöiden osalta (ks. s. 27). Kyseiset osatekijät ovat siis: **järjestelmän yksinkertaisuus, tulostavoitteiden kohtuullisuus, riittävän yksilöllinen mittaustaso, riittävän suuri palkkio, osallistumismahdollisuus päätöksentekoon sekä järjestelmän oikeudenmukaisuus**

Kun tarkastellaan järjestelmän yksinkertaisuutta, Henkilö A (Yritys X:n johtohenkilö) kertoo, että Yritys X:ssä järjestelmä pyritään pitämään riittävän yksinkertaisena ja yrityksessä on siten ohjeistettu, että tulospalkkiomittareita olisi käytössä enintään 4 – 6 kappaletta. Henkilö A arvelee tulospalkkioiden määräytymisperiaatteiden olevan lisäksi melko hyvin kaikkien teidossa. Näin on myös haastateltujen toimihenkilöiden kohdalla, sillä sekä Henkilö B että C kertoivat pitävänsä tulospalkkaustaan helposti ymmärrettävänä ja vasta työnsä aloittanut Henkilö D:kin kokee järjestelmän kutakuinkin selkeäksi, vaikka ei vielä aivan yksityiskohtaisesti ollutkaan siihen perehtynyt. Henkilö C:n sanoin:

*”Ovat kyllä helposti ymmärrettävissä. Ne on jaettu kolmeen osaluueeseen, josta kustakin tulee tietty euromäärä, jos ne toteutuvat.”*

Pitkänaikavälin palkitsemisjärjestelmän kohdalla tilanne on kuitenkin sen yksinkertaisuuden osalta toinen. Yritys X:ssä pitkänaikavälin palkitseminen perustuu nimitäin henkilöstörahastoon, jossa mittareita on yhteensä peräti 15. Vaikka sen laskentaperiaatteita ja tavoitteita yritetäänkin yhtiössä aktiivisesti tiedottaa henkilöstölle, tuntuu järjestelmä monien mielestä liian monimutkaiselta. (Henkilö A:n haastattelu 29.4.2010):

*”Henkilöstörahaston osalta, niin kyllä se palaute kokoajan on sitä, että ei oikein tiedetä että mitä siellä mitataan ja miksi mitataan ja miten se määräytyy ja ei ymmärretä että mitä se mun työ nyt merkkää siihen.”*

Myös kaikki Henkilöt B, C ja D pitivät kyseistä järjestelmää melko vaikeaselkoisena. Henkilöstörahaston epäselvyydestä huolimatta Henkilö A kertoo kyseisestä järjestelmästä tulleen kuitenkin paljon myös myönteistä palautetta:

*”Henkilöstörahasto pääsääntöisesti koetaan aika palkitsevaksi, varsinkin kun meillä on aika hyvin toteutunut – viime vuotta (2009) tai 2008 vuotta lukuunottamatta – siitä aika hyvät siirrot, niin se on koettu ihan hienoksi.”*

Varsinaista tyyväisyyskyselyä palkitsemiskäytännöistä Yritys X:ssä ei ole Henkilö A:n mukaan kuitenkaan tehty, vaan palautteita tulee muuten.

Mitä työntekijöiden tyytyväisyyteen tulee, kumpikaan haastatelluista henkilöistä B ja C eivät vaikuttaneet olevan kovinkaan tyytyväisiä olemassa olevaan järjestelmään. Kun Yritys X:ssä pisimpään työskennelleeltä Henkilö B:ltä kysyttiin kokeeko hän tulospalkitsemisjärjestelmän vaikuttavan omaan innostumiseen tai suoriutumiseen työssään, vastaus oli seuraavanlainen:

*”aika vähän, ehkä enemmänkin masentaa se ettei siihen pääse kuin että kannustaisi ponnistelemaan enemmän. Tekee kaikkensa ja silti ei pääse siihen.”*

Tämän perusteella vaikuttaisi siis siltä, että tavoitteiden liian korkea taso ainoastaan alentaa työmotivaatiota! Myös Henkilö C:n vastaus oli samansuuntainen ja myös hänen mielestään tavoitteet olivat erittäin haastavia, eivätkä aina niin realistisia. Henkilö D ei toistaiseksi osannut sanoa tavoitteiden tasosta, sillä hänelle henkilökohtaisia tavoitteita ei vielä ollut asetettu, mutta hän uskoi bonusten kuitenkin jonkin verran lisäävän työmotivaatiotaan.

Se ettei järjestelmää koettu kovin kannustavaksi tavoitteiden liian korkean tason vuoksi, on sikäli yllättävää, koska Henkilö A kertoo, että henkilöstön kanssa käydään säännöllisesti

tulos- ja kehityskeskusteluita, joissa keskustellaan myös tavoitteiden vaativuudesta. Myös uuden työntekijän eli henkilö D:n mielestä tavoitteista ainakin keskustellaan paljon esimiehen kanssa sekä palavereissa.

Vaikka asioista keskustellaankin, näyttäisi kuitenkin vahvasti siltä, ettei henkilöstön mielipiteet kantaudu yrityksen johdon tietoon, eikä henkilöstöllä siten käytännössä ole mitään vaikutusmahdollisuuksia tavoitteiden tasoon, haasteellisuuteen tai muihin tekijöihin. Toisaalta saattaahan myös olla, että jos henkilöstön mielipidettä ei aktiivisesti kysytä, eikä palautteen antamiseen kannusteta, eivät työntekijät välttämättä viitsi tuoda mielipidettään julki. Tällöin oletuksena voi olla, ettei sillä kuitenkaan olisi mitään merkitystä. Henkilö B:ltä ja C:ltä kysyttäessä, onko käytössä mitään toimintatapoja joilla kannustettaisiin palautteen antamiseen palkitsemisjärjestelmästä, vastaus oli nimittäin molemmilta yksiselitteisesti ainoastaan se, ettei niihin voi mitenkään vaikuttaa.

Myös Henkilö A:n haastattelu viittaisi siihen, etteivät työntekijät juurikaan tuo mielipiteitään julki kehityskeskusteluissaan.

*”..mut kyllä etenkin näin kun on hyötyorganisaatio kyseessä niin usein siellä (kehityskeskusteluissa) vaan kysytään, että mikä on tilanne ja henkilöstörahaston osalta mä teen sit yleensä viimeistään puolivuositain osavuosisikatsausten jälkeen intranettiin tiedotteen, että miltä nyt näyttää.”*

Vaikka henkilöstön vaikutusmahdollisuudet näyttävätkin lähes olemattomilta, kaikki haastatellut henkilöt pitivät järjestelmää siitä huolimatta melko oikeudenmukaisena – ainakin siltä osin että kaikkia palkitaan tasapuolisesti samojen tavoitteiden toteutumiseen perustuen. Muita puutteita oikeudenmukaisuudessa sen sijaan nähtiin. Henkilö C:n mukaan:

*” ei se ihan oikeudenmukainen silti ole, koska siinä ei huomioida toimistossa tehtäviä muita töitä, kuten vaikka varaston tai toimiston siisteyden ylläpitoa. Tälläisetkin työt on kuitenkin jonkun pakko tehdä.”*

Myös Henkilö D:tä palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus joiltakin osin mietityttää:

*”Se saattaa mielestäni aiheuttaa turhia kilpailutilanteita yrityksen sisällä. En haluaisi, että aletaan kalastelemaan toisten asiakkaita, mutta tämän hetkinen malli saattaa joidenkin työntekijöiden kohdalla johtaa tähän.”*

Se millaisia työtehtäviä haastateltujen henkilöiden palkitsemisessa sitten huomioidaan, koostuu kolmenlaisista tavoitteista, joista kaksi ovat henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvia ja yksi tiimin suoritukseen perustuva. Henkilökohtaisesti mitataan tietyn palvelun myyntimäärää sekä sovittujen asiakastapaamisten määrää. Tiimitasoinen mittari perustuu puolestaan asiakkuuksien kasvuun ja siinä mitataan asiakkuuksien sitouttamisastetta. (Henkilö B:n sekä Henkilö C:n haastattelut 4.10.2010). Näiden lisäksi yritys X:ssä palkitsemisjärjestelmään kuuluu myös henkilöstörahassto, joka on kaikille yhteinen ja siinä mitataan tuloksia myös koko organisaatiotasolla (Henkilö A:n haastattelu 29.4.2010).

Koska tulospalkkiot perustuvat edellä kuvatulla tavalla kuitenkin lähinnä henkilökohtaisiin sekä tiimikohtaisiin suorituksiin, vaikuttaisi tältä osin siltä, että edellytykset kaannustavasta tulosplakkausjärjestelmästä toteutuvat ainakin sen suhteen, että mittausaste on riittävän yksilöllinen.

Mitä palkkion suuruuteen tulee, Henkilö A kertoo haastattelussaan seuraavaa:

*”Meillä on henkilöstön tulospalkkio maksimi pääsääntöisesti 7 % vuosipalkasta. Joillakin ryhmillä, esimerkiksi tuolla meidän alueorganisaatiossa on vähän korkeampi, tietyistä perustelluista syistä, et ne saattaa olla 10 – 15 % vuosipalkasta. Et sit tää henkilöstörahassto maksimi on 3 % palkkasummasta, ja sanotaan et käytännössä maksimi yhtä vuotta kohden on pääsääntöisesti 10 %.”*

Palkkion suuruudesta ja sen kannustinvaikutuksen välisestä yhteudesta tehtyjen tutkimusten perusteella (ks. s 24) näitä palkkiokokoja voidaan pitää tutkimustulosten valossa riittävinä. Myös vasta työnsä aloittanut D piti palkkiokoja ihan sopivina, siltä osin kun oli niistä kuullut (omia tavoitteita ei hänelle vielä ollut asetettu).

Kumpikaan haastatelluista henkilöistä B ja C ei kuitenkaan pitänyt palkkionsa suuruutta riittävänä kannustamaan. Heillä molemmilla oli mahdollisuus korkeintaan 200 €:n suuruiseen palkkioon kuukaudessa, jos kaikki tavoitteet saavutetaan. Vaikka palkkion suuruuttakaan ei pidetty riittävänä, suurimpana puutteena he näkivät jokatapauksessa järjestelmän epärealistiset tulostavoitteet.

Henkilöstön näkökulmasta tulospalkkausjärjestelmässä vaikuttaisi Yritys X:ssä olevan siis useita puutteita ja tästä näkökulmasta järjestelmää olisikin mahdollista kehittää kannustavammaksi ja toimivammaksi. Järjestelmää kehitettäessä tulee kuitenkin huomioida myös organisaation sekä viranomaisvalvonnan näkökulmat ja näistä näkökulmista tarkastelun siten Yritys X:n palkitsemisjärjestelmää seuraavaksi.

### **6.2.2. Organisaation näkökulma tulospalkkaukseen**

Tämän alaluvun tarkoituksena on analysoida Yritys X:n tulospalkkausta organisaation näkökulmasta. Koska yrityksen toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa tai muuta taloudellista etua sen omistajille on myös palkitsemisen tavoitteena tukea tätä tavoitetta.

Henkilö A:n mukaan tulospalkkausjärjestelmä on ollut käytössä varsinaisesti tässä muodossa vuodesta 2002 lähtien, mutta koska järjestelmä sovitaan aina vuodeksi kerrallaan, on sitä tietysti hieman vuosien varrella modifioitu. Järjestelmää pyritään siis ylläpitämään ja seuraamaan aktiivisesti, jotta se sopisi mahdollisimman hyvin kulloiseenkin tilanteeseen.

Myös finanssikriisillä on ollut näkyviä vaikutuksia järjestelmään: Henkilö A kertoo, että järjestelmään on juuri tänä vuonna (2010) otettu käyttöön uusi koko yhtiöryhmätasoinen mittari, niin sanottu ”tuottotehokkuusmittari”, joka on kaikille pakollinen ja samalla painoarvolla. Mittari perustuu lähinnä yleisiin tulosta kuvaaviin tunnuslukuihin.

*”Se tuli itseasiassa just tän finanssitilanteen myötä, että haluttiin sitä kiinnittää siihen (tulokseen) enemmän huomiota, niin se on käytössä ensimmäistä kertaa nyt kuluvana vuonna.”*

Lisäksi johtotasolla on Henkilö A:n mukaan mietitty, että yhtiön riskienhallinnasta vastaavien henkilöiden palkitsemismallia ollaan suunnitteilla uudistaa, jotta se ihan varmasti vastaisi uusia palkitsemiskäytäntöjä koskevia vaatimuksia. Henkilö A itse näkee kyseisen palkitsemismallin ongelmat kuitenkin muualla:

*”Mä näkisin sen ongelman enemmänkin motivoinnin ja sitouttamisen puolella. Et mun mielestä se ei niinkään oo minkään säännöken tai muun kanssa ristiriidassa, mutta se vaan ei ole ehkä se paras mahdollinen.”*

Henkilöstön motivointia ja sitouttamista pidetäänkin tärkeänä tavoitteena myös yhtiön vuosikertomuksessa:

*”Erialaisten kannustinohjelmien merkityksen nähdään jatkossa entisestään korostuvan kilpailtaessa hyvistä työntekijöistä. Hyvä työnantajakuva on lähivuosina vielä nykyistään tärkeämpi hyvän työvoiman saannin varmistamiseksi suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Uuden politiikan avulla edistetään strategisten tavoitteiden toteutumista ja asiakaslohkojen menestymistä liiketoiminnassaan, autetaan rekrytoimaan ja sitouttamaan yhtiön avainhenkilöitä sekä kannustetaan henkilöstöä laaja-alaiseen osaamiseen.”*

Palkitsemisjärjestelmällä uskotaan näin ollen olevan monia epäsuoria vaikutuksia tulokseen, mutta varsinaista hyötytutkimusta palkitsemisjärjestelmistä ei kuitenkaan ole tehty. Järjestelmän tuoma todellinen hyöty jää siten ainoastaan arvailujen varaan. (Henkilö A:n haastattelu 29.4.2010):

*”Tietysti sitä just asiana varmaan joka puolella mietitään, että miten se vaikuttaa, mut sitä ei oo varsinaisesti tutkittu.”*

Kustannuksia ja palkkioiden toteuma-asteita Yritys X:ssä kuitenkin luonnollisesti seurataan, ja koska muuttuvat palkanosat pidetään yhtiössä maltillisen kokoisina – korkeimmillaan 15 %

vuosipalkasta, tarkemmat tiedot sivulla 61 (Henkilö A:n haastattelu 29.4.2010) – pysyvät myös kustannukset siltä osin kurissa.

Kustannusten seuranta liittyy vahvasti myös taloudelliseen vastuuseen, joka Yritys X:ssä korostaa erityisesti hyvän vakavaraisuuden merkitystä. Yrityksen riskienhallinnan tärkein tavoite onkin varmistaa, ettei toiminnassa oteta niin suurta riskiä, että se vaarantaisi yhtiön kannattavuuden, vakavaraisuuden tai toiminnan jatkuvuuden. (Yritys X:n vuosikertomus). Lisäksi Yritys X kertoo vuosikertomuksessaan, että

*”tavoitteena on yhteiskunnallista vastuuta ottaen selvästi ylittää lainsäädännön ja viranomaismääräysten minimivaatimukset.”*

Näiden vaatimusten toteutumista palkitsemiskäytäntöjen osalta analysoin tutkielmani seuraavassa luvussa, jossa Yritys X:n tulospalkkausta tarkastellaan siis viranomaisvalvonnan näkökulmasta.

### **6.2.3. Viranomaisvalvonnan näkökulma tulospalkkaukseen**

Tässä alaluvussa analysoin Yritys X:n palkitsemiskäytäntäjä viranomaisvalvonnan näkökulmasta, hyödyntäen FSA:n uutta viitekehystä, jonka olen esitellyt tutkielmani teoriaosassa luvussa 4.3. Analysoin siten viitekehysten avulla Yritys X:n toimintatapoja, jotka yritys on julkisissa tiedotteissaan, kuten vuosikertomuksessaan, ilmoittanut. Kirjallisen materiaalin lisäksi hyödynnän myös Yritys X:ssä tekemiäni haastatteluja.

#### **Periaate 1: Palkitsemiskäytännöistä vastaavien ryhmien rooli sekä jäsenet**

Sönnösten mukaan palkitsemisesta vastaavan ryhmän tulee ensinnäkin olla muodoltaan sekä taidoiltaan ja kokemukseltaan sellainen, että se voi tehdä itsenäisiä päätöksiä, huomioiden myös vaikutukset riskienhallintaan (Financial Services Authority 8/2009). Yritys X:ssä ylin päätösvalta on yhtiökokouksella, jossa yhtiön osakkaat käyttävät puhe- ja äänioikeuttaan. Yhtiökokouksessa valitaan hallintoneuvosto, joka valvoo yhtiön toimintaa, vahvistaa merkittävät palkitsemisen kehittämisen periaatteet ja toimintalinjaukset sekä valitsee



hallituksen jäsenet. Hallituksen tehtävänä on puolestaan huolehtia muun muassa yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä ja Yritys X:ssä sen toiminta korostaa erityisesti riskienhallintaa. (Yritys X:n hallinnointikäytännöt)

Päätöksenteko ja hallinto perustuvat voimassa olevien Suomen lakien ja niiden nojalla annettujen normien noudattamiseen, joten vaatimukset itsenäisyydestä ja riippumattomuudesta voidaan katsoa niiden nojalla toteutuvan. Hallituksen jäsenillä tulee lain mukaan olla myös tehtävän hoitamisen vaatima ammatillinen pätevyys ja kokemus. Lisäksi Yritys X:n hallituksessa on lakiin perustuva valiokunta palkitsemisasioiden valmistelua varten, jonka tarkoituksena on tukea hallintoneuvoston toimintaa, mutta sillä ei pääsääntöisesti ole itsenäistä päätöksentekovaltaa. Palkitsemisvaliokunnan tehtävänä on muun muassa hallintoneuvoston alaisuudessa ohjata johdon palkkausta ja palkitsemista sekä antaa suosituksia koskien pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmän soveltamista, jolloin myös riskit tulevat huomioiduksi. (Yritys X:n hallinnointikäytännöt)

FSA:n viitekehyksen mukaan palkitsemista vastaavan ryhmän tulee myös olla vastuussa palkitsemiskäytäntöjen hyväksymisestä ja jaksottaisesta tarkistamisesta sekä käytäntöjen soveltuvuudesta ja tehokkuudesta. Yritys X:ssä palkitsemisjärjestelmä vahvistetaan aina vuodeksi kerrallaan, jolloin niiden soveltuvuus tarkistetaan (Haastattelu 29.4.2010), joten tältäkin osin FSA:n vaatimukset täyttyvät.

## **Periaate 2: Menettelytavat sekä riskienhallintayksikön osallistuminen**

Viitekehyksen toisen periaatteen mukaan palkkioiden määräytymisen menettelytapojen tulee olla ensinnäkin selkeitä ja dokumentoituja (Financial Services Authority 8/2009). Yritys X:ssä määräytymisperusteet ja dokumentit on olemassa ja ne päätetään hallintoelimissä. Lisäksi Henkilö A arvelee, että menettelytavat ovat melko hyvin myös henkilöstön tiedossa, sillä ne käydään henkilöstön kanssa läpi ja mittareiden painot ja tavoitetasot on kirjattu selkeästi määrämuotoiselle lomakkeelle. (Henkilö A:n haastattelu 29.4.2010)

FSA:n viitekehyksessä todetaan myös, että menettelytapojen tulee sisältää asianmukaisia toimenpiteitä eturistiriitojen hallintaan, joita voi ilmetä helposti etenkin silloin, kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa oman palkitsemisensä määräytymiseen (Financial

Services Authority 8/2009). Yritys X:ssä henkilöstöä koskevat päätökset tehdään keskitetysti ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet palkitsemista koskeviin päätöksiin ovat sen verran vähäiset (Henkilö A:n haastattelu 29.4.2010), että eturistiriitojen syntymismahdollisuuksien voidaan katsoa olevan hyvin olemattomat.

FSA:n mukaan erityisen tärkeää olisi lisäksi, että riskienhallintayksikkö osallistuisi muiden liiketoiminta-alueiden palkkioiden määrittämiseen eli että riskit tulisi kattavasti huomioiduksi palkitsemisessa. Riskienhallintaa korostavat uudet säännökset on Yritys X:ssä huomioitu erityisesti johdon palkitsemista ajatellen, eikä mihinkään toimenpiteisiin ole nähty tarvetta ryhtyä:

*”Tää on ollut siinä mielessä esillä tuolla johdon palkitsemistasolla, että siellä on käyty sitä keskustelua ja meillä on tultu siihen tulokseen, että johtoa palkitaan kuitenkin tuloskortin mukaisesti ja siellä on erinäkökulmista erilaisia mittareita, niin siinä ei hirveesti tuu mitään sellaista erityistä riskiä tai että kaikki nämä säännökset on kyllä hallinnassa.”*

### **Periaate 3: Riskienhallintafunktiossa työskentelevien palkitseminen**

Kolmannen periaatteen mukaan riskienhallintayksikössä työskentelevien palkkiot tulee määrittää erillään muusta toiminnasta ja mittareiden tulee perustua riskienhallinnan tavoitteisiin (Financial Services Authority 8/2009). Yritys X:ssä riskienhallinnassa työskentelevät henkilöt ovat muuten samassa järjestelmässä kuin muukin henkilöstö, mutta heillä on sen lisäksi myös täysin omia mittareita käytössä (Henkilö A:n haastattelu 29.4.2010).

Yritys X:ssä ei kuitenkaan olla täysin tyytyväisiä riskienhallinnassa työskentelevien palkitsemismalliin:

*”Sille ryhmälle on meidän johtotasolla mietitty että heidän palkitsemisensa ja heidän palkitsemismallinsa pitäisi uudistaa, että se vastaisi ihan varmasti näitä uusia vaatimuksia. Siitä on*

*keskuteltu, että tää meidän vanha malli ei välttämättä ole se paras siihen, että siinä mielessä se on tällä hetkellä kehitysvaiheessa.”*

Henkilö A ei kuitenkaan katso, että nykyiset käytännöt olisivat varsinaisesti ristiriidassa säännösten kanssa, mutta hän toteaa järjestelmän kaipaavan silti parannuksia.

#### **Periaate 4: Tulokseen perustuva mittaus sekä riskien huomiointi**

Neljännän periaatteen mukaan taloudellisen suorituskyvyn perusteella laskettavien tulospalkkioiden tulee perustua pääasiassa voittoihin, jotka on lisäksi sopeutettu niin nykyisiin kuin tulevaisuudenkin riskeihin. Jos yhtenä arvioinnin komponenttina käytetään kuitenkin liikevaihtoa tai tuloja, tulee arviointiprosessissa varmistua siitä, ettei toiminnan laatu heikkene. (Financial Services Authority 8/2009)

Liiketoiminnalle asetettujen päämäärien ja tavoitteiden toteutumista, toimintojen tehokkuutta ja laatua sekä riskienhallinnan kattavuutta seurataan Yritys X:ssä aktiivisesti ja nämä ovat keskeinen osa sisäistä valvontaa (Yritys X:n vuosikertomus). Henkilö A kertoo (Henkilö A:n haastattelu 29.4.2010), että tulospalkkiomittarit ovat Yritys X:ssä henkilöstön osalta pitkälti toiminnallisia mittareita, jotka perustuvat siten yleensä oman tiimin suoritukseen – esimerkkinä hän mainitsee käsittelyajan. Varsinaisesti tulokseen perustuvia tulospalkkiomittareita ei hänen mukaansa juurikaan ole ollut,

*”– paitsi nyt sitten tällä hetkellä meillä on kaikille, ihan jokaiselle on pakollinen tietyllä painolla sellanen - puhutaan tuottotehokkuus mittarista – eli kun seurataan kuluja ja finanssitilanne on mikä on, niin on asetettu sellanen yhtiöryhmätasoinen tietty mittari, joka sitten on kaikille yhteinen ja kaikille samalla painoarvolla. Eli tällä kertaa meillä on sellanen (tulokseen perustuva) yhteinen kaikilla. Ja sitten toinen enemmänkin mikä henkilöstöllä on, on sitten henkilöstörahassto, niin siellä katsotaan tuloksia jo ihan henkilöstörahasistolainkin nojalla.”*

### **Periaate 5: Pitkän aikavälin toiminnan mittaus**

Viidennen periaatteen mukaan tulee varmistua siitä, että suorituksen arviointi perustuu pitkän aikavälin suoritukseen, jos suoritukseen perustuvalla palkkiolla on merkittävä osuus työntekijän kokonaispalkitsemisesta. Näin ollen suoritukseen perustuva palkitseminen ei saisi perustua pelkästään kyseessä olevan tilivuoden tuloksiin ja syytä on muistaa myös se, ettei suoritukseen perustuvan palkitsemisen osuutta kasvateta liian suureksi tekijäksi kokonaispalkitsemisessä. (Financial Services Authority 8/2009)

Yritys X:ssä perustan henkilöstön palkitsemiselle muodostaa peruspalkka, jota tulospalkkiot ainoastaan tukevat. Tulospalkkiot pidetään maltillisen suuruisina, ja niiden muodostuminen hyvien suoritusten myötä liian merkittäviksi on ehkäisty palkkioille asetettujen maksirajojen avulla. Korkeimmillaan palkkiot voivat tietyillä ryhmillä olla 15 % vuosipalkasta, mutta pääsääntöisesti palkkiot ovat tätäkin alahaisemmat (tarkempi kuvaus periaatteen 8 yhteydessä, sivu 70). (Henkilö A:n haastattelu 29.4.2010)

Lisäksi yhtiössä on käytössä pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmä, jonka avulla tuetaan pitkäjänteistä tuloksellisuutta sekä henkilöstön sitoutumista. Johdon osalta pitkän aikavälin palkitseminen perustuu Yritys X:ssä strategiajaksoon, mutta henkilöstön osalta se on toteutettu lähinnä henkilöstörahaston muodossa. (Henkilö A:n haastattelu 29.4.2010)

*”Sitten on tietysti jonkun verran käytössä tällaisia projekteihin ja hankkeisiin liittyviä palkkioita, jotka saattaa olla useamman vuoden mittasia. Nekin usein maksetaan vuosi kerrallaan, et niissäkin on vuosi tavoitteet, mutta sitten katsotaan mikä se tilanne sitten sillä hetkellä on.”*

## **Periaate 6: Ei-rahamääräiset toiminnan mittarit**

Kuudennen periaatteen mukaan ei-rahamääräisillä suoritusmittareilla tulee olla merkittävä osuus toiminnan arvioinnissa ja niiden tulee kuulua kiinteästi riskienhallintaan (Financial Services Authority 8/2009). FSA:n mukaan yksi hyvä keino vastata näihin vaatimuksiin, on esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin, eli balanced scorecardin, käyttö (ks. s. 34). Yritys X:ssä näin tehdäänkin, sillä johtoa palkitaan tuloskortin mukaisesti, jossa mittareita on hyvin monista eri näkökulmista. Myös henkilöstön osalta laadulliset mittarit kuuluvat merkittävästi toiminnan arviointiin,

*”saattaa olla esimerkiksi jotain virheprosentteja. Sitten on käytössä aika paljon asiakaspalautekyselyjä, joita tehdään sekä sisäisesti, että ihan ulkoisille asiakkaille.”*

Tiimeistä puhuttaessa palautteet ovat usein sisäisiä eli omia palautteita, kun taas osastojen ja osastopäälliköiden osalta palautteet ovat yleensä ulkoisilta asiakkailta peräisin.

*”Ja toki ne ulkoiset asiakkaat on varteen otettavia enemmän sitten niissä osastoissa ja tiimeissä missä on enemmän suoraan ulospäin suuntautuvaa toimintaa eli asiakaspalvelua.”*

Lisäksi Yritys X:ssä tehdään paljon myös ilmapiiritutkimusta koko organisaation tasolla, mutta jota käytännössä mitataan kunkin tiimin tai osaston tasolla. (Henkilö A:n haastattelu 29.4.2010)

Yksi hyvä esimerkki ei-rahamääräisestä mittarista Yritys X:ssä on myös asiakkuuksien sitouttamisaste, jollainen mittari oli käytössä molemmilla haastatetuilla toimihenkilöillä (henkilöiden B ja C haastattelut 4.10.2010). Tällaisen mittarin voi katsoa olevan erinomainen väline laadunvarmistamiseen, sillä tällaisessa mittarissa tulee huomioiduksi toiminnan jatkuvuus myös pidemmällä aikavälillä.

### **Periaate 7: Pitkän aikavälin palkitsemissuunnitelma**

Viitekehyksen seitsämäs periaate muistuttaa, että pitkän aikavälin palkitsemissuunnitelman, tulee huomioida tulevaisuuden riskit. Useat yleisesti käytössä olevat pitkántähtäimen kannustinjärjestelmät nimittäin laiminlyövät kyseisten riskien huomioinnin, sillä monet tunnusluvut on helposti manipuloitavissa esimerkiksi velkaantuneisuutta kasvattamalla (Financial Services Authority 8/2009)

Voidaan kuitenkin katsoa, ettei tätä ongelmaa Yritys X:ssä synny, sillä yhtiössä henkilöstön pitkän aikavälin palkitsemissuunnitelma perustuu henkilöstörahastoon, eikä yksittäisiin tunnuslukuihin. Koko organisaatiossa henkilöstörahasto perustuu 15 eri mittariin (Henkilö A:n haastattelu 29.4.2010), joten jos yhden tai muutaman mittarin manipuloiminen olisikin mahdollista, se ei vielä vaikuttaisi merkittävästi rahaston tuottoihin. Näin ollen epäsoivia kannustimia riskinottoon ei pitkänajan palkitsemissuunnitelmassa synny.

### **Periaate 8: Palkkioiden rakenne**

Viitekehyksen viimeisen periaatteen mukaan palkkioiden rakenteen tulee tukea tehokasta riskien hallintaa ja siksi olisi hyvä, ettei muuttuvan palkkion osuutta kokonaispalkitsemisessa kasvatettaisi liian suureksi. Tai mikäli muuttuvan palkanosuus on merkittävä, tulisi palkkioiden lunastuksessa soveltaa vähintään kolmen vuoden lykkäysaikaa (Financial Services Authority 8/2009)

Yritys X:ssä palkkiot maksetaan vuosittain tai muutamien kuukausien jaksoon perustuen, mutta ne pidetään kohtuullisen pieninä ja jotta niiden osuus ei kasvaisi hyvien tuloksien myötä liian suureksi, palkkioille on myös asetettu maksimirajat. Henkilöstön tulospalkkiot ovat näin ollen pääsääntöisesti maksimissaan 7 % vuosipalkasta ja tietyillä erityisillä ryhmillä ne voivat olla maksimissaan 10 – 15 %. Henkilöstörahaston osalta maksimi on 3 % palkkasummasta eli vuositasolla käytännössä noin 10 %. (Henkilö A:n haastattelu 29.4.2010). Esimerkiksi haastatelluilla toimihenkilöillä palkkio oli maksimissaan 200 euroa kuukaudessa. (henkilöiden B ja C haastattelut 4.10.2010)

Koska palkkiot ovat maltillisia, voi niiden katsoa tukevan tehokasta riskienhallintaa. Mutta kuten jo edellä (periaatteen 3 yhteydessä) on käynyt ilmi, yhtiössä ei olla täysin tyytyväisiä

riskienhallinnassa työskentelevien palkitsemiseen ja johtotasolla on mietitty heidän palkitsemismallinsa uudistamista, jotta se varmasti vastaisi uusia vaatimuksia ja toimisi muiltakin osin parhaalla mahdollisella tavalla. (Henkilö A:n haastattelu 29.4.2010):

*”Sitä lähdetään siis kehittämään ja ylipäänsä sitä heidän palkan rakennettaan, että kuinka paljon on muuttuvan palkan osa ja kuinka paljon kiinteän.”*




#### **6.2.4. Näkökulmien vertailu ja kehitysehdotukset**

Edellä olen havainnollistanut tulospalkkausjärjestelmän osatekijöitä esimerkkiyrityksen eli Yritys X:n avulla kolmesta eri näkökulmaasta – henkilöstön, organisaation sekä viranomaisvalvonnan näkökulmasta. Kuten on käynyt ilmi, kussakin näkökulmassa painotetaan hyvin erilaisia asioita ja kullakin osapuolella on omat motivaationsa tulospalkkausjärjestelmien suhteen.

Koska näkökulmat poikkeavat toisistaan suuresti ja ovat osittain jopa ristiriidassa keskenään, kaikkien kolmen osapuolen kannalta optimaalista järjestelmää voi tuskin koskaan saavuttaa. Näin ollen tulospalkkausjärjestelmän kannalta onkin mielestäni oleellista miettiä, mitä näkökulmaa halutaan milloinkin erityisesti painottaa.

Myös Yritys X:n tulospalkkausjärjestelmässä painottuivat tietyt tekijät toisia enemmän. Näitä painotuseroja olen pyrkinyt havainnollistamaan kehittämäni taulukon (ks. s. 49) avulla, johon olen nyt lisännyt tarkasteltavien ominaisuuksien painottumiserot Yritys X:ssä. Kunkin tekijän painottumista olen kuvannut kolmella eri tasolla, sen mukaan missä määrin kyseinen ominaisuus mielestäni on Yritys X:ssä toteutunut (Kuvio 7). Näitä painottumiseroja analysoin seuraavaksi ja annan niiden perusteella myös joitakin kehitys ehdotuksia Yritys X:n palkitsemiskäytäntöihin.

TARKASTELTAVA OMINAISUUS	HENKILÖSTÖ- NÄKÖKULMA	ORGANISAATIO- NÄKÖKULMA	VIRANOMAIS- NÄKÖKULMA
kattavuus	yksinkertainen järjestelmä	toimintojen kattava huomiointi	riskien kattava huomiointi
tavoiteasetanta	kohtuulliset tulostavoitteet	tavoitteet kokonaisstrategiasta	tavoitteet pitkällä aikajänteellä
mittaus ja seuranta	riittävän yksilöllinen mittaustaso	tavoitteiden toteutuminen organisaatiotasolla	ei-rahamääräiset mittarit ja laadun varmistaminen
palkkion koko	riittävän suuri palkkio	hyödyt kustannuksia suuremmat	palkkiot maltillisia ja sopeutettava riskeihin
päätöksenteko	osallistumismahdollisuus päätöksiin	intressiristiriitojen huomiointi	intressiristiriitojen huomiointi ja riskienhallinnan osallistuminen
kilpailuasetelmat	oikeudenmukaisuus	kilpailu parhaista työntekijöistä	kilpailukyvyyn säilyttäminen

	= Painottuu järjestelmässä erityisesti
	= Painottuu järjestelmässä jonkin verran
	= Painottuu järjestelmässä vähän tai ei lainkaan

*Kuvio 7. Eri näkökulmien painottuminen Yritys X:n palkitsemisjärjestelmässä*

### **Kattavuus**

Kun tarkasteltavana ominaisuutena on järjestelmän kattavuus, tulisi järjestelmän henkilöstön näkökulmasta olla mahdollisimman yksinkertainen ja helposti ymmärrettävissä oleva. Varsinaisten tulospalkkioiden kohdalla mittareiden määrä pidettiin suhteellisen alhaisena ja tältä osin henkilöstön näkökulmasta riittävän yksinkertaisina. Myös haastattelujen perusteella järjestelmä on helposti ymmärrettävissä oleva, sillä haastatelluilla henkilöillä tulospalkkiot perustuivat vain kolmenlaisiin eri tavoitteisiin. Pitkänaikavälin suoritukseen



perustuvan palkitsemisen – eli henkilöstörahaston – kohdalla tilanne vaikutti kuitenkin olevan toinen, sillä tältä osin järjestelmä on vaikeasti ymmärrettävissä ja mittareitakin on peräti 15. Näin ollen *yksinkertaisuus toteutuu järjestelmässä ainoastaan joiltakin osin.*

Kattavuuden osalta Yritys X:ssä painottuvatkin mielestäni etenkin organisaation ja viranomaisvalvonnan näkökulmat, sillä *toimintojen sekä riskien huomiointi vaikutti erityisen kattavalta.* Esimerkiksi johdon osalta palkitseminen perustui monia eri näkökulmia huomioivaan tuloskorttiin ja myös laadulliset mittarit, kuten asiakkuuksien sitouttamisaste, kuuluivat kiinteästi toiminnan arviointiin kaiken henkilöstön osalta. Lisäksi Yritys X:n hallinnointikäytännöissä todetaan toimintojen korostavan erityisesti riskienhallintaa ja haastattelussa selvisi yhtiön suunnittelevan riskienhallinnassa työskentelevien palkitsemismallin uudistamista, joka sekin osaltaan viestittää yhtiön kiinnittävän erityistä huomiota riskien kattavaan huomiointiin – myös uusien viranomaissäännösten osalta.

**Näin ollen kattavuuden osalta henkilöstön näkökulma painottuu järjestelmässä ainoastaan jonkin verran. Organisaation sekä viranomaisvalvonnan näkökulmat painottuvat sen sijaan erityisesti.**

### **Tavoiteasetanta**

Henkilöstön näkökulmasta kannustavimpana koetaan yleensä kohtuullisen korkeat, mutta realistiset tulostavoitteet. Haastattelujen perusteella Yritys X:n tavoitteet vaikuttivat kuitenkin liian haastavilta, mikä puolestaan saattaa ainoastaan alentaa työmotivaatiota. *Liian korkealle asetetut, epärealistiset tavoitteet koettiin suurimmaksi yksittäiseksi puutteeksi Yritys X:n palkitsemisjärjestelmässä.*

Henkilöstön mielipiteet tavoitteista jäävät helposti huomioitta, sillä palkitsemiskäytäntöihin liittyvä päätöksenteko ja tavoiteasetanta tapahtuvat Yritys X:ssä keskitetysti ylimmissä päätöksentekoeleimissä, josta ne tuodaan suurimmaksi osaksi annettuina alemmille organisaatiotasolle. Etuna tässä on palkitsemiskäytäntöjen yhteneväisyys organisaation sisällä ja tällöin varmistetaan myös se, että *tavoitteet on johdettu yrityksen kokonaistrategiasta ja arvoista.*

Viranomaisvalvonnan näkökulmassa korostetaan tavoiteasetannassa puolestaan sitä, että tavoitteet tulisi asettaa nimenomaan pitkällä aikavälillä. Yritys X:ssä on käytössä pitkänajan palkitsemissuunnitelma henkilöstörahaston muodossa, mutta muilta osin tulospalkkiot perustuvat kuitenkin lähinnä kyseisen vuoden tai jopa vain kuukauden tuloksiin, mikä ei siten ota pitkää aikaväliä erityisemmin huomioon. Koska Yritys X:ssä palkkiot ovat hyvin maltillisen kokoisia, ne *eivät kuitenkaan sinäänsä ole viranomaissäännösten vastaisia, mutta tästä näkökulmasta tavoitteet olisi joka tapauksessa parempi asettaa pidempään aikaväliin ja useamman vuoden tuloksiin perustuen.*

**Kun tarkasteltavana ominaisuutena on tavoiteasetanta painottuvat järjestelmässä henkilöstön näkökulma ainoastaan hyvin vähän tai ei lainkaan, kun taas organisaation näkökulma painottuu erityisesti. Viranomaisnäkökulma painottuu jonkin verran.**

### **Mittaus ja seuranta**

Mittauksen tulee henkilöstön näkökulmasta tapahtua riittävän yksilöllisellä tasolla, jotta kukin voi itse omalla työllään kokea vaikuttavansa tavoitteiden toteutumiseen. Tämä näyttäisi Yritys X:ssä toteutuvan hyvin, sillä käytössä oli useita myös täysin henkilökohtaisiin tavoitteisiin perustuvia mittareita.

Organisaation edun varmistamiseksi Yritys X:ssä oli käytössä lisäksi myös kollektiivisempia mittareita, kuten asiakakkuuksien sitouttamisastetta seuraava mittari. Lisäksi vaikka yritys X:ssä ei ole aiemmin juuri ollut koko organisaation tulokseen perustuvia mittareita, finanssikriisin myötä tällainenkin on vast ikään otettu käyttöön ja siten *organisaatiotasaisen tavoitteiden toteutumisen seurannan voidaan katsoa yrityksessä korostuneen.*

Viranomaisvalvonnan näkökulmasta mittauksen ja seurannan osalta painotetaan puolestaan ei-rahamääräisten mittareiden tärkeyttä, jolla pyritään varmistamaan riskien kattava huomiointi; tai mikäli palkkiot perustuvat pääosin taloudellisiin mittareihin, tulee huolehtia laadunvarmistuksesta. Muun muassa jo edellä mainittu asiakkuuksien sitouttamisaste toimii hyvänä esimerkkinä laadullisesta mittarista. Lisäksi johdon osalta yrityksessä on käytössä useita eritekiä huomioiva tulokortti, joka myös sisältää ei-rahamääräisiä mittareita.

Lisäksi toimintakertomuksessaan Yritys X vakuuttaa, että *laatua sekä riskienhallinnan kattavuutta seurataan Yritys X:ssä aktiivisesti.*

**Kun tarkasteltavana ominaisuutena on mittaus ja seuranta voidaan kaikkien näkökulmien katsoa teteuvan järjestelmässä erittäin hyvin.**

### **Palkkion koko**

Henkilöstön näkökulmasta palkkion tulisi olla riittävän suuri, jotta se kannustaisi työntekoon. Se, minkä kokoinen palkkio sitten koetaan riittäväksi, on hyvin yksilöllistä. Asiasta on tehty jonkin verran tutkimusta (ks s. 24) ja näihin aiempiin tutkimustuloksiin viitaten, Yritys X:n palkkiot vaikuttaisivat yleisesti ottaen olevan riittävän suuria, jotta niillä olisi positiivinen vaikutus motivaatioon ja tulokseen. Tästä huolimatta, kaksi (kolmesta) haastatellusta henkilöstä ei pitänyt omaa tulospalkkioitaan riittävän suurena kannustamaan. Näin ollen *palkkioiden voidaan katsoa olevan Yritys X:ssä riittävän suuria ainoastaan joiltakin osin.* Se koetaanko palkkioiden pienuus laajemminkin ongelmalliseksi Yritys X:ssä, vaatisi laajempaa selvitystä, johon tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole mahdollisuutta.

Palkkion suuruuteen liittyvät kysymykset ovat hyvin ongelmallisia myös organisaation näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta järjestelmästä aiheutuvien kustannusten tulisi nimittäin olla alhaisemmat, kuin mitä siitä saadut hyödyt ovat, mutta koska hyötyjen rahallisen arvon laskeminen on lähes mahdotonta, on myös tältä osin *vaikea todistaa ovatko hyödyt todellakin kustannuksia suuremmat. Oletettavasti näin kuitenkin on – tai ainakin Yritys X:ssä järjestelmällä uskotaan olevan monia positiivisia vaikutuksia, kuten avainhenkilöstön sitouttaminen.* Lisäksi kustannukset pyritään pitämään kurissa muun muassa maltillisten palkkiokokojen avulla.

Palkkioiden maltillinen koko on oleellista myös viranomaisnäkökulmassa sillä tällöin ne takaavat työntekijälle vakaan tulolähteen ja palkkiot on myös helpompi sopeuttaa riskeihin. Koska Yritys X:ssä *palkkiot pidetään maltillisen kokoisina ja Yritys X kertoo korostavansa kaikessa toiminnassaan riskien hallintaa,* voidaan viranomaisvalvonnan näkökulman palkkioiden koon osalta katsoa näin ollen täyttyvän erinomaisesti.

**Palkkion suuruuden osalta henkilöstön sekä organisaation näkökulmien voidaan katsoa painottuvan järjestelmässä ainoastaan jonkin verran, kun taas organisaation näkökulma painottuu erityisesti.**

### **Päätöksenteko**

Kasvatustieteilijöiden mukaan henkilöstön näkökulmasta osallistumismahdollisuus järjestelmän suunnitteluun ja kehittämiseen olisi erittäin tärkeää motivaation syntymiseksi. Yritys X:ssä *henkilöstöllä näyttää kuitenkin olevan erittäin vähän mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon*. Palkitsemiskäytäntöjen linjauksista päätetään keskitetysti Yritys X:n johtoportaan ja vaikuttaisi siltä, ettei henkilöstölle käytännössä ole olemassa palautekanavia, jota kautta he voisivat saada mielipiteensä kuuluviin johtoportaan asti. Jos henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja palautteenantokanavia parannettaisiin, saattaisi se auttaa myös järjestelmässä oleviin muihin puitteisiin, sillä tällöin järjestelmässä olevat ongelmat – kuten epärealistisiksi koetut tulostavoitteet – tulisivat myös yrityksen johdon tietoisuuteen.

Koska henkilöstön osallistumismahdollisuus päätöksentekoon on hyvin olematon ja toimintatavoista päätetään keskitetysti koko organisaation tavoitteisiin perustuen, ei tältä osin myöskään intressiristiriitoja käytännössä pääse syntymään. Intressiristiriidat tulevat huomioiduksi myös Yritys X:n toimintatavoissa, joissa määritellään vaatimukset palkitsemisesta vastaavan ryhmä jäsenistä (ks. s. 64). Lisäksi palkitsemista vastaavasta ryhmästä Yritys X:ssä mainitaan muun muassa, että ryhmässä tulisi olla vähintään yksi jäsen, jolla on käytännön kokemusta riskienhallinnasta ja ryhmän tulisi saada säännöllisesti raportteja riskienhallintayksiköltä liittyen palkitsemiskäytäntöjen vaikutuksista riskeihin. Voidaankin katsoa, että *päätöksenteossa tulevat siten huomioiduksi täysin niin intressiristiriidat kuin myös riskienhallinta* eli sekä organisaation, että viranomaisvalvonnan näkökulmat toteutuvat.

**Kun tarkasteltavana ominaisuutena on päätöksenteko, voidaan henkilöstön näkökulman katsoa painottuvan järjestelmässä ainoastaan hyvin vähän tai ei lainkaan. Organisaation sekä viranomaisvalvonnan näkökulmat painottuvat puolestaan erityisesti.**

## Kilpailuasetelmat

Henkilöstön näkökulmasta kilpailuasetelmia voi syntyä yrityksen sisällä, mikäli tiimien tai yksilöiden välille syntyy kilpailua palkkioista. Tärkeää motivaation syntymiseksi olisi tällöin etenkin se, että järjestelmä koettaisiin oikeudenmukaiseksi. Haastattelujen perusteella Yritys X:ssä järjestelmää pidettiin suhteellisen oikeudenmukaisena, sillä kaikkia palkitaan samankaltaisiin tavoitteisiin perustuen, mutta huomautuksena mainittiin kuitenkin nimenomaan epäedullinen yrityksen sisäinen kilpailu sekä se, ettei järjestelmä se, ettei järjestelmä huomioi lainkaan mittareiden ulkopuolelle jääviin töihin uponnutta aikaa. *Näin ollen oikeudenmukaisuus toetuu järjestelmässä ainoastaan osittain.* Lisäksi, myöskään kasvatustieteilijöiden esittämien teorioiden puitteissa järjestelmä ei täysin vastaa ideaali tilannetta oikeudenmukaisuudesta, sillä oikeudenmukaisuuden kokemuksiin vaikuttaa usein vahvasti vaikutusmahdollisuus päätöksentekoon, joka Yhtiö X:n henkilöstöllä on erittäin vähäinen.

Palkitsemiskäytäntöihin liittyviä kilpailuasetelmia tarkasteltaessa, sekä organisaation, että viranomaisvalvonnan näkökulmasta palkitsemisjärjestelmän tulisi olla siinä määrin kilpailukykyinen, että se takaisi ammattitaitoisten työntekijöiden saannin ja sitouttamisen yritykseen. *Yritys X:ssä ammattitaitoisen henkilöstön takaamiseen ja kilpailukyvyyn säilyttämiseen on kiinnitetty erityisesti huomiota* ja vuosikertomuksessaan Yritys X mainitsee, että avainhenkilöiden sitouttaminen nähdään jopa entistä tärkeämmäksi tavoitteeksi jatkossa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Lisäksi haastattelun perusteella riskienhallinnassa työskentelevien palkitsemista ollaan uudistamassa, muun muassa juuri siouttamisen parantamiseksi.

**Kun tarkasteltavana ominaisuutena ovat kilpailuasetelmat, painottuu järjestelmässä henkilöstön näkökulma ainoastaan jonkin verran. Organisaation sekä viranomaisvalvonnan näkökulmat painottuvat puolestaan erityisesti.**

## Yhteenveto

Edellä olen analysoinut Yritys X:n palkitsemisjärjestelmää useiden eri ominaisuuksien osalta niin henkilöstön, organisaation kuin viranomaisvalvonnankin näkökulmasta. Mitään näkökulmaa järjestelmässä ei ole täysin laiminlyöty, mutta puutteitakin siitä kuitenkin löytyy. Vaikka samaanaikaan kaikkien näkökulmien kannalta optimaalista järjestelmää voikin olla mahdotonta saavuttaa, olisi Yritys X:n palkitsemiskäytännöissä mielestäni muutamia seikkoja, joita olisi mahdollista kehittää muista tekijöistä tinkimättä.

Kun kaikki tarkasteltavat ominaisuudet otetaan huomioon, analyysini perusteella näyttäisi siltä (ks kuvio 7), että Yritys X:ssä suurimmat puutteet löytyvät henkilöstön näkökulmasta. Yksittäisten ominaisuuksien osalta puolestaan tavoiteasetanta kaipaisi eniten uudistusta, sillä tämän ominaisuuden osalta henkilöstön näkökulma ei toteutunut juuri lainkaan ja viranomaisvalvonnan näkökulmakin ainoastaan osittain. Tämän takia ensimmäinen kehitysehdotukseni liittyy nimenomaan tavoiteasetantaan.

### ***1. kehitysehdotus: tavoiteasetannan tarkistaminen.***

*Tulospalkkausjärjestelmällä saattaisi olla kannustavampi vaikutus, mikäli tavoitteet asetettaisiin realistisemmalle tasolle ja tulostavoitteet saavutettaisiin useammin. Henkilöstö kokisi näin saavansa useammin kiitosta hyvin tehdystä työstä ja tavoitteisiin pääseminen kannustaisi ponnistelemaan tavoitteiden eteen myös jatkossa. Lisäksi olisi hyvä tarkistaa, olisiko tulostavoitteet mahdollista linkittää pidemmälle ajanjaksolle perustuviin suorituksiin, sillä tämä olisi riskienhallinnan kannalta suositeltavampaa.*

Toinen suurin yksittäinen puute löytyy puolestaan Yritys X:n päätöksentekotavoista, johon seuraava kehitysehdotukseni siten liittyy. Koska on kyse suuresta organisaatiosta ja palkitsemista koskevat linjaukset tehdään yrityksen johtoportaan, on epärealistista vaatia, että henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus osallistua varsinaiseen päätöksentekotilanteeseen – sen sijaan ei ole lainkaan epärealistista, että henkilöstön mielipiteitä kuitenkin kuultaisiin ja otettaisiin huomioon päätöksiä tehtäessä. Vaikka yrityksessä käydäänkin säännöllisesti

kehityskeskusteluja esimiehen ja henkilöstön välillä, vaikuttaisi siltä, ettei henkilöstön mielipide syystä tai toisesta kantaudu johdon tietoisuuteen.

## ***2. kehitysehdotus: tehokkaan palautekanavan luominen.***

*Tulospalkkausjärjestelmässä olevat puutteet olisi helpompi paikallistaa ja järjestelmän jatkuva kehittäminen mahdollistuisi, jos käytössä olisi toimintatapoja joilla järjestelmällisesti kerättäisiin palautetta henkilöstöltä palkitsemiskäytäntöihin liittyen. Tämä voisi luoda henkilöstölle myös tunteen, että heidän mielipiteellään on merkitystä, mikä jo itsessään saattaisi lisätä tyytyväisyyttä järjestelmään sekä vaikuttaa myös kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta.*

Tehokkaan palautekanavan luominen saattaisi siis jo itsessään ratkaista monta Yritys X:n palkitsemisjärjestelmään liittyvää ongelmaa, mutta sitä kautta saataisiin myös paljon arvokasta tietoa siitä, mihin suuntaan järjestelmää kannattaisi myös mahdollisesti jatkossa kehittää.

## 7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulospalkkiot ovat eräs keino kannustaa henkilöstöä ja pitää yllä motivaatiota. Lisäksi ne auttavat yritysten strategisten tulostavoitteiden saavuttamisessa ja tutkimusten mukaan niillä on monia positiivisia vaikutuksia yritysten tulokseen. Tulospalkkioiden käyttö onkin yleistynyt Suomessa runsaasti 1990-luvun puolivälistä lähtien.

Tulospalkkaukseen liittyy kuitenkin myös ongelmia: vääränlainen ja lyhytnäköinen palkitsemispolitiikka saattaa nimittäin johtaa kerman kuorintaan markkinoilta ja aiheuttaa siten kohtuutonta riskinottoa pitkänaikavälin kustannuksella. Epäsopivia palkitsemiskäytäntöjä pidetäänkin yhtenä myötävaikuttavana tekijänä myös talouskriisin syntyyn.

Koska finanssialan merkitys koko yhteiskunnan ja kansantalouden kannalta on keskeinen, halutaan myös finanssialan palkitsemiskäytäntöjä säännellä, jotta ne tukisivat yritysten riskienhallintaa sekä pitkäjänteistä toimintaa. Finanssikriisin myötä onkin katsottu tarpeelliseksi uudistaa olemassa olleita säännöksiä markkinoiden luottamuksen palauttamiseksi sekä uusien kriisien välttämiseksi. Finanssivalvonnan uusi viitekehys (2010) palkitsemiskäytäntöjen sääntelyyn on toiminut keskeisenä lähtökohdana myös tässä tutkimuksessa.

Millainen tulospalkkausjärjestelmän sitten tulisi olla, jotta se olisi sopusoinnussa kyseisten säännösten kanssa? Ja onko järjestelmä tällöin enää linjassa organisaation omiin strategisiin tavoitteisiin nähden, sekä miten kuvioon sopivat pyrkimykset motivoida ja sitouttaa henkilöstöä? Toisin sanoen, miten sopivat yhteen viranomaisvalvonnan näkökulma, organisaation näkökulma sekä henkilöstön näkökulma? Tästä lähtökohdasta olen lähtenyt tekemään myös omaa tutkielmaani. Tulospalkkauksesta löytyy runsaasti kirjallisuutta, mutta siitä huolimatta – tai ehkä juuri siitä syystä – kokonaiskuva saattaa olla vaikea hahmottaa.

Tutkimuksen tavoitteena on siten ollut analysoida tulospalkkausta kaikista kolmesta edellä mainitusta näkökulmasta ja linkittää ne tiiviiksi kokonaisuudeksi. Näkökulmista jokainen tulisi nimittäin ottaa huomioon tulospalkkausjärjestelmiä analysoitaessa ja keskeisten



tekijöiden ymmärtäminen on lähtökohta myös minkä tahansa yrityksen palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä.

## **7.1. Tutkimuksen tulokset**

Tässä tutkimuksessa tulospalkkausjärjestelmiä on analysoitu niin henkilöstön, organisaation kuin viranomaisvalvonnan näkökulmasta ja kirjallisuudessa esille nousee tiettyjä tekijöitä, jotka ovat avainasemassa kulloinkin tarkastelun kohteena olevan näkökulman osalta. Näiden avaintekijöiden pohjalta olen vertaillut näkökulmia toisiinsa ja löytänyt lopulta kuusi ominaisuutta, joilla järjestelmän osatekijöitä on mahdollista kuvata ja joiden avulla näkökulmien vertailu siten keskenään helpottuu. Havaitsemani kuusi ominaisuutta olen tutkimuksessani nimennyt seuraavanlaisiksi termeiksi: järjestelmän kattavuus, tavoiteasetanta, mittaus ja seuranta, palkkion koko, päätöksenteko sekä kilpailuasetelmat.

Kyseisten ominaisuuksien osalta kullakin näkökulmalla on omat tavoitteensa tulospalkkausjärjestelmien suhteen ja tutkimuksessa on käynyt myös ilmi, että näkökulmat ovat keskenään osittain hyvinkin ristiriitaisia. Näin ollen samaan aikaan kaikkien kannalta optimaalista järjestelmää on tuskin edes mahdollista saavuttaa ja tulospalkkausjärjestelmä tuleekin räätälöidä aina yksilöllisesti kunkin yrityksen tarpeisiin.

Sitä, millä tavalla kaikki käsiteltävät näkökulmat ja ominaisuudet tulisi ottaa huomioon erilaisten yritysten palkitsemisjärjestelmiä analysoitaessa ja kehitettäessä, on pyritty havainnollistamaan case-esimerkin avulla. Case-yrityksestä olen käyttänyt tutkimuksessani nimitystä Yritys X, sillä yrityksen todellista nimeä ei haluttu julkistettavan liikesalaisuuteen vedoten. Yritys X:n palkitsemisjärjestelmää olen analysoinut tekemieni haastatteluiden sekä kirjallisen Yritys X:stä saadun julkisen materiaalin pohjalta ja tutkimuksen alatavoitteena on ollut lisäksi esittää kehitysehdotuksia kyseisen yrityksen palkitsemiskäytäntöihin.

Analyysini perusteella vaikuttaisi siltä, Yritys X:ssä toteutuvat ennen kaikkea organisaation sekä viranomaisvalvonnan näkökulmat. Organisaation näkökulmasta järjestelmässä tulevat huomioiduksi erittäin hyvin ainakin seuraavanlaiset tekijät: järjestelmä ottaa riittävän kattavasti huomioon erilaiset yrityksen toiminnot, tavoitteet on johdettu kokonaisstrategiasta

ja niiden toteutumista seurataan myös organisaatiotasolla. Lisäksi päätöksenteossa huomioidaan intressiristiriidat ja palkitsemiskäytännöillä pyritään tukemaan myös osaavan henkilöstön saanti ja sitouttaminen yritykseen. Jälkimmäisenä mainitut tekijät ovat tärkeitä myös viranomaisvalvonnan näkökulmasta. Lisäksi tästä näkökulmasta Yritys X:n järjestelmässä toteutuvat erinomaisesti myös muun muassa vaatimukset palkkioiden maltillisesta suuruudesta ja sopeuttamisesta riskeihin sekä se, että suorituksia mitataan myös ei-rahamääräisillä mittareilla laadunvarmistamiseksi. Kaiken kaikkiaan Yritys X:n riskienhallinta vaikuttaisi olevan siis erittäin kattavalla tasolla.

Henkilöstön näkökulma toteutui Yritys X:n palkitsemisjärjestelmässä puolestaan analysoiduista näkökulmista heikoiden, ja puutteita näytti esiintyvän erityisesti tavoiteasetantaan sekä päätöksentekoon liittyen. Kehitysehdotukseni koskevatkin nimeonomaan näitä kahta järjestelmän ominaisuutta.

Ensimmäinen kehitysehdotukseni liittyy tavoiteasetantaan, sillä haastatteluiden perusteella tavoitteiden liian haastava ja epärealistinen taso vaikutti merkittävimältä yksittäiseltä puutteelta Yritys X:n toiminnassa. Eräs haastatelluista mainitsikin tavoitteiden ennemminkin masentavan, kuin kannustavan yrittämään ahkerammin. Tavoiteasetantaan liittyi lisäksi puutteita paitsi henkilöstön näkökulmasta, myös viranomaisvalvonnan näkökulmasta, sillä tulostavoitteet olisi suositeltavampaa asettaa pidemmän aikavälin suoritukseen perustuen.

Toinen kehitysehdotukseni Yritys X:lle liittyi puolestaan tehokkaan palautekanavan luomiseen. Tällä hetkellä näyttäisi nimittäin vahvasti siltä, ettei Yritys X:ssä ollut käytössä toimintatapoja jotka mahdollistaisivat henkilöstön mielipiteiden tulemisen ilmi – ainakaan yrityksen päättävään elimeen asti. Tästä osoituksena muun muassa se, ettei haastatellulla Yritys X:n johtohenkilöllä vaikuttanut olevan tietoisuutta siitä, että tavoitteet koettaisiin henkilöstön keskuudessa epärealistisiksi. Koska henkilöstön näkökulmasta löytyi muiltakin osin eniten heikkouksia, saattaisi tehokkaan palautekanavan avulla olla mahdollista paikantaa myös muita järjestelmän puutteita. Näin saataisiin arvokasta tietoa siitä, mihin suuntaan järjestelmää kannattaisi mahdollisesti myös jatkossa kehittää.

## **7.2. Jatkotutkimusehdotuksia**

Koska tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena olleet tulospalkkiot ovat ainoastaan yksi osa yritysten kokonaispalkitsemista, olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin myös palkitsemisen kokonaisuutta ja sen muita osa-alueita. Eräs mielenkiintoinen aihealue voisivat olla esimerkiksi ei-rahalliset palkitsemismuodot, sillä motivaatioteorioiden nojalla tällaiset muunlaiset palkitsemiskeinot voivat olla jopa rahallisia palkkioita tehokkaampia kannustimia. Näin ollen olisikin mielenkiintoista tutkia millaisia aineettomia palkitsemiskeinoja yritykset käyttävät ja millaisia keinoja kirjallisuudessa ylipäänsä olisi tarjolla palkitsemisjärjestelmien tehostamiseksi.

Lisäksi edelleen rahamääräisiin tulospalkkioihin liittyen itseäni jäi askarruttamaan erityisesti palkkion suuruuteen liittyvät kysymykset, joita tässäkin tutkimuksessa sivuttiin, mutta joiden lähempään tarkasteluun tutkimuksen laajuus ei riittänyt. Ainakin seuraavanlaiset kysymykset voisivat toimia lähtökohtana jatkotutkimukselle; millainen palkkion suuruuden laskennallisesti tulisi olla jotta hyödyt todellakin olisivat kustannuksia suuremmat? Ja voisiko palkitsemisjärjestelmän tuomia epäsuoria hyötyjä jollain tavalla laskennallisesti mallintaa?

Eräs jatkotutkimuksen kohde voisivat olla myös tulospalkkauksen sekä muun palkitsemisen käyttö ja toimivuus muissa valtioissa, sillä ulkomaisissa palkitsemiskäytännöissä voi usein olla suuria eroja kotimaisiin nähden. Kulttuurillisten erojen vertailu ei olisi ainoastaan mielenkiintoista, vaan vieraiden maiden käytännöistä saattaisi löytyä myös jotain opittavaa ja tutkimustuloksia voisi siten hyödyntää myös kotimaisten yritysten palkitsemisjärjestelmiä kehitettäessä. Lisäksi kulttuurillisten erojen vaikutusta voisi olla hyödyllistä tutkia myös siitä syystä, että yritysten toimintaympäristö on muuttunut yhä kansainvälisemmäksi, niin henkilöstön, organisaatorajojen kuin lainsäädännönkin suhteen.

Jatkotutkimukselle löytyy siis runsaasti tilaa ja koska palkitsemiskäytännöt ovat tärkeitä koko yrityksen menestymisen kannalta, on niihin panostaminen vaivan arvoista. Lisäksi onnistunut palkitsemisjärjestelmä ei hyödytä ainoastaan itse yritystä vaan siitä hyötyvät niin työntekijät, omistajat, asiakkaat kuin muutkin sidosryhmät.

## 8. LÄHTEET

### Kirjat:

Adams, Stacy (1965): *Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology.* (pg 267-299) Academic Press, New York,

Alho, Kari (1998): *Tulospalkkaus: EMU ajan palkkausmuoto.* Taloustieto Oy, Helsinki.

Alivirta, Pertti ; Niinikoski, Eija ; Eloranta, Jukka ; Wallin, Tapio ; Pullinen, Pekka ; Solovjew, Aleksei ; Hietala, Harri ; Rehnström, Peter & Jylhä, Ulla (1995): *Toimihenkilöiden tulospalkkaus.* Ammatillisten järjestöjen TT, STTK, STL, TL, YTN työryhmä. TT-Kustannustieto Oy, Tampere.

Atkinson, J. (1958). *Motives in fantasy, action and society. Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies and incentives* (pg. 288–305). Van Nostrand Company, New Jersey.

Bandura, Albert (1997): *Self-efficacy: the exercise of control.* Freeman, New York.

Gross, Steven (1995): *Compensation for teams: How to design and implement team-based reward programs.* The Hay Group, Inc. United States of America.

Gustafsson, Rolf & Jokinen, Antti (1997): *Palkitse työmenestys! 2. painos.* Yrityksen tietokirjat, Kauppakaari Oy, Helsinki.

Gustafsson, Rolf & Jokinen, Antti (1998): *Tulospalkalla tavoitteeseen.* Kauppakaari Oy, Yrityksen Tietokirjat, Helsinki.

Hakonen, Anu ; Salimäki, Aino & Hulkko, Kiisa (2005): *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004.* Työministeriö, Helsinki. (myös sähköisesti: <[www.mol.fi](http://www.mol.fi)>)

Hakonen, Niilo ; Hakonen, Anu ; Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna (2005): *Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä.* WSOY, Helsinki.

Herzberg, Frederik ; Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). John Wiley & Sons, New York.

Hulkko, Kiisa ; Hakonen, Anu ; Hakonen, Niilo & Palva, Anna (2002): *Toimiva tulospalkkaus, opas kehittämiseen*. WSOY, Helsinki.

Johansson, Fjalar & Juuti, Pauli (1983): *Tuottavuutta yhteistyöllä*. KauppaKirjapaino Oy, Helsinki.

Ikäheimo, Seppo.; Löyttyniemi, Timo. & Tainio, Risto (2003):. *Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät – Hyvä saa palkkansa?* Talentum, Jyväskylä.

Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Heinlahti, Kaisa (2006): *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*, Gaudeamus, Helsinki.

Kaplan, Robert & Norton, David (1996): *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

Kaplan, Robert & Norton, David (2001). *The Strategy Focused Organisation. How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

Kauppinen, Tero (1997): *Ihmisosaaja onnistuu. Tie ihmistuntemukseen ja sosiaaliseen älykkyyteen*. Otava, Helsinki.

Linkola, Pertti (2007): *Elinikäinen palkitseminen. Näkökulma inhimillisen pääoman strategiaan*. Työministeriö, Helsinki.

Liukkonen, Jarmo ; Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti (2002): *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Likes-työelämäpalvelut, Jyväskylä.

Locke, Edwin (1990): *Theory of goal setting & task performance*.

Luoma, Kirsi ; Troberg, Eliisa ; Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna (2004): *Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen*. Tammi, Helsinki.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2004): *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita, Helsinki.

Maslow, Abraham ; edited by Stephens, Deborah (2000): *The Maslow business reader*. Wiley, New York.

Merchant, Kenneth (1989) *Rewarding Results: Motivating Profit Centre Managers*, Harvard Business School Press, Boston.

Niskanen, Ville (1976): *Kannustava palkkaus*. Weilin+Göös, Tapiola.

Nurmela, Kirsi ; Hakonen, Niilo ; Hulkko, Kiisa ; Kuula, Timo & Vartiainen, Matti (1999): *Miten tulospalkkaus Suomessa toimii?* 40 toteutustapaa tutkineen hankkeen loppuraportti. Teknillinen korkeakoulu, Espoo.

Nuttin, Joseph (1984): *Motivation, planning, and action: a relational theory of behavior dynamics*. Leuven University Press, Belgium.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka (1987): *Motivaatio, menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Otava, Helsinki.

Pohjola, Matti ; Kauppinen, Timo ; Heiskanen, Heikki ; Juuti, Pauli ; Teikari, Veikko ; Vartiainen, Matti ; Falck, Aarre ; Peltomaa, Ossi ; Alivirta, Pertti ; Pohjanoksa, Ilkka ; Tauria, Arto ; Tuominen, Eeva-Liisa ; Mattila, Antti ; Rehnström, Peter & Soininvaara, Osmo (1993): *Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet*, WSOY, Helsinki.

Rosenberg, Matts (2004): *Essays on stock option compensation and the role of incentives and risk*. Swedish School of Economics and Business Administration, Yliopistopaino, Helsinki.

Ruohotie, Pekka (1991): *Kannustava johtaminen, Miten esimies motivoi alaistaan?* 4. painos. ORD-Finland, Helsinki.

Salmela-Aro, Katariina ; Nurmi, Jan-Erik (2002): *Mikä meitä liikuttaa, modernin motivaatiopsykologian perusteet*. PS-kustannus, Jyväskylä.

Vartiainen; Matti & Kauhanen; Juhani (2005): *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY, Helsinki.

Vroom, Victor (1964): *Work and motivation*. Wiley, New York.

### **Artikkelit:**

Bebchuk, Lucian A. and Jesse M. Fried (2003) "Executive Compensation as an Agency Problem," *Journal of Economic Perspectives*, 17, 71-92.

Blundell-Wignall Adrian, Atkinson Paul (2009): Origins of the financial crisis and requirements for reform. *Journal of Asian Economics*. Sep 2009, Vol. 20, Issue 5, Pg 536-548.

Deci, Edward & Ryan, Richard (2000): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. January 2000. Vol. 55, No. 1, 68-78.

Elinkeinoelämän keskusliiton selvitys (2007): kasvuyritysten tulospalkkaus. *Prima* 5/2007, s 18. <[www.digipaper.fi/prima](http://www.digipaper.fi/prima)>

Harvey, James (2005): Why did you do that? An economic examination of the effect of extrinsic compensation on intrinsic motivation and performance. *Journal of economic psychology*. Aug 2005, vol 26, Issue 4, Pg 549-566, USA.

Humphrey, Christopher ; Loft, Anne & Woods, Margaret (2009): The global audit profession and the international financial architecture: Understanding regulatory relationships at a time of financial crisis. *Accounting, Organizations and Society*, Aug-Oct 2009, vol 34, issue 6-7, pg 810-825.

Jeffords, Raymond ; Scheidt, Marsha & Thibadoux, Greg (1997): Getting The Best From Stuff. *Journal Of Accountancy*. Sep 1997, vol 184, pg 101, New York.

Jensen, Michael & Meckling, William (1976) : “The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”. *Journal of Financial Economics*. Oct 1976, vol 3 issue 4, pg.305-360, USA.

Locke, Edwin & Latham, Gary (2002): Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*. Sep 2002, vol 57, Issue 9, pg 705-717.

Murphy, Kevin (1999) “Executive Compensation,” in *Handbook of Labor Economics*, Vol. 3, Part. 2, pg 2485-2563.,

Murphy, Kevin (2001) Performance standards in incentive contracts, *Journal of Accounting and Economics*, 30, 245-278.

*Partner's Report (2007):* Performance-based Pay. Dec 2007, vol 07, pg 4, New York.

Piekkola, Hannu (2004): Tulospalkkaus parantaa tuottavuutta. *Tietoaika* 5/2004, s 16-18.  
Tilastokeskus, (Myös sähköisesti: <[www.stat.fi](http://www.stat.fi)>)

Pietiläinen, Tuomo; haastattelu Sukula, Arto (2009): Suomalaispankkiirien bonuksia suitsitaan. *Helsingin Sanomat*, Talous, 11.12.2009.

Rotter, Julian (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements, *Psychological Monographs*, vol. 80, Whole No. 609.

Ruohonen, Anna (2007): Yritysjohtajat huolestuivat työmotivaatiosta. *Taloussanomat*, 25.1.2007. (Myös sähköisesti: <[www.taloussanomat.fi](http://www.taloussanomat.fi)>)

Ruulio, Tiina (2002): Tulospalkkaus ei aina toimi kunnolla. *Luottolista* 20/2002, s. 6-7.



Widener, Sally (2006): Human capital, pay structure, and the use of performance measures in bonus compensation. *Management Accounting Research*. June 2006, Vol. 17, Issue 2, Pg 198-221.

### **Lainsäädännölliset lähteet:**

Financial Services Authority (2009): *CP09/10: Reforming remuneration practices in financial services, 3/2009*.

Financial Services Authority (2009): *Feedback on CP09/10 and final rules: Reforming remuneration practices in financial services, 8/2009*.

Finanssivalvonta (2009): *tietoa Finanssivalvonnasta*. Päivitetty 26.8.2009 <[www.finanssivalvonta.fi](http://www.finanssivalvonta.fi)>

Finanssivalvonta (2009): *sääntely*. Päivitetty 11.6.2009 <[www.finanssivalvonta.fi](http://www.finanssivalvonta.fi)>

Finanssivalvonta (2009): *valvonta*. Päivitetty 3.6.2009 <[www.finanssivalvonta.fi](http://www.finanssivalvonta.fi)>

Finanssivalvonta (2010): *Palkitsemiseen liittyvä kannanotto*. Sääntely, tulikinnat ja kannanotot 17.2.2010. <[www.finanssivalvonta.fi](http://www.finanssivalvonta.fi)>

Valtion säädöstietopankki (2010): *Yrityskoon määritelmät*. Ajantasainen lainsäädäntö, 2 § (21.12.2004/1258) <[www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)>

### **Muut julkaisut ja dokumentit**

Finanssialan Keskusliitto (2010): *Finanssiala. Toimialakuvaus; finanssimarkkinat*. <[www.pankkiyhdistys.fi](http://www.pankkiyhdistys.fi)>

Metsäpelto, Teuvo (2006): *Tulospalkkioseminaarin 21.11.2006 materiaali*. Valtiovarainministeriö. Julkaisu ja asiakirjat, <[www.vm.fi](http://www.vm.fi)>

OECD (1995): *Profit-sharing in OECD countries*, Employment Outlook Chapter 4, July 1995, page 141; Glossary of statistical terms, profit sharing. . <www.oecd.org>

Tilastokeskus (2009): *Tulospalkkaus*. Tietoa tilastoista, käsitteet ja määritelmät, <www.stat.fi>,

Työterveyslaitos (2006): *Työasenteet ja työmotivaatio*. 28.8.2006, <www.ttl.fi>

Valtiovarainministeriö (2006): *Päivitetty ote julkaisusta Kannustavaan palkkaukseen 7.2.2006*. Julkaisut ja asiakirjat, <www.vm.fi >

Virtanen, Tuija (2010). *Metodologia luento kevät 2010*. Tutkimusmenetelmät laskentatoimessa, Aalto Yliopiston kauppakorkeakoulu.

### **Empiirinen aineisto**

Henkilö A:n haastattelu 29.4.2010 (Yhtiö X:n johtohenkilö)

Henkilö B:n haastattelu 4.10.2010 (Yhtiö X:n toimihenkilö)

Henkilö C:n haastattelu 4.10.2010 (Yhtiö X:n toimihenkilö)

Henkilö D:n haastattelu 4.10.2010 (Yhtiö X:n toimihenkilö)

Yhtiö X:n internetsivut: Vuosikertomus 2009, Hallinnointikäytännöt, Tietoa *Yritys X*:stä.

## LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelun kysymyspohja Yritys X:n toimihenkilöille (Henkilö B, C ja D)

- **Koetko tulospalkkausjärjestelmän vaikuttavan omaan innostuneisuuteen tai suoriutumiseen työssäsi?**
- **Ovatko tulospalkkiosi määräytymisperusteet mielestäsi helposti ymmärrettävissä?**
  - Moneenko eri tavoitteeseen tulospalkkiosi perustuu?
  - Millaisia tulostavoitteita sinulla on?
  - Perustuvatko ne henkilökohtaisiin vai tietyn ryhmän suorituksiin?
- **Ovatko tavoitteet mielestäsi realistisia, mutta tarpeeksi haastavia?**
- **Kuinka suurista palkkioista on kyse?**
  - Onko riittävä kannustamaan työntekoon?
  - Koetko järjestelmän oikeudenmukaiseksi ja palkitaanko kaikkia tasapuolisesti?
- **Onko yrityksessänne käytössä toimintatapoja, jotka kannustavat palautteen antamiseen palkitsemiskäytäntöihin liittyen?**
- **Muita mielipiteitä / kommentteja?**

## LIITE 2: Teemahaastattelun kysymyspohja Yritys X:n johtohenkilölle (Henkilö A)

- **Millainen palkitsemisjärjestelmä on käytössä?**
  - Millaisiin tavoitteisiin/tunnuslukuihin mittarit perustuvat? (yrityksen tulos? henk. koht. suoritukset?)
  - Millaisia ei-rahamääräisiä / laadullisia toiminnan mittareita on käytössä?
  - Millainen on pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmä? (esim henkilöstörahasto, osakejärjestelyt?)
  - Miten merkittävä osuus tulospalkkioilla on henkilöstön palkitsemisessa, onko palkkioiden koolla minimi- ja maksimirajat?
  - Käytetäänkö palkkioiden maksamisessa lykkäysaikaa?
  - Millä organisaatiotasolla palkkiot maksetaan? (organisaatio-, tiimi- vai yksilötaso?)
  - Koetaanko järjestelmän tuottavan todellista hyötyä? Milla tavalla kustannuksia ja hyötyjä pyritään arvioimaan?
  
- **Millon järjestelmä otettu käyttöön tai onko sitä muutettu jossain vaiheessa merkittävästi?**
  - Miten järjestelmää ylläpidetään ja seurataan? Päivitetäänkö säännöllisesti?
  - Kehitetäänkö yhteistyössä työntekijöiden kanssa?
  - Onko palkkioiden määräytymisperusteet selkeitä ja dokumentoituja?
  
- **Onko yritysten palkitsemiskäytännöistä käydystä julkisesta keskustelusta koettu aiheutuvan ulkoisia paineita muuttaa olemassa olevaa järjestelmää?**
  - Erityisesti riskienhallinnan merkitystä on korostettu viimeaikoina; millä tavalla palkitsemiskäytäntöihin liittyvät riskit on pyritty huomioimaan yrityksessänne?
  - Millaisia riski- ja valvontamittareita on käytössä (yleisesti ottaen)?
  - Miten riskienhallintatoiminnassa työskentelevien omat palkkiot määräytyvät? Määritetäänkö erillään muusta liiketoiminnasta ja miten eturistiriidat huomioidaan?