

# Tulospalkkaukseen suhtautuminen suomalaisissa yrityksissä - Vertailu henkilöstön ja organisaation näkökulmien välillä

Laskentatoimi  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Maria Setälä  
2011

## TULOSPALKKAUKSEEN SUHTAUTUMINEN SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ – VERTAILU HENKILÖSTÖN JA ORGANISAATION NÄKÖKULMIEN VÄLILLÄ

### TUTKIELMAN TAVOITTEET

Tulospalkkauksen lisääntyneestä suosioista huolimatta sen toiminnasta ja hyödyllisyydestä on hyvin ristiriitaisia mielipiteitä. Tulospalkkauksen suuri suosio Suomessa osoittaa selvästi sen, että työnantajapuoli suhtautuu tulospalkkioihin hyvin myönteisesti. Sen sijaan ei ole juurikaan tutkittu, miten henkilöstö suhtautuu tulospalkkiojärjestelmiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä eroja ja yhtenevyyksiä henkilöstön ja organisaation tulospalkkioihin suhtautumisessa on ja mitkä asiat näitä eroja ja yhtäläisyyksiä selittävät. Ennen kuin eroja ja yhtäläisyyksiä voidaan vertailla, tutkitaan miten kumpikin osapuoli tahollaan suhtautuu tulospalkkiojärjestelmiin. Tutkimuksen keskiössä on erityisesti tulospalkkioiden mahdollinen henkilöstöä motivoiva vaikutus sekä muut merkitykset joilla tulospalkkioiden laaja-alaista käyttöönottoa perustellaan. Tutkielmassa pyritään saamaan käsitys myös siitä, onko tulospalkkioiden käyttäminen ylipäätään kannattavaa.

### LÄHDEAINEISTO

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena case/field-tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto koostuu neljässä suomalaisessa yrityksessä tehdyistä haastatteluista. Organisaation näkökulman kartoittamiseksi haastateltiin palkitsemisasiosta vastaavia tai niiden kanssa läheisesti työskenteleviä henkilöitä. Henkilöstön näkökulmaa edustavat puolestaan henkilöstön haastattelut eri organisaatiotasolla. Ylin johto on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle siitä syystä, että heidän tulospalkkiojärjestelmät yleensä poikkeavat merkittävästi muun henkilöstön tulospalkkiojärjestelmistä.

### TULOKSET

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että organisaation ja henkilöstön näkökulmien välillä on sekä eroja että yhtäläisyyksiä. Merkittävin näkökulmien välinen ero on se, että työnantajapuoli uskoo tulospalkkioiden vahvaan motivoivaikutukseen, vaikka henkilöstö ei koe tulospalkkioita juurikaan motivoiviksi. Tulospalkkioiden sijaan henkilöstöä motivoivat työyhteisö, työ itsessään, haasteet ja tavoitteet. Näkökulmien väliset yhtäläisyydet liittyvät tulospalkkioiden merkityksiin. Molempien osapuolien mielestä tulospalkkioilla oli työntekoa ohjaavaa konkreettista merkitystä, yrityksen arvoista ja tavoitteista kielivää viestintämerkitystä sekä rahan käyttöön liittyvää kulutusmerkitystä. Motivaatiomerkityksen puuttumisesta huolimatta tulospalkkioiden merkitykset voivat perustella niiden olemassaolon kannattavuuden.

### AVAINSANAT

palkitseminen, tulospalkkaus, henkilöstö, motivaatioteoriat, agenttiteoria

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa ja motivaatio .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajoitteet.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	4
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	4
2.	YKSILÖN NÄKÖKULMA.....	6
2.1	Tulospalkitseminen osana kokonaispalkitsemista .....	6
2.2	Yksilön motivaation perusteet .....	7
2.3	Yksilön motivaatio palkitsemisen näkökulmasta.....	9
2.4	Tulospalkkauksen merkitys työntekijän näkökulmasta .....	15
2.5	Yhteenveto henkilöstön näkökulmasta .....	17
3.	ORGANISAATION NÄKÖKULMA .....	19
3.1	Yrityksen tarkoitus ja tavoitteet .....	19
3.2	Yrityksen strategia .....	22
3.3	Tulospalkkauksen strateginen ulottuvuus .....	23
3.4	Tulospalkkauksen organisaatiolle hyödylliset vaikutukset.....	25
3.5	Tulospalkkauksen kannattavuuden arviointi.....	27
3.6	Yksilön ja organisaation näkökulmien teoreettiset erot.....	29
3.7	Yhteenveto organisaation näkökulmasta .....	30
4.	TUTKIMUSAINEISTO JA –MENETELMÄT .....	33
4.1	Tutkimusaineisto.....	33
4.2	Tutkimusmenetelmät ja -rajoitteet .....	35
5.	TULOSPALKKAUS SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ .....	38
5.1	Tulospalkkaus ja palkitseminen tutkimuksen yrityksissä .....	38
5.2	Henkilöstön näkökulma tulospalkkaukseen.....	41
5.2.1	Yhteenveto tutkimusyriytysten välisistä eroista ja yhtenevyyksistä .....	41
5.2.2	Yksilön työmotivaation perusteet.....	43
5.2.3	Tulospalkkioiden ja palkitsemisen merkitys .....	53
5.3	Organisaation näkökulma tulospalkkaukseen.....	64
5.4	Näkökulmien vertailu ja analyysi .....	73
5.5	Tulosten yhteenveto .....	77
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	80
6.1	Keskeisimmät tutkimustulokset .....	80
6.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	82
7.	LÄHTEET .....	83
8.	LIITTEET .....	88

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Henkilöstön näkökulma.....	6
Kuvio 2. Maslown (1943) tarvehierarkia .....	8
Kuvio 3. Motivaatio- ja hygieniaitekijät (Herzberg ym. 1959).....	9
Kuvio 4. Vroomin (1964) työmotivaation odotusarvoteoria.....	11
Kuvio 5. Locken (1968) päämääräteoria .....	12
Kuvio 6. Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoria .....	13
Kuvio 7. Motivaatioteorioiden merkitys reflektioteorian ulottuvuuksiin (Thierry 2001).....	15
Kuvio 8. Linkki tulospalkkioiden ja henkilöstön näkökulman välillä .....	17
Kuvio 9. Organisaation näkökulma.....	19
Kuvio 10. Linkki organisaation näkökulman ja tulospalkkioiden välillä .....	30
Kuvio 11. Organisaation ja henkilöstön näkökulmien välinen yhteys (Kontu 2007) .....	31
Kuvio 12. Yritysten tulospalkkiojärjestelmien suurimmat erot ja yhtäläisyydet .....	41
Kuvio 13. Organisaation ja henkilöstön välinen täydennetty yhteys (mukaiillen Kontu 2007).....	79

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa ja motivaatio

Palkitsemis- ja palkkausjärjestelmät ovat tunteita herättävä aihe. Ne koskettavat lähes jokaisen elämää, sillä useimmille meille palkka on ensisijainen toimeentulon lähde. Varsinaisen rahasumman lisäksi palkitsemisjärjestelmien on tutkittu kuitenkin vaikuttavan myös työntekijöiden motivaatioon ja tätä kautta jopa yritysten tuottavuuteen ja kannattavuuteen (mm. Kauhanen & Piekkola 2006).

Työsuojelurahaston rahoittaman Palkitsemisen tutkimusohjelman toimesta Hakonen ym. (2002), Hakonen A. ym. (2005) ja Salimäki ym. (2009) ovat tutkineet palkitsemisen tilaa ja muutosta Suomessa vuosina 2001, 2004 ja 2008. Viimeisimmän tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että yritykset haluavat panostaa palkitsemiseen, koska se on keino sitouttaa hyviä työntekijöitä sekä parantaa työn tuottavuutta. Lisäksi yritykset ovat viimeaikoina kehittäneet ja ovat edelleen kehittämässä sekä henkilökohtaiseen että organisaation tulokseen perustuvia palkkausjärjestelmiä.

Tulospalkkaus on ollut viime vuosina runsaasti valokeilassa, sekä akateemisissa tutkimuksissa että lehtien palstoilla. Se onkin yleistynyt kompensatiomenetelmänä 1990-luvun puolivälistä lähtien ja saavuttanut tähän päivään mennessä tärkeän aseman yritysten palkitsemisjärjestelmissä. Salimäen ym. (2009) tutkimuksen mukaan yli 75 % suomalaisista yrityksistä on ottanut tulospalkkauksen käyttöön ainakin osalle henkilöstöä. Koska yritykset ovat edelleen kehittämässä tulospalkkausjärjestelmiä, voidaan päätellä, ettei kiinnostus niihin ainakaan työnantajapuolen osalta ole vähenemässä. Lähivuosien jatkuvan kiinnostuksen voi osaltaan selittää se, että palkitsemisjärjestelmien kokonaisuuden lisäksi myös tulospalkkauksen on tutkittu parantavan yritysten tuottavuutta (Tilastokeskus 2004).

Tulospalkkauksen lisääntyneestä suosiosta huolimatta sen toiminnasta ja hyödyllisyydestä on hyvin ristiriitaisia mielipiteitä. Eräiden tutkimusten mukaan (Kohn, 1993, Day ym. 2002, Osterloh & Frey) tulospalkkaus ei ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä organisaatiota hyödyttämällä tavalla, vaan pikemminkin sitä haittaavasti. Toisaalta, toiset tutkimukset (Bouwens & Van Lent 2006, Kauhanen & Piekkola 2006) selkeästi puoltavat tulospalkkauksen käyttökelpoisuutta ja hyödyllisyyttä työntekijöiden motivointiin ja sitä kautta yritysten tuottavuuteen.

Vaikka tulospalkkausta on tutkittu runsaasti viime vuosikymmenten aikana, on tutkimus keskittynyt pääasiassa ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmiin (mm. Ikäheimo 2005) sekä tulospalkkausjärjestelmien yleisistä vaikutuksista organisaation tulokseen ja tehokkuuteen (Piekkola 2005). Tulospalkkaustutkimus on siis toisin sanoen korostanut työnantajapuolen sekä yritysjohdon näkökulmaa, kun taas työntekijäpuolen näkökulman syvempi tarkastelu varsinkin alemmilla organisaatiotasolla on jäänyt lähes kokonaan vaille huomiota.

Tulospalkkauksen suuri suosio Suomessa osoittaa selvästi, että työnantajapuoli suhtautuu siihen hyvin myönteisesti. Mutta miten työntekijät suhtautuvat tulospalkkaukseen? Pitävätkö työntekijät tulospalkkausta tärkeänä asiana vai kenties täysin yhdentekevänä? Poikkeako henkilöstön suhtautuminen tulospalkkioihin ratkaisevasti työnantajapuolen suhtautumisesta? Tällaista tulospalkkauksen sisällöllistä merkitystä yksilöille ei ole juuri aikaisemmin tutkittu eikä sitä myöskään ole koskaan samassa tutkimuksessa verrattu työnantajapuolen näkemykseen tulospalkkiojärjestelmästä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajoitteet**

Tutkimuksen tavoite voidaan kiteyttää kahdeksi tutkimuskysymykseksi:

- 1) Mitä eroja ja yhtenevyyksiä henkilöstön ja organisaation tulospalkkaukseen suhtautumisessa on?*
- 2) Mitkä tekijät näitä eroja ja yhtenevyyksiä selittävät?*

Jotta olisi mahdollista selvittää kahden näkökulman välisiä eroja, täytyy luonnollisesti tutkia ensin kumpaakin näkökulmaa erikseen. Koska tulospalkkaustutkimus on vahvasti painottunut yrityksen ja ylimmän johdon näkökulmaa koskevaksi, tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää ensin miten työntekijät eri organisaatiotasolla suhtautuvat tulospalkkaukseen. Tutkimuksen ytimessä ei niinkään ole se, mitä henkilöstö yleisesti on mieltä tulospalkkausjärjestelmistä, vaan se miten he suhtautuvat omaan tulospalkkaukseensa tai siihen ettei heillä ole tulospalkkausta. Organisaatioissa saattaa olla käytössä lukuisia erilaisia tulospalkkamalleja työntekijän toimenkuvasta riippuen, eikä muutenkaan ole lainkaan selvää, että koko organisaation henkilöstö jakaisi saman näkemyksen tulospalkkiojärjestelmästä.

Tutkimuksen toisen vaiheen tavoitteena on vertailla henkilöstön näkemystä tulospalkkioista siihen miten työnantajapuoli niihin suhtautuu. Työnantajanäkökulmaa tutkimuksessa edustaa yritysten ylin johto, sillä he ovat yleensä vastuussa päätöksistä palkitsemisjärjestelmien käyttöönotosta, joista tehdyt päätökset ovat tavallisesti toteutettu pääosin työnantajapuolen etuja silmällä pitäen. Vertailun mahdollistamiseksi työnantajapuolelta selvitetään vastaavatko tulospalkkiojärjestelmät niille annettuihin tavoitteisiin, vai onko niissä havaittu joitain odottamattomia, positiivisia tai negatiivisia, piirteitä. Tutkimuksessa pyritään saamaan myös yleiskuva siitä, onko tulospalkkiojärjestelmä toimiva ja kannattava palkitsemisen muoto.

Näiden kahden eri osapuolten näkemysten vertailulla pyritään saamaan tietoa siitä, onko yrityksen ja sen henkilöstön näkemykset palkkiojärjestelmästä samassa linjassa, vai vallitseeko näkemysten välillä mahdollisesti jonkinlainen ristiriita. Kun erot ja yhtäläisyydet näkökulmien välillä on kartoitettu, pyritään niiden taustalla vaikuttavia syitä teorian avulla avaamaan ja ymmärtämään. Akateemisesta ja käytännönkin näkökulmasta on kiinnostavinta tietää miksi näkökulmat eroavat toisistaan, eikä pelkästään sitä että ne eroavat toisistaan.

Tulospalkitsemisjärjestelmän käyttöönotto yrityksessä vaatii sekä aikaa että resursseja, jonka takia henkilöstön suhtautumisen tutkiminen voi olla ratkaisevassa asemassa pohdittaessa järjestelmän yleistä tarpeellisuutta. Vertailusta saatetaan saada selville ovatko palkitsemisjärjestelmät ratkaisevassa roolissa henkilöstön motivoinnissa ja sitouttamisessa, vai toimisivatko muut keinot mahdollisesti paremmin työntekijöiden ja organisaation tavoitteiden yhtenäistämässä. Viimeaikoina yrityksissä on alettu ymmärtää, että osaava ja motivoitunut henkilökunta voi toimia merkittävänäkin kilpailuetuna. Tästä syystä myös työnantajapuolta luultavasti kiinnostaa henkilöstön suhtautuminen asiaan.

Vaikka tutkimuksessa keskitytäänkin tutkimaan työntekijöiden suhtautumista tulospalkkaukseen, on ylimmän johdon näkökulma päätetty jättää tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että ylimmän johdon tulospalkkausjärjestelmät poikkeavat yleensä niin merkittävästi muun henkilökunnan palkitsemisjärjestelmistä, ettei niiden sisällyttäminen tämän laajuiseen pro gradu tutkimukseen ole käytännössä mahdollista.

Lisäksi tutkimus keskittyy pääosin tutkimaan aineellista tulospalkkausta, sillä aineettomat kannustimet pohjautuvat hyvin erilaiseen teoriaan kuin aineelliset kannustimet ja täten niitä koskeva analyysi olisi tarkoituksenmukaista toteuttaa kokonaan omana tutkimuksenaan.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena case/field-tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelujen avulla, ja haastattelumenetelmäksi valittiin osittain strukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun runko on hahmoteltu valmiiksi teemojen mukaan, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto voivat vaihdella haastattelutilanteiden mukaan. Haastateltavien vastauksia oli melko hankala ennakoida, joten osittain haastatteluiden strukturoitu rakenne antoi sopivaa liikkumavaraa haastateltavan suhtautumisesta riippuen. Haastattelut tiedonkeruumenetelmänä muutenkin mahdollistivat aihealueen syvemmän tarkastelun ja täten myös monipuolisen aineiston keräämisen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.)

Tutkimuksen kohteena on neljä suomalaista yritystä kolmelta eri toimialalta. Aikaisemmassa Noora Mähösen tutkimuksessa oli jo haastateltu palkitsemisasiosta vastaavia tai niiden kanssa läheisesti työskenteleviä henkilöitä, joten työnantajapuolen näkökulmaa varten materiaali oli jo valmiiksi kerätty. Työntekijäpuolen haastattelut tehtiin samoissa yrityksissä kuin aikaisemmista haastatteluista kerätty työnantajapuolen materiaali johdonmukaisen vertailuasetelman aikaansaamiseksi. Haastateltaviksi pyydettiin työntekijöitä mahdollisimman laajasti organisaation eri tasoilta monien eri näkökulmien huomioon ottamiseksi. Yrityksiä tullaan käsittelemään tässä tutkimuksessa anonymieinä, sillä tulospalkkaus aihealueena on erittäin arkaluontoinen.

### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

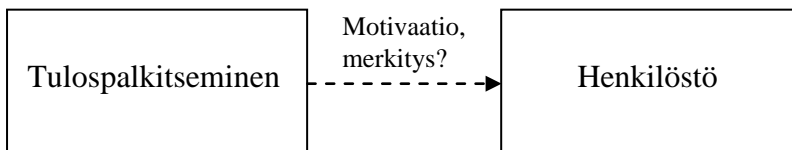
Tutkielma rakentuu seuraavasti: luvuissa kaksi ja kolme käsitellään tutkimuksen teoreettista pohjaa ensin yksilön näkökulmasta ja sen jälkeen organisaation näkökulmasta. Yksilön näkökulmaa käsittelevässä luvussa selvitetään ensin yleisellä tasolla yksilön motivaation perusteita, jonka jälkeen siirrytään tarkemmin tarkastelemaan palkitsemisen motivoivaan vaikutusta. Luku päättyy pohtimaan tulospalkkauksen merkitystä työntekijälle. Luku organisaation näkökulmasta alkaa käymällä läpi yrityksen tarkoitusta ja tavoitteita. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan organisaation strategian merkitystä ja strategista palkitsemista. Luvun lopuksi esitellään tulospalkkauksesta mahdollisesti koituvia hyötyjä organisaatiolle. Luvussa neljä avataan tutkimuksen empiiristä toteutustapaa sekä tutkimusaineistoa. Luku viisi kokoaa empiirisen tutkimuksen tulokset, joita analysoidaan lukujen kaksi ja kolme teoreettisten havaintojen pohjalta sekä verrataan keskenään yhteneväisyyksien ja ristiriitojen löytämiseksi. Lopuksi tutkielman



viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2. YKSILÖN NÄKÖKULMA

Tämä kappaleen tarkoituksena on ensin hieman valottaa tulospalkitsemisen käsitettä ja sen jälkeen tarkastella yksilön näkökulmaa palkitsemiseen sen keskeisimmän konseptin, motivaation kautta. Kuvio 1. havainnollistaa käsitettä linkistä, joka tulospalkkioiden ja henkilöstön välille pyritään löytämään. Linkillä tässä tarkoitetaan perusteluja sille, miksi tulospalkkioita kannattaisi henkilöstön keskuudessa käyttää. Motivaation lisäksi tulospalkkioilla saattaa olla myös muunlaista merkitystä henkilöstölle.



Kuvio 1. Henkilöstön näkökulma

Käytännössä kaikki palkitsemiseen liittyvä kirjallisuus sekä sen vaikutuksia käsittelevät tutkimukset nostavat esille palkitsemisen henkilöstöä motivoivan vaikutukseen. Palkitsemisen motivaatiovaikutukset voidaan nähdä siis ylivoimaisesti merkittävimpänä selittäjänä palkitsemisen suosiolle. Motivaatio itsessään on monitahoinen käsite, jota voidaan tutkia usean eri viitekehyksen avulla. Tähän tutkimukseen on kuitenkin yritetty löytää erityisesti palkitsemiseen ja tulospalkkaukseen soveltuvaa teoriaa.

### 2.1 Tulospalkitseminen osana kokonaispalkitsemista

Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat sekä rahalliset palkitsemisen muodot että rahassa selkeästi mitattavat edut. Aineellisia palkitsemismuotoja voivat olla esimerkiksi kiinteä palkka, erilaiset palkan lisät, tulosperusteiset palkkiomuodot, kertaluontoiset erikoispalkkiot ja organisaatioiden etujärjestelmät. (Luoma ym. 2004.) Toisin sanottuna palkitseminen voi koostua sekä kiinteästä että vaihtelevasta palkanosasta. Tässä työssä tarkemman tarkastelun kohteena on vaihtelevaan palkanosaan kuuluvat peruspalkkausta täydentävät tulosperusteiset palkkiomuodot eli tulospalkkiojärjestelmät.

Erityisesti arkikielessä, mutta myös kirjallisuudessa, peruspalkan päälle maksettavasta vaihtelevasta palkan osasta käytetään monia eri nimityksiä: voidaan puhua tulospalkasta tai –palkkioista, bonuksista, provisioista, sekä tavoite- tai voittopalkasta. Tämä johtuu käytännössä siitä, että täydentävien palkkiomuotojen kirjo on laaja, eikä niistä aina puhuta samoilla termeillä. Tässä työssä

olla päädytty yleistermejä tulospalkka tai tulospalkkiot. Tulospalkkioilla tarkoitetaan yleisesti peruspalkan päälle maksettavia tulos- ja voittopalkkioita, voitonjakoeriä ja erilaisia osakepohjaisia palkitsemisjärjestelmiä (Hakonen N. ym. 2005). Tässä työssä ollaan kiinnostuneita pääosin tulospalkan mahdollisesti motivoivasta vaikutuksesta, minkä takia tulospalkkiot määritellään joko henkilökohtaisiin tai organisaation tavoitteisiin sidotuiksi rahamääräisiksi eriksi. Näin ollen tulospalkkioihin liittyy myös oleellisesti riski niiden saamatta jäämisestä (Hakonen N. ym. 2005).

Kuten jo mainittu, tulospalkkiojärjestelmät voivat vaihdella suuresti eri yritysten välillä. Järjestelmien erot voivat olla esimerkiksi mittauksen kohteissa, palkitsemisen kohderyhmässä, mittauskauden pituudessa, tulosnormin tasossa tai palkkio-osan hinnoittelussa (Ruohotie & Honka 1999). Tuloksia voidaan myös mitata ja palkkioita maksaa monella eri tavalla. Tulokset saattavat olla sidottuja tuotannon määrään tai tuotteiden laatuun ja palkkiot puolestaan yksilön, työryhmä tai osaston tuloksiin. Myös tulospalkkiokauden pituus voi vaihdella huomattavasti, mutta usein niitä kuitenkin maksetaan peruspalkkaa harvemmin. Eroavaisuuksista huolimatta tulospalkkiojärjestelmillä on kuitenkin eräs yhteinen piirre: tulospalkkiot ovat aina jollain tapaa sidottuja tavoitteisiin.

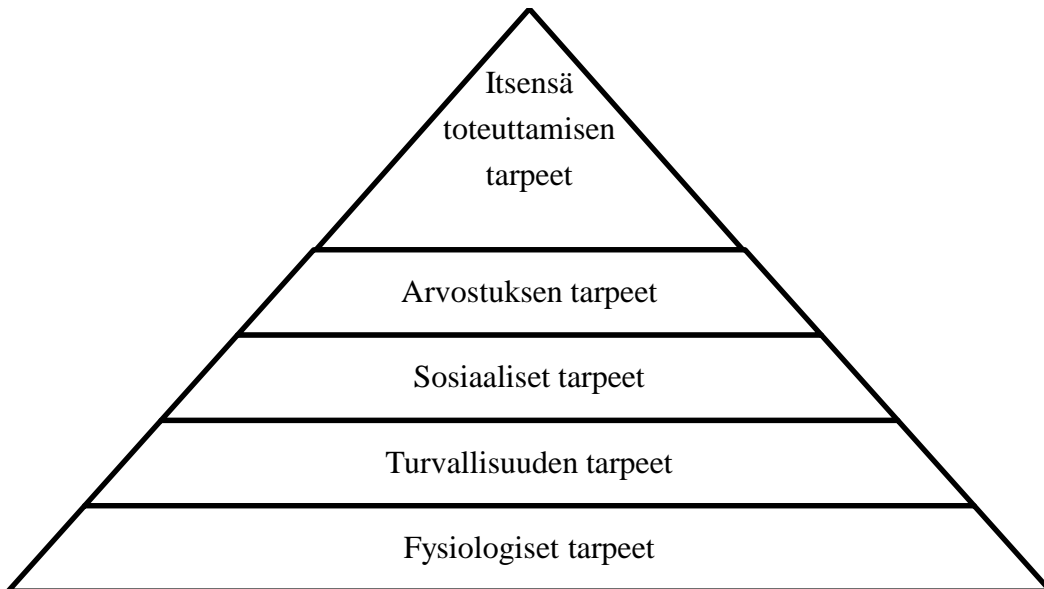
Tulospalkkiojärjestelmien käyttämisestä päättää aina organisaatio itse, eikä niiden soveltaminen ole lainkaan pakottavaa (Vartiainen & Kauhanen 2005). Organisaatiot ottavatkin tulospalkkiojärjestelmiä käyttöön lähinnä niiden työntekijöitä motivoivan vaikutuksen takia, sillä motivaatiolla on edelleen huomattu olevan positiivisia vaikutuksia yritysten tuottavuuteen ja kannattavuuteen. (Kauhanen & Piekkola 2006).

Palkitsemisen merkitys henkilöstölle nousee tulospalkkausta käsittelevissä tutkimuksissa erittäin merkittävään asemaan. Tulospalkkioilla voidaan esimerkiksi korostaa henkilöstön arvoa organisaation menestyksen rakentajana ja vaikuttaa positiivisesti henkilöstön asenteisiin, sillä palkitsemisella on suora yhteys yrityksen työilmapiiriin (Hulkko ym., 2002). Työilmapiirillä on puolestaan havaittu olevan erittäin merkittävä vaikutus työntekijöiden motivaatioon (Luoma ym., 2004).

## **2.2 Yksilön motivaation perusteet**

Palkitsemisen vaikutusta yksilöiden toimintaan käsitellään usein motivaatioteorioiden näkökulmasta. Vanhimpien motivaatioteorioiden, Maslown (1943) tarvehierarkian ja Herzbergin

(1959) motivaatiohygieniateorian mukaan palkitseminen ei toimi työelämässä motivoivana tekijänä. Maslown (1943) mukaan ihmistä motivoivat erilaiset tarpeet, jotka etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain kuvion 2 osoittamalla tavalla.



Kuvio 2. Maslown (1943) tarvehierarkia

Maslown mukaan vain hierarkian alimmilla tasoilla olevat fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet voidaan tyydyttää rahalla. Näiden tarpeiden ollessa tyydytettyinä ne eivät enää toimi motivaation lähteinä, vaan ihmiset tavoittelevat hierarkiassa korkeammalla olevia asioita, kuten itsensä toteuttamista. Teorian oletuksen mukaan näitä korkeammalla hierarkiassa olevia tarpeita tavoitellaan työelämässä mielekkäiden työtehtävien, yksilöllisten urakehityssuunnitelmien ja kannustavan palautteen avulla eikä rahallisten palkkioiden kautta. (Gerhart & Rynes 2003.)

Maslown teoriaa on sekä sovellettu että kritisoitu paljon. Tarpeiden tärkeysjärjestyksestä kiistellään eivätkä kaikki yhdy Maslown näkemykseen siitä, että ihmisen motivaatiota voitaisiin selittää ainoastaan viidellä tarpeella. (Lawler 1971). Maslow ei kuitenkaan alun perin tarkoittanut malliaan sovellettavaksi työelämään, vaikka sillä on ollutkin huomattava vaikutus käsitykseen työmotivaatiosta ja sen sisällöstä (Hautala & Lämsä 2004.)

Herzbergin (1959) motivaatiohygieniateoria perustuu motivaatio- ja hygieniatekijöiden kahtiajakoon, jossa työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät. Näitä tekijöitä on havainnollistettu seuraavalla sivulla olevan kuvion 3. avulla.

Motivaatiotekijät	Hygieniatekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnustus työstä</li> <li>• Saavutukset työssä</li> <li>• Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä</li> <li>• Ylennys</li> <li>• Vastuu</li> <li>• Työ sinänsä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityspolitiikka</li> <li>• Henkilösuhteet esimieheen ja työtovereihin</li> <li>• Työskentelyolosuhteet</li> <li>• Palkka</li> <li>• Status</li> <li>• Työturvallisuus</li> </ul>

Kuvio 3. Motivaatio- ja hygieniatekijät (Herzberg ym. 1959)

Motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, joten niihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota. Mikäli työntekijät kokevat hygieniatekijät heikoiksi, se lisää heidän työtytymättömyyttään ja näin ollen heikentää myös motivaatiota. Ne eivät kuitenkaan hyvin järjestettyinä varsinaisesti lisää motivaatiota, vaan tällöin tilanne on neutraali. Herzbergin (1959) mukaan on vaikutettava hygieniatekijöihin jos halutaan poistaa tyytymättömyyttä. Jos työntekijä on tyytymätön palkkaansa, voidaan palkankorotuksella poistaa tätä tyytymättömyyttä. Palkankorotus lisää tyytyväisyyttä korkeintaan hetkellisesti, sillä ihminen tottuu nopeasti uuteen korkeampaan palkkaansa ja sen taso muodostuu itsestäänselvyudeksi. Näin ollen palkankorotuksella ei ole Herzbergin teorian mukaan ollenkaan työntekijää motivoivaan vaikutusta. (Hautala & Lämsä 2004.)

Maslown ja Herzbergin teorioista huolimatta useiden empiiristen tutkimusten mukaan palkitsemisella voidaan vaikuttaa sekä yksilöiden toimintaan. (esim. Iglens & Roussel 1999) Tämän tutkimuksen lähtökohtana on oletus, että palkitsemisen kautta voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, ja tätä näkemystä avataan seuraavassa kappaleessa reflektioteorian avulla.

### 2.3 Yksilön motivaatio palkitsemisen näkökulmasta

Vaikka Maslown ja Herzbergin vanhoille teorioille on paikkansa myös nykypäivänä, tässä tutkimuksessa on kuitenkin haluttu hyödyntää uudempaa, erityisesti palkitsemiseen keskittyntä teoriaa.

Hollantilaisen Henk Thierryn (1998, 2001) *reflektioteoria* on ainoa teoria joka on kehitetty erityisesti palkitsemisen vaikutusten ymmärtämiseksi. Palkitsemisen reflektioteorian

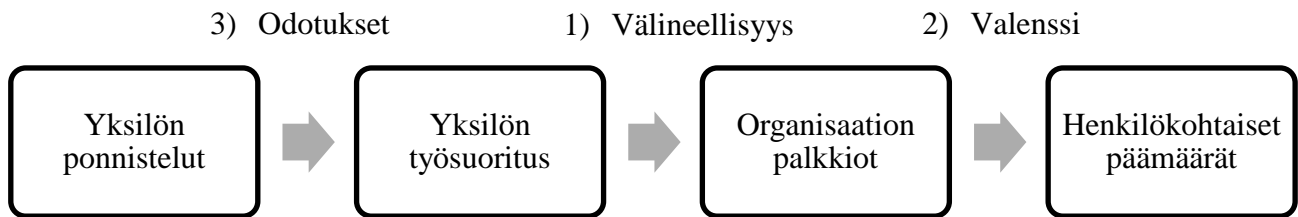
perusajatuksena on, että rahalla ei ole ihmisille sinällään merkitystä vaan merkitys syntyy niistä tärkeistä asioista jota palkitseminen heijastelee. Teorian mukaisesti palkitsemisella voi olla yksilöille neljänlaista merkitystä:

- 1) sillä voi olla välinearvoa tärkeäksi koetun tavoitteen saavuttamisessa (*motivionaalinen merkitys*)
- 2) sen avulla voi saada palautetta siitä miten on työssään suoriutunut verrattuna tavoitteisiin tai muihin työntekijöihin (*suhteellinen merkitys*)
- 3) se voidaan myös kokea osoitukseksi siitä millainen valta-asema henkilöllä on työpaikalla (*kontrollimerkitys*)
- 4) lisäksi rahalla voi olla hyvinvointia tukevaa ja kulutukseen liittyvää merkitystä (*kulutusmerkitys*)

Vaikka reflektioteoriaa on käytetty toistaiseksi hyvin vähän, on siihen tukeutuminen tässä tutkimuksessa perusteltua. Toisin kuten Maslown tarvehierarkia ja Herzbergin motivaatiohygieniateoria, reflektioteoria on kehitetty juuri palkitsemista ja sen ymmärtämistä varten. Lisäksi palkitsemisen reflektioteoria ei ole mitenkään kokonaan uusi ja radikaali suuntaus, vaan se on itse asiassa syntynyt viittä jo olemassa olevaa motivaatioteoriaa yhdistelemällä. Nämä viisi motivaatioteoriaa, odotusarvoteoria, päämääräteoria, oikeudenmukaisuusteoria, vahvistamisen teoria ja teoria sisäsyntyisestä motivaatiosta luovat yhdessä reflektioteorian kanssa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen työntekijänäkökulman osalta. Ymmärtääksemme paremmin palkitsemisen reflektioteoriaa on kuitenkin ensin paneuduttava sen äsken mainittuihin viiteen peruspilariin.

### Odotusarvoteoria

Vroom (1964) on selittänyt työmotivaatiota odotusarvoteorialla. Teorian mukaan käyttäytymiseen vaikuttava motivoiva voima voidaan nähdä suorassa yhteydessä työstä saatavan palkkion odotusarvon kanssa. Odotusarvoteorian mukaan ihminen nähdään rationaalisenä ja harkitsevana olentona. Siinä työntekijän käyttäytymistä määrittää se, kuinka todennäköisenä hän näkee toiminnan johtavan haluttuun päämäärään (odotukset) ja mitä tämän päämäärän saavuttamisesta seuraa (välineellisyys). Lisäksi henkilö ottaa huomioon vielä lopputuloksen houkuttelevuuden (valenssi). Nämä teorian tunnistamat kolme keskeistä työmotivaatiota määräävää tekijää on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 4.

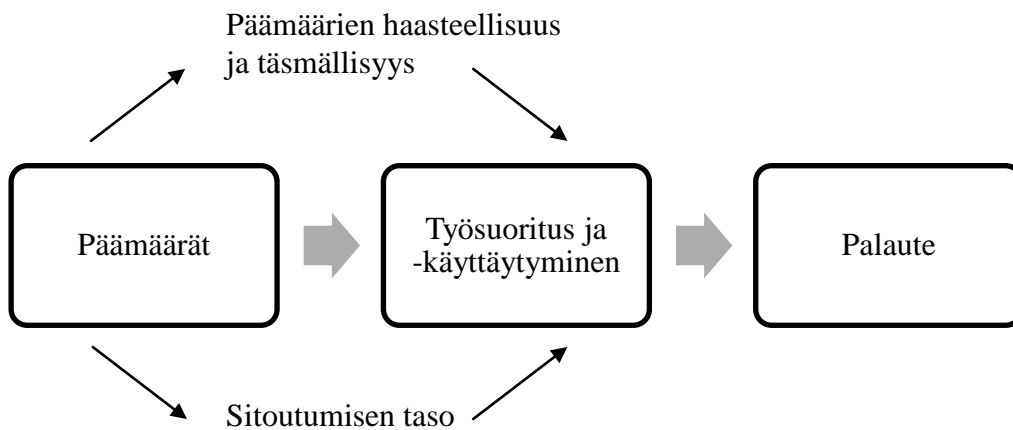


Kuvio 4. Vroomin (1964) työmotivaation odotusarvoteoria

Lawler (1971) on soveltanut odotusarvoteorian näkökulmaa palkitsemiseen. Lawlerin mukaan palkitsemista voidaan pitää joko hyvänä tai huonona välineenä tavoitteiden saavuttamisessa ja lisäksi osa näistä tavoitteista on houkuttelevampia ja osa vähemmän houkuttelevia. Tässä näkemyksessään palkitsemisen välineellisyydestä Lawler (1971) on kohdistanut odotusarvoteorian kaksi viimeistä komponenttia suoraan palkitsemiseen. Tämän ajattelun mukaan palkitsemista pidetään tärkeänä jos se koetaan hyväksi välineeksi (välineellisyys) saavuttaa houkuttelevia tavoitteita (valenssi). Tästä voidaan päätellä, että mikäli työntekijällä on paljon muita mahdollisuuksia saavuttaa hänelle itselleen tärkeitä tavoitteita, palkitseminen voi olla hänelle melko merkityksetöntä.

### Päämääräteoria

Locken (1968) päämääräteorian lähtökohtana on että ihmisten päämäärät ovat keskeisessä osassa heidän työmotivaatiotaan. Päämääräteorian mukaan tavoitteiden tulee olla haasteellisia ja täsmällisiä, koska ne motivoivat parempaan työsuoritukseen kuin yksinkertaiset ja yleisluontoiset päämäärät. Työntekijän tulisi myös saada itse osallistua päämäärien asettamiseen, sillä se saa henkilön paremmin sitoutumaan päämääriin ja täten myös parantaa työsuoritusta. Tämän lisäksi on huomattu, että päämäärät edistävät työsuoriutumista tehokkaimmin silloin kun henkilön saa palautetta tehtävässä edistymisestään. (Locke 1968, Locke & Latham 1990.) Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 5. on havainnollistettu päämääräteorian komponenttien vaikutussuhteita.



Kuvio 5. Locken (1968) päämääräteoria

Päämääräteorian näkökulmasta palkitsemisella voidaan vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden motivaatioon ja työsuoritukseen joko tehtävän sitoutumisen tai tavoitteen valinnan kautta. Suoritukseen perustuva palkitseminen voi edistää tehtävään sitoutumista sekä myös haastavampien tavoitteiden valitsemista, mikäli se myös mahdollistaa suurempien palkkioiden saavuttamisen. (Heneman & Werner 2005.) Erityisesti rahapalkkiot tukevat tavoitteeseen sitoutumista, jos ne ovat melko suuria ja päämäärät ovat riittävän realistisia (Locke & Latham 1990). Rahamääräisistä palkkioista juuri bonukset ja muut suoritusmääriin perustuvat tulospalkkiot edistävät päämääriin sitoutumista enemmän kuin kiinteä tuntipalkka (Wright 1992).

### Oikeudenmukaisuusteoria

Adamsin oikeudenmukaisuusteorian (1965) mukaan työntekijät vertaavat omaa työpanos-palkkio-suhdettaan työtovereidensa vastaaviin suhteisiin tai edellisissä työpaikoissa havaittuihin suhteisiin. Työpanoksen ja palkkion vertailussa tasapainotilanne johtaa kokemukseen oikeudenmukaisuudesta ja vastaavasti taas epätasapaino koetaan epäoikeudenmukaisena kuten kuvio 6 havainnollistaa.



Tasapaino	Epätasapaino (alipalkkio)	Epätasapaino (ylipalkkio)
$\frac{\text{oma työpanos (100)}}{\text{työtoverin työpanos (100)}}$	$\frac{\text{oma työpanos (100)}}{\text{työtoverin työpanos (100)}}$	$\frac{\text{oma työpanos (100)}}{\text{työtoverin työpanos (100)}}$
$\frac{\text{oma palkkio (100)}}{\text{työtoverin palkkio (100)}}$	$\frac{\text{oma palkkio (100)}}{\text{työtoverin palkkio (125)}}$	$\frac{\text{oma palkkio (125)}}{\text{työtoverin palkkio (100)}}$

Kuvio 6. Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoria

Työntekijä haluaa saada omasta mielestään oikeudenmukaisen palkkion organisaatiolle antamastaan työpanoksesta ja ponnisteluista. Mikäli näin ei kuitenkaan ole ja työntekijä kokee olevansa joko alitai ylipalkattu, hän pyrkii toiminnallaan korjaamaan epätasapainon. Tasapainon saavuttamiseksi työntekijä voi esimerkiksi lisätä tai vähentää työpanostaan, vaikuttaa vertailun kohteen panoksiin tai tuotoksiin sekä pyrkiä arvioimaan tilannetta uudelleen. (Colquitt ym. 2005.)

Vaikka oikeudenmukaisuusteoria onkin saanut paljon vahvistusta, sitä on myös kritisoitu. Panoksen ja palkkioiden vertailu on usein hankalaa, sillä määrällisten ja laadullisten tekijöiden vertailu samalla asteikolla on vaikeaa. Lisäksi lyhyen tähtäimen vertailusta voidaan saada hyvin erilaisia tuloksia verrattuna pitkään tähtäimeen ja ihmisten näkemykset tarkoituksen mukaisesta aikajänteestä voivat vaihdella paljon. (Hautala & Lämsä 2004.)

### Vahvistamisen teoria

Vahvistamisen teoria pohjautuu suurimmaksi osaksi Skinnerin niin sanottuun operantin ehdollistumisen teoriaan jonka hän loi eläinkokeiden pohjalta. Vahvistamisen teoriaa on laajennettu laboratorio-olosuhteista myös työpaikoille ja sen mukaan henkilön saadessa toiminnastaan palkkion, hän pyrkii toistamaan vastaavan suorituksen myös jatkossa. Täten organisaation kannalta tarkoituksenmukaista toimintaa kannattaisi vahvistaa palkkioilla. (Heneman & Werner 2005.)

Stajkovic & Luthans (1999) ovat sitoneet vahvistamisen teorian suoraan organisaation strategiaan. Heidän mukaansa organisaatiolla voi olla innovatiivisimmat strategiat, yhteistyöverkostot ja työskentelytiimit, mutta ilman tulokseen sidottua käyttäytymisen vahvistamista, näiden strategiavälineiden vaikutus organisaation menestykseen on vähäistä. Stajkovicin & Luthansin (1999) tutkimukset voidaan tiivistää ajatukseen, että organisaatioissa saadaan sitä mitä vahvistetaan, jonka vuoksi vahvistaminen kannattaa keskittää organisaation strategiaa edistävään toimintaan.

### Teoria sisäsyntyisestä motivaatiosta

Deci & Ryan (1985) ovat kehittäneet sisäsyntyisen motivaation teoriaa jonka mukaan ihmiset eivät niinkään toimisi ulkoisten palkkioiden ohjaamina vaan omasta sisäisestä halustaan. Teorian mukaan sisäsyntyinen motivaatio syntyy kahdesta tekijästä: pätevyyden tunteesta, eli kompetenssista ja itsemääräämisen tunteesta eli kontrollista. Näin ollen asiat jotka lisäävät henkilön kontrollin ja kompetenssin tunnetta myös vahvistavat sisäsyntyistä motivaatiota ja päin vastoin.

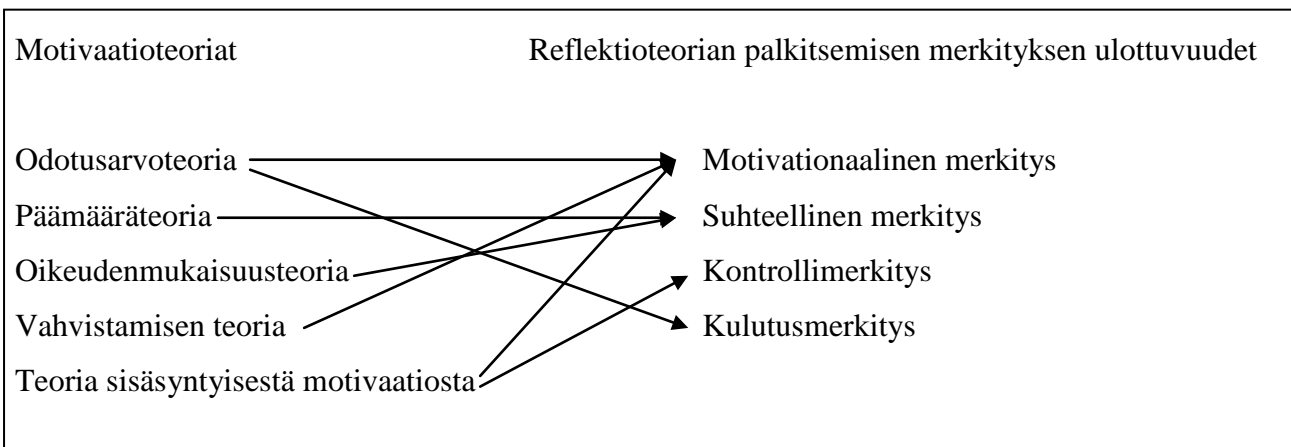
Palkitseminen voi vaikuttaa sisäsyntyiseen motivaatioon joko vahvistavasti tai heikentävästi. Mikäli palkitseminen viestii työntekijälle hänen lisääntyneestä kompetenssistaan vahvistaa se samalla työntekijän sisäistä motivaatiota. Toisaalta palkitseminen voidaan kokea myös työnantajan halusta kontrolloida työntekijän toimia. Tällöin työntekijä kokee oman kontrollinsa vähentyneen, joka heikentää myös hänen sisäsyntyistä motivaatiotaan.

Raja sisäsyntyisen ja ulkoisen motivaation välillä ei kuitenkaan välttämättä ole niin selvä kuin Deci & Ryan antavat ymmärtää, ja lähes kaikelle sisäsyntyisen motivaation aiheuttamalle toiminnalle on aina löydettävissä myös ulkoinen motivaatio. Kutsumusammattissaan oleva kirurgi saattaa haluta harjoittaa ammattiaan vain koska nauttii siitä. Kuitenkin voidaan väittää, että reilu korvaus tehdystä työstä myös motivoi kirurgia ulkoisesti, vaikei se olisikaan ammatinvalinnan perimmäinen syy. Näin ollen sisäsyntyisen ja ulkoisen motivaation erottelua ja paremmuuden vertailua tärkeämpänä voidaan pitää niiden keskinäistä suhdetta. Mikäli työntekijä kokee sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota työtehtäväänsä kohtaan on siinä menestyminen luultavasti todennäköisempää kuin tilanteessa jossa vain toinen motivaatiotekijä olisi läsnä. (Frey 1997, Osterloh & Frey 2002.)

## Yhteenveto reflektioteorian taustalla vaikuttavista motivaatioteorioista

Edellä on esitelty ne motivaatioteoriat, joihin tutkielmassa pääosassa oleva palkitsemisen reflektioteoria pohjautuu. Lyhyesti kerrattuna *odotusarvoteoria* korostaa palkitsemisen välineellistä merkitystä ja sitä miten sen avulla on mahdollista saavuttaa itselleen tärkeitä asioita. *Päämääräteoria* lisää tähän vielä palauteulottuvuuden, joka voi antaa työntekijälle arvokasta palautetta omasta suoriutumisestaan. *Oikeudenmukaisuusteoria* puolestaan painottaa sitä miten palkitseminen viestii työntekijälle hänen asemastaan suhteessa työtovereihin ja tavoitteisiin. *Vahvistamisen teorian* mukaan työntekijä ei välttämättä aina tee tietoisia valintoja toiminnastaan, vaan sitä sen sijaan saattaa ohjata toiminnan lopputulos, kuten esimerkiksi palkkio. *Teoria sisäsyntyisestä motivaatiosta* lopulta korostaa työntekijöiden itsemääräämisen halua ja sitä miten ulkopuolelta tuleva kontrolli voi jopa heikentää tätä sisäistä motivaatiota.

Palkitsemisen reflektioteorian neljä ulottuvuutta, motivationaalinen merkitys, suhteellinen merkitys, kontrolli- ja kulutusmerkitys voidaan selvästi nähdä olevan seurausta teorian taustalla vaikuttavista viidestä motivaatioteoriasta. Alla oleva kuvio 7. havainnollistaa motivaatioteorioiden ja reflektioteorian ulottuvuuksien välistä yhteyttä.



Kuvio 7. Motivaatioteorioiden merkitys reflektioteorian ulottuvuuksiin (Thierry 2001).

### **2.4 Tulospalkkauksen merkitys työntekijän näkökulmasta**

Taloustieteellinen ja käyttäytymistieteellinen insentiivejä ja motivaatiota käsittelevä kirjallisuus jakautuvat kahtia kun kyse on ihmisen käyttäytymisestä määrittelevien tekijöiden olettamuksista. Perinteisen kansantaloustieteen sekä taloustieteellisen agenttiteorian mukaan ihminen nähdään rationaalisenä olentona joka pyrkii maksimoimaan omaa hyötyään ottamalla kaikki asiaankuuluvat

kustannukset ja tuotot huomioon. Tämän rationaalisen ihmiskuvan mukaan työntekijä toimii aina omaa etuaan ajavalla tavalla sellaisessa tilanteessa jossa hänen hyötynsä poikkeaa organisaation hyödyistä. Vaikka rationaalista ihmiskuvaa kannattavat taloustieteilijät uskovat työntekijöiden ja organisaation välisen luottamuksen olevan mahdollista ja työntekijöiden olevan jopa sitoutuneita organisaatioon, he eivät usko näiden tekijöiden ratkaisevan organisaation sisäisiä intressiristiriitoja. Sen sijaan he ehdottavat muunlaisia tapoja, kuten rahallisia palkkioita linjaamaan organisaation ja työntekijän tavoitteita. (Merchant ym. 2003.)

Agenttiteorian rationaalisen ihmiskuvan vastaparina voidaan pitää käyttäytymistieteeseen, sosiologiaan ja psykologiaan pohjautuvaa stewardship-teoriaa ja sen pehmeämpää käsitystä ihmislunnonnosta. Tämän teorian mukaan ainakin osa työntekijöistä ovat valmiita toimimaan organisaation etujen mukaisesti, sillä pitävät kollektiivista etu oman edun tavoittelua tärkeämpänä siitakin huolimatta, että heidän tavoitteensa eroaisivatkin organisaation tavoitteista. (Davis 1997.)

Molempia ihmiskäsityksiä tukevia tutkimustuloksia on saavutettu tietyissä tutkimusympäristöissä (katso esim. Deckop ym. 1999). Vaikka on epätodennäköistä, että oman edun tavoittelu kokonaan puuttuisi, tietyissä tilanteissa toimintaa joita leimaa luottamus ja epäitsekkyys voivat työntekijät olla hyvinkin sitoutuneita organisaatioon ja sen tavoitteisiin ilman erillistä tulospalkkiojärjestelmääkin. Tällaisia tilanteita on mahdollista syntyä esimerkiksi organisaatioissa joissa voimakas yhtenäinen kulttuuri ja yhteenkuuluvuuden tunne on vahvasti läsnä kaikessa organisaation ja sen jäsenten toiminnassa. (Merchant ym. 2003.)

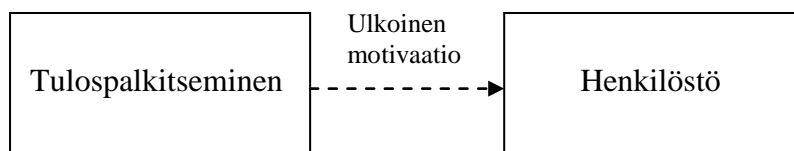
Usean eri ihmiskäsityksen taustalla saattaa piillä yksinkertaisesti ihmisten erilaisuus. Toiselle työntekijälle rahalliset tulospalkkiot ovat mittari organisaation osoittamasta arvostuksesta ja näin ollen tärkeä motivaation edistäjä. Toiselle henkilölle taas työn sisältö itsessään voi olla ainoa motivaation lähde. (Luoma 2004.) Ihmisten erilaisten motivaatiotekijöiden ja preferenssien voidaan nähdä olevan tärkeässä asemassa myös yhteiskunnan kannalta, sillä ainakin osaksi niiden ansiosta kaikkiin ammattiryhmiin riittää työntekijöitä.

Palkitsemisen reflektioteorian yhtenä tärkeimmistä eduista voidaan pitää sen yhdistävää vaikutusta ihmisen käyttäytymistä määrittelevien tekijöiden osalta. Edellä esitellyissä viidessä motivaatioteoriassa, joihin reflektioteoria perustuu, sekä rationaalinen että ns. pehmeämpi ihmiskäsitys ovat molemmat läsnä, jonka ansiosta palkitsemisen reflektioteoria huomioi motivaation monesta eri näkökulmasta ja ulottuvuudesta. Reflektioteorian moniulotteinen

maailmankuva saattaa sopia näin myös empiiriseen testaukseen yksittäisiä motivaatioteorioita paremmin.

## 2.5 Yhteenveto henkilöstön näkökulmasta

Tämän kappaleen tarkoituksena oli esitellä henkilöstön näkökulma tulospalkitsemiseen. Tämä toteutettiin lähtemällä liikkeelle tulospalkkioiden käsitteistä ja siirtymällä siitä yksilön motivaation tekijöihin. Palkitseminen voidaan nähdä aineellisina ja aineettomina hyötyinä jotka yksilö saa motivoituneen työnteon palkkioksi (Luoma ym. 2004). Kappaleessa paneuduttiin ensin yksilön motivaation niin sanottuihin perusteorioihin, joita ei varsinaisesti ole alunperin tarkoitettu käytettäväksi liike-elämään. Nämä teoriat kuitenkin tarjosivat mielenkiintoisen näkökulman aiheeseen siitä syystä, etteivät ne puolla rahan motivoivaa vaikutusta. Yksilön motivaation varsinaiseksi viitekehyykseksi valittiin ainoa palkitsemista silmällä pitäen kehitetty motivaatioteoria, Thierryn palkitsemisen reflektioteoria. Koska reflektioteoria on saanut vaikutteita viidestä eri motivaatioteoriasta, käsiteltiin näitä teorioita ensin erillisinä, jonka jälkeen ne yhdistettiin reflektioteorian mukaiseksi malliksi. Kuvio 8. havainnollistaa teorian pohjalta löydettyä linkkiä henkilöstön ja tulospalkitsemisen välillä.



Kuvio 8. Linkki tulospalkkioiden ja henkilöstön näkökulman välillä

Akateemisen kirjallisuuden valossa (esim. Luoma ym. 2004; Merchant ym. 2003) palkitseminen on nähty ensisijaisesti välineenä jolla voidaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja ohjata heidän tekemistään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästä huolimatta aineellinen palkitseminen yksilön motivaation lähteenä on saanut runsaasti kritiikkiä osakseen. Kriitikot perustelevat näkemystään sillä, että rahallinen korvaus yksin on riittämätön selittämään yksilön motivaatiota (katso esim. Deci 1985; Merchant ym. 2003; Maslow 1943).

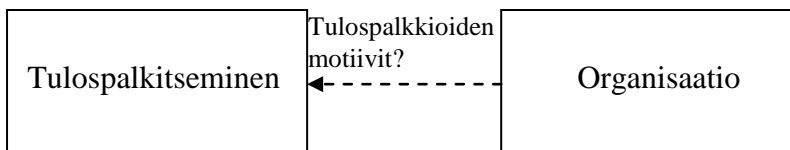
Kuten kuvio 8. voidaan nähdä, tulospalkitsemisella voidaan synnyttää ainoastaan ulkoista motivaatiota. Tulospalkkioilla on kuitenkin mahdollista joko vahvistaa tai heikentää myös sisäistä motivaatiota vaikkei se yksin riitä syyksi varsinaisesti synnyttämään sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 1985.) Kuten kirjallisuudessa on aiemmin todettu, sisäisen motivaation alkuperäinen lähde on

henkilöstön kuitenkin löydettävä muualta kuin tulospalkitsemisesta tai rahapalkkioista yleensä (katso esim. Merchant 2003; Luoma ym. 2004).

### 3. ORGANISAATION NÄKÖKULMA

Salimäen ym. (2009) toteuttaman tuoreen tutkimuksen mukaan tulospalkkaus on suomalaisissa yrityksissä laajalti käytössä ja yritykset myös jatkuvasti kehittävät palkitsemisjärjestelmiään. Yli kolmasosa selvitykseen osallistuneista yrityksistä oli ottanut käyttöönsä uusia tai kehittänyt jo olemassa olevia palkitsemisjärjestelmiä viimeisen kolmen vuoden aikana ja yhtä suuri osuus yrityksistä aikoi kehittää järjestelmiään myös tulevaisuudessa. Palkitsemiseen ja palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen ollaan organisaatioissa selvästi valmiita käyttämään aikaa ja resursseja. Tällainen lakisääteisen tason ylittävä palkitseminen aiheuttaa kuitenkin yrityksille huomattavia lisäkustannuksia, jonka vuoksi tulospalkkauksen käytölle täytyy löytyä myös vakaita, yritystä hyödyttäviä perusteita.

Tämän kappaleen tarkoitus on valottaa yrityksen näkökulmaa tulospalkitsemiseen tutkimalla sen motiiveja tulospalkkioiden käyttöönottoon ja niistä mahdollisesti koituvia hyötyjä eli toisin sanoen tutkia linkkiä organisaation ja tulospalkkioiden välillä (kuvio 9).



Kuvio 9. Organisaation näkökulma

Ennen kuin voimme käsitellä organisaatioiden motiiveja tulospalkkiojärjestelmien taustalla, on ymmärrettävä niiden olemassa olon syitä ja perimmäisiä tavoitteita.

#### 3.1 Yrityksen tarkoitus ja tavoitteet

Morinin & Jarrelin (2001) mukaan yrityksen perimmäinen tarkoitus on maksimoida osakkeenomistajiensa varallisuutta. Samaa mieltä ovat myös Chilosin & Damiani (2007) jotka näkevät yhtiön kuuluvan sen osakkeenomistajille ja heidän edun tavoittelulle. Chilosin & Damiani (2007) myös lisäävät, että yhtiön johdon kuitenkin kuuluisi keskittyvän sen markkina-arvon kasvattamiseen, jotta pienten osakkeenomistajien etu ei jäisi suurten osakkeenomistajien edun alle. Chilosin & Damiani tuovat myös toisen laaja-alaisemman näkemyksen yrityksen tarkoitukseen. Kuten aikaisemmassakin tutkimuksessa (esim. Näsi 1995, Freeman & Reed 1983) on todettu, pelkästään osakkeenomistajien varallisuuden maksimointi ei välttämättä riitä yritysten nykyaikaisissa monimutkaisissa toimintaympäristöissä, vaan tilalle tarvitaan laajempi näkemys

yrittäjien kannalta tärkeistä toimijoista eli *sidosryhmistä*. Ennen sidosryhmänäkemykseen tutustumista tulee kuitenkin perehtyä tarkemmin perinteiseen osakkeenomistajien etua maksimoivaan näkökulmaan.

### Omistajanäkökulma

Morinin & Jarrellin (2001) mukaan, kaikkien yritysten tulisi ensisijaisesti maksimoida omistajiensa varallisuutta. Onnistuakseen tässä tehtävässä yrityksen tulisi luoda ja valita sellainen liiketoimintastrategia, joka kasvattaa yrityksen arvoa. Omistajien varallisuutta korostavan ajattelutavan vuoksi yrityksissä on yleistynyt myös näkökulmaa tukeva ja laajasti tutkittu (katso esim. Ittner & Lacker 2001, Morin & Jarrell 2001, Malmi & Ikäheimo 2003) omistajalähtöinen johtaminen.

Vaikka omistajalähtöinen johtaminen on ollut suosittu yritysten keskuudessa, sen toteuttaminen on usein ontunut, minkä seurauksena tavoitteena ollut yrityksen arvon kasvattaminen ei aina ole onnistunut toivotulla tavalla. (Malmi & Ikäheimo 2003.) Omistajalähtöistä johtamista on myös moitittu kapeakatseisuudesta ja keskittymisestä lyhyen tähtäimen tuottoon pitkän tähtäimen kasvun kustannuksella (Rappaport 2006.) Toisaalta, on myös useita esimerkkejä organisaatioista, joissa omistajalähtöinen johtaminen on siivittänyt yrityksen erinomaisiin tuloksiin. Yrityksen arvon kasvattamisen lisäksi omistajalähtöisen johtamisen on sanottu myös ajavan yhteiskunnan etua, sillä sen ansiosta pääomat ovat optimaalisessa käytössä mikä puolestaan hyödyttää yritysten kaikkia sidosryhmiä ja täten myös yhteiskuntaa kokonaisuutena. (Morin & Jarrell 2001.)

### Sidosryhmänäkökulma

Sidosryhmäajattelu on vallannut runsaasti alaa perinteiseltä agenttiteoriaperusteiselta yrityskuvulta (Carroll & Näsi 1997). Näsin (1995) mukaan nykypäivänä yrityksen liiketoimintaympäristö koostuu lisääntyvässä määrin erilaisista sidosryhmistä, kulttuureista, alakulttuureista, organisaatioista ja instituutioista, jotka kaikki toimivat hyvinkin erilaisten motiivien pohjalta. Tämä lisäksi kehittyneen yhteiskunnan valveutuneet sidosryhmät asettavat myös osaltaan yrityksille yhä enemmän vaatimuksia.



Sidosryhmäajattelu ei varsinaisesti ole mikään uusi suuntaus, vaan sen juuret juontuvat vuonna 1965 Ruotsissa tehtyihin Rhenmanin ja Stymnen tutkimuksiin, Stanfordin Yliopiston SRI instituutin tutkimuksiin sekä Ansoffin tutkimuksiin Yhdysvalloissa (Carroll & Näsi 1997). Sidosryhmäteorian perusajatus on varsin yksinkertainen: yritykset nähdään olevan vastuussa myös muille sidosryhmille pelkkien osakkeenomistajien sijaan, sillä yrityksen päätökset saattavat vaikuttaa myös heidän toimintaansa.

Sidosryhmien määritelmistä on olemassa hieman erilaisia versioita. Näsin (1995) näkemys yrityksen sidosryhmistä on hyvin kirjaimellinen. Hänen mukaansa sidosryhmä on sellainen ryhmä, joka on jollain tavalla sidoksissa yritykseen. Freeman (2010) kuitenkin pitää tätä määritelmää liian yleispäteväenä, jotta yrityksen olisi mahdollista sen perusteella erottaa sille strategisesti tärkeät tahot. Sen sijaan Freeman on ehdottanut kahta erilaista määritelmää yrityksen sidosryhmistä, laajempaa ja kapeampaa. Laajempi määritelmä sidosryhmistä koostuu kaikista ryhmistä tai yksilöistä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Näin olleen laajempaan määritelmään kuuluvat sekä yritystä kohtaan vihamieliset sekä ystävällismieliset tahot, kuten julkiset intressiryhmät, protestiryhmät, valtion virastot, kauppaliitot, kilpailijat, ammattiliitot, työntekijöiden, asiakkaiden ja omistajien lisäksi. Kapeamman määritelmän mukaan yrityksen sidosryhminä pidetään niitä tahoja joita ilman yritys joutuisi lopettamaan toimintansa. Näitä tahoja ovat mm. osakkeenomistajat, työntekijät, asiakkaat, tietyt alihankkijat, tietyt rahoittajat sekä avainasemassa olevat valtion virastot. (Freeman 2010.)

Freeman (2010) myös korostaa, että yrityksen strategiaa muodostettaessa tulisi käyttää aina laajempaa määritelmää yrityksen sidosryhmistä, jotta kaikki ne tahot jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tulevat huomioitua. Tämä on hänen mielestään erityisen tärkeää, sillä nykypäivänä yritysten täytyy toteuttaa strategiaansa jatkuvasti muuttuvassa ja sekasortoisessa liiketoimintaympäristössä, jonka vuoksi yritysten sidosryhmät voivat myös ajoittain muuttaa muotoaan.

Sidosryhmäteorian mukaan yritykset ovat olemassa ainoastaan sidosryhmien kanssa käydyn vuorovaikutuksen, liiketoimien ja vaihdannan kautta. Yritys antaa jotain jokaiselle sidosryhmälle ja saa vastavuoroisesti jotain takaisin. Pitkällä tähtäimellä yrityksen tulee toimia niin, että jokainen sen sidosryhmä on tyytyväinen. Mitä tyytymättömämpiä yrityksen tärkeimmät sidosryhmät ovat, sitä todennäköisemmin yrityksen toiminnan jatkuminen on uhattuna. (Freeman 2010, Carroll & Näsi 1997.)

Loppupäätelmänä voidaan sanoa, että sidosryhmäteorialla ei näytä olevan samankaltaista tarkkaa tavoitetta kuin omistajanäkökulman osakkeenomistajien varallisuuden maksimointi. Yleisemmällä tasolla sidosryhmäteorian tavoite on yksinkertaisesti yrityksen selviytyminen ja sen toiminnan jatkuminen. (Freeman 2010, Carroll & Näsi 1997.) Näsin (1995) mukaan yrityksellä itsellään ei ole varsinaisesti mitään tavoitteita, vaan tavoitteet tulevat sidosryhmien puolelta heidän panoksiensa tuottovaatimuksina. Niin kauan kun yritys onnistuu pitämään sidosryhmänsä tyytyväisenä vastaamalla heidän tuottovaatimuksiensa mukaisesti, sen toiminnan jatkuvuus on turvattu.

### 3.2 Yrityksen strategia

Yrityksen strategia voidaan nähdä useasta eri näkökulmasta sekä määritellä monella eri tavalla. Chandler (1962) määrittelee strategian pitkän aikavälin päämäärinä ja tavoitteina sekä yrityksen resurssien allokoimisena näihin tavoitteisiin. Ansoff (1965) ei ota strategiakäsitteeseen ollenkaan mukaan tavoitteiden määrittelyä, vaan hänen mukaansa yritysstrategiassa on kyse ympäristöön sopeutumisesta resurssien käyttöä uudistamalla. Tämän strategianäkemyksen mukaan yrityksen tulisi tunnistaa uutta kysyntää ja korvata vanhentuneita tuotteita ja markkinoita uusilla tulevaisuudessa suurempia voittoja tuottavilla tuotteilla ja markkinoilla. Ansoff siis näkee strategian pääasiassa ympäristön potentiaalinen hyödyntämisenä. Hatten & Schendel (1976) puolestaan näkevät strategian yrityskohtaisena prosessina, johon kuuluu ympäristön analysointi, yrityksen vahvuuksien ja resurssien tunnistaminen, markkinamahdollisuuksien ja strategian riskien arviointi, sekä viimeisenä resurssien allokointi markkinoilla olevan potentiaalinen hyödyntämiseksi. Porterin (1980, 1985) mukaan onnistunut strategia koostuu yrityksen kanssa linjassa olevista tavoitteista ja käytännöistä, yrityksen linjaamisesta sen ympäristön kanssa sekä yrityksen kilpailuedun luomisesta ja hyödyntämisestä. Viimeisenä Mintzberg (1987; Mintzberg ym. 1998) on sitä mieltä, ettei strategiaa voida määritellä vain yhdellä tavalla, sillä sen käyttötarkoituksia on lukuisia. Mintzberg kuitenkin nostaa esiin viisi tyypillisintä strategian määritelmää, eli strategian viisi p:tä:

- 1) Strategia on *suunnitelma* (plan) yrityksen tulevaisuudesta
- 2) Strategia on yrityksen *johdonmukaista* - vaikka ei aina etukäteen suunniteltua - *toimintaa* (pattern)
- 3) Strategia on yrityksen valitsema *asema* (position) markkinoilla
- 4) Strategia on *näkemys* (perspective) yrityksen tulevaisuuden tilasta
- 5) Strategia on *liiketaloudellinen juoni* (ploy)

Mintzberg (1987) kuitenkin huomauttaa, ettei strategia ole välttämättä pysyvä, vaan se muuttuu maailman ja yrityksen mukana. Yrityksen strategia saattaa ensin olla *näkemys* sen tulevaisuudesta, johon myöhemmin saattaa kuulua tietyn *aseman* saavuttaminen markkinoilla ennalta laaditun *suunnitelman* ja *liiketaloudellisen juonen* avulla. Lopulta strategiasta on tullut yrityksen johdonmukaista toimintaa, vaikka sen kulkua ei oltukaan ennalta tarkkaan laadittu. On hyvä ymmärtää, että sama pätee myös todellisuudessa. Yritysten liiketoimintastrategiat voivat oikeastikin olla kaukana hyvin laadituista ja tarkoista suunnitelmista. Sampo Oyj:n entinen konsernijohtaja ja nykyinen hallituksen puheenjohtaja Björn Wahlroos shokeerasi markkinoita muutama vuosi sitten avoimesti myöntämällä, ettei Sammolla ole ollenkaan varsinaista liiketoimintastrategiaa, eikä se hänen mukaansa edes sellaista tarvitse.

Tässä työssä kuitenkin halutaan kartoittaa ja analysoida organisaation ja sen henkilöstön suhtautumista tulospalkkaukseen. Tämän vuoksi on järkevää ajatella, että palkitsemiseen liittyvät yrityskohtaiset ratkaisut eivät ole täysin sattumanvaraisia, vaan sidoksissa yrityksen strategiaan. Näin ollen tässä tutkielmassa strategia käsitetään sekä *näkemyksenä* että *suunnitelmana* yrityksen tulevaisuudesta ja sen tilasta.

### **3.3 Tulospalkkauksen strateginen ulottuvuus**

Nyt kun ymmärrämme paremmin yrityksen perimmäistä tarkoitusta ja niitä keinoja joilla se pyrkii saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteensa, on aika tutustua siihen, minkälainen rooli palkitsemisjärjestelmillä ja erityisesti tulospalkkauksella on tässä kaikessa.

Palkitsemisjärjestelmät viestivät tehokkaasti yrityksen strategiaa työntekijöille, sillä niistä on helppo päätellä minkälaista toimintaa ja käyttäytymistä organisaatiossa arvostetaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005.) Kun palkitsemisella tarkoituksenomaisesti tuetaan yrityksen strategisia tavoitteita, voidaan puhua strategisesta palkitsemisesta.

Strateginen palkitseminen on tavoitteellista toimintaa, joka liittyy monipuolisesti organisaation nykytilaan ja tulevaisuuteen. Strateginen palkitseminen siis tarkoittaa sitä, että palkkauksen ja palkitsemisen halutaan osaltaan tukevan organisaation tavoitteiden saavuttamista. Näiden strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi onkin erittäin tärkeää sovittaa palkitsemisen kokonaisuus yrityksen strategiaa tukevaksi. Näin ollen palkitseminen ei ole irrallinen tekijä organisaatiossa, vaan johtamisen väline. (Luoma ym. 2004, Hakonen N. ym. 2005.)

Yhteensopivuusteorian mukaan palkitsemisen tulisi sopia yhteen yrityksen strategisten tavoitteiden lisäksi myös sen henkilöstön, johtamisprosessien ja rakenteiden kanssa. Teorian pääajatus on, että parhaimpiin tuloksiin päästäkseen, organisaation tulisi huolehtia näiden kaikkien seikkojen yhteensopivuudesta. (Vartiainen & Kauhanen 2005; Gomez-Meija ym. 1992.) Näin ollen strategisen palkitsemisen käsitettä voidaan laajentaa yrityksen strategiset tavoitteet huomioivasta mallista kaikki yhteensopivuusteorian osa-alueet kattavaksi määritelmäksi.

Strategisen palkitsemisen suuntaus myös selittää viime vuosikymmenten voimakasta muutosta ja kehitystä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien alueella. Vaikka suuntaus on melko uusi, strategista palkitsemista tullaan tarvitsemaan jatkossa, kun globalisaatio muuttaa kansainvälistä työnjakoa. Kun alueet ja maat kilpailevat tuotannon ja muiden toimintojen sijoittumisesta, työpaikoista ja investoinneista, harvalla yrityksellä on varaa jättää hyödyntämättä strategisen palkitsemisen kaltaista johtamisen välinettä. (Hakonen N. ym. 2005.) Tämä erityisesti siksi, että tutkimus on osoittanut organisaation suorituskyvyn paranevan merkittävästi, kun palkitseminen ja liiketoimintastrategia ovat sovitettu yhteen. (Gomez-Meija 1992)

On selvää, että organisaation tavoitteiden toteutuminen ja suorituskyvyn paraneminen strategisen palkitsemisen avulla edellyttää palkitsemisjärjestelmän koostuvan muunlaisistakin palkkausmuodoista, kuin aikaan tai urakkaan sidotuista korvauksista joita tasaisesti indeksin mukaan korotetaan. Tämän vuoksi tulospalkkiot, jotka voidaan sitoa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ovat erittäin keskeisessä asemassa strategisen palkkausjärjestelmän rakentamisessa.

Vaikka strategisen palkitsemisen ajatus on melko uusi, sen voidaan nähdä pohjautuvan agenttiteorialle. Agenttiteoria on laajasti tutkittu ja hyväksytty näkemys, jota usein käytetään yrityksen palkitsemista selittävänä perusteluna. Kuten jo aikaisemmin yksilön näkökulman puolella (ks. s. 13) mainittiin, agenttiteorian perusoletus koostuu siitä, että yksilöt ovat rationaalisia toimijoita jotka tavoittelevat omaa etuaan. Työntekijät eivät täten ole valmiita tekemään uhrauksia organisaation eduksi, jos se ei myöskin hyödytä heitä itseään (Bonner & Sprinkle, 2002). Tämän voidaan olettaa aiheuttavan ongelmia etenkin silloin, kun yrityksen ja työntekijän tavoitteet eivät ole yhteneväiset. Agenttiteorian mukaan työntekijöitä kiinnostaa pääasiassa heidän oma hyvinvointinsa. Näin ollen esimerkiksi tasainen kuukausipalkka ei luultavasti motivoi työntekijää uhraamaan yrityksen eteen yhtään enempää, kuin sen pienimmän panoksen, jonka oman työn tyydyttävä suorittaminen vaatii.

Strategisen palkitsemisen ideana oli linjata palkitseminen organisaation tavoitteiden kanssa. Samaan tapaan palkitsemisella on mahdollista yhtenäistää työntekijän edut organisaation etujen kanssa ja näin ratkaista edellä mainittu agenttiongelman. (Hulkko ym. 2004.) Samalla toiminnan tavoitteet saadaan yhtenäisiksi ja henkilöstö todennäköisesti myös työskentelee tehokkaammin yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulospalkkaus on tehokas työkalu tähän tarkoitukseen, sillä tulospalkkauksen avulla yrityksen tavoitteet saadaan muutettua myös henkilöstön tavoitteiksi. Tämä onnistuu kun palkitsemisjärjestelmä rakennetaan niin, että myös henkilöstön tulot riippuvat merkittävästi yrityksen suoriutumisesta. Palkitsemisen käyttöä perustellaankin usein juuri henkilöstön toiminnan ohjauksen tarpeella, mikä sopii hyvin yhteen agenttiteorian esiin nostaman intressiristiriidan kanssa. (Bonner & Sprinkle, 2002.)

### **3.4 Tulospalkkauksen organisaatiolle hyödylliset vaikutukset**

Yritykset siis suosivat tulospalkkausta, sillä se on tehokas väline niin strategian implementoinnissa kuin työntekijän ja organisaation tavoitteiden yhtenäistämässä. Edellä mainittujen lisäksi tulospalkkauksella on raportoitu olevan myös muita positiivisia vaikutuksia. Merchant ym. (2003) ovat jakaneet nämä tulospalkkausta käsittelevät tutkimukset kahteen ryhmään: käyttäytymiseen liittyviin tutkimuksiin ja taloudellisiin vaikutuksiin liittyviin tutkimuksiin. Samaa jaottelua voidaan käyttää tulospalkkauksen vaikutusten selkeyttämiseksi myös tulospalkkauksen positiivisten vaikutusten tarkasteluun, jolloin toisaalta tarkastellaan *henkilöstön käyttäytymiseen liittyviä vaikutuksia* ja toisaalta *yrityksen talouteen liittyviä vaikutuksia*. Ryhmät eivät ole toisiaan poissulkevia vaan vaikuttavat käytännössä suurelta osin päällekkäin. Näin on esimerkiksi edellisessä kappaleessa mainitun strategisen palkitsemisen tilanne: toisaalta, strateginen palkitseminen vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen yrityksen strategian mukaisesti, mutta toisaalta yrityksen strategiaa toteuttamalla tavoitellaan usein juuri taloudellista menestystä.

Koska tulospalkkauksen positiivisia vaikutuksia liittyen henkilöstön käyttäytymiseen käsiteltiin jo yksilön näkökulman tarkastelun yhteydessä (ks. kpl 2), on seuraavaksi tarkoitus paneutua tarkastelemaan organisaation näkökulmasta ehkä olennaisempia, eli tulospalkkauksen positiivisia *yrityksen talouteen liittyviä vaikutuksia*.

Henkilöstöön liittyvien vaikutusten kautta tulospalkkaus tuo mukanaan myös monia yrityksen talouden kannalta positiivisia seurauksia. Yksilön näkökulmassa (ks. kpl 2) todettiin työntekijöiden motivaation olevan keskeisin syy tulospalkkauksen käyttöönotolle. Organisaation näkökulmasta

motivoitunut henkilöstö voidaan nähdä osaltaan yrityksen *kilpailuedun rakentajana*, sillä lisääntynyt henkilöstön motivaatio vaikuttaa tutkitusti positiivisesti mm. yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen (Piekkola, 2005). Lisäksi toimivalla palkitsemisjärjestelmällä on mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti myös asiakastyytyväisyyteen, palveluiden ja tuotteiden laatuun sekä toiminnan tehokkuuteen (Hulkko ym., 2002). Näin palkitseminen voidaan nähdä investointina, joka onnistuessaan tuo yritykselle hyvän tuoton. Huono tai epämotivoiva palkitsemisjärjestelmä puolestaan saattaa johtaa lukuisiin henkilöstön käyttäytymishäiriöihin, kuten esimerkiksi lakkoiluun, runsaisiin poissaoloihin tai alhaiseen työmoraaliin (Ruohotie & Honka, 1999). Näistä tekijöistä aiheutuvat haitat ja kustannukset yksinään ovat niin merkittäviä, että niiden voidaan uskoa osaltaan motivoivan organisaatioita parempien palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä.

Kuten strategista palkitsemista käsittelevässä luvussa todettiin, palkitsemisjärjestelmät ovat osa yrityksen johtamis- ja liiketoimintastrategiaa. Palkitsemisen ja johtamisen välisen yhteyden vuoksi monet palkitsemisen käyttöön liittyvät perustelut sivuavat myös johtamista. Palkitsemista voidaan käyttää *tehokkaana johtamisen ja ohjaamisen työkaluna*, sillä yritys viestii henkilöstölleen minkälaista käyttäytymistä se heiltä odottaa. (Hulkko ym., 2002). Koska henkilöstön liian tarkka valvonta ja kontrollointi vähentävät henkilöstön motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, tarjoaa palkitseminen tehokkaan välineen näiden negatiivisten reaktioiden välttämiseksi (Ruohotie & Honka, 1999). Palkitsemisen tehokkuus ilmenee myös toisella tavalla, koska se voi auttaa laskemaan henkilöstön valvontaan liittyviä kustannuksia. Näin ollen *kustannussäästöt* ovatkin yksi yleinen peruste palkitsemisjärjestelmien soveltamiselle (Piekkola, 2005).

Organisaation näkökulmasta palkitseminen saattaa olla myös tehokas keino houkutellessa osaavaa henkilöstöä yrityksen palvelukseen. Tätä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä palkitsemisen käyttöä tukevista perusteluista, sillä organisaatioiden menestys riippuu yhä enenevässä määrin sen henkilöstön tietotaidosta. (Bouvens & Van Lent, 2006.) Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä parantaa yrityksen työnantajakuvaa ja näin *parantaa yrityksen kilpailukykyä työntekijämarkkinoilla*. (Hulkko ym., 2002). Palkitseminen voi myös toimia tehokkaana keinona suodattaa työnhakijoista yrityksen tarpeisiin sopivimmat ja työtehtäviin motivoituneimmat yksilöt, sillä tehottomat ja laiskat työntekijät yleensä edes pyri työtehtäviin, joihin liittyy merkittävä suoritukseen tai tavoitteeseen perustuva palkkakomponentti. (Bouwnes & Van Lent, 2006.)

Toinen työntekijöihin liittyvä vaikutus on se, että hyvä palkitsemisjärjestelmä *sitouttaa henkilöstöä organisaatioon* ja voi näin myös auttaa pitämään hyvät työntekijät yrityksen sisällä (Piekkola,

2005). Parhaita tuloksia tekevät työntekijät ovat usein herkimpiä vaihtamaan työpaikkaa, sillä he luottavat vahvaan asemaansa työmarkkinoilla ja hyvään neuvotteluasemaansa työnantajien kanssa. Tulospalkkauksen on kuitenkin tutkittu selkeästi vähentävän henkilöstön irtisanoutumisherkkyyttä (Merchant ym., 2003). Tästä taas voidaan edelleen havaita hyötyjä: henkilöstön pysyessä yrityksen palveluksessa pidempään yrityksen voi paremmin hyödyntää henkilöstön oppimista, kokemusta ja heihin investoitua koulutusta. Yritykset arvostavat erityisesti sen palveluksessa pitkään olleita työntekijöitä, sillä heidän osaamistaan on mahdollista hyödyntää hyvin monipuolisesti. (Ruohotie & Honka, 1999.)

Yritysten liiketoimintaympäristöissä tapahtuvien nopeiden muutosten takia joustavuus kaikissa muodoissa on organisaatioissa erittäin arvostettua. Kun palkitseminen sidotaan tulospalkkauksen muodossa yrityksen taloudelliseen menestykseen, *joustavat palkkakustannukset automaattisesti yrityksen taloudellisen tuloksen mukaan*. Näin palkitsemisella on mahdollista tuoda palkkakustannuksiin yritysten usein kaipaamaa ja peräänkuuluttamaa joustavuutta. (Snellman ym., 2003.)

Kuten edellä käy ilmi, tulospalkitsemisen positiiviset, yrityksen talouteen liittyvät vaikutukset näyttävät olevan melko merkittäviä. Koska nämä talouteen liittyvät vaikutukset ovat luonnollisesti aina palkitsemisen kautta sidoksissa myös henkilöstöön, on huomioitava että, rahalliset kannustimet ovat vain yksi osa henkilöstön toimintaan vaikuttavista monista ulkoisista tekijöistä (Bonner & Sprinkle, 2002).

### **3.5 Tulospalkkauksen kannattavuuden arviointi**

Edellä esiteltiin kaikkia niitä lukuisia hyötyjä joita tulospalkkiojärjestelmä voi aikaansaada. Lisäksi, kuten jo tutkielman johdannossa mainittiin, tulospalkkausta käyttävien yritysten on Suomessa havaittu olevan tuottavampia kuin niiden yritysten jotka eivät käytä tulospalkkioita. Kansainvälisessä tutkimuksessa on saatu myös hyvin saman suuntaisia tuloksia: niissä tulospalkkiojärjestelmien on arvioitu parantavan laatua, pienentävän kustannuksia, vähentävän poissaoloja, hillitsevän henkilöstön vaihtuvuutta ja parantavan työasenteita. (esim. Heneman ym. 2000).

Automaattisesti ei kuitenkaan voida luottaa siihen, että jokainen tulospalkkiojärjestelmä toimisi näiden oletusten mukaisesti. Vuonna 1999 tehdyn tutkimuksen mukaan vain neljännes toimi hyvin.

Hyvällä toimivuudella tutkimuksessa tarkoitettiin sitä, että tulospalkkiojärjestelmä oli linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, sekä johto että henkilöstö kokivat sen hyväksi ja järjestelmä sai aikaan toivottuja tuloksia. Tutkimustulokset ovat säilyneet samansuuntaisina myös 2000-luvun alkupuolella. (Vartiainen & Kauhanen 2005.)

On selvää, että mikäli tulospalkkiojärjestelmä ei toimi hyvin, ei sen ylläpito voi olla kovin kannattavaa. Tulospalkkiot ovat aina yrityksen näkökulmasta lakisääteisen tason ylittäviä, joten niistä automaattisesti syntyy myös lisäkustannuksia. Tästä johtuen organisaatioiden tulisikin kiinnittää tulospalkkiojärjestelmien kannattavuuteen entistä enemmän huomiota, eikä vain sokeasti seurata yhä laajenevaa trendiä. Palkitsemisjärjestelmän kannattavuuteen vaikuttaa luonnollisesti sen rakenne, mutta myös yritys- ja toimialakohtaiset tekijät voivat olla ratkaisevassa asemassa (Belfield & Marsden 2003). Näin ollen toimiva tulospalkkiojärjestelmä aina yritykselle tehty mittatilaustyö, eikä sen kopioiminen toiseen yritykseen luultavasti onnistu monistamaan myös siitä saatavia hyötyjä. Kannattavuuden peukalosääntönä tulospalkkiojärjestelmän hyötyjen tulisi vähintään kattaa siitä aiheutuvat kustannukset, tai muuten järjestelmä voidaan todeta kannattamattomaksi.

Palkitsemisjärjestelmän hyötyjen ja kustannusten vertailussa on kuitenkin omat hankaluutensa. Usein kustannusten määrittäminen on melko suoraviivaista, sillä maksetut palkkiot, niiden sivukulut ja palkkiojärjestelmän ylläpidon kustannukset ovat kaikki helposti rahamäärässä mitattavia eriä. Tuottojen arvioiminen puolestaan on usein paljon hankalampaa niiden eirahamääräisen olemuksen takia. On kuitenkin mahdollista kerätä tietoa yrityksen tuloksen ja tunnuslukujen kehityksestä sekä kartoittaa yrityksen toimintatavoissa mahdollisesti tapahtuneita muutoksia. Tämän avulla voidaan saada jonkinlainen kuva siitä, miten palkitseminen on vaikuttanut yrityksen toimintaan. Lisäksi arvokasta tietoa palkitsemisjärjestelmän vaikutuksista ja sen toimivuudesta voidaan saada kartoittamalla sekä yrityksen johdon että sen henkilöstön kokemuksia järjestelmästä. Lopuksi palkitsemisjärjestelmästä syntyvien hyötyjen ja kustannusten vertailun perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, onko tulospalkkiojärjestelmä yrityksen kannalta järkevä ja kannattava. (Hakonen N. ym. 2005.)



### 3.6 Yksilön ja organisaation näkökulmien teoreettiset erot

Organisaation näkökulmasta palkitseminen on osa sen kontrolli- ja johtamisjärjestelmää, jolla pyritään ohjaamaan henkilöstön toimintaa haluttuun suuntaan. Yksilön näkökulmasta taas palkitseminen voi merkitä monenlaisia asioita kuten organisaation arvostusta, statusta tai pelkästään rahaa ruokaan ja laskuihin.

Kuten edellä on todettu, organisaatio pyrkii tulospalkkauksella linjaamaan työntekijöiden tavoitteita omien tavoitteidensa kanssa. Nämä tavoitteet kumpuavat organisaation strategiasta, joten loppupäämääränä organisaatio pyrkii ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä sen strategiaa tukevaksi toiminnaksi. Tällainen ajatusmalli on mielenkiintoinen siinä mielessä, että se olettaa organisaation strategian ainoaksi oikeaksi liiketoimintatavaksi. Tässä tulee huomioida, että kun työntekijän tavoitteet pyritään linjaamaan organisaation strategian kanssa, se ei tarkoita samaa kuin työntekijän ja organisaation tavoitteiden linjaaminen toistensa kanssa. Ainoastaan työntekijän odotetaan siis tarvitsevan insentiivejä muuttamaan hänen käyttäytymistään, mikä herättää kysymyksen miksi työntekijä alunperinkään toimisivat organisaation tavoitteiden vastaisesti. Lisäksi, jos valittu strategia ei tuota haluttua tulosta on tapana pohtia miten työntekijät saataisiin paremmin sitoutettua organisaation tavoitteisiin ja tavoitteet näin täytettyä. Sen sijaan harvoin kukaan on valmis kyseenalaistamaan organisaation valitseman strategian, joka saattaa yhtä hyvin olla syyppää organisaation heikkoon menestykseen.

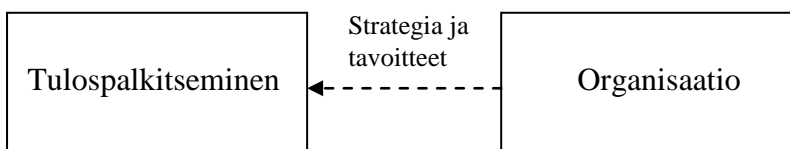
Suurin teoreettinen ristiriita organisaation ja henkilöstön näkökulmien välillä näyttää olevan käsitys työntekijän perusluonteesta. Henkilöstön näkökulmaa käsittelevässä kappaleessa 2 esiteltiin kaksi ihmiskäsitystä, perinteinen taloustieteellinen rationaalinen näkemys, jonka mukaan ihminen tavoittelee aina itsekkäästi omaa etuaan ja pehmeämpi behavioristinen näkemys, jonka mukaan työntekijät ovat valmiita toimimaan organisaation etujen mukaisesti, sillä pitävät kollektiivista etua oman edun tavoittelua tärkeämpänä. Henkilöstön näkökulman taustalla vaikuttavissa motivaatioteorioissa on piirteitä molemmista ihmiskäsityksistä, mutta organisaation näkökulmasta strategisen palkitsemisen taustalla, jota tulospalkitseminenkin edustaa, vaikuttaa vain agenttiteoria ja sen rationaalinen ihmiskäsitys. Näin ollen yrityksen näkökulmasta työntekijä uhraa ainoastaan sen pienimmän mahdollisen panoksen jonka oman työn tyydyttävä suorittaminen vaatii ja tulospalkkioilla yritys voi motivoida työntekijää yrittämään kovemmin. Mutta henkilöstön näkökulmasta työntekijä voi olla hyvinkin motivoitunut ja sitoutunut työpaikkaansa, vaikka ei saisikaan tulospalkkioita.

Kumpi oletuksista on sitten oikea? Kysymykseen tuskin on yhtä oikeaa vastausta. Totuus on kuitenkin se, että ihmiset ovat erilaisia, joten on myös luonnollista että heitä myös motivoivat hieman erilaiset asiat. Tuskin jokainen työntekijä yrittää työpaikallaan mennä aina sieltä mistä aita on matalin, vaan usein ainakin suomalaiseseen työkuulttuuriin kuuluu töiden hoitaminen omalla parhaalla tavalla, maksettiin siitä lisäpalkkioita tai ei.

Agenttiteorian oletus siitä että kiinteäpalkkainen työntekijä tekisi työnsä vain minimivaivalla, viittaa selkeästi työntekijän motivaation puutteeseen. Kuten motivaatioteoriat kertoivat, raha ei kuitenkaan suinkaan ole ainoa ihmistä motivoiva tekijä. Itse asiassa motivaatioteorioiden pohjalta voidaankin todeta, että tulospalkkioilla ja rahalla yleensäkin on mahdollista vaikuttaa ainoastaan työntekijän niin sanottuun ulkoiseen motivaatioon ja sen sijaan sisäisen motivaation lähde tulisi tulla muualta. Motivaatioteorioiden mukaan tulospalkkioilla olisi siis mahdollista vahvistaa tai heikentää työmotivaatiota, mutta ei kuitenkaan synnyttää sitä. Agenttiteoria taas tuntuu oletavan että ilman tulospalkkioita työntekijä ei ole lainkaan motivoitunut ja tarvitsee tulospalkkion työmotivaation synnyttämiseksi.

### 3.7 Yhteenveto organisaation näkökulmasta

Tämän kappaleen tarkoituksena oli esitellä organisaation näkökulma tulospalkitsemisen käyttämiseen ja sen tarjoamiin hyötyihin. Ennen kuin päästiin varsinaiseen asiaan, oli kuitenkin selvennettävä yritysten olemassaolon taustaa ja tarkoitusta, johon löydettiin kaksi toisistaan poikkeavaa teoriaa: omistajanäkökulma ja sidosryhmänäkökulma. Yrityksen olemassaolon kulmakivien jälkeen päästiin yrityksen strategiaan ja lopulta tulospalkkauksen strateginen ulottuvuus ja sen organisaatiolle hyödylliset vaikutukset loivat ymmärryksen tulospalkkioiden ja organisaation välille jota kuvio 8 havainnollistaa.



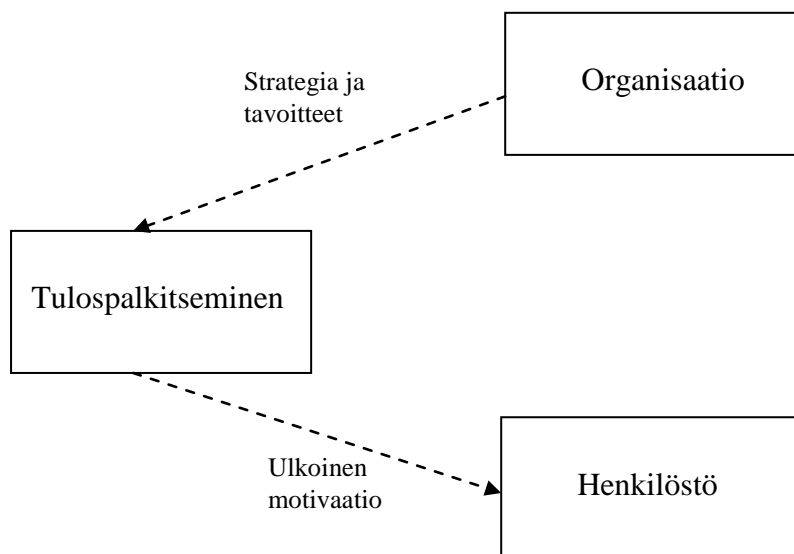
Kuvio 10. Linkki organisaation näkökulman ja tulospalkkioiden välillä

Kuten kuvio 10. osoittaa, tulospalkitsemisen linkki organisaatioon on sen strategian ja tavoitteiden konkretisoiminen käytännön toiminnaksi. Kuten Vartiainen ja Kauhanen (2005) esittävät, yrityksen strategiaa voidaan ainakin osittain jalkauttaa palkitsemisjärjestelmän avulla. Parhaimmillaan

tulospalkkiot ovat suoraan yhteydessä yrityksen liiketoimintastrategiaan ja kommunikoivat henkilöstölle minkälainen toiminta yrityksessä on arvostettua ja palkittua. Näin ollen tulospalkkiot osana palkitsemisjärjestelmiä ovat tehokas väline yrityksen strategian implementoinnissa.

Organisaation ja tulospalkkioiden välisen linkin jälkeen kappaleessa käsiteltiin lopuksi tulospalkkioiden kannattavuutta sekä organisaation ja henkilöstön näkökulmien välisiä eroja. Vaikka tulospalkkiojärjestelmien avulla pystyttäisiinkin ainakin teoriassa jalkauttamaan yrityksen liiketoimintastrategiaa koko henkilöstön keskuuteen, on kuitenkin huomioitava tällaisen järjestelmän kustannukset ja verrattava niitä siitä kertyneisiin hyötyihin. Kuten jo aikaisemmin mainittu, tulospalkkiojärjestelmät ovat usein raskaita ja kalliita ylläpitää, sekä vaativat jatkuvaa seurantaa ja päivitystä liiketoimintaympäristön muuttuessa. Juuri tästä syystä tulospalkkiojärjestelmän arviointi on tärkeä osa sekä sen toimivuutta että olemassaolon perustelua. Tällaista kokonaisvaltaista kannattavuuden arviointia ei kuitenkaan voida saada aikaan ilman kaikkien näkökulmien huomioimista ja tästä syystä henkilöstön kokemukset tulospalkkioiden hyödyistä ja motivointivaikutuksista ovat tutkimuksessa ratkaisevassa roolissa.

Tutkimuksen viitekehyksen keskiöön eli tulospalkkaukseen on tähän mennessä onnistuttu linkittämään sekä organisaation että henkilöstön näkökulma. Kuvio 11. havainnollistaa näiden kahden näkökulman välistä yhteyttä. Samanlainen yhteys organisaation, palkitsemisen ja henkilöstön välille on löydetty myös Konnun (2007) aikaisemmassa tutkimuksessa.



Kuvio 11. Organisaation ja henkilöstön näkökulmien välinen yhteys (Kontu 2007)

Kuvion yläosa havainnollistaa organisaation näkökulmaa tulospalkkaukseen jossa tulospalkkaus nähdään välineenä organisaation strategian kommunikoimiseksi ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstön näkökulmasta tulospalkkiot ovat palkkioita motivoidusta ja hyvin tehdystä työstä, jota kuvion alapuoli puolestaan havainnollistaa. Koska tulospalkkiot voivat näemmä synnyttää henkilöstölle vain ulkoista motivaatiota, on pohdittava seuraavaksi se ratkaiseva ero näkökulmien välillä ja minkälainen vaikutus sisäisen motivaation puuttumisella on tulospalkkiojärjestelmien toimivuuden kannalta. Tähän toivon löytäväni vastauksen kappaleen 5 empiirisen aineiston analyysin perusteella.

## 4. TUTKIMUSAINEISTO JA –MENETELMÄT

### 4.1 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelujen avulla. Haastattelut on valittu tiedonkeruutavaksi niiden joustavan luonteensa vuoksi. Koska tulospalkkiot saattavat olla eri yrityksissä hyvinkin eri tavoin järjestettyjä ja lisäksi henkilöstön suhtautuminen niihin saattaa vaihdella huomattavasti, haastattelu tutkimusmetodina tarjoaa parhaan mahdollisuuden tutkittavan ilmiön syvälliseen tarkasteluun. Haastatteluissa on myös mahdollista selventää sekä tehtyjä kysymyksiä että annettuja vastauksia väärinymmärrysten välttämiseksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.) Kuten jo aikaisemmin todettu, tulospalkkioterminologia ei ole kovinkaan yhteneväinen edes aihetta käsittelevän kirjallisuuden piirissä, joten on luonnollista olettaa, että myös eri ihmisillä saattaa olla erilaisia käsityksiä siitä mitä tulospalkkioilla tarkoitetaan. Koska tutkimus on luonteeltaan sellainen, jossa haastateltavien vastauksia on melko hankala ennakoida, on tärkeää voida käsitellä saatuja vastauksia yhdessä haastateltavien kanssa ja tehdä mahdollisesti tarkentavia kysymyksiä.

Tutkimuksen ennakoimattoman luonteen vuoksi haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa haastattelun runko on hahmoteltu valmiiksi teemojen mukaan, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto voivat vaihdella haastattelutilanteiden mukaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.) Kuten jo todettu, haastateltavien vastauksia oli melko hankala ennakoida, joten teemahaastatteluiden osittain strukturoitu rakenne antoi sopivaa liikkumavaraa haastateltavan suhtautumisesta riippuen sekä mahdollisuuden keskittyä haastateltavan itsensä tärkeiksi kokemiin asioihin. Teemahaastattelujen avulla pystyttiin täten keräämään mahdollisimman monipuolinen ja kuvaava aineisto, joka tukee tutkimusongelman käsittelyä ja mahdollisesti aihealueen perusteellisen analysoinnin.

Koska kyseessä on vertaileva tutkimus, on luonnollista että tutkimuksen aineisto koostuu kahdesta eri osasta, jotka tässä tutkimuksessa ovat yrityksen näkökulma ja henkilöstön näkökulma. Tutkimukseen kokonaisuudessaan osallistui neljä suomalaista yritystä kolmelta eri toimialalta. Tutkittavien yritysten toimialoja ovat elintarviketeollisuus, yleistukkukauppa ja rahoitus- ja vakuutus toiminta. Yrityksen näkökulmaa edustava aineisto on kerätty aikaisemmin Noora Mähösen toimesta alunperin hänen pro gradu –työtään varten, joka käsittelee tulospalkkauksen leviämistä ja sen vaikutuksia Suomessa. Tämä yrityksen näkökulmaa edustava aineisto on kerätty haastatteleamalla yrityksissä palkitsemisesta vastaavia tai palkitsemisasioiden kanssa tiiviisti työskenteleviä henkilöitä. Haastattelut olivat kestoltaan reilusta puolesta tunnista reiluun tuntiin, ja

niissä pyrittiin keskustelemaan mahdollisimman monipuolisesti tulospalkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvistä asioista. Yrityksen näkökulmaa edustavien haastatteluiden tarkemmat tiedot on listattu liitteessä 1 ja haastatteluissa apuna käytetty teemarunko löytyy liitteestä 4. Teemarunko toimi haastatteluissa keskustelua ohjaavana työkaluna, mutta teemojen käsittelyssä edettiin jokaisessa haastattelussa tilanteeseen sopivalla tavalla.

Henkilöstön näkökulmassa oli luontevaa tarkastella samoja yrityksiä kuin organisaation näkökulmassakin. Henkilöstön näkökulmaa edustava aineisto kerättiin haastattelemalla henkilöstöä kolmelta organisaatiotasoilta: toimihenkilö, ylempi toimihenkilö ja päällikkö. Tutkimukseen valittiin eri organisaatiotasoja sen takia, että henkilöstön suhtautuminen tulospalkkaukseen saattaa vaihdella organisaatiotasosta riippuen. Kyseiset kolme organisaatiotasoa taas valittiin siltä pohjalta, että ne ovat hierarkkisesti mahdollisimman kaukana yritysjohdosta ja näin ollen heidän mielipiteensä ovat selvimmin henkilön omia henkilökohtaisia näkemyksiä. Mikäli ylempiä organisaatiotasoja olisi käytetty henkilöstön näkökulmaa edustavassa ryhmässä olisi saattanut olla vaarana, että yrityksen näkökulma sekoittuu henkilöstön näkökulmaan mukaan, sillä ylemmät päälliköt ja johtajat ovat tottuneet ajattelemaan asioita yrityksen menestyksen kannalta. Tutkimuksen tarkoituksena oli muutoinkin jättää ylin johto tutkimuksen ulkopuolelle, sillä aikaisempi palkitsemista koskeva tutkimus on keskittynyt suurimmaksi osaksi juuri tämän henkilöryhmän ympärille.

Henkilöstön näkökulmaa edustavat haastattelut olivat kestoltaan noin puolesta tunnista tuntiin ja niiden aikana pyrittiin keskustelemaan monipuolisesti henkilön näkemyksestä palkitsemiseen ja erityisesti tulospalkkaukseen kuuluvista asioista. Henkilöstön näkökulmaa edustavien haastatteluiden tarkemmat tiedot on listattu liitteessä 3. ja näissä haastatteluissa käytetty teemarunko löytyy liitteestä 5. Haastatteluissa pyrittiin kattamaan kaikki teemarungon teemat, mutta asioiden painotus vaihteli haastatteluiden välillä henkilön tärkeäksi kokemien asioiden mukaan, jonka vuoksi myös tehdyt kysymykset vaihtelivat jonkin verran haastateltavien välillä.

Kaikkia tutkimukseen osallistuneita yrityksiä käsitellään anonyymeina, sillä palkitsemiseen liittyvä keskustelu on hyvin arkaluontoista. Yritykset on nimetty uudelleen tutkimustulosten esittelyä varten, jotta yrityksissä käytettävää palkitsemista ja tulospalkkiojärjestelmiä on pystytty tarkastelemaan yksityiskohtaisemmalla tasolla. Anonymiteetin säilyttämiseksi yrityksistä annettavat tiedot pidetään hyvin rajattuina, joten toimialan lisäksi yrityksistä kerrotaan vain suuntaa antava liikevaihto. Yritykset on jaettu liikevaihdon perusteella kahteen ryhmään joiden liikevaihto on joko

alle 1 000 milj. euroa tai yli 1 000 milj. euroa. Yritysten nimet, toimialat ja liikevaihdot löytyvät taulukoituna liitteestä 1.

Yrityksen näkökulmaa koskevaan tiedonkeruuseen liittyi muutamia haasteita, sillä tulospalkkauksen käyttöönotto oli tapahtunut kaikissa tutkittavissa yrityksissä jo jonkin aikaa sitten. Näin ollen tulospalkkauksen käyttöönoton kannustimista ja tulospalkkaukseen liitetyistä odotuksista oli paikoin hieman hankala saada tietoja. Kaikki haastatellut henkilöt eivät myöskään olleet itse osallistuneet tulospalkkauksen käyttöönottoprosessiin. Toisaalta, taas ne henkilöt jotka olivat olleet aktiivisesti mukana tulospalkkauksen implementoinnissa, eivät välttämättä enää olleet yritysten palveluksessa.

Tutkimuksen kysymyksenasettelu asetti myös omat haasteensa. Jos tutkimuksen kohteeksi olisi valittu tulospalkkauksen juuri käyttöönsä ottaneita yrityksiä, olisi tulospalkkauksen käyttöönoton kannustimista ja odotuksista keskustelu todennäköisesti ollut helpompaa. Tässä tapauksessa tulospalkkauksen koetuista vaikutuksista olisi kuitenkin ollut hankala saada tietoa, sillä tulospalkkauksen vaikutuksia on vaikea arvioida heti käyttöönoton jälkeen. Yrityksen näkökulmaa koskevan tiedonkeruun ja haastatteluiden kysymyksenasettelun lisäksi on todettava että tämä yritysnäkökulmaa edustava aineisto oli tehty Noora Mähösen tutkimusta ajatellen, eikä niissä varsinaisesti oltu keskitytty oman tutkimuskysymyksen ratkaisemiseen. Haasteista huolimatta tutkittavia aihealueita saatiin käsiteltyä tämän tutkimuksen tarpeisiin riittävässä mittakaavassa ja tiedonkeruuseen liittyvät ongelmat on pyritty huomioimaan tulosten käsittelyssä.

Henkilöstön näkökulmaa edustavissa haastatteluissa puolestaan haasteita aiheutti tulospalkkiokäsitteen määrittely, sillä kuten ennakoitu, tulospalkkiotermin määritelmästä oli henkilöstön keskuudessa useita eri näkemyksiä. Toisaalta tutkimuksen tarkoituksena oli osittain kartoittaa henkilöstön suhtautumista tulospalkkaukseen, johon luonnollisesti kuuluu myös henkilökohtainen käsitys tutkittavasta asiasta.

## **4.2 Tutkimusmenetelmät ja -rajoitteet**

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, eli tarkoituksena on tarkastella kerättyä aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta poiketen kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus rakentaa varsinaisia todennettavia hypoteeseja tai pyrkiä tekemään kovinkaan mittavia yleistyksiä. Sen sijaan tutkimuksen päämääränä on pikemminkin selittää

tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kattavasti kerätyn laadullisen aineiston avulla. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.) Koska tutkimusasetelma koostuu kahdesta eri näkökulmasta on kyseessä vertaileva tutkimus, jonka tarkoituksena on siis selvittää eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä näkökulmien välillä ja pyrkiä analysoimaan syitä näiden mahdollisten erojen ja yhtenevyyksien taustalla.

Kaikki tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin haastatteluissa käsiteltyjen teemojen mukaisesti. Aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eri yritysten, organisaatiotasojen ja näkökulmien välillä. Tämän jälkeen empiiristä aineistoa tarkasteltiin suhteessa aiemmin rakennettuun teoriaan ja tätä kautta pyrittiin hahmottamaan vastaavatko organisaation ja henkilöstön näkemykset niistä teorian pohjalta luotua kuvaa. Lopulta näkemysten välisiä eroja analysoitiin suhteessa teorian kautta esiinnostettujen jännitteiden olemassaoloon. Saatuja tuloksia käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä asettaa tutkimustulosten yleistettävyyteen muutamia rajoituksia. Ensinnäkin, koska empiirinen materiaali on kerätty haastatteluilla, perustuvat tulokset aina tietyssä määrin haastateltavien henkilöiden omaan subjektiiviseen kokemukseen käsiteltävästä asiasta. Puhtaasti objektiivisen tiedon kerääminen haastattelujen avulla on käytännössä lähes mahdotonta, eikä siihen tässä tutkimuksessa ollut edes tarkoitus pyrkiä. Tutkimus pikemminkin suuntautui kartoittamaan tulospalkkauksen suhtautumista haastateltavien omien kokemusten kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida tutkimusongelmaa monipuolisesti ja löytää mahdollisia ristiriitoja tulospalkkausta koskevien näkemysten väliltä ja näin ollen mahdollisesti myös tehdä johtopäätöksiä tulospalkkauksen olemassaolon tarpeellisuudesta

Toiseksi, myös tutkimuksen pieni otos asettaa omat rajoituksensa. Koska organisaation näkökulman puolella on haastateltu vain neljää henkilöä ja yrityksen näkökulman puolella henkilöitä vain neljästä yrityksestä, on syytä olettaa ettei saatu tietoa kuvaa tilannetta täydellisen kattavasti. Juuri tästä johtuen tutkimustulosten yleistettävyyden kanssa onkin noudatettava erityistä varovaisuutta, sillä sekä kerätyn tiedon subjektiivisuus että otoksen pienehkö koko aiheuttavat tähän omat riskinsä. Tutkimuksen on kuitenkin tarkoitus olla vertaileva ja etsiä ristiriitoja eri näkökulmien väliltä. Tutkimus ei siis pyri neuvomaan tulisiko tulospalkkausta käyttää palkitsemismenetelmänä suomalaisissa yrityksissä, vaan sen tarkoituksena on kyseenalaistaa tulospalkkauksen räjähdysmäisen kasvun järkevyyttä sekä organisaation että henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi tutkimus yrittää avata tulospalkkauskeskustelua myös henkilöstön näkökulmasta, joka aiemmassa



tulospalkkausta koskevassa tutkimuksessa on jäänyt turhan vähälle huomiolle ja tarjota mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

## **5. TULOSPALKKAUS SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ**

Tässä luvussa tarkastellaan haastattelujen avulla kerättyä empiiristä aineistoa ja analysoidaan sitä laadullisen tutkimuksen menetelmien avulla. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, yritysten anonymiteetin säilymisen vuoksi tutkimuksen yritykset ovat nimetty uudestaan kirjainkoodeilla A, B, C ja D. Kirjainkoodausta selventää liitteessä 1. oleva taulukko 1.

Luvun rakenne pyrkii seuraamaan teorialukujen 2. ja 3. suuntaviivoja. Luvussa 5.1 luodaan yleiskuva tutkimuksen yrityksissä käytettävästä tulospalkkauksesta ja palkitsemisesta, jonka jälkeen paneudutaan varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Luvussa 5.2 tarkastellaan tulospalkkioita henkilöstön näkökulmasta ja verrataan sitä luvussa 2 esitettyyn palkitsemisen reflektioteoriaan. Luvussa 5.3 puolestaan paneudutaan organisaation näkökulmaan ja tutkitaan vastaavatko tulospalkkauksen käytännön perusteet luvussa 3 esitettyjä teoreettisia syitä tulospalkkauksen käyttämiselle. Lopuksi luvussa 5.4 verrataan henkilöstön ja organisaation näkökulmien käytännön eroja ja yhtenevyyksiä sekä pohditaan näiden syitä. Luvussa 5.5 tehdään tuloksista yhteenveto.

### **5.1 Tulospalkkaus ja palkitseminen tutkimuksen yrityksissä**

Tulospalkkaus oli laajassa käytössä tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Kaikki neljä yritystä sovelsi tulospalkkausta kaikkiin tai lähes kaikkiin henkilöstöryhmiinsä. Yrityksessä B oli aineiston keruu hetkellä meneillään merkittävä kokonaispalkitsemista koskeva uudistus, jonka vuoksi tulospalkkausjärjestelmä oli tilapäisesti otettu pois käytöstä. Myös yrityksessä B tulospalkkiojärjestelmä oli koskenut pääasiassa koko henkilöstöä.

Kuten jo tutkimuksen teoriapuolella mainittiin, tulospalkkaus käsitteenä on laaja ja tutkittavissa yrityksissä termiä käytettiin odotetusti hieman erilaisissa merkityksissä. Käsitteen monimuotoisuus ja monimutkaisuus oli kuitenkin useissa yrityksissä tunnistettu ja esimerkiksi yritys C kertoi tehneensä paljon töitä sen eteen, että tulospalkkauksesta ja tulospalkkioista puhuttaisiin yrityksessä systemaattisesti eikä käsitteitä sekoitettaisi. Yrityksessä B puolestaan oli määritelty tarkkaan mitä termiä palkitsemisjärjestelmästä käytetään. Yrityksessä päädyttiin puhumaan tulospalkkiojärjestelmästä, sillä pelkästään tulospalkkauksesta puhuttaessa päaluottamusmiehet esittivät huolensa siitä oliko tarkoituksena oli viedä kaikkea palkkausta tulospalkkauksen suuntaan. Terminologian selventäminen auttoi henkilöstöpuolta ymmärtämään että kyseessä on vain peruspalkan ylittävään palkitsemiseen liittyvä tulossidonnaisuus. Yleisesti ottaen yritykset pyrkivät

kiinnittämään paljon huomiota siihen, että tulospalkkaus olisi henkilöstön näkökulmasta helposti ymmärrettävää ja riittävän yksinkertaista riippumatta siitä, millä nimellä siitä puhutaan.

Tutkimukseen osallistuneiden yritysten tulospalkkausjärjestelmissä oli havaittavissa monia yhtäläisyyksiä. Myös tulospalkkauksen lähtökohdat ja perusajatukset olivat yrityksissä pitkälti samankaltaisia. Tulospalkkiojärjestelmät pohjautuivat lähes kaikissa yrityksissä Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecardin (BSC) ajatusmaailmaan, jossa tavoitteita ja niiden mittareita tarkastellaan useasta eri näkökulmasta. Perinteinen BSC sisältää henkilöstö-, prosessi-, asiakas- ja talousnäkökulman ja sen tarkoituksena on luoda kausaalisuutta eri näkökulmien tavoitteiden välille yhtenäisen kokonaisuuden saavuttamiseksi. Tutkimuksen yritykset käyttivät yleisimmin kolmea tai neljää näkökulmaa ja mittaria, mutta niiden välillä ei kuitenkaan yrityksissä liittynyt varsinaista kausaalisuutta, vaan ne pikemminkin toimivat pitkälti omina kokonaisuuksinaan. Tavoitteita asetettiin vaihtelevasti sekä taloudelliseen että henkilökohtaiseen tulokseen, mutta myös tiimitavoitteisiin perustuen. Tulospalkkioiden maksuaikataulu oli yrityksissä useimmiten joko kerran vuodessa tai puolivuositain. Yrityksen B käytöstä poistetussa järjestelmässä palkkioita oli maksettu jopa kolme kertaa vuodessa. Yrityksessä D oli päädytty ratkaisuun, jossa osa palkkioista maksettiin kerran vuodessa ja toinen osa puolivuositain. Yleinen linja oli, että tulospalkkioiden rahamääräinen arvo oli saajalleen maksimissaan 1-2 kuukauden palkan suuruinen. Ainoastaan yrityksen B tulospalkkiot olivat huomattavasti yleistä tasoa alhaisemmat, sillä siellä maksimitulospalkkio oli arviolta noin  $\frac{1}{4}$  kuukauden palkasta. Useimmissa yrityksissä maksimitaso määritettiin suhteellisenä osuutena työntekijän palkasta, mutta muutamassa yrityksessä käytettiin myös euromääräisiä lukuja.

Tulospalkkausjärjestelmistä löytyi luonnollisesti myös monia yrityskohtaisia eroavaisuuksia. Esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmien sidonnaisuus yrityksen taloudelliseen tulokseen vaihteli yritysten keskuudessa laajasti. Toisissa yrityksissä tulospalkitseminen oli hyvin riippuvainen yrityksen taloudellisesta menestyksestä, kun taas toisissa palkitsemisen pohjana käytettiin kokonaan toisenlaisia tavoitteita ja mittareita. Yrityksen toimiala oli tässä selvästi vaikuttava tekijä, sillä toimialan erityispiirteiden vuoksi taloudelliseen tulokseen perustuvaa palkitsemista ei aina nähty perusteltuna. Esimerkiksi rahoitustoiminnassa yleinen korkotaso vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulokseen, jonka vuoksi tulos on voimakkaasti riippuvainen henkilöstöstä ja heidän työpanoksestaan riippumattomista tekijöistä. Yritys D oli huolissaan erityisesti tulospalkkauksen ohjaavan vaikutuksen puutteesta, mikäli yritys käyttäisi taloudellista tulosta palkitsemisen pohjana.

*”Ja sitten taas tää tulosherkkyys, niin sehän näkyy erityisesti niin, että kun korot on alhaalla, niin tuloskin on alhaalla. Ja nyt taas kun korot lähtee nousuun, niin ei kestä kauaa kun meidän tulokset ihan itsestään, ihan ilman mitään tekemättä nousee.”(Yritys D)*

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä palkka ja palkitseminen muodostivat laajan kokonaisuuden joka sisälsi monipuolisen valikoiman erilaisia palkitsemistapoja. Peruspalkan ei nähty riittävän enää ainoana palkitsemismuotona, vaan yritykset olivat valmiita panostamaan palkitsemiseen myös erilaisten peruspalkan ylittävien palkkioiden avulla. Tulospalkkaus tarjosi yhden tällaisen palkitsemiskeinon, mutta yrityksillä oli käytössään myös monia muita palkitsemismenetelmiä. Yrityksessä C työnantajan oli mahdollista maksaa henkilöstölle kannustepalkkioita jostain merkittävästä yksittäisestä onnistumisesta. Tämä palkkio voitiin suorittaa työntekijälle välittömästi, joten sen vaikutusta pidettiin yrityksessä huomattavana. Vähän samaan tapaan toimi myös yrityksen D järjestelmä, jossa palkittiin työntekijöitä hyvistä henkilökohtaisista suorituksista.

Näiden ja muiden lyhyen aikavälin kannustimien lisäksi monissa yrityksissä oli käytössä myös pitkän aikavälin kannustinohjelmia. Erityisesti mielenkiinto henkilöstörahojen tarjoamia mahdollisuuksia kohtaan nousi haastatteluissa merkittäväksi teemaksi. Henkilöstörahojen käyttö ei ole yritysten keskuudessa vielä kovin yleistä, mutta ne aletaan selvästi nähdä mielenkiintoisena mahdollisena kehityssuuntana. Erityisen positiivisesti henkilöstörahoihin suhtauduttiin yrityksissä, jotka olivat taustaltaan osuustoiminnallisia. Näissä yrityksissä henkilöstörahojen koettiin sopivan hyvin yhteen yritysten osuustoiminnallisen luonteen kanssa ja rahastojen tarjoamat mahdollisuudet herättivät kiinnostusta. Sen lisäksi, että yritykset panostivat palkitsemiseensa monipuolisten palkitsemiskokonaisuuksien kautta, oli tulospalkkausjärjestelmiä myös pyritty aktiivisesti kehittämään. Yritys B oli ottanut tulospalkkauksen toistaiseksi pois käytöstä, sillä järjestelmään oltiin parhaillaan tekemässä suuria muutoksia. Nämä muutokset olivat osa suurempaa palkitsemisjärjestelmiin liittyvää kehitysprojektia. Yritys C puolestaan oli juuri toteuttanut merkittäviä kehitystoimenpiteitä, mutta prosessin keskeneräisyydestä johtuen tehtyjen muutosten vaikutuksia ei vielä osattu arvioida. Ylipäätään yrityksissä tiedostettiin tulospalkkauksen kehittämistarpeen olevan jatkuvaa, mutta toisaalta myös myönnettiin kehittämisen unohtuvan helposti, mikäli järjestelmät tuntuivat toimivan hyvin.

*”Et se on vähän tällanen yleinen mitä yleensä tapahtuu kehittämisasioissa, että ensin kehitetään kauheen innokkaasti asiaa ja sit huomataan et se menee aika hyvin ja annetaan sen olla. Ja sitten huomataan, ettei se enää toimi. Kun olis pitäis siinäkin vaiheessa kun kaikki menee hyvin, sitäkin vaan vielä miettiä, että miten tästä eteenpäin.” (Yritys B)*

Kaikissa tutkimuksen yrityksissä tulospalkkaus oli laajasti käytössä, joten yritysten suhtautuminen tulospalkkiojärjestelmiin voidaan tulkita hyvin positiiviseksi. Yritysten tulospalkkiojärjestelmistä löytyi sekä eroja että yhtäläisyyksiä. Yhtäläisyyksistä suurin oli se, että tulospalkkiojärjestelmät rakentuvat eri yrityksissä jopa yllättävän samalla tavoin. Missään yrityksessä tulospalkkiot eivät olleet riippuvaisia vain yhdestä asiasta, vaan tulospalkkioihin liittyi aina useampia tekijöitä ja tavoitteita. Järjestelmät sisälsivät henkilökohtaisia tavoitteita, ryhmä- tai osastokohtaisia tavoitteita ja yrityksen tulokseen liittyviä tavoitteita. Kaikkien yritysten tulospalkkiojärjestelmät eivät sisältäneet välttämättä kaikkia näkökulmia, mutta vähintään kaksi tavoiteulottuvuutta kolmesta oli kaikilla yrityksillä käytössä. Tulospalkkiojärjestelmien eroavaisuuksina taas olivat palkkioiden suuruudet, niiden maksuaikataulu ja tavoitteiden mittaamiseen käytetyt mittarit. Alla oleva kuvio 12 havainnollistaa yritysten tulospalkkiojärjestelmien välisiä eroja tulospalkkioiden rahamäärien ja maksuaikataulun välillä sekä yhtäläisyyksiä tulospalkkiotavoitteissa.

Yritys	Tulospalkkamaksimi (vuodessa)	Maksuaikataulu	Tavoitteet joihin tulospalkkiot sidoksissa
Yritys A	8% peruspalkasta	2 kertaa/vuosi	ryhmä, yrityksen tulos
Yritys B	420€	3 kertaa/vuosi	osasto, yrityksen tulos
Yritys C	1kk palkka	1 kerta/vuosi	osasto, henkilökohtainen, yrityksen tulos
Yritys D	2kk palkka	osa 1, osa 2 kertaa/vuosi	osasto, henkilökohtainen

Kuvio 12. Yritysten tulospalkkiojärjestelmien suurimmat erot ja yhtäläisyydet

## 5.2 Henkilöstön näkökulma tulospalkkaukseen

### 5.2.1 Yhteenveto tutkimusyritysten välisistä eroista ja yhtenevyyksistä

Henkilöstön näkökulman puolella on tarkoitus selvittää yleisen tulospalkkaukseen suhtautumisen lisäksi sitä, että vaihteleeko tämä suhtautuminen mahdollisesti organisaatiotasosta riippuen. Sekä

tutkimuksen kohteena olevat yritykset että niiden tulospalkkiojärjestelmät ovat kuitenkin niin erilaisia, että lyhyt yritysten välinen vertailu on alkuun tarpeen.

Yrityksissä A, B ja C henkilöstön suhtautuminen tulospalkkioihin oli hieman välinpitämätöntä. Yleinen linja näiden yritysten henkilöstön keskuudessa oli se, että tietysti ekstrarahaa on mukava saada, mutta tulospalkkioiden merkitys työmotivaatioon oli henkilöstön mielestä kuitenkin melko minimaalinen. Osa henkilöstöstä ei edes muistanut kaikkia tavoitteita ja mittareita joihin heidän tulospalkkionsa oli sidottu. Vaikka yrityksessä B tulospalkkiojärjestelmä oli otettukin tilapäisesti pois käytöstä, kaikki haastateltavat olivat olleet yrityksen palveluksessa myös järjestelmän käytössäoloaikana.

*No ei se mikään selkeä mun tekemisiä ohjaava asia oo, että en mä ajattelle kun mä teen jotain projekteja et ai niin tää on nyt sitten sidottu tulospalkkioon, koska en mä edes muista mikä näistä kaikista projekteista siellä nyt lukee kun siellä voi lukee useampikin. Ehkä se on enemmän vaan sellainen ekstrabonus siitä, että ylipäättään tulee hoidettua hyvin työt ja että meidän yksikkö on tehny hyvin työt. (päällikkö, yritys C)*

*No, kyllä sillä [tulospalkkioilla] aika pieni rooli on. Kivahan se on saada pikkusen lisää, mutta se on, ei se sillä oo niinku minkäänlaista oikeen. En osaa sanoa, että minkälaista roolia se näyttölee siinä, sen varaan kun ei laske mitään. Niin se tulee, kun tulee, ja jos ei tuu, niin ei tuu. (työntekijä, yritys A)*

*No, se [tulospalkkiojärjestelmän lopettaminen] ei aiheuttanu... niinku mä sanoin, mä jo suhtauduin siihen että se oli tavallaan tämmöinen hällävälä et oliko tai ei. Ei se heilauta, mä luulen, että ei ketään oikeen millään tavalla. (päällikkö, yritys B)*

Yrityksessä D sen sijaan tulospalkkiojärjestelmä koettiin henkilöstön keskuudessa erittäin tärkeänä ja sen merkitys henkilöstön motivaatioon vaikutti olevan keskeinen. Yrityksen E henkilöstö koki että tulospalkkioilla on aidosti työntekeä ohjaava vaikutus, vaikei tulospalkkioiden suuruus ehkä olekaan taloudellisesti ratkaisevalla tasolla.

*Se vaikuttaa silleen, että se [tulospalkitseminen] on mun se motivaatio minkä takia mä oon täällä töissä. Mä oon valmis tekemään paljon töitä, ja oon valmis ottamaan haastavat tavoitteet kun mä rakastan tätä mun asiakaskuntaa ja mä haluan etsiä niille*

*hyviä ratkaisuja jotta niiden liiketoiminta sujuu niin kyllä mulla on siinä merkitys, että mulla on sellaiset tavoitteet että mä itse voin niihin vaikuttaa ja oon valmis tekemään. (ylempi toimihenkilö, yritys D)*

*Että jos me sieltä vaikka nähdään että me oltais jollain osa-alueella jäljessä, niin kyllä me pyritään tosi nopeasti siihen reagoimaan ja miettimään että miten saatais se taas nyt sinne hyvälle tasolle. Että kyllä se [tulospalkitseminen] aidosti ohjaa sitä päivittäistä tekemistä myös. (päällikkö, yritys D)*

*Tai että sillä ei oo ehkä sellasta taloudellista merkitystä, mutta jos mä tiedän että tekemällä nää ja nää asiat hyvin, niin mä voin saada 2 kk:n palkan, niin tottakai mä sen teen. (päällikkö, yritys D)*

Yritysten välisessä vertailussa henkilöstön suhtautuminen tulospalkkioihin oli siis selvästi kahtiajakautunutta. Siinä missä yritysten A, B ja C henkilöstö ei suhtautunut kovin innostuneesti tulospalkkioihin, yrityksen D henkilöstö puolestaan koki tulospalkkioiden olevan erittäin merkittävässä asemassa työmotivaation lähteenä. Erot yritysten välillä saattavat johtua esimerkiksi toimialasta, työtehtävien luonteesta tai tulospalkkiojärjestelmän rakenteesta. Henkilöstön jakautuminen tulospalkkioihin suhtautumisessa kahteen leiriin on kuitenkin vain karkea yhteenveto tuloksista. Jotta syntyisi ymmärrys siitä, miten ja miksi tulospalkkiot vaikuttavat tai eivät vaikuta henkilöstön työmotivaatioon, on tuloksia seuraavaksi käsiteltävä tarkemmin.

### 5.2.2 Yksilön työmotivaation perusteet

#### Tulospalkkioiden ongelmallisuus motivoivana tekijänä

##### *Rahan merkitys*

Kuten jo luvussa 2. kerrottiin, Maslown tarvehierarkiaa voidaan pitää motivaatioteorioiden kulmakivenä. Vaikka Maslow ei varsinaisesti tarkoittanutkaan malliaan käytettäväksi liike-elämässä, näyttää siltä että tarvehierarkia voi ainakin osaltaan selittää työmotivaation syntyä. Maslown tarvehierarkian mukaan rahalla voidaan tyydyttää vain hierarkian alimmilla tasoilla olevia tarpeita eikä näiden tarpeiden ollessa tyydytettyjä raha enää toimi motivaattorina. Tutkimukseen

haastateltavien henkilöstön edustajien suhtautuminen tulospalkkioihin oli yleisesti melko positiivinen, sillä lisärahan koettiin aina olevan tervetullutta. Näin ollen tulospalkkiot nähtiin hyvänä asiana, vaikka suurin osa haastateltavista henkilöstön edustajista ei kokenut niiden toimivan erityisen motivoivana asiana.

*Se [tulospalkkiot] on ihan hyvä asia mutta ei se välttämättä mua hirveesti motivoi, jos mä olen rehellinen. (ylempi toimihenkilö, yritys C)*

*Hmm... No kyllähän se [tulospalkkiot] osaltaan on [hyvä asia], mut just ite omalla kohalla, niin ei se tällä hetkellä motivoi kyllä. (toimihenkilö, yritys A)*

*No mä oon luonteeltani sellanen että mua ei hirveesti toi raha motivoi. Että kyllä mä tekisin ne hommat muutenkin. Mä en oo koskaan kokenu että noi tulospalkkiot olis koskaan mua kauheesti... kun kyllähän sitä pitäis koko ajan muutenkin parantaa ja toki, en mä pane vastaan jos siitä jotain rahaakin saa, mutta se ei oo se mun tärkein motivaattori. (päällikkö, yritys B)*

Kuten jo alun yhteenvedossa mainittiin, yrityksen D henkilöstö suhtautui selkeästi muuta haastateltua henkilöstöä positiivisemmin tulospalkkioihin ja kokivat tulospalkkiot motivoivaksi ja erittäin tärkeäksi osaksi omaa palkkiojärjestelmäänsä. Lisäksi yrityksen D haastatellut esimiehet näkivät tulospalkkiot merkittävänä johtamisen työkaluna.

*Mutta kyllä se mun mielestä tänä päivänä on ehdotonta, että jotta ihmiset on valmiita tekemään yritykselle tulosta, niin kyllä siitä pitää ehdottomasti palkita. Mitä enemmän tekee tulosta niin sitä enemmän pitää palkita. (ylempi toimihenkilö, yritys D)*

*Jos mä olisin nykyisessä tehtävässä ja nykyisellä työnkuvalla, niin kyllä mä kokisin että mulla loppuis välineet kesken [jos tulospalkkiot poistettaisi käytöstä]. Että jos se poistettais tiimiltäkin, niin onhan noi sellasia välineitä joilla kannustetaan. Emmä usko että ne tekis sitä tulosta ihan pelkällä kuukausipalkalla. (päällikkö, yritys D)*

Mielenkiintoisen ristiriidan tuo asiaan se, että vaikka yleisesti tulospalkkioita ei koettu erikoisen motivoivina, niin monet henkilöstön edustajat kuitenkin mainitsivat rahan yhdeksi tärkeimmäksi



työmotivaation lähteeksi. Raha oli siis monille tärkein syy työntekoon, mutta ilmeisesti tulospalkkiot eivät kuitenkaan riitä kannustamaan heitä lisäponnisteluihin.

*Raha motivoi, mut eihän sekään, sekin on kuitenkin pieni osa, mutta merkittävä.  
(toimihenkilö, yritys C)*

*Ihmettelen jos joku vastaa tähän eri tavalla kun minä, että kyllä sen työnteon suola on raha miks sinne mennään ja miks siellä viihdytään. (toimihenkilö, yritys B)*

*Se palkka tietysti on se minkä takia me varmaan kaikki täällä ollaan eli saadaan se toimeentulo (ylempi toimihenkilö, yritys B)*

*No pääsääntöinen motivaatio työntekoon on tietenkin se että pyrkii välttämään rahattomuutta. (toimihenkilö, yritys D)*

*Raha motivoi tietysti. (toimihenkilö, yritys A)*

Vaikka monet henkilöstön edustajat kertoivat rahan motivoivan heitä työntekoon, osa myös koki rahan motivointivaikutuksen jokseenkin rajallisena.

*Että tietyllä tavalla se rahakin on kannustavaa ja sen palkan ja palkkauksen täytyykin olla kannustava, koska jos sä koet että sä jäät palkkakuoppaan, niin se ei oo varmaan sen yrityksenkään kannalta hyvä tilanne. Mut se palkkakin motivoi vain tiettyyn rajaan saakka, eli minä en ainakaan koe että se on yks ja ainut motivaattori. (ylempi toimihenkilö, yritys C)*

*Syyt vähäisen motivaatiovaikutuksen taustalla*

Ylesin syy tulospalkkioiden vähäiseen motivointivaikutukseen löytyi henkilöstön mielestä tulospalkkioiden määrästä. Useimmat työntekijät olivat sitä mieltä, että kuukauden tai muutaman kuukauden palkka oli yksinkertaisesti liian pieni summa motivoimaan heitä.

*Mun mielestä se on... siinä ei puhuta niin hirveän isoista summista, että ei se motivoi minua. Ei se kerta kaikkiaan ole mun mielestä mikään. (toimihenkilö, yritys C)*

*En mä tiedä...mä oon vähän tästä nyt niinku... jotenki kun ei oo kysymys niin mistään suuresta bonuksesta, että tavallaan jos sieltä jotain tulee niin se on ihan mukavaa ylimääräistä, mut jos ei niin pystyn sen asian kanssa elämään. Että ehkä tässä ei niin sitä motivaatiovaikutusta niin hirveesti ole. (päällikkö, yritys C)*

*Kyllähän sen pitäis kuukaudessa olla, ei puhuttais kympeistä, vaan puhuttais satasista, niin sitten siinä vaiheessa ois merkitystä. (työntekijä, yritys A)*

*Kun siinä nyt oli tosiaan kyse muutamista euroista tai muutamista markoista, niin se kyllä motivoi mua yrittämään yhtään sen enempää. (työntekijä, yritys B)*

Osa henkilöstöstä oli sitä mieltä että tulospalkkioiden rahasumman lisääntyminen vaikuttaisi heidän työmotivaatioonsa selkeästi positiivisesti. Toisaalta, raha koettiin myös hyvin suhteellisena asiana mikä käytännössä herätti epäilyksiä siitä, olisiko mikään tulospalkkiomäärä koskaan pitkällä tähtäimellä henkilöstöä tyydyttävä. Monien haastateltavien oli myös erittäin vaikea arvioida minkälainen tulospalkkiomäärä olisi ylipäätään motivoiva.

*Mun mielestä enemmän vois, musta ehkä sais enemmän irti jos mulla tulospalkkion osuus olis merkittävämpi. Kyllä se mua motivois. (ylempi toimihenkilö, yritys B)*

*Se pitäisi olla kyllä vähintäänkin puolet enemmän, että neljästä tai kuudesta [kuukauden palkasta]. Silloin se on jo tuntuva bonus ja onhan siinä sitten taas tapoja johdolla asettaa eri rajoja, että harvat saavuttaisi vaikka sen puolen vuoden [palkan summan], että siihen pitäis tehdä jo ihmeitä. (ylempi toimihenkilö, yritys D)*

*En mä siihen summaan osaa sanoa, ei se summa ehkä oo koskaan tarpeeks iso että jos me vaan sillä summalla motivoidaan niin ei se oo kauheen hyvä. (päällikkö, yritys B)*

*En mä osaa sitä ajatella... jos mä soitan kotiin ja kysyn... en mä tiedä, en mä pysty heittää euroarvoa. (päällikkö, yritys B)*

Tulospalkkioiden rahasumman lisäksi henkilöstö koki tulospalkkioiden maksuaikataulun vaikuttavan negatiivisesti niiden motivointikykyyn. Yleinen mielipide oli se, että tulospalkkioita maksettiin liian harvoin, jolloin yhteys työn tuloksen ja siitä maksettavan korvauksen välillä hämärtyi. Harva maksuaikataulu on luonnollisesti yhteydessä yhtä harvaan tavoitteidenasetantaan, joka nähtiin myös omana ongelmanaan, sillä tilanteiden muuttuessa nopeasti tulospalkkiotavoitteissa saattoi olla vanhentuneita tai epärelevanttejä asioita. Näistä syistä syystä monet henkilöstön edustajat olivatkin sitä mieltä että tulospalkkiot ja niihin liittyvät tavoitteet voisivat motivoida enemmän, mikäli niitä maksettaisiin useammin kuin kerran tai kaksi vuodessa.

*No se varmasti motivois eri tavalla ja ehkä semmosia, sen palkkion jakamista vähän pienempiin osiin, kun vuosi on aika pitkä aika ja vuoden aikana tapahtuu monenlaista asiaa. Jos sitä aikaa olis lyhennetty niin että jos se olis puolen vuoden tai 4 kuukauden pätkä jota katotaan ja arvioidaan, niin sen motivoiva vaikutus olis kokonaan toisenlainen, koska sitten sä koko ajan olisit ihan jyvällä siitä tavoitteesta ja tavoitteeseen pääsemisestä kun se olis riittävän lyhyt jakso. (päällikkö, yritys C)*

*No mun mielestä voisko se olla järkevä että kuukauden välein tai jos se on liian tiivis, niin kaks kuukautta. Jos se olis kuukauden välein niin me palkkitais siitä edellisestä kuukaudesta ja se tulis aika nopeesti ja olis vielä muistissa. (päällikkö, yritys B)*

Tulospalkkiojärjestelmien monimutkaisuus mainittiin myös motivaatiota heikentävänä tekijänä. Huolestuttavaa oli se, että useat henkilöstön edustajat eivät ymmärtäneet tulospalkkioiden maksuun liittyvää logiikkaa, eivätkä näin olleen nähneet linkkiä työnteon ja tulospalkkioiden välillä. Tulospalkkiojärjestelmien toimivuuden perusedellytyksenä voidaan varmasti pitää sitä, että henkilöstökin ymmärtää järjestelmän toimintaperiaatteen.

*Se on aina ollu haaveissa et sais ylimääräistä rahaa niin sanotusti ja varsinkin siitä että jos me ollaan suoriuduttu hyvin. Mut ehkä se on jääny taka-alalle sen takia kun me ei olla välttämättä tiedetty mistä meille maksetaan. (...) Eli se on kuitenkin hyvin tärkeätä et ne ihmiset tietää mikä on se resepti sen maksamisen takana, koska siitä se epäselvyyss lähtee. (päällikkö, yritys B)*

*Sen pitäisi olla läpinäkyvää se seuranta työntekijälle ja tietää mitä saa jos pääset tavoitteisiin. Se on mun mielestä se mihin pitäisi pyrkiä. (ylempi toimihenkilö D)*

### *Tavoitteidenasetannan merkitys*

Tulospalkkioihin liittyvä tavoitteidenasetanta sai henkilöstöltä kritiikkiä, ja monet mainitsivatkin epäonnistuneen tavoitteidenasetannan yhdeksi suurimmista syistä siihen, että eivät kokeneet tulospalkkioita motivoivaksi asiaksi. Tavoitteidenasetantaan liittyi useita erilaisia ongelmia. Yksi niistä oli ylhäältäsanellut tavoitteet, joita henkilöstö ei aina kokenut kovin mielekkäiksi. Monet kertoivat ylhäältäsaneltujen tulospalkkiotavoitteidensa sisältävän sellaisia asioita, joihin heillä ei itsellään ollut mitään mahdollisuuksia vaikuttaa, eikä heillä siitä syystä myöskään ollut motivaatiota näihin tavoitteisiin edes pyrkiä.

*Itsevaikuttaminen siihen [tulospalkkiotavoitteisiin] ja sen osaston vaikuttaminen täytyy olla sitten tarkkaan ajateltu, että mitkä siellä [tulospalkkiotavoitteissa] sitten on, että päästäis eroon niistä mihin ei itse pysty vaikuttamaan. (ylempi toimihenkilö B)*

*No siis mä en tiedä mikä se [tulospalkkiotavoitteet] täällä kuuluis olla, mutta meidän silloinen esimies, se ei oo enää meidän esimies mutta käytiin nää tulospalkkiokeskustelut ja silloin meillä oli mittareina semmosia asioita joihin me ei edelleenkään pystytä itse vaikuttamaan ja sellasia asioita jotka mun mielestä ei kuulu millään tavalla siihen että mikä on se syy että maksetaan tulospalkkioita. (toimihenkilö, yritys C)*

Myös tavoitteiden taso nähtiin erittäin tärkeänä asiana. Henkilöstö koki liian korkeat ja epärealistiset tavoitteet motivaatiota vähentävänä tekijänä, mutta myös liian helppoja tavoitteita kritisoitiin. Parhaat tavoitteet henkilöstön mielestä olivat sellasia jotka olivat haastavia, mutta eivät mahdottomia.

*No mun mielestä eniten vikaa oli niissä tavoitteissa. Että ne nostettiin ihan älyttömän korkeelle eikä niihin ollu sit enää mitään mahdollisuutta päästä. (työntekijä, yritys B)*

*No, ainakin ne tavoitteet oli niin mitättömät että oikeen nauratti miten helposti niihin pääsi, mutta mä en sitten tiedä miten ne asetettiin. (päällikkö, yritys B)*

Tavoitteidenasetannan vaikeuden nähtiin myös olevan suhteessa työtehtävän tyyppiin. Myyntipainotteisemmassa työssä tavoitteidenasetanta koettiin huomattavasti helpommaksi asiaksi,

kun taas asiantuntijatyössä hyvien tavoitteiden ja mittarien löytäminen nähtiin huomattavasti haasteellisemmaksi. Näin ollen työnkuvakin saattaa osaltaan vaikuttaa henkilöstön tulospalkkiosuhtautumiseen.

*Huonoja puolia on ne, että me ei joka ryhmälle saada järkeviä mittareita, jotka ohjais sitä heidän omaa tekemistä. Se on se probleema edelleenkin. Että se, joka tekee enemmän vähän tämmöstä toimistotyylisiä työtä asiantuntijana, niin vaikee on keksiä semmonen mittari, tai sanotaan kolme mittaria, jotka vaikuttas siihen. (ylempi toimihenkilö, yritys A)*

*Ja kun taas mun tavoitteet on sit sellasia, joka on vähän ongelma näissä esimiesten tavoitteissa, että kun yksittäisellä työntekijällä on sellasia tavoitteita että myy luottoa X määrää tai hanki uusia asiakkaita 50, niin se on aika helppo nähdä että okei nyt sä saavutit noi, niin sä saat tulospalkkion. Mutta esimiesten tavoitteet on enemmän sellasia kollektiivisia ja niissä mun nyt vähän karrikoiden, mun jokaisen alaisen pitäis käytännössä saavuttaa omat tavoitteet, jotta mä voin saavuttaa mun tavoitteet. (päällikkö, yritys D)*

Yleisesti ottaen henkilöstö kaipasi lisää sananvaltaa tavoitteidenasetantaan, niin mittareihin kuin tavoitetasoihinkin. Toisaalta, tavoitteidenasetannan ymmärrettiin olevan hankala asia, minkä vuoksi muutamat näkivät sanellut tavoitteet tehokkaana ratkaisuna. Jotkut myös hieman epäilivät omaa tavoitteidenasetantakykyänsä, ja uskoivat annettujen tavoitteiden jopa kannustavan heitä entistä parempaan suoritukseen.

*Jos vaan annettais se mahdollisuus meille vaikuttaa omaan työhömmä niin tottakai [sellaiset tavoitteet motivoisi enemmän]. Kyllä jos me itse saatais suunnitella että miten voitais vaikka tehostaa toimintaa ja näin niin olis se ihan eri kun että vaan sanotaan että tehkää näin ja saatte jonkun pienen korvauksen. Ei se oo mitään palkitsemista. (työntekijä B)*

*No joo sanotaan näin että toihan [henkilöstö itse saisi vaikuttaa tavoitteidenasetantaan] olis ainakin teoriassa sellanen ideaalitalanne, mutta mä en oo yhtään niin varma että olisko se sitä kuitenkaan käytännössä. Kun meillä joskus on ollu tällasia kierroksia, monta vuotta sitten, niin siitä tuli vähän väistämättä vähän sellasta juupas-eipäs-*

*keskustelua. Toisekseen se on tosi hidas prosessi ja on paljon ylimääräisiä kierroksia. Nyt meillä on ollut pitkään se että on strategiasta johdetut ryhmätavoitteet jotka jaetaan eteenpäin tulosityksiköille, ja meillä esimiehinä on sitten tarkoitus kääntää se keskustelu siihen että ei niin että miksi on tällaisia tavoitteita, vaan siihen että miten me nämä tavoitteet yhdessä saavutamme. (päällikkö, yritys D)*

*No jos mä itse saisin päättää niin siinä varmaan kävis niin että valitsis niitä jotka on itelle kaikkein helpoimpia tehdä ja helpoimpia päästä ja sitten varmaan osa jäis kokonaan tekemättä. Mutta jos mä nyt oon ihan rehellinen niin kun ne tavoitteet aina vuoden alussa tulee, niin aluks kaikki on ihan hiilenä että ei tämmösiin kukaan pysty ja että nyt iski väärä ja näin, mutta sitten me sulatellaan niitä ehkä sellanen kuukausi ja sitten ruvetaan katsomaan että jos näihin nyt kuitenkin pystyis. Mutta kyllä sen huomaa että kun ne tavoitteet on kokoajan kasvanu, niin kyllä se ohjaa sitä tekemistä. Ilmeisesti sitä on sit kuitenkin niin laiska että jos tavoitteissa olis puolet vähemmän, niin ehkä sitä sit pääsis vaan siihen puoleen. (toimihenkilö, yritys D)*

#### *Yhteenveto tulospalkkioiden motivointiongelmista*

Henkilöstön haastattelut tarjosivat mielenkiintoisia ja erilaisia näkökulmia siihen, voiko tulospalkkiot käytännössä toimia tehokkaana motivaattorina työntekoon ja kannustaa henkilöstöä entistä parempiin suorituksiin. Hieman yllättäen Maslown motivaatioteorian tarvehierarkia piti paikkansa myös tulospalkkioiden kohdalla. Ne henkilöt, jotka kertoivat rahan motivoivan heitä tarkoittivat he rahan turvaavan oman sekä perheen toimeentulon ja pitivät siksi sitä tärkeänä ja motivoivana tekijänä. Tällä rahalla henkilöstö tarkoitti työstä maksettavaa peruspalkkaa, ei tulospalkkioita. Maslown tarvehierarkian käsitteiden mukaan toimeentulon turvaaminen asettuisi tarvehierarkian alimmille portaille fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden joukkoon. Juuri nämä alimmilla hierarkian portailla olevat tarpeet voidaan Maslown mukaan tyydyttää rahalla, joten tutkimustulokset noudattavat täysin Maslown teoriaa. Myös tulosten ristiriita siitä että raha peruspalkan muodossa motivoi, mutta tulospalkkioiden muodossa ei, noudattaa itse asiassa Maslown teoriaa. Peruspalkka tyydyttää henkilöstön fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet ja näiden tarpeiden ollessa tyydytetyinä, henkilöstö alkaa tavoitella korkeammalla hierarkiassa olevia tavoitteita, sosiaalisia, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Aivan kuten Maslow on todennut, näiden tarpeiden tavoittelemiseen eivät enää riitä pelkät rahalliset kannustimet. Pienen

ristiriidan teorian kanssa aiheuttaa vain yritys D:n henkilöstön kokemukset tulospalkkioiden hyvästä motivoivasta vaikutuksesta.

Herzbergin motivaatiohygieniateorian mukaan palkka voi aiheuttaa vain työtyytymättömyyttä ja näin ollen ainoastaan heikentää henkilöstön motivaatiota. Se, että osa henkilöstöä oli skeptinen sen suhteen että lisäisikö tulospalkkiomäärien kasvattaminen kuitenkin heidän motivaatiotaan, on linjassa Herzbergin teorian kanssa. Herzbergin mukaan palkankorotuksella voidaan parantaa työtyytyväisyyttä vain hetkellisesti siihen asti, kunnes se muuttuu itsestäänselvyydeksi. Myös se että henkilöstön oli vaikea arvioida heitä motivoivan tulospalkkion määrää kertoo siitä ettei ihmisillä luultavasti edes ole sellaista tulospalkkiosummarajaa, jonka toisella puolella he voisivat sanoa sen alkavan motivoida itseään.

### Henkilöstöä motivoivat tekijät

Tuloksista on tähän mennessä selvinnyt että raha ei henkilöstön näkökulmasta ole kaikkein paras työmotivaation kasvattaja. Kuten kappaleessa 2. kerrottiin, Maslown tarvehierarkian mukaan ihmisiä motivoi erilaiset tarpeet. Edellisessä osiossa tultiin siihen johtopäätökseen, että peruspalkka tyydyttää henkilöstön alimpien portaiden tarpeet, joten mikäli Maslown teoria pätee käytännössä, pitäisi henkilöstöä motivoida nyt ylempien portaiden tarpeet, eli sosiaaliset, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Toisen perusmotivaatioteorian, Herzbergin motivaatiohygieniateorian mukaan henkilöstöä pitäisi motivoida tunnustukset ja saavutukset työssä, mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, ylennys, vastuu ja työ sinänsä.

Vaikka osa henkilöstöä mainitsikin rahan motivoivan heitä työntekoon, ei se missään tapauksessa ollut ainut motivaatioon vaikuttava tekijä. Suurimmat motivaattorit henkilöstön mielestä liittyivät työtehtäviin ja työyhteisöön. Töissä viihtymistä arvostettiin erittäin korkealle, koska työ on kuitenkin melko suuri osa elämää ja näin ollen myös työpaikalla tulee vietettyä hyvin paljon aikaa. Näiden lisäksi myös haasteet, onnistumiset ja tavoitteiden saavuttaminen koettiin erittäin motivoiviksi asioiksi.

*No mulle aika merkittävä asia on työyhteisö, että mä viihdyn niiden ihmisten kanssa ketä siellä töissä istuu joka päivä ja kenen kanssa mä joka päivä oon kasvotusten ja puhun niistä asioista. Mutta sellainen tietty yleisvire, se hyvä fiilis mikä siellä on, niin*

*on aika tärkeä. Ja kyllä mun mielestä työtehtävissäkin pitää olla sitä jatkuvaa oppimista, että tietää ettei oo sillälailta ihan jämähtäny että toistaa kokoajan sitä samaa asiaa. (päällikkö, yritys C)*

*Hmm. Mikähän mua motivois eniten. No siis, tietysti onnistumiset ja semmonen, että jos työpäivän jälkeen oot, sulla on vaikka hirveesti hommaa ja meidän pitää tuolla olla monesti seittemän eri juttua kesken ja tehään vähän kaikkea, niin se, että oot handlannu ne kaikki ja on menny hyvin kaikki. Ainahan se ei onnistu ja paljohan on semmosia asioita, mihin ei voi edes ite vaikuttaa. Mutta kyllä se niinku motivoi ne pienet onnistumiset. Ja sitte kyllä meillä on ainaki niin hyvä työporukka, että musta on tosi kiva tulla töihin. (toimihenkilö, yritys A)*

*Niin kun mä sanoin, semmoinen työ missä on tarkoituksensa ja niin edes päin. Ei tää nyt ihan harrastus ole mut kyl se lähellä rupee olee sitäkin jo. (...) No se tietenkkin, että on saanu uusia haasteita ja pitkään ollu yrityksessä ja saanu olla ja eteenpäin on menty ja uusia haasteita on edelleen. Ne on olleet mulle se suurin motivaattori. (päällikkö, yritys B)*

*No kyllä se työ ittessäänkin mua motivoi, että en tiedä onko päässä vikaa vai mutta mitä mutkikkaampi juttu niin siitä mä nautin ja sitten tykkään noista asiakaskohtaamisista (...) Ja sitten meillä on kauheen mukavat työkaverit ja hirveen hyvä ilmapiiri, joka on musta tosi tärkeä, koska työpaikalla viettää kuitenkin niin paljon aikaa. Täällä ollaan aika villilläkin tuulella välillä. (...) Ja on meillä muutenkin aika huumoripitoista porukkaa täällä meidän tiimissä ja konttorissa yleensäkin. On meillä tosi kivaa. (toimihenkilö, yritys D)*

Esimiesten erityispiirteinä oli se, että he kertoivat alaistensa onnistumisten motivoivan heitä eniten. Tämän voidaan ajatella olevan melko luonnollista, sillä mikäli alaisten onnistumisiin usein tarvitaan myös esimiesten panosta. Kun alainen kokee onnistuneensa työtehtävässä, voi esimies kokea onnistuneensa johtajana.

*No ehkä mä sanoisin että tässä esimiestehtävässä se tiimi jo aika iso voimavara ja siitä että tiimi onnistuu saa itekin niitä onnistumisen tuntemuksia. Onhan se välillä niinkin että sitä vaan hakkaa päätä seinään että apua, miten tän saa vietyä tolla tiimillä läpi*



*että pitääkö vääntää ihan rautalangasta, mutta sitten kun näkee miten se tiimi oppii ja kehittyy ja tiimi onnistuu, niin onhan se hienoa. (päällikkö, yritys D)*

Vähäisetkin rahan ja tulospalkkioiden motivoivaikutukset näyttivät kalpenevan muiden tärkeämpinä pidettyjen motivaattoreiden rinnalla.

*Mut en mä nyt pelkän isomman tilipussin perässä lähtis mitään helvetin tylsää hommaa tekee, että kyllä siinä sit pitäis olla kans jotain haasteita. (toimihenkilö, yritys B)*

*Uskallan väittää, että semmonen palaute [kehuminen], on paljon motivoivampaa kuin raha, että jos saa semmosta suoraa palautetta siitä työstä. (toimihenkilö, yritys A)*

*No raha on yks tietenki, mutta sit myös hyvät työkaverit, että ei oo koskaan sellanen fiilis ettei millään viittis tulla tänne töihin. Se on mun mielestä se asia joka motivoi. (toimihenkilö, yritys B)*

Molemmat teoriat, sekä Maslowin tarvehierarkia että Herzbergin motivaatiohygienia ovat suurilta osin linjassa henkilöstön haastatteluiden perusteella kertomien työmotivaatiotekijöiden kanssa. Työviihtyvyyden ja työkavereiden arvostaminen viittaa Maslowin sosiaalisten ja arvostuksen tarpeiden portaisiin ja työn sisällön tärkeä merkitys itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Myös monet Herzbergin motivaationtekijät löytyivät henkilöstöä motivoivien asioiden listalta. Vastuuta ei varsinaisesti mainittu henkilöstön haastatteluissa heitä motivoivana tekijänä, mutta esimerkiksi esimiesten tyytyväisyys omaan työnkuvaansa käytännössä tarkoittaa sitä, etteivät he ainakaan pelkää vastuuta. Myöskään ylennystä ei kukaan varsinaisesti maininnut motivoivana tekijänä, mutta pyrkimys ja tahto uralla etenemiseen oli luettavissa rivien välistä useamman haastateltavan muihin asioihin liittyvistä vastauksista.

### 5.2.3 Tulospalkkioiden ja palkitsemisen merkitys

Vaikka tulospalkkioilla ei näyttänyt olevan kovin vahvaa vaikutusta henkilöstön motivaatioon, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö niillä olisi mitään merkitystä. Thierryn palkitsemisen reflektioteorian perusajatuksena on, että rahalla ei ole ihmisille sinällään merkitystä vaan merkitys syntyy niistä tärkeistä asioista jota palkitseminen heijastelee. Thierryn mukaan palkitsemisella voi olla neljänlaista merkitystä: motivationaalista, suhteellista, kontrollimerkitystä ja kulutusmerkitystä.

## Motivionaalinen merkitys

Vaikka tulospalkkioiden motivaatiomerkitys on jo todettu melko vaatimattomaksi, osa yrityksen D henkilöstöstä kuitenkin koki niillä olevan vaikutusta heidän omaan motivaatioonsa. Tämä tulos oli jokseenkin ristiriidassa Maslowin ja Herzbergin teorioiden kanssa, mutta Thierryn mukaan tulospalkkioiden motivionaalinen merkitys on teoreettisestikin olemassa. Motivionaalisen merkityksen taustavaikuttajina toimivat odotusarvo- ja vahvistamisen teoria. Odotusarvoteoria erityisesti selittää sitä miksi osa henkilöstöstä koki tulospalkkiot motivoiviksi ja osa ei. Yrityksessä D henkilöstö koki juuri odotusarvoteorian mukaisesti tulospalkkiot hyvänä välineenä saavuttaa houkuttelevia tavoitteita.

*Se vaikuttaa silleen, että se [tulospalkitseminen] on mun se motivaatio minkä takia mä oon täällä töissä. Mä oon valmis tekemään paljon töitä, ja oon valmis ottamaan haastavat tavoitteet kun mä rakastan tätä mun asiakaskuntaa ja mä haluan etsiä niille hyviä ratkaisuja jotta niiden liiketoiminta sujuu niin kyllä mulla on siinä merkitys, jotta mulla on sellaiset tavoitteet että mä itse voin niihin vaikuttaa ja oon valmis tekemään. Mä en voi itselleni hyväksyä sellaista oloilaa että mä en olis saavuttanu tavoitteitani. Sen takia mä oon täällä. Mulla on elämässä paljon paljon muitakin asioita mitä mä vois tehdä jos mä en täällä töissä olis. (ylempi toimihenkilö, yritys D)*

*No joo, kyllä. Ja se että tavoitteen saavuttaminen ja ymmärtää miten se linkittyy siihen koko kokonaisuuteen ja ymmärtää että sen saavuttaminen on oikeesti tosi tärkeä sen yrityksen kannalta ja näin. Jos se on tavallaan ihan sama, tuleeko se tulos aikaiseksi vai ei, niin ok, kyllä se varmaan jollain lailla motivoi sitä työntekijää sen rahan kautta, mutta kyllä mä uskosin että siihen liittyy myös muu aspekti kuin se raha. Ainakin itselläni sanoisin että näin on. (ylempi toimihenkilö, yritys C)*

Sen lisäksi että yrityksessä D tavoitteet koettiin houkutteleviksi, ne nähtiin myös sellaisina joihin omalla toiminnalla on mahdollisuus vaikuttaa ja päästä. Ne henkilöt jotka taas kokivat tulospalkkiotavoitteet vähemmän houkuttelevina kokivat myös usein omat vaikutusmahdollisuudet tavoitteiden täyttymiseen huomattavasti pienemmiksi. Tällainen syy-seuraussuhteiden puuttuminen ei luonnollisestikaan voi luoda kovin vahvaa motivaatiomerkitystä henkilöstölle.

*Ehkä siinä voisi tulla sitä motivointiaspektia enemmän jos siinä olisi enemmän sellaista mihin mä ite pystyisin suoraan vaikuttamaan, koska nyt se on niin pieni osuus että loppupeleissä jos se menisi aivan mönkään niin se ei vielä kaataisi mun tulospalkkioita mihinkään, se syö siitä sen max 20% pois. (päällikkö, yritys C)*

*Meillä on nyt, mä en muista, valitaankohan meillä kahen vuoden välein ne kriteerit, että minkä mukaan sitä maksetaan. Mutta mulle ei oo koskaan sattunu semmosta, että minkä mukaan niitä maksetaan, että mä pystysin siihen ite vaikuttaan. Meillä on nytkin semmoset, että mä en oikeestaan pysty tekee mitään, että ne niinku toteutus tai ei toteutus. Mä haluisin sanoa, että se ei nyt motivoi yhtään, vaikka se kuulostaa aika karkealta. (toimihenkilö, yritys A)*

*Ei se ainakaan mua [motivoinut] kun siinä oli niin vähän mitään mihin olis oikeesti ite pystynyt vaikuttaa, kun se koostui niin monesta eri osasta, niin en mä ainakaan huomannu että olis tehny yhtään sen enempää töitä tai yhtään sen vähempää ja ne summatkin mitkä sieltä tuli oli kyllä niin mitättömiä ettei niiden eteen nyt kannattanu mitään taikatemppeja ruveta tekee. (työntekijä, yritys B)*

Kuten edellisen kappaleen perusteella osattiin odottaa, Thierryn palkitsemisen reflektioteorian mukainen motivationaalinen merkitys oli tutkimuksen yrityksissä melko heikko. Poikkeuksen tähän teki kuitenkin yrityksen D henkilöstö, joiden mielestä tulospalkkioilla oli käytännössä motivoivaa merkitystä. Aikaisemmassa kappaleessa mainittiin, että yrityksen D henkilöstön kokema tulospalkkioiden motivaatiovaikutus on ristiriidassa Maslowin ja Herzbergin teorioiden kanssa, sillä heidän mukaansa rahalla ei pitäisi ollenkaan olla motivoivaa vaikutusta. Näyttää kuitenkin siltä, että ristiriitaa teorian ja käytännön välillä ei sittenkään ole, sillä yrityksen D henkilöstön kokeman tulospalkkioiden motivaatiovaikutuksen taustalla ei ole raha, vaan muut syyt. Rahan sijaan yrityksen D henkilöstö koki tulospalkkiojärjestelmän motivoivaksi, koska heidän mielestään tulospalkkiotavoitteet itsessään olivat tärkeitä ja houkuttelevia. Näin ollen tavoitteisiin päästessään henkilöstön D edustajat kokivat onnistuneensa omassa työssään. Tämän lisäksi tulospalkkion motivoivaa merkitystä yrityksessä D vahvisti se, että sen henkilöstö näki miten heidän omalla toiminnallaan on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden täyttymiseen. Muissa yrityksissä henkilöstön kokemat vaikutusmahdollisuudet olivat heikompia. Yrityksen D henkilöstölle linkki päivittäisen työnteon ja tulospalkkiotavoitteisiin pääsemisen välillä oli siis selvempi kuin muiden tutkimuksen

yri­ty­sten hen­kilö­stölle, mikä osal­taan vaikuttaa motivaatiomer­kitykseen löy­ty­miseen yri­tyk­sen D hen­kilö­stön näkökul­masta.

### Suhteellinen merkitys

Thierryn mukaan suhteellisen merkityksen avulla henkilö voi saada palautetta siitä miten on työssään suoriutunut verrattuna tavoitteisiin tai muihin työntekijöihin. Tulospalkkioiden suhteellinen merkitys perustuu motivationaalisen merkityksen tavoin odotusarvoteoriaan sekä sen lisäksi myös oikeudenmukaisuusteoriaan. Tulospalkkioiden vahva suhteellinen merkitys näkyi käytännössä näiden molempien teorioiden pohjalta. Kuten motivationaalisen merkityksen analysoinnissa todettiin, tavoitteet olivat henkilöstölle tärkeitä ja houkuttelevia, koska niiden saavuttaminen viesti onnistumisesta työtehtävissä. Suhteellinen merkitys korostui erityisesti palautteenannon osalta niissä yrityksissä joissa henkilöstöä jollain tavalla listattiin tavoitteiden saavuttamisen mukaan. Voidaan pitää melko inhimillisenä henkilöstön halua olla hyvä työssään sekä myös näyttää hyvältä muiden silmissä.

*Että ei mua motivoi se että siellä on joku palkkio 6 kuukauden päästä, vaan pikemminkin se, että ollaan saavutettu ne tavoitteet ja se tiimi on onnistunut, niin se motivoi. Mutta ihan hyvät ne lisäkannusteet on, ei siinä mitään. (päällikkö, yritys D)*

*No en mä voi sitäkään tehdä [löysäillä], kun mulla on henkilökohtaiset tavoitteet asetettu ja mä olen sen verran kunnianhimoinen etten mä halua sellasta että mä en oo myynyt mitään ja mä oon siellä tuloksissa viimeisenä. (ylempi toimihenkilö, yritys D)*

Tulospalkkioiden suhteelliseen merkitykseen kuuluu myös vahvasti se, miten oikeudenmukaisena henkilöstö järjestelmää pitää. Osa henkilöstöstä oli sitä mieltä että tulospalkkiojärjestelmä on hyvinkin epäoikeudenmukainen, mikä varmasti osaltaan vaikutti tulospalkkioiden heikkoon onnistumiseen henkilöstön motivoimisessa. Näin ollen toisesta näkökulmasta katsottuna tulospalkkiojärjestelmän kokeminen oikeudenmukaiseksi saattaa myös edistää sen henkilöstöä motivoivaa vaikutusta.

*Tää on käytännössä johtanu siihen että eri henkilöillä on hyvin erilaista panostusta vaativa tuloskortti, vaikka meillä kaikilla on tuloskortissa kuukauden tulospalkkio, niin*

*paljon joku toinen joutuu sen kuukauden eteen tekemään työtä vaihtelee suuresti ihan siitä syystä että jollain voi olla neljän tunnin työtä vaativa juttu yks tulostavoite, kun taas jollain toisella se on niin että se vaatii kuukauden työpanoksen, eli tässä ei oo mitään päätä eikä häntää tällasessa järjestelmässä. (Ylempi toimihenkilö, yritys C)*

*Me nähtiin, että se ei ollut oikeudenmukainen ja katkeruutta se herätti jos näki että naapuri sai [tulospalkkion] helpolla paljoakaan yrittämättä, vaikkei se sitten iso summa ollutkaan. Ihan minimaalinen, puhuttiin vain jostain sadoista euroista, mutta he koki sen, ettei tämä ole mitenkään mielekästä. (ylempi toimihenkilö, yritys B)*

*Kyllä, koska tossa kaikki tietää ne kriteerit ja sen että mitä se vaatii että sen saa. Mä näkisinkin että tossa ei pysty niin kauheesti sillä pärstäkertoimella vaikuttamaan ja saamaan itselleen lisää palkkaa, vaan se on se konkreettinen tekeminen joka palkitaan. (toimihenkilö, yritys D)*

*No on se mun mielestä tosi tasapuolinen. Ja sitten jos sulla vaikka joku sieltä tavoitteista jää pois, niin sitten se on susta itsestä kiinni että haluatko mennä vaikka johonkin koulutukseen missä sais siitä sitten lisätietoa ja vois kartuttaa sitä osaamista. Että kyllä mä sanoisin että jos sä et jotain tuotetta tai tuoteryhmää oikein tunne ja tiedä siitä mitään, niin on sitä tosi vaikea lähteä kellekään myös myymään. Että sitten voi ite lähteä sitä tietoa kartuttamaan ja näin. Mutta on se musta ollu tosi oikeudenmukainen. (toimihenkilö, yritys D)*

Thierryn reflektioteorian mukaisesti tulospalkkioiden suhteellinen merkitys oli nähtävissä myös tutkimusyriyksissä käytännössä. Tulospalkkioiden suhteellinen merkitys tarkoittaa käytännössä sitä, että sen puitteissa tulospalkkiot voidaan kokea henkilöstön näkökulmasta kahdella tavalla: palautekanavana ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuden mittarina. Tulospalkkioiden avulla henkilöstön oli mahdollista saada palautetta omasta työsuoritumisestaan. Erityisesti osasto- tai henkilökohtaiset ranking-listat korostivat tulospalkkioiden suhteellista merkitystä, sillä niiden perusteella omaa työsuoritustaan oli helppo vertailla muiden työsuorituksiin.

Tulospalkkioiden suhteellinen merkitys ilmeni myös oikeudenmukaisuuden mittarina. Mielenkiintoista oikeudenmukaisuuden kokemisessa on se, että se näyttäisi olevan yhteydessä myös tulospalkkioiden motivoivaan vaikutukseen. Yriyksissä A, B ja C useimmat henkilöstön edustajat

kokivat tulospalkkiojärjestelmän epäoikeudenmukaisena ja juuri näissä samoissa yrityksissä tulospalkkioiden motivationaalinen merkitys oli kaikkein heikoin. Sen sijaan yritys D:ssä, jossa henkilöstö koki tulospalkkiojärjestelmän kaikkein motivoivimmaksi, nähtiin se myös suurimmilta osin oikeudenmukaisena. Näin ollen tulospalkkioiden suhteellisen merkityksen voidaan nähdä olevan myös niiden motivationaaliseen vaikutukseen.

### Kontrollimerkitys

Thierryn mukaan palkitsemisen kontrollimerkitys perustuu siihen että se voidaan kokea osoitukseksi siitä, millainen valta-asema henkilöllä on työpaikalla. Tulospalkkioiden taustalla oleviin tavoitteisiin pääseminen nähtiin kuitenkin yhtenä keinona edetä uralla ja ylentyä, joka mitä todennäköisimmin tarkoittaisi myös henkilön valta-aseman kasvua. Monet toimihenkilötason työntekijät ajattelivat esimiestensä omaavan paljon suuremmat tulospalkkiot kuin se mitä heidän itse oli mahdollista saavuttaa. Näin ollen osa henkilöstöstä ajatteli tulospalkkioiden kasvavan valta-aseman suhteessa, joka osaltaan viestii kontrollimerkityksen olemassaolosta. Toisaalta henkilöstön päättely ei usein noudattanut Thierryn kuvaamaa järjestystä, vaan pikemminkin toimi päin vastoin. Sen sijaan että suurempi tulospalkkio olisi viestinyt henkilöstölle korkeammasta valta-asemasta, he olettivat suuremman valta-aseman omaavat henkilöt saamaan myös isompia tulospalkkioita. Tulospalkkiolla ei rahamääränä voinut juuri olla kontrollimerkitystä, sillä monissa yrityksissä koettiin tulospalkkiomäärät sopimattomana puheenaiheena, eikä henkilöstö näin ollen edes tiennyt paljonko kollega tai esimies käytännössä tulospalkkaa sai.

*Mun ikäisillä niin palkasta ei jutella koskaan. Ei sanota mikä mun palkka on ja se on hyvin epäsopivaa kysyä että mikä sun palkka on. (ylempi toimihenkilö, yritys D)*

Thierryn palkitsemisen kontrollimerkitys pohjautuu sisäsyntyisen motivaation teoriaan jossa sisäsyntyinen motivaatio syntyy kahdesta tekijästä: pätevyyden tunteesta, eli kompetenssista ja itsemääräämisen tunteesta eli kontrollista. Haastatteluiden perusteella selvisi, että usein ne henkilöt jotka kokivat oman vaikutusmahdollisuutensa tulospalkkioiden tavoitteidenasetantaan suuremmaksi, olivat tulospalkkioista myös enemmän motivoituneita. Lisäksi myös pätevyyden tunteella oli merkitystä. Mikäli henkilöt kokivat tavoitteet realistisiksi saavuttaa, eli kokivat tavoitteiden olevan oman kompetenssinsa tasolla, olivat he usein myös motivoituneempia saavuttamaan näitä tavoitteita ja sitä kautta myös tulospalkkioita.

*Joo kyllähän se on toisenlainen kun niistä [tulospalkkiotavoitteista] keskustellaan yhdessä kuin se että ne vaan annetaan. Että se on mun mielestä ihan hyvä asia että niistä puhutaan eikä vaan nakiteta, että nämä on nyt nämä. Koska siinä vaiheessa kun keskustellaan niin silloin voi vaikuttaa asioihin jos tietää ettei tästä tule mitään. Silloin jos ne vain nakitetaan niin ethän sä sitten voi muuta kuin yrittää tehdä parhaasi. (toimihenkilö, yritys C)*

Tulospalkkioiden kontrollimerkitys oli Thierryn teorian mukaisesti olemassa osittain käytännössä, mutta osittain se puuttui. Koska useimmat henkilöstön edustajat eivät tienneet työkavereidensa tai esimiestensä tulospalkkiosummaa, ei tulospalkkioiden ollut mahdollista viestiä eri henkilöiden valta-asemasta. Muutenkin valta-aseman ja palkitsemisen suhde nähtiin pikemminkin niin päin, että korkeampi valta-asema viestii suuremmasta tulospalkkiosta, eikä tulospalkkio valta-asemasta.

Tulospalkkioiden kontrollimerkitys ilmeni kuitenkin sisäsyntyisen motivaation teorian kautta, johon kontrollimerkityksen käsite Thierryn mukaan perustuu. Valta-aseman sijaan henkilöstön haastatteluista tulospalkkioiden kontrollimerkitys ilmeni kontrollin tunteena omaa työtä ja sen tuloksia kohtaan. Mikäli henkilöstö koki pystyvänsä vaikuttamaan tulospalkkiotavoitteisiinsa ja näiden tavoitteiden saavuttamiseen, kokivat he myös koko tulospalkkiojärjestelmän motivoivammaksi. Näin ollen myös kontrollimerkitys voi suhteellisen merkityksen tavoin osaltaan vaikuttaa tulospalkkioiden motivaatiovaikutukseen.

### Kulutusmerkitys

Kulutusmerkitys viittaa siihen että tulospalkkioilla voi lisäksi olla myös hyvinvointia tukevaa ja kulutukseen liittyvää merkitystä. Tällainen merkitys tulospalkkioilla oli lähes kaikille haastatetuille henkilöstön edustajille. Tulospalkkiot usein nähtiinkin mukavana ekstrarahana, mutta niiden ei silti katsottu vaikuttavan ratkaisevasti omaan talouteen.

*No, kyllä sillä aika pieni rooli on, ei sillä. Kivahan se on saada pikkusen lisää, mutta se on, ei se sillä oo minkäänlaista oikeen... En osaa sanoa, että minkälaista roolia se näyttelee siinä, sen varaan kun ei laske mitään. Niin se tulee, kun tulee, ja jos ei tuu, niin ei tuu. (työntekijä, yritys A)*

*Enemmän mä ajattelen että se [tulospalkkiot] on sellasta ekstra, että voihan sillä vaikka lyhentää visalaskua tai muuta. (toimihenkilö, yritys E)*

Kulutusmerkitys nousi myös vahvasti esiin, kun henkilöstöltä kysyttiin mitä he ovat tulospalkkiorahoillaan tehneet. Monet olivat tehneet tulospalkkioille jo ennakolta tiettyjä kulutus suunnitelmia, mutta monet myös kertoivat niiden rahojen menneen normaaliin elämään muun palkan ohella.

*Yleensä jonkun matkan. Se on ollu aika vakio. Se [tulospalkkiot] on semmosta ikäänkuin ylimäärästä rahaa mun rahapussiin, että mä ajattelen sen niin, että mä en laske sitä palkaksi. (päällikkö, yritys C)*

*No ehkä meillä naisilla on se että aina siitä [tulospalkkioista] varmaan joku osa menee tonne vaatekauppoihin tai kenkiin tai muuhun. (päällikkö, yritys E)*

*Ei kyllä se on ihan elämiseen mennyt. Yksineläjä kun oon niin on vuokra ja sitten oli lainaakin tossa että kyllä sitä aika tarkkaan saa miettiä. (toimihenkilö, yritys C)*

*Että se [tulospalkkiot] menee laskujen maksuun niin kuin kaikki muutkin. (työntekijä, yritys A)*

Thierryn mukaan tulospalkkioiden kulutusmerkitys tarkoittaa sitä, että ne osaltaan vaikuttavat henkilöstön rahan kulutukseen ja tukevat heidän hyvinvointiaan. Tulospalkkioiden kulutusmerkitys ilmeni käytännössä hyvin selvästi: henkilöstöstä oli mukava ostaa tulospalkkiorahoilla jotain pientä itselle. Vain hyvin harvat kertoivat laittavansa tulospalkkiorahat säästöön. Henkilöstö nimitti tulospalkkioita usein ekstrarahana, mikä viittaa siihen että tulospalkkiot eivät olleet heille taloudellisesti merkittäviä. Näin ollen ei ehkä myöskään voida sanoa, että tulospalkkioilla olisi merkittävää henkilöstön hyvinvointia tukevaa vaikutusta. Kulutusmerkityksen korostuminen ja aiemmin mainittu ”ekstraraha-asenne” voi osaltaan nakertaa tulospalkkioiden merkityksellisyyttä. Koska tulospalkkioilla oli kulutusmerkitystä, muttei taloudellista merkitystä, ei niiden saamatta jääminen ollut henkilöstön mielestä kovin vakavaa. Näin ollen kulutusmerkitys saattaa selittää sen välinpitämättömän asenteen tulospalkkioita kohtaan, jonka osa henkilöstöstä koki. Kulutusmerkitys on Thierryn reflektioteorian merkityksistä ainoa, joka on sidoksissa pelkästään tulospalkkioiden rahamäärään. Se on myöskin merkityksistä ainoa, joka ei edelleen vaikuta tulospalkkioiden



motivationaliseen merkitykseen. Tämä vahvistaa omalta osaltaan Maslowin ja Herzbergin teorioita siitä, että raha ei tosiaankaan synnytä motivaatiota.

### Ohjaava merkitys

Thierryn palkitsemisen reflektioteorian neljän merkityksen lisäksi ohjaava merkitys nousi henkilöstön haastatteluista selvästi esiin. Vaikka monien henkilöstön edustajien mielestä tulospalkkiot eivät varsinaisesti motivoineet heitä, tunnustivat monet kuitenkin tulospalkkioiden ohjaavan vaikutuksen. Monien mielestä tulospalkkiot ja niiden taustalla vaikuttavat tavoitteet ohjasivat konkreettisesti käytännön työntekoa. Tavoitteita ja niiden täyttymistä myös usein seurattiin mielenkiinnolla. Toisaalta, osa henkilöstöstä oli myös sitä mieltä etteivät tulospalkkiot vaikuta heidän työntekoonsa millään tavalla. Tulospalkkioiden ohjaava merkitys ei ehkä kuitenkaan ole täysin suoraviivainen, sillä monissa tapauksissa on vaikea jäljittää ohjaako tekemistä tulospalkkiot vai niiden taustalla olevat tavoitteet.

*Niin. Kyllähän ne on aina vähän pinnalla sitte ne asiat, mitkä siellä [tulospalkkiotavoitteissa] on, niin kyllähän niihin tulee sitten keskittyä aina vähän enemmän. Kyllä se vähän vaikuttaa. (toimihenkilö, yritys A)*

*On ilman muuta ja se vaikutus se näkyy sillä, että tunnin välein ryhmä kurvaa tietyn pulpetin kautta missä katsotaan mikä oli edellisen tunnin tulos. (päällikkö, yritys B)*

*Että jos me sieltä [tulospalkkiotavoitteista] vaikka nähdään että me oltais jollain osaluueella jäljessä, niin kyllä me pyritään tosi nopeasti siihen reagoimaan ja miettimään että miten saatais se taas nyt sinne hyvälle tasolle. Että kyllä se aidosti ohjaa sitä päivittäistä tekemistä myös. (päällikkö, yritys E)*

*No ei se mikään selkeä mun tekemisiä ohjaava asia oo, et en mä ajattele kun mä teen jotain projekteja että ai niin tää on nyt sitten sidottu tulospalkkioon, koska en mä edes muista mikä näistä kaikista projekteista siellä nyt lukee kun siellä voi lukee useempiki. (päällikkö, yritys C)*

*No joo, ei sitä päivittäisessä työssä tuu ajatelleeksi että teen tätä nyt siksi että ehkä huhtikuussa siitä sitten ehkä maksetaan. Ja vähän se on ehkä niin että kun nää hommat on joka tapauksessa tehtävä. (päällikkö, yritys C)*

*Varmaan aika harvalla se tulospalkkio siellä takaraivossa on, että mä teen näitä hommia että mä saisin sen tulospalkkion, että lähinnä ne on tavoitteita joita kohti pyritään. (päällikkö, yritys C)*

Henkilöstö analysoi, että tulospalkkioiden ohjaavaa merkitystä ei vielä olla osattu kaikissa yrityksissä täysin hyödyntää, koska niitä ollaan toistaiseksi tarkasteltu melko suppeasta perspektiivistä. Tästä syystä henkilöstön mielestä tulospalkkiot pitäisikin nähdä johtamisjärjestelmiin kuuluvana työkaluna pelkän palkitsemisvälineen sijaan.

*No ehkä se [tulospalkkiot] ei vielä ole semmonen työkalu meille kun se voisi olla. Se on vaan yks osa sitä palkitsemisjärjestelmää, eikä sitä ehkä nähdä niin vahvasti sellasena johtamisen työkaluna, vaikka sen avulla pystytään ohjaamaan koko sen tiimin ja yksittäisen ihmisen toimintaa. (päällikkö, yritys C)*

Tulospalkkioiden ohjaavaa merkitystä voidaan pitää yhtenä tulospalkkioiden tärkeimpänä merkityksenä yritysten kannalta, sillä se todistaa sen tulospalkkioilla on todella mahdollista ohjata henkilöstön työntekeä haluttuun suuntaan. Se että tulospalkkioilla on vahva ohjaava merkitys, mutta heikko motivationaalinen merkitys voi kuulostaa ristiriitaiselta. Ytimessä on kuitenkin se määritelläänkö tulospalkkiot vain rahaksi, vai voidaanko niihin lukea myös taustalla vaikuttavat tavoitteet. Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan laajemmin koko tulospalkkiojärjestelmiä, on tavoitteet syytä lukea mukaan. Motivationaalisen merkityksen tapauksessa henkilöstön kokema tulospalkkioiden motivaatiovaikutus kumpusi pääosin tulospalkkiotavoitteista, ei tulospalkkiorahoista. Ohjaavassa vaikutuksessa on nähtävissä hyvin samanlaisia piirteitä. Tulospalkkioiden ohjaava vaikutus perustuu tarkemmin sanottuna tulospalkkiotavoitteiden ohjaavaan voimaan. Itse tulospalkkiorahoilla sen sijaan ei havaittu ohjaavaa vaikutusta.

Kuten henkilöstön edustajat mainitsivat, tulospalkkioiden ohjaavan merkityksen olemassaolo mahdollistaa myös niiden laajemman käyttöpotentiaalin. Usein tulospalkkiot on nähty vain osana palkitsemisjärjestelmiä, mutta ohjaavan vaikutuksen johdosta niitä olisi mahdollista käyttää myös osana yrityksen johtamis- ja ohjausjärjestelmiä.

## Viestintämerkitys

Ohjausmerkityksen tavoin viestintämerkitys nousi henkilöstön haastatteluista esiin Thierryn neljän merkityksen lisäksi. Viestintämerkitys näkyi haastatteluissa siten, että tulospalkkioiden olemassaolo ja erityisesti niiden tavoitteiden joiden täyttymisestä tulospalkkiot seuraavat, viestivät henkilöstölle tiettyjä asioita. Mikäli tulospalkkiot olivat sidottuja vain henkilökohtaisiin tavoitteisiin, voitiin sen katsoa tarkoittavan sitä, että yrityksessä arvostetaan yksilösuorituksia voimakkaasti. Mikäli tulospalkkiotavoitteet sen sijaan olivat osasto- tai ryhmäkohtaisia, voitiin tällaisten tulospalkkioiden tulkita viestivän yhdessätekemisen ja tiimityön arvostusta.

*Kun oon tullu tuolta kaupanalalta jossa ei oo mitään tämän [tulospalkkioiden] tyyppistä, niin mähän oon ollu vieläkin ihan fiiliksissä siitä että voi ylipäätään saada jotain ylimäärästä. (toimihenkilö, yritys C)*

*No mun mielestä se [tulospalkkiot] ei oo pelkästään rahamääräkysymys, vaan siihen myös vaikuttaa yrityksen arvot. Meillä on täällä tosi vahva sellanen yhdessätekemisen kulttuuri, mutta toisaalta myös kaikkien täytyy kantaa se oma kortensa sinne keloon. Jos tiimipalkkiot otettais pois, niin se olis aikamoinen viesti sitten siihen että mitä me ollaan täällä pyritty rakentamaan. Jos mentäis pelkästään sitten siihen henkilökohtaiseen palkitsemiseen, niin sehän viestis sit siitä että kaikki me tehtäis täällä työtä yksin ja vain itsellemme. (päällikkö, yritys E)*

Tulospalkkioiden viestintämerkitystä sivuttiin jo hieman suhteellisen merkityksen analyysissä, jossa kerrottiin sen merkityksestä palautekanavana. Kuten edellä nähtiin, tulospalkkioiden viestintämerkitys korostuu myös muilla tavoin. Jo pelkkä tulospalkkioiden olemassaolo nähdään henkilöstön näkökulmasta eräänlaisena viestinä, mutta järjestelmän rakenteella on vielä vahvempi vaikutus viestiä niistä asioista, joita yrityksessä arvostetaan ja vaalitaan. Tulospalkkioiden vahva viestintämerkitys tarkoittaa käytännössä sitä, ettei tulospalkkiojärjestelmiä ole varaa rakentaa puolihuolimattomasti, sillä jokainen siihen liittyvä asia viestii henkilöstölle jotain. Toisaalta tulospalkkioita voidaan käyttää viestintämerkityksessä myös yrityksen eduksi esimerkiksi jalkauttamaan yrityksen strategiaa, arvoja tai tavoitteita.

Thierryn palkitsemisen reflektioteorian mukaan palkitsemisella voi olla neljänlaista merkitystä: motivationaalista, suhteellista, kontrollimerkitystä ja kulutusmerkitystä. Kuten edellä nähtiin, nämä

neljä merkitystä olivat huomattavissa myös käytännössä henkilöstön edustajien suhtautumisessa tulospalkkioihin. Haastatteluiden perusteella tulospalkkioiden merkitys ei kuitenkaan rajoitu vain näihin neljään, vaan havaittavissa oli näiden lisäksi tulospalkkioiden viestintämerkitys ja ohjaava merkitys. Se, että Thierryn reflektioteoria rajoittuu vain neljään merkitykseen saattaa johtua siitä, että teoriaa ei ole aikaisemmin paljoa käytetty, eikä sitä sen takia ole myös käytännön kokemuksen kautta täydennetty. Tulospalkkioiden lisämerkitysten löytämisen voidaan katsoa tarkoittavan sitä, että palkitsemiseen erikoistuneelle teorialle on vielä paljon tilaa, sillä ilmiötä ei olla teoreettisesti täysin vielä pystytty jäsentämään. Käytännössä tulospalkkioiden merkitysten listaa on vaikea saada täydelliseksi, sillä merkitykset ovat aina tiiviissä kontekstissa tutkittavan yrityksen, sen tulospalkkiojärjestelmän ja henkilöstön erityispiirteiden kanssa.

Kirjallisuuden mukaan tulospalkkioiden motivaatiovaikutusta pidetään usein sen kaikkein tärkeimpänä tehtävänä. Vaikka tulospalkkioiden motivaatiovaikutus oli tämän tutkimuksen tulosten mukaan heikko, ei tulospalkkioita kuitenkaan kannata mielestäni kokonaan hylätä. Motivaatiovaikutuksen sijaan tulospalkkioilla oli vahva suhteellinen merkitys, kontrollimerkitys, kulutusmerkitys, ohjaava merkitys ja viestintämerkitys. Toisin sanottuna, vaikka tulospalkkioilla ei voidakaan synnyttää henkilöstön motivaatiota, niiden monet vaikutukset voivat vaikuttaa motivaation vahvistumiseen tai heikentymiseen. Tulospalkkioilla voidaan kuitenkin ainakin antaa palautetta, kertoa palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, vahvistaa kontrollintunnetta omasta työstä, ohjata työskentelyä haluttuun suuntaan ja viestiä yrityksen strategiasta, tavoitteista ja arvoista. Koska näiden kaikkien vaikutusten aikaansaamiseksi tarvitaan vain yksi järjestelmä, voisi tulospalkkiojärjestelmien käyttämisen kuvitella olevan jopa melko kustannustehokasta motivaatiovaikutuksen heikkoudesta huolimatta.

### **5.3 Organisaation näkökulma tulospalkkaukseen**

#### Perustelut tulospalkkioiden käyttämiseen henkilöstön keskuudessa

Tutkielman teoriaosassa pääteltiin, että tulospalkkauksen laaja käyttäminen osana palkitsemisen kokonaisuutta johtuisi sen strategisesta merkityksestä. Palkitsemisjärjestelmät viestivät tehokkaasti yrityksen strategiaa työntekijöille, sillä niistä on helppo päätellä minkälaista toimintaa ja käyttäytymistä organisaatiossa arvostetaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005.) Kuten jo mainittiin,

tulospalkkaus on tehokas työkalu tähän tarkoitukseen, sillä tulospalkkauksen avulla yrityksen tavoitteet saadaan muutettua myös henkilöstön tavoitteiksi.

Haastatteluista selvisi, että osa yrityksistä perustelee henkilöstön tulospalkkauksen olemassaoloa juuri sen ohjaamisen ja viestinnän vaikutuksilla, jotta kaikkien organisaatiossa työskentelevien tavoitteet olisivat linjassa. Ohjaava vaikutus nähtiin syntyvän tehokkaan tavoitteenasetannan seurauksena.

*Eli että sitähän se ennen kaikkee meillä on, että sanotaan että johtamisen ja viestinnän väline. Eli että sitten taas yrityksen vinkkelistä niin sit vielä mielellään niin, että se tekeminen todella kohdistuu niihin yrityksen tavoitteisiin. Et se on oikestaan se meidän järjestelmän tarkoitus, vois sanoa lyhyesti. (Yritys C)*

*Elikkä, siinä mentiin voimakkaasti tavoiteasetannan kautta siihen, että kaikille saadaan selväksi ne kaikki keskeiset tehtävät mitä ollaan hakemassa koko sille työntekijäjoukolle joka mukana on. Ja tavoiteasetanta vietiin sitten mahdollisimman pitkälle lattiatasoa myöden. (Yritys A)*

Osasyiksi tulospalkkauksen käyttämiseen myös henkilöstön keskuudessa nähtiin positiiviset kokemukset johdon tulospalkkioiden vaikutuksista, jonka vuoksi niiden arveltiin ohjaamisen lisäksi myös lisäävän henkilöstön työmotivaatiota. Henkilöstön motivaatio nähtiin työnantajan näkökulmasta erittäin tärkeänä asiana johon haluttiin kiinnittää erityistä huomiota.

*No osasy on varmaan ollut se että jos aattelee että se on ollu se johdon järjestelmä. Niin uskon, et siitä on saatu sillon hyvii kokemuksii ja ajateltu, et se vois yhtä lailla auttaa sitten siinä kannustusmielessä. (Yritys C)*

*Mä henkilökohtasesti uskon siihen, että tavoitteiden asettaminen ja ihmisten motivointi ja palkitseminen on yks tärkeimpiä juttuja joita esimiehet tekee. Että tässä yrityksessä se on tavattoman syvällä, et henkilöstö mieltii ihan oikeesti, että mitkä ne mun tavoitteet oli tälle kaudelle, siis mä puhun nyt henkilökohtasista tavoitteista, mutta myös niistä tulospalkkiotavoitteista, ja tavallaan se ohjaa ihmisten tekemistä valtavasti. (Yritys D)*

Yritys B:llä puolestaan tulospalkkioiden taustasyynä oli toimintatavan muutos koko organisaation keskuudessa, jota tulospalkkiojärjestelmällä haluttiin konkretisoida koko henkilöstölle. Myös yritys B ymmärsi tulospalkkioiden strategisen merkityksen joka olikin tulospalkkiojärjestelmän tulevaisuuden kehityskohteena.

*Ja siinä mukana kun ainakin ajatuksena oli siirtyä tämmösestä byrokraattisesta, hierarkisesta systeemistä enemmän tämmöseen tiimimäiseen toimintatapaan, ja sitä toimintatapaa tukee tää tulospalkkiojärjestelmäajattelu, missä se tiimi palkitaan niistä hyvistä suorituksista yhdessä. Se oli oikeastaan se tärkein syy siellä takana. (Yritys B)*

*Siinä tietysti ne tavoitteet, sen yrityksen tavoitteet, sen liiketoiminnan, prosessin, ja osaston tavoitteet ja toteutus, niin sehän on se peruslähtökohta. Tai pitäis olla. Niinkun tulevaisuudessa varmaan oiskin hyvä kääntää vielä vahvemmin katse tietysti näihin tavoitteisiin ja strategian toteuttamiseen. (Yritys B)*

Osalle yrityksistä tulospalkkiojärjestelmät olivat olleet jo niin kauan käytössä, että haastateltavien oli hankala löytää perimmäisiä syitä niiden käytölle. Osasyynä tulospalkkioiden räjähdysmäiseen kasvuun viimevuosien aikana voidaankin ehkä pitää ns. tulospalkkiotrendiä, jossa yritykset ottavat tulospalkkioita laajemmin käyttöön koska muutkin tekevät niin.

*Mä en oikeen yksittäistä syytä osaa sanoa, että minkä takia se on otettu käyttöön ja miks niitä firmat yleensä ottaa käyttöön. Aikasemmassa elämässä varmaan aika paljon sen jotkut firmat otti käyttöön vaan sen takia, koska muillakin on niitä, eikä ne miettiny hirveen paljon. (Yritys D)*

### Tulospalkkiojärjestelmän positiiviset vaikutukset

Luvussa 3.4 käytiin läpi tulospalkkiojärjestelmien yrityksen talouteen liittyviä positiivisia vaikutuksia. On luonnollista että yritys ottaa tulospalkkiojärjestelmän käyttöön, mikäli sillä on mahdollista parantaa yrityksen taloudellista tulosta. Teoria ehdottaa että palkitsemista voidaan käyttää tehokkaana *johtamisen ja ohjaamisen työkaluna*, ja juuri näillä syillä monet tutkimukseen osallistuneet yritykset perustelivatkin tulospalkkioiden käyttöä. Johtamisen ja ohjaamisen lisäksi työntekijöiden motivaatio nousi tärkeäksi teemaksi myös organisaation näkökulmasta. Motivoitunut

henkilöstö voidaan nähdä osaltaan yrityksen *kilpailuedun rakentajana* ja motivoivan palkitsemisjärjestelmän seurauksena on myös mahdollista *sitouttaa henkilöstöä organisaatioon* ja pitää hyvät työntekijät yrityksen sisällä. Kolmantena positiivisten vaikutusten teema oli puhtaasti raha. Kun palkitseminen sidotaan tulospalkkauksen muodossa yrityksen taloudelliseen menestykseen, *joustavat palkkakustannukset automaattisesti yrityksen taloudellisen tuloksen mukaan*. Palkitsemisen tehokkuus ilmenee myös toisella tavalla, koska se voi auttaa laskemaan henkilöstön valvontaan liittyviä kustannuksia. Näin ollen *kustannussäästöt* ovatkin teoriassa yksi yleinen peruste palkitsemisjärjestelmien soveltamiselle.

Yleisesti ottaen kaikki yritykset olivat sitä mieltä että tulospalkkiojärjestelmällä oli ollut huomattavia positiivisia vaikutuksia. Vaikutukset olivat osaksi samoja joita teoriassakin nostettiin esiin, kuten henkilöstön motivaatio ja järjestelmän ohjausvaikutukset. Missään yrityksessä ei kuitenkaan suoraan nähty linkkiä motivoituneen henkilöstön ja henkilöstön sitoutumisen välillä.

*On varmasti, on aivan varmasti [ollut vaikutusta]. Kyllä sillä on saatu sitä yhteenkuuluvuutta niin lisättyä. Yhteisten tavoitteitten saavuttamiseen, strategian toteuttamiseen, kyllä kaikkeen tähän, tähän sillä on ollu merkitystä. ( Yritys A)*

*Onhan se totta että ihmiset motivoituu siitä, että on niin kovaa achievementtiä, haluu päästä tavoitteisiin ja haluu et niistä palkitaan, niin kyllähän tää suomen mittakaavassa on sellanen paikka, että sillä omalla tekemisellä voi vaikuttaa palkkatasoon. [...] Että mä kyllä ihan aidosti ja vilpittömästi uskon et sillä on aika paljon vaikutusta tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja tuloksen tekemisen kannalta. (Yritys D)*

Myös itse tulospalkkiojärjestelmän olemassaololla nähtiin olevan positiivinen vaikutus. Teorian mukaan yrityksen kilpailuetu on mahdollisesti seurausta motivoituneesta henkilöstöstä, mutta yritykset näkivät erilaisen linkin tulospalkkioiden ja yrityksen kilpailuedun välillä. Heidän mukaansa yritykset pystyivät jo tulospalkkioiden olemassaololla houkuttelemaan halutunlaista henkilöstöä yrityksen palvelukseen ja näin pärjätä paremmin yritystenvälisessä parhaiden työntekijäresurssien kamppailussa. Tämä lisäksi yritykset näkivät tulospalkkiojärjestelmän olemassaolon positiivisena asiana sen takia, koska monilla muillakin yrityksillä on jonkinlainen järjestelmä käytössä. Näin ollen tutkimuksen yritykset eivät halunneet antaa muille yrityksille kilpailuedun mahdollisuutta sillä että itse olisivat käyttämättä tulospalkkiojärjestelmiä.

*Se on varmaan vähän laajempi kuva siihen, että minkä tyyppiset ihmiset hakeutuu tähän yritykseen töihin. Ja tottakai me yritetään itse myös siitä tuolla markkinoilla puhua siinä rekrytointitilanteessa ja tietysti tuoda sitä koko pakettia esille. (Yritys D)*

*No ehkä jossain määrin, että henkilöt jotka on niinku jossain toisessa yrityksessä tottunu siihen, että on peruspalkka ja sitten tulee lisää tämmösten kautta, niin ovat kysyneet, että onko meillä järjestelmää. Niin toki silloin on ollu hyvä kertoa, että kyllä meillä on. (Yritys A)*

Tulospalkkioiden positiivisista rekrytointivaikutuksista huolimatta yritykset tiedostivat, että loppujen lopuksi henkilöstön työpaikan valintaan vaikuttavat erittäin monet eri asiat joiden joukossa tulospalkkiojärjestelmät ovat vain hyvin pieni tekijä.

*Mä voin sanoa, että tuskin kukaan meille hakeutuu sen takia, että meillä on tulospalkkaus käytössä. (Yritys D)*

*Että loppujen lopuks voi sitten vähän kärjistää, että aika harva ihminen sit kysyy työpaikkahaastattelussa, et onks teillä tulospalkkiojärjestelmä, sit kuitenkin. (Yritys C)*

Raha sai haastatteluiden perusteella täysin erilaisen merkityksen, kuin mitä teoria antoi ymmärtää. Yrityksen edustajat ajattelivat rahaa pikemminkin henkilöstön kuin yrityksen kannalta, eikä näin ollen kustannussäästöjä tai palkkakustannusten joustavuutta mainittu ollenkaan. Sen sijaan tulospalkkioiden rahallinen merkitys henkilöstölle nousi omaksi teemakseen myös organisaation näkökulmasta. Kaikki haastateltavat olivat pitkälti samaa mieltä siitä että rahalla on sinällään jo suuri merkitys henkilöstölle.

*Kyllä mä uskon, että sillä rahalla on merkitystä. Että kun se voi olla kuitenkin kuukaus tai puoltoista tai kaks kuukautta. Ja meillä on vielä hirveen nuori henkilöstörakenne, tällä hetkellä meillä on 38 meidän keski-ikä. Ja meidän asiakaspalvelussa olevista ihmisistä 50 % on alle 30. Että mä uskon että sillä on merkitystä siinä vaiheessa, että voi tulla ekstra sen palkan päälle. Siitä ollaan kiinnostuneita. (Yritys D)*



*Ja sit ehkä tuomaan sitä sellasta, että vaikka meidän ehkä tietyt asiat on vaatimattomia, niin tää on kuitenkin meillä semmonen tuntuva asia, tuntuva järjestelmä ihan rahallisesti. (Yritys C)*

*Ja sitten et kun kehutaan niitä, jotka hyvin on menestyny, että kun se raha tulee tilille. Mut että nykyisin must tuntuu, että kyllä sillä rahalla on merkitystä. (Yritys B)*

Teorian mukaan tulospalkkiot ovat yrityksille peruspalkan päälle maksettava vapaaehtoinen palkitsemisen muoto. Yritys C nosti esiin tulospalkkioiden komplementaarisen luonteen käytännössä ja totesikin, että tulospalkkioilla on hyvin vaikea kompensoida peruspalkkaa, mikäli se ei ole henkilöstön mielestä oikealla tasolla.

*Et jos ei se oo niinkun se pohja, se perusmuuri siel kunnossa, ni on niinkun hyvin vaikee pelata pelkällä sillä kuukauden lisäansaintamahdollisuudella. Että jotenkin se väistämättä sit peilaa koko ajan sitä kokonaisuutta, jos ei sitä oo muulla tavalla hanskattu. (Yritys C)*

Mielenkiintoinen lisähuomio erityisesti tiimi- tai ryhmäkohtaisten tulospalkkioiden vaikutuksista oli niiden yhteishengen ja yhteenkuuluvuudentunteen vahvistaminen. Vaikka teoria ei tunnistanutkaan tätä yhteishengen lisäämisen vaikutusta, voidaan se kuitenkin nähdä luonnollisena seurauksena yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisestä.

*Kyllä sitten, siellä tavallaan on myös sitten se, että kun saadaan palkkio tai tiimi saa palkkion, niin ME ollaan menestytty, ME ollaan palkkion arvoisia, niin se on tavallaan semmonen kunnia. ( Yritys D)*

*No silleen ne käytännön vaikutukset mun mielestä näkyy siinä, että tosiaan ollaan kiinnostuneita aina odottamaan niitä tuloksia ja niitä seurataan ahkerasti tiimeissä ja ollaan sitten yhdessä iloisia tai pettyneitä. (Yritys D)*

*Joo, kyllä ilman muuta. Että se on semmonen juttu, että se tukee niin monia semmosia asioita, mitä ei pysty tämmösellä peruspalkkajutulla rakentamaan. Että se korostaa hyvin paljon sitä yhdessä tekemistä ja sitä semmosta, että ei kukaan onnistu yksin vaan tarvitaan tätä muiden ajattelua. (Yritys A)*

## Tulospalkkiojärjestelmän kehityskohteet

Vaikka lähes kaikki tutkimuksen yritykset olivat melko tyytyväisiä nykyisiin tulospalkkiojärjestelmiinsä, löysivät he niistä myös joitain kehityksen kohteita. Yleisin yritysten mainitsema kehityskohde oli tulospalkkiojärjestelmän yksinkertaistaminen niin että henkilöstön olisi helpompi ymmärtää miten ja mistä tekijöistä palkkiot muodostuvat ja miten niihin on omalla toiminnalla mahdollista vaikuttaa. Yritykset tunnustavatkin, että mikäli henkilöstö ei näe työnteon, tavoitteiden ja tulospalkkioiden välistä suhdetta, on kyseessä melko perustavaa laatua oleva puute, joka vesittää tulospalkkiojärjestelmän perimmäisen ohjaavan ja motivoivan tarkoituksen.

*Ja sitten tietysti se on se tärkeä puoli, että ihmiset ymmärtää että miten se toimii. Ennen kaikkea, että mitä minun pitäisi tehdä eri tavalla, jotta saisin, on se sitten palkankorotus tai on se sitten palkkio tai, tai pääsy osakeohjelmaan tai mikä ikinä. Että he ymmärtäis mitä pitää tehdä, ja sit tietysti jos he ei sitä heti välttämättä sitä sisäistä tai mieltä, niin se on tietty heti yrityksen kannalta mietinnän paikka. Että jos on maailmanluokan työkalut tai jos ihmiset ei ymmärrä sitä tai se on liian monimutkanen järjestelmä tai mitä ikinä, niin siitä ei välttämättä oo sitä hyötyä mitä haetaan. (Yritys D)*

Toinen melko perustavaa laatua oleva kehityskohde yritysten mielestä oli tulospalkkiojärjestelmän tiukempi sitominen yrityksen strategiaan. Mikäli henkilöstön tavoitteet ovat irrallisia, eikä niillä ole mitään sidettä organisaation tavoitteisiin, ei tulospalkkioiden voida nähdä auttavan organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa.

*Mä uskon, että ainut tapa päästä tästä eteenpäin, kehittää tätä eteenpäin, on ottaa nyt tää strateginen näkökulma huomattavasti voimakkaamin mukaan kun mitä ennemmin se on ollu siinä mukana.--- Niin, vähän tää strateginen ajattelu on meidänkin yrityksessä vasta parina viime vuonna nousu niinkun selkeesti enemmän esille. (Yritys B)*

Järjestelmän selkeyden parantamisen ja strategisen sidoksen vahvistamisen lisäksi yritysten mielestä kehittämistä löytyy myös tulospalkkioiden maksuaikatauluissa. Ne yritykset jotka maksoivat tulospalkkioita kerran vuodessa ilmaisivat huolensa siitä, että pitkä maksuväli hämärtää tavoitteiden saavuttamisen ja palkkion saamisen suhdetta. Näin ollen tulospalkkion maksuhetkellä voi olla, ettei henkilö enää kunnolla edes muista mistä syystä palkkio tuli.

*Että siinä mielessä henkilökohtaisesti edustan vahvasti sitä näkemystä, että se vuosi on maksun kannalta, se on liian harvoin. Sen rahan tulemisen kannalta. Että jotenkin se, miten se seuraa sitä tekemistä, että jos onnistunut projekti mitä olet läkähdyspäissäsi tehnyt kaksi vuotta päättyy huhtikuussa ja seuraavan vuoden huhtikuussa maksetaan tulospalkkio, niin se ei niinkun... (Yritys C)*

### Tulospalkkiojärjestelmän kannattavuus

Tulospalkkiojärjestelmiä käyttävien yritysten on havaittu olevan Suomessa tuottavampia kuin niiden yritysten jotka eivät käytä tulospalkkioita. Samaan aikaan tutkimustulokset ovat osoittaneet, että vain noin neljäsosa suomalaisten yritysten tulospalkkiojärjestelmistä toimii hyvin. (Heneman ym. 2000 ; Vartiainen & Kauhanen 2005) Tulospalkkioiden ei siis voida ajatella automaattisesti parantavan yrityksen tuottavuutta, vaan järjestelmän kannattavuus edellyttää myös sitä että sen ylläpidosta koituvat kustannukset ovat pienemmät kuin siitä koituvat hyödyt. Koska kaikilla tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä oli käytössä tulospalkkiojärjestelmä, olivat he myös yhtämieltä siitä, että järjestelmän käyttäminen oli ehdottomasti kannattavaa. Kannattavuudelle löytyi kuitenkin monia erilaisia perusteluja, mutta ainoastaan yritys B kertoi seuraavansa tai seuranneensa tulospalkkioiden kustannusten ja hyötyjen suhdetta. Muut yritykset perustelivat kannattavuutta mm. tulospalkkiojärjestelmän saamalla omistajien hyväksynnällä ja yleisellä hyvällä tuntumalla. Yritys B myönsikin, että kustannusten ja hyötyjen seurannassa voisi olla parantamisen varaa.

*Joo kyllä niitä palkkaosasto tekee niitten muiitten raporttien ohella sen että mitä tulospalkkio maksaa ja näin pois päin. Et mitä hyötyy siitä on. Mut ei mitään semmosta varmaan niin kun... No ehkä siinäkin vois vähän parantaa sitä seurantaa, mut kyllä sitä seurataan, et ei se siitä oo kiinni. Ja näin yleensäkin aina kun on jotain palkkaukseen liittyviä juttuja kokeiltu, niin kyllähän varsinkin siinä alkuvaiheessa seurataan tiukastikin, että mitä ne vaikutukset on kustannuksiin ja mitä ne vaikutukset on sitten tavoitteisiin ja tulokseen. Mut yleensä sitten sen jälkeen kun se näyttää et se toimii ni sit se on löyhempää se seuranta. (Yritys B)*

*Mut että mielestäni tää on ollu kannattava juttu myös sen takia että meidän omistajat on ollu tämän valmiita hyväksymään vuosi toisen jälkeen, ja heidän kanssaan käydään aina keskustelua [tulospalkkioiden kannattavuudesta]. (Yritys A)*

Yritys C ei puolestaan ollut vielä ratkaissut kannattavuuden mittaamista koskevaa ongelmaa, sillä kuten teoriassakin todettu, tulospalkkiojärjestelmien hyötyjen rahamääräinen arviointi on huomattavasti haasteellisempaa kuin niistä koituvien kustannusten identifiointi. Yrityksellä oli kuitenkin tarkoituksena saada tulospalkkiojärjestelmien kannattavuutta koskevia tuloksia tulevaisuudessa.

*No valitettavasti meidän yrityksen osalta mä en pysty sanomaan, että mitä on täällä [hyödyissä]. Että mä voin sanoo niinkun mitä on täällä [kustannukset], mutta en täällä [hyödyt]. Että se on asiantuntijatyössä sitten, siihen ei vielä oo päästy kiinni, että mitä se on mitä sieltä pystyy tätä kautta nimenomaan, ja sitä vaikuttavuutta. Niin sitä kyllä kuumeisesti pähkäillään, et miten se vaikuttavuus löytyy. (Yritys C)*

Yritys D ei ollenkaan ajatellut tulospalkkiojärjestelmää kustannuksena, sillä he kokivat että palkkioita maksettiin vain konkreettisesti yritystä hyödyttäneistä asioista.

*Me ei varmaan ajatella sitä enää kustannuksena. Että se on, että ne on kuitenkin sitten, pääosa niistä jotka ovat tai, se palkkio on kertyny semmosista asioista, et siitä on tullu tulosta. (Yritys D)*

Lisäksi täytyy huomioida, että haastattelun ajankohtana yritys B:ssä oli otettu tulospalkkiojärjestelmät väliaikaisesti pois käytöstä, sillä järjestelmien ei koettu täyttävän niiden tarkoituksenmukaista tehtävää, eikä riippuvuussuhde yhtiön tuloskehityksen ja tulospalkkioiden välillä ollut tarpeeksi selkeä. Yritys B ei kuitenkaan ollut hylännyt tulospalkkiojärjestelmää kokonaan, vaikka se ei kokenutkaan sitä tässä hetkessä kannattavaksi, vaan kehitteillä oli uusi ja entistä parempi tulospalkkiojärjestelmä.

*Se tuntuu oudolta, että jos koko talon tulos ei oo kauheen hyvä ja sit joillekin maksetaan kuitenkin tulospalkkioita, niin sitten tää on tehny sen että täytyy ehkä palata pikkasen taaksepäin tai sitten pikkasen rakentaa tätä systeemiä, järjestelmää vähän eri pohjalta. (Yritys B)*

Koska monet tutkimukseen osallistuneet yritykset kokivat tulospalkkiojärjestelmästä koituvien kustannusten olevan hankalasti arvioitavissa oli kuitenkin tärkeää saada jonkinlaista selvyttä siitä mitä tulospalkkiojärjestelmän pyörittäminen yrityksessä vaatii. Vaikka rahamääräisiä arvioita tulospalkkiojärjestelmän kustannuksista oli vaikea antaa, niin useat yritykset näkivät järjestelmän pyörittämisen melko raskaana prosessina. Hallinnollisista haasteista huolimatta tulospalkkiojärjestelmän olemassaolo kuitenkin nähtiin sen vaivan arvoisena.

*Hallinnollisestihan tää on äärettömän haasteellinen. Toi vaatii ihan mielettömän hallinnollisen paimentamisen tässä keväällä kun me käydään läpi, että mitä sieltä sitten tulee edellisestä vuodesta. Ja sitten iso haaste on se, että meillä on tolla porukalla joka on suomessa, niin kolmasosalla on esimies ulkomailla. Että se päätös miten viimevuoden tavoitteet on saavutettu ja sitä mukaa maksettava raha tehään jossain muualla kun tässä. Että se on hallinnollisesti iso homma. (Yritys C)*

*On siinä tietenkin oma vaivansa, mutta kun se perusperiaate on edelleen että sillä pystytään pitämään henkilöiden mielenkiinto siihen tekemiseen ja johtamiseen ja siihen mitä ollaan hakemassa. Niin tää on edelleen se clue, miksi tätä tehdään. (Yritys A)*

Yritys D nosti hallinnollisten haasteiden sijaan tavoitteiden asettamisen tulospalkkiojärjestelmän työläimmäksi prosessiksi, sillä omasi tarvittavat työkalut hallinnollisten haasteiden selättämiseksi.

*Ja sä kysyit, että onks se työläs prosessi niin tottakai tavoitteiden asettaminen on tavattoman vaikeeta. Mutta mitä paremmin sitä tekee ja mitä paremmin yksittäinen esimies tai yksittäinen ala pystyy asettamaan tavoitteita, niin kyllä se myös ohjaa niiden ihmisten tekemistä ja niihin bisnestavoitteisiin pääsemistä. [...] Mut jos sä tarkotat sitä hallinnollista puolta, systeemin pyörittämistä, niin meillä on kuitenkin olemassa hirveen hyvät työkalut ja lähestymistavat. Se ei oo mitään semmosta papereilla tai excelillä pyörittämistä, mikä tietysti helpottaa. (Yritys D)*

#### **5.4 Näkökulmien vertailu ja analyysi**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia mitä eroja ja yhtäläisyyksiä henkilöstön ja organisaation näkökulmat tulospalkkioita kohtaan sisältävät ja mitkä asiat näitä eroja ja

yhtenevyyksiä selittävät. Jotta tutkimuskysymyksiin olisi mahdollista vasta, on edellä läpikäytyjä tuloksia vielä vertailtava toisiinsa.

### Tulospalkkioiden merkitys

Teoriassa tulospalkkioiden suosion syy pohjautuu niiden strategiseen merkitykseen ja erityisesti siihen kuinka tulospalkkioiden avulla organisaation tavoitteet saadaan muutettua yksittäisten työntekijöiden konkreettiseksi toiminnaksi. Käytännössä harvat yritykset ajattelivat tulospalkkioiden tavoitteidenasetannassa pitkän aikavälin liiketoimintastrategiaa, vaan henkilöstön tulospalkkiotavoitteet usein liittyivät lyhyen aikavälin päämääriin. Tavoitteidenasetannan perusteista huolimatta, sekä yrityksen edustajat että suurimmaksi osaksi myös henkilöstön edustajat olivat sitä mieltä, että tulospalkkioilla on konkreettinen työntekoa *ohjaava vaikutus*. Osapuolien näkökulmat kuitenkin tuntuivat eroavan ohjaavan vaikutuksen selittämisessä. Organisaation edustajat uskoivat tulospalkkioista saatavan ylimääräisen rahan *motivoivan* henkilöstöä pyrkimään asetettuihin tavoitteisiin. Henkilöstön mielestä taas tavoitteet itsessään jo ohjasivat heidän työntekoaan eivätkä he pitäneet tulospalkkioiden rahasummia niinkään merkittävinä, vaikka niitä olikin ihan mukava saada. Rahasummaa tärkeämpänä monet henkilöstön edustajat pitivät tavoitteiden saavuttamisen tuomia onnistumisen tunteita, jotka edelleen lisäsivät heidän työmotivaatiotaan. Henkilöstön joukosta löytyi toki heitäkin, joille tulospalkkiot olivat rahallisestikin tärkeitä. Kyse ei kuitenkaan ollut tulospalkkioiden varsinaisesti rahamääräisestä arvosta, vaan lähinnä oikeudenmukaisuusperiaatteesta, jonka mukaan lisäponnisteluista kuuluu saada myös lisäkorvaus.

Maslown ja Herzbergin motivaatioteorioiden tavalla myös henkilöstön haastattelut osoittivat sen, että raha itsessään ei ole tehokas motivaattori. Mistä sitten johtuu, että työnantajapuoli tuntuu kuitenkin uskovan tulospalkkioiden motivoivaan voimaan? Syy tähän saattaa löytyä työnantajapuolen ihmiskäsityksestä. On mahdollista että organisaatio näkee henkilöstönsä agenttiteorian mukaisena omaa hyötyään maksimoivana joukkona ja siksi olettaa pienenkin lisätulon motivoivan heitä sitä saavuttamaan. Henkilöstö sen sijaan näkee oman hyötynsä koostuvan muustakin kuin rahasta. He arvostavat myös hyvää työilmapiiriä, mukavia työkavereita ja haasteellisia työtehtäviä. Henkilöstö tuntuu täten toimivan enemmän stewardship-teorian (ks. kpl 2.4) kuin agenttiteorian mukaan, sillä useimmat heistä olivat valmiita pyrkimään organisaation

asettamiin tavoitteisiin, vaikka ne tavoitteet eivät sinänsä olisikaan olleet heille tärkeitä. Monet siis kokivat yhteisen hyvän oman edun tavoittelua tärkeämpänä asiana.

Motivionaalisen ja ohjausmerkityksen lisäksi molemmat osapuolet, organisaatio ja henkilöstö tunnustivat tulospalkkioiden *viestintämerkityksen*. Organisaatio koki tulospalkkioiden viestivän yrityksen tavoitteiden lisäksi eräänlaista ajan hermolla pysymistä, sillä tulospalkkiot ovat nykyään niin laajasti käytössä. Henkilöstö ei ajatellut tulospalkkioiden viestivän yrityksen trendikkyyydestä, vaan pikemminkin yrityksen arvoista. Tulospalkkiotavoitteista riippuen henkilöstö teki johtopäätöksiä siitä arvostetaanko yrityksessä enemmän yksilösuorituksia vai panostuksia tiimityöskentelyyn. Koska organisaatiot kuitenkin mainitsivat yhtenä tulospalkkioiden etuna tiimityön vahvistumisen, joka luonnollisesti oli yhteydessä tiimi tai osastokohtaisiin tulospalkkiomittareihin, voisi olettaa heidän myös tunnustavan tulospalkkioiden organisaation arvoista kertovan merkityksen.

Kuten aiemmin todettu, henkilöstö ei kokenut tulospalkkioiden rahamääräistä arvoa juurikaan motivoivana. Sen sijaan, he näkivät tulospalkkiorahan pienenä ekstrana, jolla oli mahdollisuus tehdä jonkinlainen hankinta tai käyttää se normaaliin elämiseen. Useat työntekijät suunnittelivat etukäteen mitä tulospalkkiorahoilla tekevät, josta voidaan päätellä että tulospalkkioilla oli henkilöstölle *kulutusmerkitys*. Kulutusmerkitys ei kuitenkaan ollut niin suuri, että tulospalkkioiden saamatta jääminen olisi vaikuttanut merkittävästi henkilöstön edustajien talouteen. Tulospalkkioiden kulutusmerkitys ei sellaisenaan tullut esiin työnantajapuolen haastatteluista. Työnantajapuoli kuitenkin arveli tulospalkkioiden rahasummalla olevan merkittävää motivoivaa vaikutusta, mikä viittaa niihin mahdollisuuksiin joihin tulospalkkiorahat voidaan käyttää. Henkilöstön mielipiteisiin verrattuna työnantajapuoli hieman yliarvio tulospalkkioiden kulutusmerkityksen samalla tavalla kuin niiden motivointimerkityksenkin. Kulutusmerkityksen näkökulmaero johtuu luultavasti siitä, että työnantajapuoli arvioi tulospalkkioille suuremman merkityksen henkilöstön talouteen, kuin miltä se henkilöstöstä todellisuudessa tuntui. Toisin sanottuna työnantajapuoli rinnasti tulospalkkioiden kulutusmerkityksen niiden taloudellisen merkityksen kanssa, vaikka henkilöstön mielestä tulospalkkioiden kulutusmerkityksestä huolimatta niiden taloudellinen merkitys jäi puuttumaan. Motivaatiomerkitsevän tavoin voidaan kulutusmerkityksenkin eroa selittää osapuolten erilaisella ihmiskäsityksellä, sillä molemmat ovat tiukasti yhteydessä osapuolten erilaisiin näkemyksiin rahasumman merkitsevyydestä.

## Tulospalkkioiden kehityskohteet

Sekä henkilöstön että organisaatioiden edustajat olivat samaa mieltä siitä että tulospalkkiojärjestelmissä on vielä kehitettävää. Yhteinen kehityskohde molemmille osapuolille oli *tulospalkkiojärjestelmien yksinkertaistaminen* niin, että henkilöstön olisi helpompi ymmärtää minkälaista työntekoa ja panosta tulospalkkioiden saavuttaminen vaatii. Työnantajapuoli haluaisi myös kehittää tulospalkkiojärjestelmiä seuraamaan entistä paremmin organisaation strategiaa. Myös henkilöstö painotti tulospalkkioiden strategista ja laajempaa merkitystä nostamalla ne esiin laajempaan johtamisjärjestelmään pelkän palkitsemisjärjestelmän sijaan. Mikäli linkki tulospalkkioiden ja strategian välillä olisi helpommin henkilöstönkin havaittavissa, voisi se auttaa heitäkin paremmin ymmärtämään oman työn merkitystä suuressa kokonaisuudessa ja näin mahdollisesti jopa lisätä henkilöstön motivaatiota.

Toinen tulospalkkiojärjestelmien parannusehdotus, jonka molemmat osapuolet nostivat esille on *tulospalkkioiden maksuaikataulu*. Perinteisesti tulospalkkioita on yleensä maksettu kerran vuodessa, mutta sekä henkilöstö että työnantajapuoli näkevät että nykypäivän nopeasti muuttuvassa maailmassa se on liian harvoin. Sekä henkilöstö että organisaatio näkevät että useammin maksetut tulospalkkiot sitoisivat tehdyn työn ja niistä saadut tulokset paremmin yhteen ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Tulospalkkioiden maksutahdin nopeuttaminen saattaa kuitenkin olla lievässä ristiriidassa strategian ja tulospalkkioiden yhtenäistämisen tavoitteen kanssa. Strategiset tavoitteet ovat usein pitkän aikavälin tavoitteita, eivätkä näin ollen muutu kovin usein. Nopeampi reagointi ympäristön muutoksiin oli syynä maksutahdin ja tavoitteidenasetannan kiirehtimisen taustalla, mikä asettaa epäilyksiä sille että tulospalkkioita pidettäisiin jatkossakin kannusteena ennemminkin lyhyen aikavälin hyödyn saavuttamiseen, eikä pitkän aikavälin strategian toteuttamiseen. Molemmilla parannusehdotuksilla on toki mahdollista onnistua luomaan entistä tehokkaampi tulospalkkiojärjestelmä, kunhan tavoitteidenasetannan kriittinen rooli ei unohdu.

Työnantajapuoli mainitsikin *tavoitteidenasetannan* tulospalkkiojärjestelmien vaikeimmaksi asiaksi, ja myös henkilöstö näki siinä olevan paljon parantamisen varaa. Erityisesti asiantuntijatehtävissä työskentelevän henkilöstön tavoitteidenasetanta oli molempien osapuolien mielestä hankalaa, sillä heidän työnteostaan ei synny juurikaan mitään helposti mitattavaa tuotosta. Työn luonne selittää varmasti myös ainakin osaksi sitä, miksi yritys D:ssä suhtauduttiin tulospalkkioihin huomattavasti positiivisemmin verrattuna muihin tutkimuksessa mukana olleisiin yrityksiin. Yritys D:tä voisi



kuvailla tutkimuksen yrityksistä kaikkein myyntihenkisimmäksi, jolloin sen tavoitteidenasetantakin saattoi olla muita yrityksiä helpompaa, tai ainakin suoraviivaisempaa.

Tavoitteenasetannan hankaluuteen pohjautuu myös se, että osa henkilöstöstä koki tulospalkkiojärjestelmän *epäoikeudenmukaisena*. Sen lisäksi että työnantajan pitäisi pystyä määrittelemään kaikille tehokkaat tulospalkkiotavoitteet ja mittarit, olisi vielä kiinnitettävä huomiota tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavan panoksen tasapuoliseen määrään. Vaikka työnantajapuoli ei varsinaisesti tunnistanut tulospalkkiojärjestelmiä epäoikeudenmukaisiksi, voidaan se nähdä seurauksena heikosti onnistuneesta tavoitteidenasetannasta, jossa yritykset tiesivät voivansa vielä parantaa.

Henkilöstön näkökulmasta tärkeä kehityskohde oli myös *tulospalkkioiden rahamäärä*. Tämä onkin mielenkiintoisesti ristiriidassa sen kanssa, että henkilöstö ei yleisesti kokenut tulospalkkioiden rahallista arvoa motivoivana asiana. Miksi siis yritysten kannattaisi lisätä tulospalkkioiden määrää, jos itse tulospalkkiotavoitteet motivoivat henkilöstöä sen rahallista summaa enemmän? Asiassa oleva ristiriita viittaa siihen, että kaksi eri asiaa on mahdollisesti sekoitettu toisiinsa. Vaikka henkilöstö ei kokenutkaan tulospalkkioita kovin motivoivina, niillä oli kuitenkin heille monenlaista merkitystä. Tulospalkkiomäärien lisääminen varmasti vahvistaisi näitä merkityksiä edelleen, mutta on syytä epäillä voisiko se kuitenkin varsinaisesti synnyttää motivaatiota.

## **5.5 Tulosten yhteenveto**

Haastatteluiden perusteella tutkimuksen yritysten tulospalkkiojärjestelmissä on sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. Vaikka tavoitteidenasetannan, palkkiosummien ja maksuvälien keskuudesta löytyikin eroja, kaikki järjestelmät perustuvat kuitenkin enemmän tai vähemmän Balanced Scorecardin ajatusmaailmaan.

Henkilöstön näkökulman puolella yritykset jakautuivat hieman kahteen leiriin: Yrityksissä D suhtauduttiin tulospalkkioihin huomattavasti innostuneemmin kuin muissa yrityksissä. Maslown ja Herzbergin teorioiden mukaisesti tulospalkkioita ei koettu käytännössä motivaatiota synnyttäväksi asiaksi, mutta se ei tarkoita että ne olisivat olleet henkilöstön mielestä täysin yhdentekeviä. Tutkimus vahvistikin Thierryn palkitsemisen reflektioteorian perusajatusta, jonka mukaan rahalla ei ole ihmisille sinällään merkitystä vaan merkitys syntyy niistä tärkeistä asioista jota palkitseminen heijastelee. Tulospalkkioiden tunnistettiin monessa tapauksessa ohjaavan työntekoa ja toimintaa ja

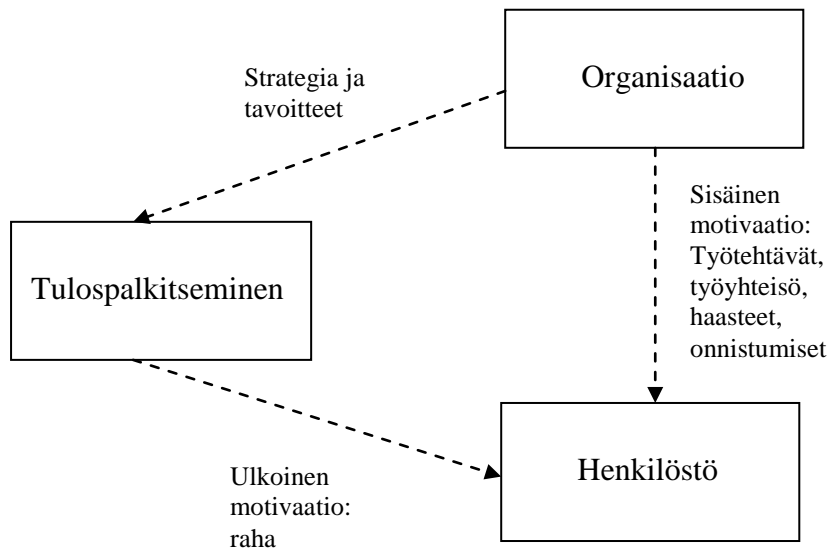
antavan palautetta omasta onnistumisesta. Motivoiviksi asioiksi henkilöstö tulospalkkioiden sijaan nimesi työn sisällön, haasteet, onnistumiset, työkaverit ja hyvän työilmapiirin. Tulospalkkiot nähtiin henkilöstön silmin monesti monimutkaisena järjestelmänä eikä siitä saaduilla rahoilla koettu olevan juurikaan taloudellista vaikutusta.

Organisaation näkökulmasta tulospalkkioiden tärkeimmät tehtävät olivat henkilöstön ohjaaminen ja motivointi. Työnantaja uskoi vakaasti, että tulospalkkioiden rahasummalla on taloudellista merkitystä henkilöstölle. Ryhmä- tai osastokohtaisilla tulospalkkiotavoitteilla yritys uskoi myös rakentavansa yhteishenkeä henkilöstön sisällä.

Suurin ristiriita näkökulmien välillä liittyi tulospalkkioiden motivoivaan vaikutukseen. Siinä missä yritys uskoi lisäkannustimen motivoimaan henkilöstöä työskentelemään lujemmin, henkilöstö kertoi motivaation syntyvän suurimmaksi osaksi muista asioista. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että henkilöstö ei olisi yrittänyt parhaansa mukaan saavuttaa tulospalkkiotavoitteita. Tavoitteiden saavuttamista pidettiin henkilöstön keskuudessa tärkeinä, koska sillä oli mahdollista saada palautetta omasta työstään ja lisäksi se viesti myös työssä onnistumisesta. Vaikka tulospalkkioille ei löytynytäkään kovin vahvaa henkilöstöä motivoivaa vaikutusta, ne kuitenkin usein ohjasivat henkilöstön konkreettista työntekoa.

Toisaalta on helppo ymmärtää, miksi työnantaja puoli uskoo tulospalkkioiden motivointivoimaan, kun henkilöstö on kerran kovin kiinnostunut tavoitteistaan ja niiden saavuttamisesta. Työnantaja uskoo agenttiteorian mukaisesti, että hyödyn maksimoinnin perusteella henkilöstö on kiinnostunut tulospalkkiotavoitteista vain niiden rahasummien vuoksi. Henkilöstölle tulospalkkiot näyttelevät kuitenkin melko pientä roolia työteon kokonaisuudessa. Ne ohjaavat silti henkilöstön työntekoa, sillä tavoitteisiin pyrkimällä he voivat saada palautetta työn tuloksistaan ja kokea onnistumisen tunteita. Onnistuneella tulospalkkiojärjestelmällä voi näin olla henkilöstön motivaatiota vahvistava vaikutus, vaikkei se yksin henkilöstön motivaatiota pystykään synnyttämään. Tämä on linjassa luvussa 3.7 tehtyjen päätelmien kanssa siitä, että tulospalkkioilla on mahdollista vaikuttaa vaan niin sanottuun ulkoiseen motivaatioon (ks. kpl 2.3) ja sisäsyntyisen motivaation tekijöiden täytyy tulla muualta. Se että tulospalkkiojärjestelmät eivät onnistu sisäisen motivaation synnyttämisessä, ei välttämättä tee niistä toimimattomia tai merkityksettömiä. Henkilöstön haastattelujen perusteella heidän motivaationsa kumpuaa työstä itsestään, sen haasteista sekä työnteon aiheuttamisesta onnistumisen tunteista työkavereiden ja työilmapiirin ohella. Niin kauan kun henkilöstön sisäinen motivaatio aiheutuu näistä asioista, on organisaatio mukana myös henkilöstön sisäisen motivaation

luomisessa. Ulkoisesta motivaatiosta poiketen sisäinen motivaatio ei kuitenkaan tapahdu tulospalkkioiden kautta, vaan suoraan, kuten alla oleva kuvio 12. havainnollistaa.



Kuvio 13. Organisaation ja henkilöstön välinen täydennetty yhteys (mukaiillen Kontu 2007).

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Viimeisessä luvussa tiivistetään keskeisimmät tutkimustulokset ja keskustellaan mahdollisista jatkotutkimusehdotuksista.

### 6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä eroja ja yhtäläisyyksiä henkilöstön ja organisaation tulospalkkaukseen suhtautumisesta voidaan löytää ja mitkä tekijät näitä eroja ja yhtäläisyyksiä selittävät.

Suurin ristiriita näkökulmien välillä liittyi tulospalkkioiden motivoivaan vaikutukseen. Siinä missä yritys uskoi lisäkannustimen motivoimaan henkilöstöä työskentelemään lujemmin, henkilöstö kertoi motivaation syntyvän suurimmaksi osaksi muista asioista. Tämä ristiriita on olemassa käytännön lisäksi myös teoriassa. Tulospalkkioita käsittelevä kirjallisuus pitää tulospalkkioiden motivoivaa vaikutusta niiden käyttämisen tärkeimpänä syynä, vaikka motivaatioteorioiden mukaan rahalla, ja näin myös tulospalkkioilla ei ole yksilöä motivoivaa vaikutusta. Itse asiassa, vaikka Maslown ja Herzbergin motivaatioteorioita ei alun perin oltu tarkoitettu liike-elämään sovellettaviksi, noudatti henkilöstön näkökulma motivaation osalta näiden teorioiden linjaa. Maslown mukaisesti raha motivoi henkilöstöä peruspalkan muodossa, koska sillä he tyydyttivät fysiologiset ja turvallisuuden tarpeensa. Näiden tarpeiden ollessa tyydytettyjä, henkilöstö alkoi tavoitella korkeammalla hierarkiassa olevia tavoitteita, sosiaalisia, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Nämä henkilöstöä käytännössä motivoivat tarpeet olivat työ itsessään, työyhteisö, työkaverit, haasteet ja onnistumiset.

Teorian ristiriidan lisäksi näkökulmien erilaista kokemusta tulospalkkioiden motivointivaikutuksista voi selittää osapuolten erilaiset ihmiskäsitykset. Organisaatio tuntui näkevän henkilöstönsä agenttiteorian mukaisena omaa hyötyään maksimoivana joukkona ja siksi oletti pienenkin lisätulon aiheuttamaan myös lisämotivaatiota. Henkilöstö sen sijaan näki oman hyötynsä koostuvan muustakin kuin rahasta. He arvostivat myös hyvää työilmapiiriä, mukavia työkavereita ja haasteellisia työtehtäviä. Näin ollen henkilöstö tuntui toimivan enemmän stewardship-teorian kuin agenttiteorian mukaan.

Motivaatiomerkitukseen edelleen vaikuttaviksi tekijöiksi löydettiin myös Thierryn palkitsemisen reflektioteorian *suhteellinen* ja *kontrollimerkitys*. Vaikka Thierry ei teoriassa esittänyt

merkitysten mahdollisia keskinäisiä vaikutussuhteita, löydöstä selittää se, että merkitykset pohjautuivat osaksi samoille motivaatioteorioille. Thierryn palkitsemisen merkitysten perusteella organisaation ja henkilöstön näkökulmien välille löytyi myös yhtäläisyyksiä. Nämä yhtäläisyydet eivät kuitenkaan perustuneet Thierryn mainitsemaan neljään palkitsemisen merkitykseen, vaan tulosten perusteella merkityksiä löytyi kaksi lisää: *viestintämerkitys* ja *ohjaava merkitys*. Sekä työnantajapuoli että henkilöstö kokivat tulospalkkioiden ohjaavan konkreettisesti käytännön työntekoa. Ihmiskäsityksen eroista johtuen ohjausvaikutuksen syistä oltiin kuitenkin eri mieltä. Organisaatio uskoi rahan ohjaavan vaikutukseen, kun henkilöstö taas kertoi tavoitteiden ohjaavan heidän tekemistään. Molemmat osapuolet kokivat tulospalkkiot vahvana viestintävälineenä, vaikka taustaselitykset olivatkin erilaisia: Organisaatio koki tulospalkkioiden viestivän yrityksen tavoitteiden lisäksi eräänlaista ajan hermolla pysymistä, koska tulospalkkiot ovat nykyään niin laajasti käytössä. Henkilöstö ei ajatellut tulospalkkioiden viestivän yrityksen trendikkyydestä, vaan pikemminkin yrityksen arvoista.

Thierryn reflektioteorian rajoittuminen vain neljään merkitykseen saattaa johtua siitä, että teoriaa ei ole aikaisemmin paljoa käytetty, eikä sitä sen takia ole myös käytännön kokemuksen kautta täydennetty. Tulospalkkioiden lisämerkitysten löytämisen voidaan katsoa tarkoittavan sitä, että palkitsemiseen erikoistuneelle teorialle on vielä paljon tilaa, sillä ilmiötä ei olla teoreettisesti täysin vielä pystytty jäsentämään. Käytännössä tulospalkkioiden merkitysten listaa on vaikea saada täydelliseksi, sillä merkitykset ovat aina tiiviissä kontekstissa tutkittavan yrityksen, sen tulospalkkiojärjestelmän ja henkilöstön erityispiirteiden kanssa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös pohtia ovatko tulospalkkiojärjestelmät ylipäättään kannattavia ja järkeviä tutkimustulosten valossa. Vaikka tulospalkkioilla ei tutkimuksen mukaan voidakaan synnyttää henkilöstön motivaatiota, niiden monet vaikutukset voivat vaikuttaa motivaation vahvistumiseen tai heikentymiseen. Tulospalkkiolla on siis mahdollista vaikuttaa henkilöstön ulkoiseen motivaatioon, vaikka niillä ei voidakaan varsinaisesti synnyttää sisäistä motivaatiota. Tulospalkkioilla voidaan kuitenkin ainakin antaa palautetta, kertoa palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, vahvistaa kontrollintunnetta omasta työstä, ohjata työskentelyä haluttuun suuntaan ja viestiä yrityksen strategiasta, tavoitteista ja arvoista. Koska näiden kaikkien vaikutusten aikaansaamiseksi tarvitaan vain yksi järjestelmä, voisi tulospalkkiojärjestelmien käyttämisen kuvitella olevan jopa melko kustannustehokasta motivaatiovaikutuksen heikkoudesta huolimatta. Motivaatiovaikutuksen puuttuminen käytännössä tarkoittaa myös sitä, että useat yritykset ovat mahdollisesti yliarvioineet tulospalkkioista syntyvät hyödyt. Tulospalkkioiden kannattavuutta

koskeviin arviointiin tarvittaisiin kuitenkin paljon tarkempia hyötyjen mittaamisen laskelmia kuin yritykset nykyään tämän tutkimuksen valossa toteuttavat.

## **6.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämä tutkimus keskittyi vertailemaan tulospalkkioiden suhtautumista henkilöstön ja organisaation näkökulmista. Koska organisaation näkökulmaa edustava materiaali oli kerätty jo aikaisemmin Noora Mähösen tutkimuksen yhteydessä, ei se välttämättä tarjonnut parasta mahdollista aineistoa tätä tutkimusta ajatellen. Lisäksi organisaation näkökulmaa edusti vain neljä haastattelua, jonka vuoksi otosta voidaan pitää kohtalaisen suppeana. Jatkotutkimusehdotuksena organisaation näkökulman otosta voitaisiin suurentaa haastattelemalla palkitsemisasiosta vastaavien henkilöiden lisäksi esimerkiksi toimitusjohtajaa ja mahdollisesti hallituksen puheenjohtajaa.

Koska toimiala tuntui vaikuttavan osaltaan tulospalkkaukseen suhtautumiseen, sekä organisaation että henkilöstön osalta, olisi mielenkiintoista toteuttaa tutkimus vielä useammalla eri toimialalla. Tutkimuksessa edustettujen kolmen toimialan perusteella ei voida yleistää tuloksia koskemaan tutkimuksen ulkopuolelle jääneitä toimialoja. Toimialojen lisäksi tutkimusasetelmaa olisi mielenkiintoista testata myös kansainvälisesti, jotta saataisiin selville ovatko tulokset laajempi vai puhtaasti suomalainen ilmiö.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöstön edustajien näkemyksissä oli jonkin verran eroja, joista osa selittyi luonnollisestikin ihmisten erilaisuuden perusteella. Olisi kuitenkin mielenkiintoista kartoittaa selittävätkö mahdollisesti ikä, sukupuoli, koulutus tai muut vastaavat muuttujat eroja henkilöstön suhtautumisessa tulospalkkioihin.

Lopuksi Thierryn palkitsemisen reflektioteoriaa olisi mielenkiintoista testata erilaisissa palkitsemista koskevissa tutkimuksissa, koska teoriaa on käytetty vasta niin vähän. Käytännön tutkimuksilla teoriaa olisi mahdollista täydentää ja palkitsemisen merkityksiä luultavasti löytää lisää.

## 7. LÄHTEET

Adams, J. 1965. Ineqity in social exchange. Teoksessa: L.Berkowitz (toim.) *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, 267-300. New York: Academic Press. New York.

Belfield, Richard & Marsden, David 2003. Performance pay, monitoring environments and establishment performance. *International Journal of Manpower* 24, 452 – 471.

Bonner, Sarah E. & Sprinkle, Geoffrey B. 2002. The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society* 27, 303–345.

Bouwens, Jan & Van Lent, Laurens 2006. Performance Measure Properties and the Effect of Incentive Contracts. *Journal of Management Accounting Research* Vol 18, 55 – 75.

Brown, Sarah & Sessions, John G. 2003. Attitudes, Expectations and Sharing. *Labour* 17 (4) 543–569

Chilosi, Alberto & Damiani, Mirella 2007. Stakeholders vs. Shareholders in Corporate Governance. *Icfai Journal of Corporate Governance*, vol. 6, no. 4, 7 – 45

Chong, Vincent K. & Eggleton, Ian R.C. 2007. The impact of incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organizational commitment on managerial performance. *Management Accounting Research* 18, 312 – 342.

Colquitt, J. A. 2011. *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace/* Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, Michael J. Wesson. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2011

Core, John E. & Guay, Wayne R. 2001. Stock option plans for non-executive employees. *Journal of Financial Economics* 61, 253–287.

Cox, Annette 2000. The importance of employee participation in determining pay system effectiveness. *International Journal of Management Reviews* 2, 4, 357-375.

Day, Jonathan D. & Mang, Paul Y. & Richter, Ansgar & Roberts, John 2002. Has pay for performance had its day? *The McKinsey Quarterly* September 22, 46 – 55.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Freeman, Edward 2010. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press, Cambridge.

Gerhart, Barry & Rynes, Sara 2003. *Compensation: theory, evidence and strategic implications*. Foundations of organizational science, Sage publications, California.

Gomez-Mejia, L.R. & Balkin, D.B. (1992). *Compensation, organizational strategy and firm performance*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.

Green, Colin & Heywood, John S. 2008. Does Performance Pay Increase Job Satisfaction? *Economica* 75, 710–728.

Hakonen, Anu & Salimäki, Aino & Hulkko, Kiisa 2005. *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004*. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus. Työpoliittinen tutkimus 280.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. *Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. WS Bookwell Oy, Juva.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Kuronen, Tanja & Hulkko, Kiisa & Palva, Anna 2002. *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001*. Työelämän Kehittämisohjelma. Helsinki University of Technology, Espoo.

Heneman, R.L. & Werner, J.M. (2005). *Merit Pay. Linking Pay to Performance in a Changing World*. Connecticut: Information Age Publishing

Herzberg, Frederick 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. Best of HRB. January 2003, 86 – 96.



Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Heywood, John S. & Jirjahn, Uwe & Tsertsvadze, Georgi 2005. Does Profit Sharing Reduce Conflict with the Boss? Evidence from Germany. *International Economic Journal Vol. 19, No. 2*, 235–250.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press, Helsinki.

Ikäheimo, Seppo 2005. Osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät. Teoksessa Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani (toim.) *Palkitseminen Globaalissa Suomessa*. Werner Söderström Osakeyhtiö, 239 – 256.

Jensen, Michael & Meckling, William 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, Vol.3 (4) 305-360*.

Kauhanen, Antti & Piekkola, Hannu 2006. What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence. *Journal of Management Governance* 10, 149 – 177.

Kohn, Alfie 1993. Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, Sep-Oct. 54– 63.

Kontu, Hanna 2007. *Using compensation systems to align executive and company motives. Evidence from State-owned companies and associates in Finland*. Pro Gradu –tutkielma Helsingin Kauppakorkeakoulu, laskentatoimen- ja rahoituksen laitos, Helsinki.

Lawler, Edward E. III 1971. *Pay and Organizational Effectiveness: a psychological view*. McGraw-Hill, New York.

Lazear, Edward P. 2000. Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review, Vol. 90, No. 5, 1346-1361*.

Locke, E.A. & Latham, P.G. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science, 1, 240-246*.

- Luoma, Kirsi & Troberg Eliisa & Kaajas, Sani & Nordlund Hanna 2004. *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Tammi, Helsinki
- Maslow, Abraham 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50 (4), 370-96.
- Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. & Zheng, Liu 2003. Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society* 28, 251–286.
- Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph 1998. *Strategy safari. The complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Financial Times Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry & Lampel, Joseph 1999. Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, Vol. 40 (3), 21-30.
- Osterloh, Margit & Frey, Bruno S. 2002. Does pay for performance really motivate employees? Teoksessa Neely, Andy (ed.) *Business performance measurement*. Cambridge, Cambridge University Press, 107-122.
- Piekkola, Hannu 2005. Performance-related pay and firm performance in Finland. *International Journal of Manpower* Vol 26, No. 7/8, 619 – 635.
- Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Salimäki, Aino & Sweins, Christina & Heiskanen, Jouko & Laamanen, Tomi 2009. *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008*. Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management. Report 2009/3, Espoo.
- Snellman, Kenneth & Uusitalo, Roope & Vartiainen, Juhana 2003. *Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus*. Edita Prima Oy, Helsinki.

Sprinkle, Geoffrey B. 2000. The Effect of Incentive Contracts on Learning and Performance. *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 3, 299-326.

Stajkovic, Alexander D. & Luthans, Fred 2001. Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 3, 580-590.

Thierry, Henk (1998) Compensating Work. In: Drenth, P., Thierry, H., de Wolff, C.J. (eds.) *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Vol. 4: Organizational Psychology, 291-319. Hove, UK: Psychology Press Ltd.

Thierry, Henk (2001) The Reflection Theory on Compensation. In: Erez, M., Kleinbeck, U., Thierry, H. (eds). *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*, 149-166. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Tilastokeskus, 2004. *Tulospalkkaus parantaa tuottavuutta*.

[http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta\\_05\\_04\\_tulospalkkaus.html](http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_05_04_tulospalkkaus.html)

Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani 2005. *Palkitseminen Globaalissa Suomessa*. Werner Söderström Osakeyhtiö.

## 8. LIITTEET

### LIITE 1

Yritys	Toimiala	Koko=Liikevaihto
Yritys A	Elintarviketeollisuus	Yli 1 000 milj. EUR
Yritys B	Elintarviketeollisuus	Alle 1 000 milj. EUR
Yritys C	Yleistukkukauppa	Alle 1 000 milj. EUR
Yritys D	Rahoitus- ja vakuutustoiminta	Alle 1 000 milj. EUR

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneet yritykset

### LIITE 2

Päivämäärä	Yritys	Kesto
29.4.2010	A	1h 20 min
5.5.2010	B	40 min
6.5.2010	C	1h
11.5.2010	D	1h

Taulukko 2. Yrityksen näkökulmaa edustavat haastattelut

LIITE 3

Päivämäärä	Yritys	Henkilöstöryhmä	Kesto
22.12.2010	C	Päällikkö	40 min
22.12.2010	C	Päällikkö	45 min
22.12.2010	C	Ylempi toimihenkilö	35 min
22.12.2010	C	Ylempi toimihenkilö	30 min
22.12.2010	C	Toimihenkilö	30 min
22.12.2010	C	Toimihenkilö	35 min
22.12.2010	C	Ylempi toimihenkilö	1h
22.12.2010	C	Päällikkö	35 min
27.1.2011	A	Toimihenkilö	23 min
27.1.2011	A	Ylempi toimihenkilö	31 min
27.1.2011	A	Työntekijä	41 min
2.2.2011	A	Työntekijä	32 min
2.2.2011	A	Toimihenkilö	45 min
2.2.2011	A	Toimihenkilö	27 min
2.2.2011	A	Työntekijä	28 min
2.2.2011	A	Ylempi toimihenkilö	38 min
15.2.2011	B	Päällikkö	1h
15.2.2011	B	Päällikkö	44 min
1.3.2011	B	Ylempi toimihenkilö	35 min
1.3.2011	B	Ylempi toimihenkilö	30 min
1.3.2011	B	Päällikkö	35 min
1.3.2011	B	Toimihenkilö	30 min
1.3.2011	B	Työntekijä	25 min
3.3.2011	D	Toimihenkilö	45 min
3.3.2011	D	Päällikkö	55 min
3.3.2011	D	Päällikkö	1h
4.3.2011	D	Toimihenkilö	40 min
4.3.2011	D	Päällikkö	55 min
4.3.2011	D	Ylempi toimihenkilö	50 min
4.3.2011	D	Ylempi toimihenkilö	50 min
4.3.2011	D	Ylempi toimihenkilö	50 min
4.3.2011	D	Toimihenkilö	45 min

Taulukko 3. Henkilöstön näkökulmaa edustavat haastattelut

## LIITE 4

Yrityksen näkökulmaa edustavissa haastatteluissa käytetty teemarunko

- Mitä tulospalkkaus tarkoittaa yrityksessänne?
- Minkälainen tulospalkkausjärjestely on yrityksessänne käytössä?
- Kuinka tulospalkkausjärjestelmä tuli yritykseenne?
- Kuinka se on ajan myötä kehittynyt?
- Mitä tulospalkkaukselta odotettiin? Täyttikö tulospalkkaus odotukset?
- Mitä vaikutuksia tulospalkkauksella on ollut?
- Seurataanko tulospalkkauksen vaikutuksia jotenkin?
- Yleisarvio tulospalkkauksen onnistumisesta

## LIITE 5

### Henkilöstön näkökulmaa edustavissa haastatteluissa käytetty teemarunko

- Millainen on työnkuvasi?
- Mikä motivoi sinua työntekoon?
- Mitkä muut seikat (perhe, harrastukset ym.) ovat tärkeitä työnteon ohella?
- Mikä rooli palkalla ja palkitsemisella on työntekoosi?
- Mistä osista palkkasi muodostuu ja mitä ne merkitsevät?
- Minkälaisia vaikutuksia tulos- ja voittopalkkioilla on ollut työmotivaatioosi sekä työhön sitoutumiseesi?
- Muuttuisiko toimintasi jos järjestelmä poistettaisiin käytöstä?
- Mitä hyvää ja mitä huonoa nykyisessä järjestelmässä mielestäsi on?
- Minkälaisen palkitsemisjärjestelmän haluaisit ja miksi?
- Ovatko palkka ja palkitseminen vaikuttaneet työpaikkasi valintaan ja työpaikassa pysymiseen? Miten?
- Miten hyvin palkitsemisjärjestelmä toimii näkemyksesi mukaan seuraavista näkökulmista:
  - Oikeudenmukaisuus
  - Motivoivuus
  - Sitouttavuus
- Oletko ollut ja millä tavoin rakentamassa tulos-/voittopalkkiojärjestelmää?
- Onko sinulla ollut mahdollisuus vaikuttaa tavoitteidesi asetantaan?
- Koetko osallistumisellasi olleen vaikutusta siihen kuinka sitoutunut olet järjestelmään?