



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Henkilöstön asennoituminen tulospalkkioita kohtaan eri organisaatiotasolla - Motivaatio- ja sitoutumisnäkökulma

Laskentatoimi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Miia Pirinen

2011

Laskentatoimen laitos  
Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Henkilöstön asennoituminen tulospalkkioita kohtaan eri organisaatio- tasoilla

Motivaatio- ja sitoutumisen näkökulma

Pro gradu -tutkielma  
Miia Pirinen  
Kevät 2011  
Laskentatoimi

Hyväksytty laskentatoimen ja rahoituksen laitoksella \_\_\_ / \_\_\_ 20\_\_ arvosanalla

---

## HENKILÖSTÖN ASENNOINTUMINEN TULOSPALKKIOITA KOHTAAN ERI ORGANISAATIOTASOILLA – MOTIVAATIO- JA SITOUTUMISNÄKÖKULMA

### Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda syvälinen kuvaus henkilöstön suhtautumisesta heille maksettavia tulospalkkioita kohtaan. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää minkälaisia vaikutuksia tulospalkkioilla on henkilöstön työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Lopuksi tässä tutkielmassa pyritään myös saamaan selville eroavatko esille tulleet motivaatio- ja sitoutumisvaikutukset eri organisaatiotasojen kesken.

### Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto on kerätty neljästä (4) suurehkoista suomalaisesta yrityksestä. Yrityksistä kaksi toimii elintarviketeollisuuden alalla ja kaksi edustaa palveluliiketoimintaa. Yrityksistä pyrittiin haastattelemaan henkilöstöä laaja-alaisesti eri organisaatiotasoilta. Haastatteluja tehtiin yhteensä 32 kappaletta ja haastateltujen henkilöiden joukossa oli työntekijöitä, toimihenkilöitä, ylempiä toimihenkilöitä ja päälliköitä.

### Tulokset

Haastatteluiden perusteella tehdyn analyysin pohjalta on kohtalaisen helppo todeta, että tulospalkkiojärjestelmiä ei koettu tutkimuksessa mukana olevissa yrityksissä erityisen motivoiviksi tai sitouttaviksi. Tutkittaessa motivaatio- ja sitouttamisvaikutuksia eri organisaatiotasolla kävi ilmi, että seikat mitkä henkilöstöä motivoivat ja sitouttavat eri tasoilla, poikkeavat toisistaan paljoltikin. Huomionarvoista on kuitenkin se, että millään tasolla tulospalkkioita ei pidetty erityisen motivoivina tai sitouttavina. Ainoa taso, jolla rahalla näyttäisi olevan edes pientä merkitystä, oli ylempien toimihenkilöiden taso.

Saadut tulokset vastaavat melkoisen hyvin sitä, mitä tutkielman teoriaosuuden perusteella oli oletettavissa. Näin ollen tämän tutkimuksen tulokset luovat lisäevidenssiä sille, että ihmisten motivointi ja sitouttaminen työhönsä pelkkien ulkoisten kannustimien avulla on hieman ongelmallista. Ei kuitenkaan ole mahdotonta, että palkitsemisjärjestelmä voisi onnistua sille usein asetettavassa henkilöstön motivointi- ja sitouttamistehtävässä. Tästä saatiin hieman jo viitteitä tässäkin tutkimuksessa. Olennaisessa roolissa motivoinnin ja sitouttamisen näkökulmasta vaikuttaisi olevan palkkiojärjestelmän rakenne ja suunnittelu.

### Avainsanat

Aineellinen palkitseminen, motivaatio, sitoutuminen, henkilöstö, tulospalkkiot

## SISÄLLYS

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	3
1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	4
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	5
1.5 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.....	6
<b>2 Palkitsemisen kokonaisuus</b> .....	<b>8</b>
2.1 Palkitsemisen monet muodot.....	8
2.2 Tulospalkkiot palkitsemismenetelmänä .....	9
2.3 Toimivan tulospalkkiojärjestelmän ominaisuudet.....	10
2.4 Tulospalkkiojärjestelmien sovelluskohteet.....	14
2.4.1 <i>Tulospalkkiojärjestelmät työmotivaation kohottajina</i> .....	15
2.4.2 <i>Tulospalkkiojärjestelmät henkilöstön sitouttajina</i> .....	16
<b>3 Työmotivaation lähteet</b> .....	<b>18</b>
3.1 Motivaation sisältöteoriat .....	18
3.1.1 <i>Abraham Maslow'n tarvehierarkia</i> .....	19
3.1.2 <i>Frederick Herzbergin motivaatio hygieniateoria eli 2-faktoriteoria</i> .....	21
3.2 Motivaation prosessiteoriat.....	23
3.2.1 <i>Odotusarvoteoria</i> .....	23
3.2.2 <i>Päämääräteoria</i> .....	24
3.3 Tutkielman teoreettinen viitekehys .....	26
<b>4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto</b> .....	<b>31</b>
4.1 Tutkimusaineisto .....	31
4.2 Tutkimuksen menetelmät ja rajoitteet .....	32
<b>5 Henkilöstön tulospalkitseminen suomalaisissa yrityksissä</b> .....	<b>34</b>
5.1 Tulospalkkiojärjestelmät tutkimuksen yrityksissä.....	34
5.2 Tulospalkkioiden motivaatiovaikutukset.....	41
5.2.1 <i>Tulospalkkioiden vaikutus työmotivaatioon</i> .....	41
5.2.2 <i>Motivaatiovaikutusten organisaatiotasokohtaiset erot</i> .....	48
5.3 Tulospalkkioiden sitouttamisvaikutukset .....	58
5.3.1 <i>Tulospalkkioiden vaikutus sitoutumiseen</i> .....	58
5.3.2 <i>Sitouttamisvaikutusten organisaatiotasokohtaiset erot</i> .....	61
5.4 Tulospalkkioihin suhtautuminen case-yrityksissä.....	67
5.4.1 <i>Motivaatiovaikutukset tutkimuksen yrityksissä</i> .....	67
5.4.2 <i>Tulospalkkiojärjestelmän sitouttamisvaikutukset eri yrityksissä</i> .....	70
5.5 Empiiristen havaintojen suhde aiempaan tutkimukseen.....	72
<b>6 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotuksia</b> .....	<b>75</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>78</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>83</b>

## **KUVIOT**

<b>Kuvio 1: Palkitsemisjärjestelmien kokonaisuus .....</b>	<b>8</b>
<b>Kuvio 2: Toimivan tulospalkkiojärjestelmän ominaisuudet.....</b>	<b>11</b>
<b>Kuvio 3: Maslow'n tarvehierarkia .....</b>	<b>19</b>
<b>Kuvio 4: Tavoitteiden ja suoritustason välinen yhteys.....</b>	<b>25</b>
<b>Kuvio 5: Rahan motivoivuus motivaatioteorioiden näkökulmasta.....</b>	<b>28</b>
<b>Kuvio 6: Työmotivaation muodostuminen .....</b>	<b>30</b>
<b>Kuvio 7: Tutkimuksen case-yritysten palkitsemisen toimivuus .....</b>	<b>71</b>

## **TAULUKOT**

<b>Taulukko 1: Työmotivaation lähteet eri organisaatiotasolla .....</b>	<b>56</b>
<b>Taulukko 2: Työnantajaan sitouttavat tekijät .....</b>	<b>66</b>

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Nykyään yhä useampi yritys ottaa käyttöönsä jonkinlaisia täydentäviä palkkaustapoja. Näistä yhtenä esimerkkinä ovat erilaiset tulospalkkiojärjestelmät. Koska tulospalkkioiden käyttö ja ulottaminen koko henkilöstöä koskevaksi on yleistynyt viime aikoina (ks. esim. EK palkkatilastokatsaus 2009; Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen, 2009), on kiinnostavaa selvittää mitä näillä tulospalkkiojärjestelmillä on henkilöstön mielestä saatu aikaan. Mielenkiintoisia kysymyksiä tässä yhteydessä ovat muun muassa henkilöstön kokemukset tulospalkkioiden motivaatio- ja sitouttamisvaikutuksista, sillä nämä ovat syitä, joilla yritysjohto usein perustelee tulospalkkioiden käyttöönottoa (ks. esim. Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva, 2002; Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala, 2005; Hulkko, Ylikorkala, Hakonen & Sweins, 2005).

Tällä hetkellä on olemassa jonkin verran tutkimuksia, jotka ovat selvittäneet tulospalkkioiden käytön yhteyttä mm. yrityksen taloudelliseen menestykseen, mutta valitettavasti tämänkaltaiset tutkimukset eivät aina kerro kaikkea tulospalkkiojärjestelmien hyvydestä tai huonoudesta (ks. esim. Piekkola, 2005; Gomez-Mejia, 1992; Gomez-Mejia & Balkin, 1992; Montemayor, 1996). Varsinkin kun nykyään jopa mediassa puhutaan yhä enenevässä määrin työssä jaksamisesta (esim. Yle TV2, Työpahoinvointi-ilta, 8.2.2011) ja muista niin sanotuista pehmeistä arvoista lienee paikallaan selvittää miten tulospalkkiot koetaan nimenomaan henkilöstön näkökulmasta ja onko niillä vaikutusta työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Henkilöt, jotka yrityksissä päättävät erilaisista palkitsemisen muodoista, pitävät varmasti hyödyllisenä tietoa siitä kuinka henkilöstö kokee palkitsemisjärjestelmien vaikuttaneen työmotivaatioonsa ja ollaanko esimerkiksi palkitsemisen tasoon tyytyväisiä sekä voidaanko näillä järjestelmillä sitouttaa osajia yrityksiin.

Vaikka aiheesta onkin jo olemassa kohtalaisen paljon tutkimusta (ks. esim. Heneman & Schwab, 1985; Burchett & Willoughby, 2004; Micheli & Mulvey, 2000), yksi merkittävä puute aiemmassa tutkimuksessa on, että siinä ei ole kiinnitetty huomiota siihen ovatko tulospalkkauksen vaikutukset erilaisia eri organisaatiotasoilla. Eri organisaatiotasoilla työskentelevät ihmiset ovat taustoiltaan (mm. koulutus) hyvinkin erilaisia ja siksi on kohtalaisen todennäköistä, että asenteissa olisi havaittavissa eroja. Tätä näkökulmaa

tutkimalla voitaisiin siis tarjota paljon arvokasta lisätietoa palkitsemisjärjestelmiä suunnitteleville henkilöille siitä, minkälaiset järjestelmät saattaisivat toimia parhaiten henkilöstöä motivoivina ja sitouttavina mekanismeina kullakin organisaatiotasolla. Tällä tutkimuksella pyritäänkin saamaan jonkinlaisia vastauksia siihen onko asenteissa eroja organisaatiotasojen kesken ja näin ollen täydentää tältä osin aiempaa tutkimusta.

Kuten sanottu, palkitsemistutkimus on ollut kohtalaisen laajasti akateemikkojen mielenkiinnon kohteena. Tästä kertoo muun muassa sekin, että aiheesta on löydettävissä aiempaa tutkimusta laaja-alaisesti niin johtamisen, laskentatoimen kuin työpsykologiankin tiedeyhteisöistä. Yhteistä näille tutkimuksille on kuitenkin se, että aihetta tarkastellaan useimmiten henkilöstön motivoinnin näkökulmasta ja samalla kiinnitetään huomiota siihen, minkälaisia kokemuksia henkilöstöllä on tulospalkkiojärjestelmistä. Juuri tämä tutkimuksen laaja-alaisuus lienee myös osasy s siihen, että aiheesta on saatu hyvin moninaisia tutkimustuloksia. Osa tutkijoista on havainnut, että tulospalkitsemisella on suoritusta parantava vaikutus ja lisäksi tulospalkkiot toimivat oikein hyvin henkilöstön sitouttajina yritykseen (Román, 2009; Banker, Lee & Potter, 1996; Lowery, Petty & Thompson 1996; Banker, Lee, Potter & Srinivasan, 2000; Jenkins, Gupta, Mitra & Shaw, 1998). Toisaalta, on olemassa myös tutkimusta, joka indikoi hyvin vahvasti siihen suuntaan, että tulospalkkioilla ei ole kovinkaan suurta vaikutusta henkilöstön työsuoritukseen, eikä niiden ainakaan nähdä parantavan suoritusta (ks. esim. Bonner, Hastie, Sprinkle & Young, 2000; Camerer & Hogarth, 1999). Näihin ristiriitaisuuksiin liittyen tutkimuksissa on nostettu esille myös tulospalkkioiden toimivuuteen liittyviä seikkoja pohtimalla sitä, mikä saa tulospalkkiojärjestelmät toimimaan halutulla tavalla tai vastaavasti sitä mikä estää näitä järjestelmiä toimimasta hyvin (Kohn, 1993, Kauhanen & Piekkola, 2006).

Keskustelu tulospalkkioiden motivaatio- ja sitouttamisvaikutusten ympärillä käy siis todella kuumana ja alalla on vielä jatkossakin tilaa uudelle tutkimukselle, sillä kuten todettu mitään yhtenäistä konsensusta ei ole toistaiseksi onnistuttu saavuttamaan. Tutkijat Bonner & Sprinkle (2002) ovat omassa tutkimuksessaan pyrkineet muodostamaan jonkinlaista yhteistä viitekehystä tulospalkkiotutkimusta silmällä pitäen. Näin ollen uudelle tutkimukselle vaikuttaisi olevan vielä tilausta. Juuri tästä syystä tämäkin pro gradu –tutkielma pyrkii omalta osaltaan selvittämään kuinka tulospalkkiot koetaan henkilöstön parissa ja toisaalta myös tuomaan mahdollisia organisaatiotasojen välisiä eroja esiin.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on saada syvälinen kuva koko henkilöstöä koskevista tulospalkkiojärjestelmistä sekä selvittää henkilöstön kokemuksia ja asenteita heille maksettavia tulospalkkioita kohtaan. Oleellinen tekijä tutkimuksen taustalla on henkilöstön motivaation kytkeminen tulospalkkiojärjestelmiin. Tutkimuksella pyritään selvittämään kokeeko henkilöstö tulospalkkioiden vaikuttavan jollakin tapaa työmotivaatioonsa vai ovatko palkkiot motivaation näkökulmasta vähemmän tärkeitä. Motivaation sisarkäsitteenä pidetään usein sitoutumista, minkä vuoksi tutkielmassa selvitetään myös onko tulospalkkioilla vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen työnantajayritykseensä.

Henkilöstön motivaatioon ja yritykseen sitoutumiseen liittyen tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää sitä miten henkilöstö suhtautuu heille annettaviin tulospalkkiojärjestelmiin. Tässä kohtaa esille nousevat kysymykset siitä kuinka motivoiviksi henkilöstö kokee tulospalkkiot sekä onko palkitsemisen motivaatiovaikutuksessa eroja eri organisaatiotasojen välillä. Yhtäläillä tässä yhteydessä pyritään selvittämään sitä kokeeko henkilöstö tulospalkkiot hyväksi sitouttamiskeinoksi sekä vaikuttaako tulospalkkioiden käyttö heidän työpaikkansa valintaan.

Tutkimuksen tavoitteet kiteytyvät kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka ovat:

- (1) Onko tulospalkkiojärjestelmillä vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon?*
- (2) Millaiseksi henkilöstö kokee tulospalkkiojärjestelmien sitouttamisvaikutukset?*
- (3) Onko henkilöstön motivaatiossa ja sitoutumisessa eroja organisaatiotasojen välillä?*

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan henkilöstölle maksettavia, yrityksen tulokseen sidoksissa olevia, rahamääräisiä palkkioita ja näin ollen muun muassa aineettomat palkitsemismuodot (esimerkiksi urakehitysmahdollisuudet ja kouluttautuminen) jäävät tämän tutkimuksen näkökulman ulkopuolelle. Koska tutkimus keskittyy käsittelemään pelkästään henkilöstölle maksettavia palkkioita, on luonnollista, että ylemmän johdon palkkioiden tarkastelu jätetään kokonaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Palkkioiden tarkastelu ulotetaan tässä tutkimuksessa siis päällikkötasolta alaspäin aina työntekijätasolle saakka. Tarkemmin ottaen palkitsemista tarkastellaan neljällä eri organisaatiotasolla, joita ovat päällikkötaso, ylempien toimihenkilöiden taso, toimihenkilöiden taso sekä työntekijätaso.



Palkitsemistavoista tutkielman aihepiiriin kuuluvat vain aineelliset, yrityksen ennalta asettamiin tavoitteisiin sidoksissa olevat palkkiot. Näin ollen tutkielmassa ei tulla ottamaan kantaa esimerkiksi kiinteään palkanosaan tai aineettomiin palkitsemisen muotoihin.

### **1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto**

Tutkimus toteutetaan laadullisena case-tutkimuksena ja se on luonteeltaan tulkitseva, sillä tarkoituksena on saada mahdollisimman syvällinen näkemys henkilöstön asenteista ja kokemuksista käytössä olevia tulospalkkiojärjestelmiä kohtaan. Näiden näkemysten kautta pyritään luomaan yleisempi tulkinta siitä, miten henkilöstö suhtautuu yrityksen tulokseen sidoksissa oleviin täydentäviin palkkaustapoihin ja onko suhtautumisessa eroja eri organisaatiotasojen välillä. Case-tutkimus on menetelmänä sellainen, että sen avulla saadaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa tietyistä, usein melko pienestä joukosta tapauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 130-131). Piirteidensä vuoksi case-tutkimus sopii hyvin nyt käsillä olevan tutkimuskohteen kuvaamiseen. Monet alan aiemmista tutkimuksista on myös toteutettu kyseistä menetelmää käyttäen, joten case-tutkimusmenetelmä mitä oletettavimmin sopii hyvin tämän kaltaisten ilmiöiden tutkimiseen.

Tutkimusaineisto kerätään haastatteluiden avulla ja haastattelut ovat luonteeltaan puolistrukturoituja haastatteluja, joissa käytetään apuna teemarunkoa. Teemarunko pyritään sovittamaan aiheiltaan sellaiseksi, että haastatteluiden avulla saataisiin mahdollisimman syvällistä ja totuudenmukaista tietoa henkilöstön asenteista ja mielipiteistä tulospalkkiojärjestelmiä kohtaan. Teemat haastattelurunkoon tullaan nostamaan teoriaosuuden perusteella keskeisimmiksi nousseista aihepiireistä, joita ovat muun muassa työmotivaatio ja kannustinjärjestelmien sitouttamisvaikutukset.

Teemahaastattelu menetelmänä mahdollistaa sen, että haastattelun edetessä haastattelija voi vaihdella muun muassa kysymysten järjestystä sen mukaan mihin suuntaan keskustelu kehittyy. Samoin teemahaastattelu antaa menetelmänä tutkijalle vapaammat kädet sen suhteen, että haastattelukysymykset eivät ole lukkoon lyötyjä ennen haastattelua, vaan tutkija on kerännyt itselleen ylös tärkeimmät teemat, joiden ympärille haastattelu rakentuu ja tutkija

voi keksiä täydentäviä kysymyksiä haastattelun edetessä esiin nousevista ja haastateltavia paljon puhuttavista aiheista. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 47-48.)

Yllä kuvailtujen piirteiden vuoksi teemahaastattelu on valittu tämän tutkimuksen tutkimusmetodiksi. Henkilöstön asenteita ja mielipiteitä tulospalkkiojärjestelmiä kohtaan voi olla vaikea hahmottaa ennakkoon ja sen vuoksi tutkijalle onkin hyvä jättää mahdollisuus haastattelun ohjailuun teemojen varassa. Näin tutkija voi keskittyä enemmän niihin teemoihin, joista haastateltavilla on eniten kokemuksia kerrottavana. Etukäteen voi myös olla hankala määritellä kysymysten tarkkaa muotoa sekä sitä mitä kaikkea olisi tarpeen kysyä haastateltavilta. Teemahaastattelun myötä tutkija voi esittää täydentäviä kysymyksiä ennakkoon valittujen teemojen aihepiiristä ja näin saada mahdollisesti jopa enemmän irti haastateltavista kuin etukäteen määritellyillä kysymyksillä.

Tutkimusaineisto kerätään neljästä (4) eri yrityksestä, jotka ovat kaikki suuria suomalaisia yrityksiä. Haastateltaviksi pyydetään kustakin yrityksestä kahdeksasta kymmeneen henkilöä sen mukaan mikä katsotaan tiedonkeruun kannalta tarpeelliseksi. Haastateltavat tulevat edustamaan eri organisaatiotasolla työskenteleviä henkilöitä työntekijöistä aina päällikkötasolle saakka. Tutkimusaineisto tullaan käsittelemään anonyyminä, sillä palkitsemiseen liittyvä tieto on luonteeltaan jokseenkin arkaluontoista.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielma koostuu kahdesta teorialuvusta, joista ensimmäisessä käsitellään palkitsemista jokseenkin yleisellä tasolla. Samalla palkitsemisjärjestelmien käyttöön linkitetään mukaan henkilöstön työmotivaatio sekä yritykseen sitoutuminen. Näitä seikkoja lähestytään muutaman yleisimmin käytössä olevan motivaatioteorian näkökulmista. Toinen teorialuku, eli tutkielman kolmas luku, käsittelee tarkemmin tulospalkkioita ja tässä yhteydessä pohditaan myös sitä millaisiin yrityksiin tulospalkkiomallit sopivat parhaiten sekä mitä hyötyjä ja ongelmia järjestelmien käytöstä voi olla yritykselle.

Tutkielman luvussa neljä kuvataan tutkimusmenetelmä sekä esitellään käytössä oleva tutkimusaineisto. Luvun viisi alussa esitellään tutkimuksessa mukana olevien yritysten tulospalkkiojärjestelmät. Muutoin luku viisi keskittyy empiiristen havaintojen kuvaamiseen ja

tässä luvussa lukijalle muodostetaan kuva siitä miten henkilöstö kokee tulospalkkiojärjestelmien motivaatio- ja sitoutumisvaikutukset. Samassa yhteydessä tuodaan myös esille hieman case-yritysten välisiä eroja ja pohditaan myös sitä mistä erot ja yhtäläisyydet yritysten välillä johtuvat. Luvussa kuusi esitellään johtopäätökset ja analysoidaan saatuja tuloksia sekä annetaan myös jatkotutkimusehdotuksia.

## 1.5 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

Tutkielman kannalta keskeisimmät käsitteet on määritelty alla. Määritelmät on johdettu tutkimuksen empiriaosuutta varten tehdyistä haastatteluista sekä alan kirjallisuudesta.

**Tulospalkkio** Tässä tutkielmassa tulospalkkiolla tarkoitetaan työntekijälle asetettujen tavoitteiden toteutumiseen sidottuja rahallisia korvauksia. Tulospalkkion suuruuden määräytymiseen voi vaikuttaa myös yrityksen tulos sekä työntekijän oman työtiimin tai -osaston tavoitteiden toteutuminen.

**Työntekijä** Työntekijät ovat yrityksissä hyvin rutiininomaista, suorittavaa työtä tekeviä henkilöitä.

**Toimihenkilö** Toimihenkilöstatuksella työskentelevät henkilöt ovat useimmiten suorittavaa työtä tekeviä henkilöitä, joiden työhön ei liity kovin suuria vastuukokonaisuuksia, mutta vastuu on kuitenkin suurempaa kuin työntekijöillä.

**Ylempi toimihenkilö** Ylempien toimihenkilöiden työnkuvaan saattaa kuulua samantyyppisiä tehtäviä kuin toimihenkilöillä, mutta tällä statuksella työskentelevillä henkilöillä voi olla jo hieman suurempia vastuita työhönsä liittyen. Joissain yhteyksissä myös ylemmillä toimihenkilöillä voi olla jo tulosvastuuta yksikkönsä toiminnasta sekä alaisia.

**Päällikkö** Päällikkötasolla työskentelevillä henkilöillä on yleensä selvä tulosvastuu oman yksikkönsä toiminnasta. Heillä on myös joukko

suoria sekä mahdollisesti myös epäsuoria alaisia. Päälliköillä työn kuvaan ei sisälly kovin paljoa suorittavaa työtä vaan he ovat enemminkin vastuussa alaistensa suorittaman työn tuloksista ja toiminnan ohjaamisesta.

**Motivaatio** Henkilöllä oleva sisäinen ”halu” tai ”kipinä” tehdä työtä. Motivaatio voi perustua myös tarpeeseen. Motivaatioteorialla pyritään selittämään miksi ihmiset käyttäytyvät tietyssä tilanteessa niinkuin käyttäytyvät.

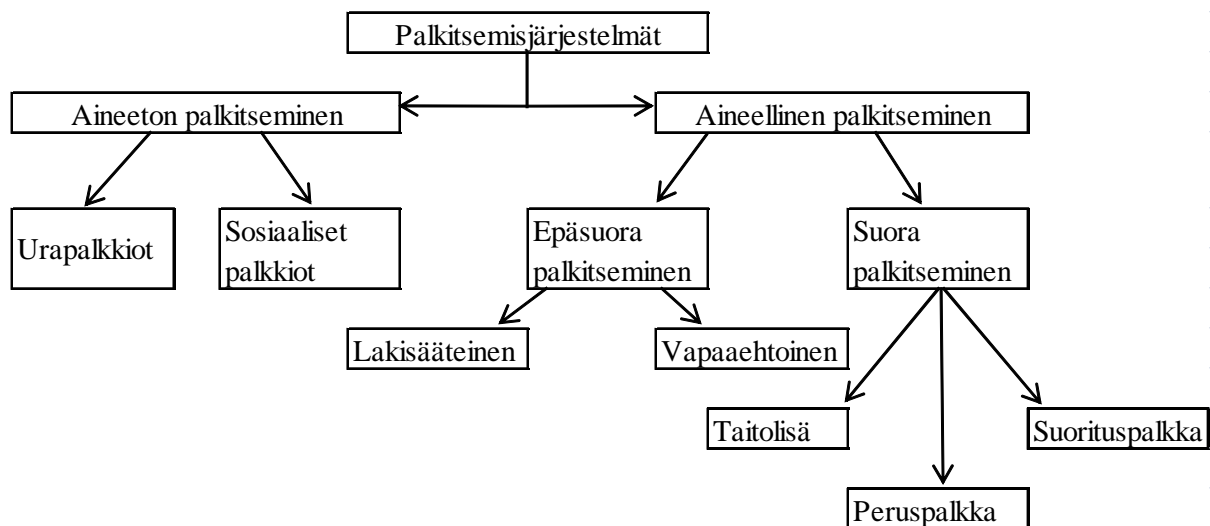
**Sitoutuminen** Tässä tutkielmassa sitoutumisella tarkoitetaan sitä kuinka vahvasti henkilö kokee olevansa kytköksissä työnantajayritykseensä. Heikosta sitoutumisesta kertoo se, että henkilö olisi heti valmis vaihtamaan työpaikkaa sopivan vaihtoehdon löydyttyä kun taas vahva sitoutuminen näkyy haluna pysyä juuri kyseisen työnantajan palveluksessa.

## 2 Palkitsemisen kokonaisuus

Tämä tutkielman ensimmäinen teorialuku keskittyy esittelemään palkitsemisjärjestelmiä ja erityisesti lukija tutustutetaan tulospalkkioihin. Ensin luodaan yleinen katsaus palkitsemisen eri keinoihin ja sen jälkeen kuvataan, minkälainen palkitsemistapa tulospalkkioiden käyttö on. Tämän jälkeen esitellään toimivan tulospalkkiojärjestelmän ominaisuuksia. Lopulta pohditaan tulospalkkiojärjestelmien roolia henkilöstön motivoijina sekä toisaalta myös sitouttajina.

### 2.1 Palkitsemisen monet muodot

Pääsääntöisesti palkitsemisjärjestelmät voidaan jakaa kahteen kategoriaan: aineellisiin eli rahamääräisiin sekä aineettomiin eli ei-rahamääräisiin palkitsemistapoihin. Alla olevassa kuviossa 1 on pyritty hahmottamaan tätä palkitsemisjärjestelmien kokonaisuutta. (Kauhanen, 2010, 115-121.)



Kuvio 1. Palkitsemisjärjestelmien kokonaisuus. (Mukaellen Kauhanen, 2010, 116.)

Palkitsemisjärjestelmät jakautuvat siis aineellisiin ja aineettomiin järjestelmiin. Kuten kuviosta 1 käy ilmi, nämä pääkategoriat jakautuvat vielä useisiin alakategorioihin. Aineeton palkitseminen koostuu urapalkkioista sekä sosiaalisista palkkioista. Esimerkkinä

urapalkkioista voidaan pitää työssä tapahtuvaa urakehitystä. Sosiaaliset palkkiot taas liittyvät työntekijän saamaan julkiseen tunnustukseen työstään. (Kauhanen, 2010, 116.)

Aineellisen eli rahamääräisen palkitsemisen kategoria jakautuu vielä hieman useampiin alakategorioihin kuin aineettoman palkitsemisen kategoria. Aineellinen palkitseminen voi ensinnäkin olla suoraa tai epäsuoraa. Epäsuorat aineellisen palkitsemisen muodot liittyvät erinäisiin työnantajan tarjoamiin rahallisiin etuihin, jotka eivät kuitenkaan ole saajalleen välttämättä yhtä konkreettisia kuin raha yksinkertaisimmassa muodossaan. Epäsuora aineellinen palkitseminen voidaan jakaa lakisääteiseen osaan, joka kattaa muun muassa työnantajan lakisääteisen eläkevakuutuksen ja toisaalta epäsuora palkitseminen voi olla työnantajalle vapaaehtoista, jolloin palkitsemisen muotoja ovat muun muassa työntekijälle annettava auto- tai puhelinetu. Suorat aineellisen palkitsemisen muodot ovat puolestaan aina puhtaasti rahamääräisiä, mutta näitäkin palkitsemisen muotoja voidaan luokitella hieman tarkemmin. Suoraa aineellista palkitsemista ovat peruspalkka, suorituspalkka sekä taitolisä. Peruspalkka on siis työntekijälle puhtaasti työsopimuksen perusteella maksettava palkka. Yleensä myös taitolisistä, joita ovat esimerkiksi erilaiset kielitaidosta maksettavat lisät, sovitaan jo työsopimuksessa. Suorituspalkka palkitsemismuotona poikkeaa edellisistä suorista aineellisen palkitsemisen muodoista siinä mielessä, että se voi vaihdella kuukaudesta toiseen. Esimerkkinä tällaisista suorituspalkoista toimii nimenomaan tässä tutkielmassa tarkemmin tarkasteltavat tulospalkkiojärjestelmät. (Kauhanen, 2010, 116.)

## **2.2 Tulospalkkiot palkitsemismenetelmänä**

Tulospalkkiot ovat peruspalkkaa täydentävä palkkaustapa, joka ei määrity suoraan työehtosopimuksen perusteella vaan niistä sopiminen on yrityksen ja työntekijän välinen neuvottelukysymys (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva, 2002, 48). Kuten yllä on jo todettu, kaikella palkitsemisella, siis myös tulospalkkioilla, pyritään vaikuttamaan esimerkiksi henkilöstön työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. Tämän lisäksi tulospalkkiojärjestelmiä voidaan käyttää johtamis- ja informaatiojärjestelmänä. Tähän liittyen yrityksen kannalta olisikin järkevää rakentaa tulospalkkiojärjestelmä siten, että se tukee yrityksen strategiaa ja ohjaa ihmisiä sellaiseen toimintaan, joka lopulta auttaa yritystä pääsemään lopulliseen tavoitteeseensa, esimerkiksi lisäarvon tuottamiseen osakkeenomistajille. (Gustafsson & Jokinen, 1998, 47.)

Selkeyden nimissä on syytä määritellä vielä hieman tarkemmin mitä tulospalkkioilla tarkoitetaan. Monesti tulospalkkioista puhuttaessa ajatellaan suoraviivaisesti vain sellaista palkitsemisen muotoa, joka on yhteydessä yrityksen taloudelliseen tulokseen (Hulkko ym., 2002, 53). On kuitenkin syytä ymmärtää, että tavoite, jonka saavuttamiseen tulospalkkioiden maksaminen perustuu, voi olla myös jokin muu yritykselle tärkeä tavoite kuin pelkkä taloudellisen tuloksen parantaminen. Esimerkkejä tavoitteista, joihin tulospalkkioita on sidottu, ovat muun muassa tuotteen tai palvelun laatu, kehittämistavoitteet ja prosessien sujuvuus (Hulkko ym., 2002, 49).

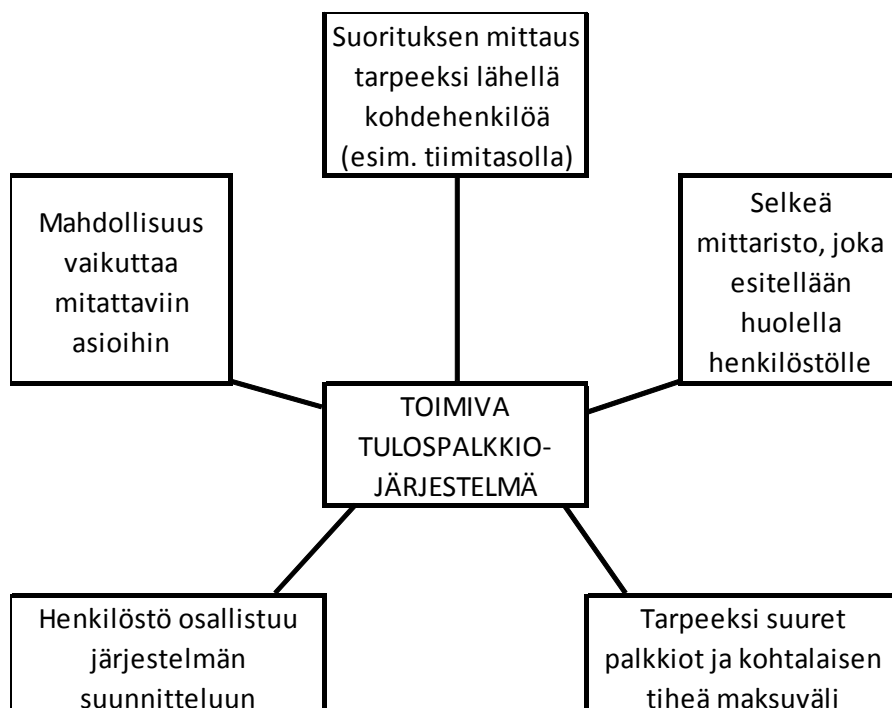
Eräs tulospalkkiojärjestelmiin liittyvä olennainen ominaisuus on se, että palkkioita maksetaan vain jos yrityksen asettamat tavoitteet saavutetaan. Tämän kautta tulospalkkioilla pyritään tukemaan yrityksen jatkuvaa kasvua, ei niinkään vallitsevan tilanteen ylläpitämistä. (Gustafsson & Jokinen, 1998, 48.) Tärkeää on myös se, että henkilöt, joiden palkkauksessa tulospalkkioita käytetään, ymmärtävät ne tavoitteet, joihin palkitseminen on viimekädessä sidottu. Jos näin ei ole, on vaarana, että tavoitteet muuttuvat abstrakteiksi ja henkilö ei ole enää valmis ponnistelemaan näiden tavoitteiden saavuttamisen eteen. Tällöin palkkiojärjestelmästä ei ole enää sen kustannuksia vastaavaa hyötyä ja sitä tuskin mikään yritys järjestelmältään toivoo. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala, 2005, 113.) Näin ollen tavoitteiden huolellinen asettaminen nousee avainasemaan toimivaa tulospalkkiojärjestelmää rakennettaessa. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaankin vielä lähemmin näitä toimivan tulospalkkiojärjestelmän ominaisuuksia.

### **2.3 Toimivan tulospalkkiojärjestelmän ominaisuudet**

Toimivan tulospalkkiojärjestelmän ominaisuuksien määrittäminen ei ole aivan yksiselitteinen asia. Ihmisiä motivoivat eri asiat ja saattaapa jopa olla, että jotakuta rahassa maksettavat palkkiot, kuten esimerkiksi tulospalkkiot, eivät motivoi työntekoon lainkaan. Tähän problematiikkaan ovat pyrkinet pureutumaan muiden muassa Kauhanen & Piekkola (2006) omassa tutkimuksessaan. He kartoittivat kyselytutkimuksella sellaisia tulospalkkiojärjestelmien ominaisuuksia, jotka saisivat henkilöstön motivaation kasvamaan ja sitouttaisi heidät paremmin työhönsä. Kyselyihin saatujen vastausten perusteella esille nousi

viisi keskeistä tekijää, joilla voitaisiin lisätä tulospalkkiojärjestelmien motivaatio- ja sitouttamisvaikutuksia.

Kauhasen ja Piekkolan (2006) tutkimuksessa vastaajat olivat ensinnäkin sitä mieltä, että heillä pitäisi itsellään olla vaikutusmahdollisuuksia järjestelmän kautta ilmi tuleviin tuloksiin. Toisena tärkeänä ominaisuutena tulospalkkiojärjestelmälle pidettiin sitä, että taso, jolla yksilön suoritusta mitataan, tulisi olla tarpeeksi lähellä kyseistä henkilöä. Täten vastaajat pitivät erityisen hyvänä muun muassa tiimikohtaista suorituksen mittaamista. Kolmantena kriteerinä vastaajat toivat esille sen, että suoritusmittarit pitäisi esitellä tarpeeksi tarkasti niille henkilöille, joita järjestelmä koskee, jotta he olisivat mahdollisimman hyvin selvillä siitä mitkä asiat vaikuttavat heidän suorituksensa arviointiin. Neljäntenä seikkana esiin nousi tulospalkkion suuruus ja palkkioiden maksutiheys. Vastaajien mielestä palkkioiden tulisi olla kohtalaisen suuria ja niitä pitäisi maksaa säännöllisin, melko tihein väliajoin. Viimeisenä vaan ei vähäisimpänä löydöksenä Kauhanen & Piekkola listaavat vastaajien palautteen siitä, että ihmiset pitäisi osallistaa järjestelmien suunnitteluun, jotta he kokisivat alusta alkaen olevansa osa järjestelmää ja voivansa vaikuttaa sen suunnitteluun. Alla oleva kuvio 2 havainnollistaa tätä Kauhasen ja Piekkolan (2006) tutkimuksen mukaista näkemystä toimivasta tulospalkkiojärjestelmästä vielä tarkemmin.



Kuvio 2. Toimivan tulospalkkiojärjestelmän ominaisuudet (Mukaellen Kauhanen & Piekkola, 2006)



Edellä esitelty Kauhasen ja Piekkolan (2006) tutkimus tulospalkkiojärjestelmien toimivuudesta ei ole suinkaan ainoa laatuaan. Tällaisten erilaisten akateemisten tutkimusten lisäksi toimivan tulospalkkiojärjestelmän ominaispiirteitä on koetettu määritellä myös alan kirjallisuudessa. Seuraavassa esittelen muutamia kirjallisuudessa useimmiten esille tulleita ominaisuuksia, joita toimivan palkitsemismallin tulisi alan tutkijoiden ja kirjailijoiden mielestä sisältää. Seuraavat kriteerit siis täydentävät vielä Kauhasen ja Piekkolan (2006) tutkimuksen perusteella saatua kuvaa toimivasta tulospalkkiojärjestelmästä.

### Kannattavuus

Perusta koko tulospalkkiojärjestelmän olemassaololle on järjestelmän kannattavuus yrityksen näkökulmasta. Tähän on jo viitattu aiemminkin tässä tutkielmassa toteamalla, että tulospalkkiojärjestelmän kustannusten on oltava pienemmät kuin siitä saatavat hyödyt. Tätä järjestelmästä saatavaa hyötyä on mahdollista mitata esimerkiksi yrityksen taloudellisen tuloksen parantumisella. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että järjestelmästä saatavat hyödyt eivät välttämättä näy heti yrityksen tuloksessa vaan tämä vaatii yleensä hieman aikaa. (Gustafsson & Jokinen, 1998, 48-49.)

Aiemmissä tutkimuksissa on kuitenkin havaittu melko useinkin, että tulospalkkioiden käytöllä olisi yrityksen tulosta parantavia vaikutuksia. Tämän johtopäätöksen tuovat esille muun muassa Snellman, Uusitalo & Vartiainen (2003) toteamalla, että tulospalkkausta käyttävien yritysten on Suomessa todettu olevan 6-13% tuottavampia kuin niiden yritysten jotka eivät käytä tulospalkkausta.

### Yhteensopivuus

Palkkiojärjestelmän toimivuuden kannalta olennaista on myös se, että järjestelmä on yhteensopiva yrityksen strategian kanssa. Luonnollista on myös huomioida toimintaympäristö, jossa yritys toimii. Lopulta tavoitteet, joita yritys asettaa itselleen ja työntekijöilleen palkkiojärjestelmän piirissä, tulisi linkittää yrityksen strategiaan toimintaympäristö huomioiden. Tällä tavoin tulospalkkiojärjestelmä voi olla osaltaan edistämässä yrityksen strategian toteutumista ohjaamalla ihmisten toimintaa toivottuun suuntaan. (Hulkko ym., 2002, 59-60.)

Yhteensopivuuden ominaisuuteen liittyvä ulottuvuus on toisaalta myös yrityksen johtamistyylin ja yrityskulttuurin sekä palkitsemisjärjestelmän yhdistäminen.

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta on olennaista, että yrityksessä vallitsee avoin ilmapiiri, joka mahdollistaa esimiesten ja alaisten sujuvan keskustelusuhteen esimerkiksi palkitsemisjärjestelmään liitettäviä tavoitteita asetettaessa. Mitä tulee johtamistyyliin, niin autoritäärinen johtamistyyli on sellainen, joka ei luonnollisesti sovi yhteen tulospalkkiojärjestelmän kanssa, koska tällöin esimerkiksi esimiehen ja työntekijän välistä keskustelusuhdetta ei juurikaan voi kuvailla avoimeksi. Sen sijaan delegeoiva ja keskusteleva johtamistapa on enemmän omiaan luomaan edellytyksiä toimivalle tulospalkkiojärjestelmälle. (Gustafsson & Jokinen, 1998, 52-53.)

### Oikeudenmukaisuus

Työntekijöiden näkökulmasta hyvin tärkeä tekijä tulospalkkiojärjestelmän toimivuuden kannalta on oikeudenmukaisuus. Tähän liittyy läheisesti myös työntekijöille jäävä tunne siitä kuinka hyvin he ovat kokeneet voivansa vaikuttaa suoritusmittariston suunnitteluun. Suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota myös siihen, että tavoitteet ovat todella henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien alla, sillä ulottumattomissa olevat tavoitteet eivät juuri motivoi ponnistelemaan. Mitä enemmän ihmisillä on sellainen tunne, että heitä on kuunneltu, sitä oikeudenmukaisemmaksi järjestelmä yleensä tunnetaan ja sitä enemmän ihmiset sitoutuvat asetettuihin tavoitteisiin (Hulkko ym., 2002, 75).

Toinen oikeudenmukaisuuteen liitettävä näkökulma, joka usein nousee esille tulospalkkiojärjestelmien yhteydessä, on palkkion rahallinen määrä. On hyvin yleistä, että palkkion määrä koetaan epäoikeudenmukaiseksi tai sitä ainakin kyseenalaistetaan usein. Tähän ongelmaan on myös hyvin vaikea puuttua järjestelmän suunnitteluun liittyvin keinoin, sillä kokemus palkkion määrästä ja sen oikeudenmukaisuudesta on aina subjektiivinen. Toisaalta tätäkin ongelmaa voidaan pyrkiä ratkaisemaan sillä, että osallistetaan henkilöstöä tarpeeksi tulospalkkiojärjestelmän suunnitteluun. (Hulkko ym., 2002, 77.)

### Ajantasaisuus

Edellä kuvatut palkitsemisjärjestelmän ominaisuudet liittyvät läheisesti järjestelmän suunnittelu- ja rakentamisvaiheeseen, mutta järjestelmän toimivuuden kannalta olennaista on myös sen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät toiminnot. Vaikka järjestelmä olisi suunniteltu muilta osin kuinka hyvin tahansa, mutta jos sitä ei olla valmiita pitämään jatkuvasti ajan tasalla ja kehittämään niin järjestelmä ei voi pidemmän päälle olla toimiva. Varsinkin

nykypäivän liike-elämässä pelkästään toimintaympäristössä tapahtuu niin paljon muutoksia, että henkilöstön suoriutumista työtehtävissään ei voida välttämättä arvioida montaakaan vuotta peräkkäin samaa mittaristoa käyttäen vaan arviointiperusteita ja suorituksen mittaamisen tavoitetasoja pitää päivittää tietyin väliajoin. Hulkon ym. (2002) mukaan olisi suositeltavaa, että tulospalkkiojärjestelmää arvioitaisiin säännöllisesti, vähintään noin kerran vuodessa, ja siihen liittyviä kehitysideoita kerättäisiin jatkuvasti henkilöstöltä. Avainasemassa tässä kehitysprosessissa on johdon ja henkilöstön välinen avoin kommunikaatio sekä molemminpuolinen mielipiteiden ja ehdotusten kunnioittaminen eli järjestelmä vaatii toimiakseen myös tietynlaisen yrityskulttuurin.

Yllä esiteltyjen toimivan tulospalkkiojärjestelmän ominaisuuksien näkökulmasta näyttäisi vahvasti siltä, että avain toimivan järjestelmän luomiseen on siinä, että henkilöstö itse saa osallistua mahdollisimman paljon järjestelmän suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä on varmasti tekijä, jonka kanssa todellisuudessa on vielä paljon tehtävää. Voisi nimittäin kuvitella, että varsinkin yhtään isommissa organisaatioissa henkilöstöä ei juurikaan oteta mukaan järjestelmien suunnitteluprosesseihin ja näin ollen koko järjestelmä jää henkilöstölle hyvin etäiseksi. Tämän seurauksena yritys maksaa kalliisti järjestelmästä, joka ei todellisuudessa edes toimi siinä tehtävässä mihin se on alun perin tarkoitettu.

## **2.4 Tulospalkkiojärjestelmien sovelluskohteet**

Tulospalkkiojärjestelmille on olemassa monia erilaisia sovelluskohteita, joita käydään tässä teorialuvussa hieman tarkemmin läpi. Tämän tutkielman kannalta olennaisimpia sovelluskohteita ovat työmotivaation kasvattaminen ja yritykseen sitoutumisen lisääminen. Motivaatio ja sitoutuminen määritellään hyvin usein myös sisarkäsitteiksi siten, että esimerkiksi ilman motivaatiota ei voi olla sitoutumista sekä toisin päin. Tässä kohtaa tutkimusta olen kuitenkin päättänyt käsitellä asioita erikseen, sillä molempiin näkökulmiin liittyy tulospalkkioiden käytön kannalta hieman erilaisia asioita.

#### 2.4.1 *Tulospalkkiojärjestelmät työmotivaation kohottajina*

Palkitsemisen taustalla vaikuttavista tekijöistä kaikista keskeisimmässä asemassa on motivaatio. Palkitsemisella yleisesti pyritään nostamaan työntekijöiden motivaatiota ja samalla myös kytkemään yksilön omat tavoitteet yrityksen tavoitteita palveleviksi. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös niin sanotusta vaihdantasuhteesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys ja työntekijä suorittavat kuvainnollisesti vaihdantaa siten, että työntekijä antaa oman työpanoksensa yrityksen käyttöön ja saa siitä vastineeksi rahallisen korvauksen sekä mahdollisesti joitakin muita etuja. Tarkoituksena on, että molemmat osapuolet hyötyisivät tästä suhteesta: työntekijä tekee yrityksen näkökulmasta oikeita asioita ja vastaavasti saa siitä korvauksena hänelle itselleen merkityksellisiä asioita, kuten palkkaa, etuja, palautetta työsuorituksestaan tai mahdollisuuden kehittyä työssään esimerkiksi yrityksen järjestämän koulutuksen avulla. Toisaalta tätä yrityksen ja työntekijän välistä suhdetta voidaan kutsua myös niin sanotuksi psykologiseksi sopimukseksi. Kun työntekijä kokee tämän sopimuksen olevan tasapainossa, hän on valmis ponnistelemaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari, 2006, 15-16.)

Palkitsemista siis ohjaa työntekijän motivaation kasvattaminen. Kaikkia niitä tekijöitä, joita työntekijä pitää motivoivina, voidaan käyttää palkitsemisen keinoina. Helpoiten palkitsemiseksi mielletään rahallinen palkitseminen sekä henkilöstöedut. On kuitenkin tärkeää pitää mielessä, että yksilö voi kokea palkitseviksi myös kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet sekä työpaikalla koetut luottamuksen, turvallisuuden ja arvostuksen tunteet. Näistä lähtökohdista palkitseminen voidaan räätälöidä hyvinkin yksilöllisesti sen mukaan mitä työntekijä itse pitää tärkeänä. (Rantamäki ym., 2006, 16-18, Ylikorkala ym., 2005, 11.)

Tulospalkkioiden toimivuutta työmotivaation kasvattajina tullaan arvioimaan vielä tarkemmin tämän tutkielman luvussa 3. Tällöin käydään läpi erilaisia ihmisen motivaatiota selittäviä teorioita ja tarkastellaan näiden valossa sitä kuinka hyvin rahallisen kannustamisen voidaan lähtökohtaisesti olettaa vaikuttavan työmotivaatioon.

## 2.4.2 Tulospalkkiojärjestelmät henkilöstön sitouttajina

Kuten edellinen luku osoittaa, tulospalkkioilla on siis rooli henkilöstön työmotivaation kasvattajana. Motivaatioon hyvin läheisesti liittyvä käsite on sitoutuminen ja akateemikot ovatkin onnistuneet löytämään yhteyden myös organisatorisen sitoutumisen ja tulospalkkioiden väliltä (ks. esim. Chew & Chan, 2008). Vaikka Chew & Chan (2008) osoittavatkin löytäneensä jotakuinkin suoran yhteyden palkitsemisen ja yrityksessä pysymisen väliltä, on tärkeää kuitenkin muistaa, että raha ei yksinään pysty sitouttamaan henkilöstöä yrityksiin. Tämän ovat tuoneet esille muun muassa Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala (2005) ja he toteavatkin, että halutunlaisen henkilöstön houkuttelemisen ja pitäminen yrityksessä on laajalti sidoksissa myös yrityksen tarjoamiin tulevaisuuden näkyymiin. Näin ollen kehitymis- ja ylenemismahdollisuudet yrityksen sisällä saattavatkin nousta huomattavan merkityksellisiksi sitoutumisesta puhuttaessa.

Henkilöstöä voidaan siis sitouttaa yrityksiin monin eritavoin. Tämän tutkielman piirissä on kuitenkin tarkoitus tarkastella nimenomaan tulospalkkioiden sitouttavia vaikutuksia ja siksi keskitynkään tässä yhteydessä tuomaan esille vain sellaisia tulospalkkiojärjestelmiin sidoksissa olevia tekijöitä, joilla yrityksiin sitoutumista voitaisiin lisätä. Tämän kaltaisessa keskustelussa avainasemaan nousevat jo edellä keskustellut toimivan tulospalkkiojärjestelmän kriteerit. Näin ollen siis, jotta tulospalkkiojärjestelmä voisi toimia henkilöstön sitouttajana, täytyy järjestelmän olla ennen kaikkea toimiva. Arvioitaessa edellä mainittuja toimivan tulospalkkiojärjestelmän kriteerejä henkilöstön näkökulmasta, olennaisin muuttuja, jolla voisi kuvitella olevan vaikutusta yksittäiselle työntekijälle, on järjestelmän oikeudenmukaisuus.

Nimenomaan järjestelmän oikeudenmukaisuuteen keskeisesti liittyvä käsite on vaikutettavuuden ja vastuullisuuden periaate. Choudhury (1986) mukaan jokaisen kunnollisen ohjausjärjestelmän piirteisiin kuuluu nimenomaan tämä periaate. Sen mukaan johtajien, ja miksei kenen tahansa muunkin työntekijän, tehtävässä suoriutumista arvioitaessa on hyvin tärkeää, että häntä arvioidaan ja arvostellaan vain sellaisten seikkojen valossa, joihin hänellä itsellään on ollut mahdollisuus vaikuttaa. Tämän kaltainen suorituksen arviointi vaikuttaa hyvin selkeältä ja suoraviivaiselta, mutta toisaalta nykyajan maailmassa tällainen ei aina ole mahdollista. Tämän huomion ovat tehneet jo yli 20 vuotta sitten niin Choudhury (1986) itse kuin myös Antle ja Demski (1988) tutkimuksissaan. Molempien tutkimusten mukaan pääperiaate suorituksen arvioinnissa tulisi olla nimenomaan yllä mainittu

vaikutettavuuden ja vastuullisuuden periaate, mutta tästä periaatteesta on oltava valmiita myös poikkeamaan ja joustamaan mikäli esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset sitä edellyttävät.

Näin ollen siis tätä periaatetta soveltaen eräs tärkeimmistä tulospalkkiojärjestelmän houkuttelevuutta lisäävistä tekijöistä on se, että järjestelmään liitetään ainoastaan sellaisia mittareita, joihin arvioitava henkilö voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa. Tätä kautta järjestelmä voidaan kokea henkilöstön parissa oikeudenmukaisemmaksi ja näin ollen henkilöstö saadaan paremmin kiinnostumaan järjestelmästä. On luonnollista, että vain sellaiset järjestelmät, jotka henkilöstö kokee merkityksellisiksi ja kiinnostaviksi voivat sitouttaa henkilöstöä paremmin työnantajayritykseensä. Niinpä tulospalkkiojärjestelmien sitouttavuusvaikutusten lisäämiseksi yritysten voisi olla kannattavaa kiinnittää huomiota nimenomaan siihen, että järjestelmään liitetyt kriteerit ovat sellaisia, joihin henkilöt voivat itse vaikuttaa ja täten henkilöstön kiinnostusta järjestelmää kohtaan voitaisiin saada kasvatetuksi.

Toinen olennainen seikka sitoutumiseen liittyen on se, että henkilöstö ymmärtää mistä heitä palkitaan ja toisaalta voivat myöskin nähdä oman tekemisensä kytkeytyvän niihin asioihin, joista palkitseminen riippuu (ns. *line of sight*). Mikäli järjestelmä ja sen toimintaperiaatteet ovat henkilöstölle täysin hämärän peitossa, johtaa se helposti siihen, että henkilöstö ei koe järjestelmää kovin merkitykselliseksi eivätkä sen vuoksi ole myöskään erityisen sitoutuneita järjestelmään tai palkkiota maksavaan yritykseen. Niinpä tulospalkkiojärjestelmä, jota ei ole kunnolla kommunikoitu henkilöstölle, menettää helposti merkityksensä henkilöstön sitouttajana ja toisaalta myöskin motivoijana.

Ihmisten ymmärrystä tulospalkkiojärjestelmistä voidaan kasvattaa myös sillä, että järjestelmästä kommunikoidaan avoimesti yrityksessä ja järjestelmää tuodaan täten lähemmäs henkilöstöä. Sweins ja Kalmi (2008) ovat havainneet omassa tutkimuksessaan, että hyvin merkittävä seikka järjestelmien sitouttavuuden kannalta on nimenomaan se, että henkilöstö on tietoinen järjestelmän ominaisuuksista. Lisäksi on tärkeää, että ihmiset kokevat järjestelmän myös oikeudenmukaiseksi ja ovat siihen tyytyväisiä. Sweins ja Kalmi (2008) näkivät siis, että nimenomaan tyytyväisyydellä on merkittävä rooli siinä kuinka sitouttavaksi palkitsemisjärjestelmä koetaan. Kaikkiin näihin tekijöihin on valtava vaikutus johdon ja henkilöstön välisellä avoimella kommunikaatiolla.

### **3 Työmotivaation lähteet**

Kuten edellä on todettu, yksi keskeisimmistä syistä palkkiojärjestelmien käytölle on henkilöstön työmotivaation kasvattaminen. Tässä luvussa tullaankin perehtymään vielä tarkemmin erilaisiin motivaation syntyä kuvaaviin teorioihin. Se, miksi fokus on nimenomaan vain motivaatioteorioissa eikä sitoutumisteorioita käsitellä enää edellisen luvun tavoin johtuu puhtaasti siitä, että sitoutumista ei ole selitetty teorioiden avulla. Näin ollen sitoutumisesta ei ole varsinaisesti olemassa mitään teoriaa. Toisaalta, kuten aiemmin jo on todettu motivaatio ja sitoutuminen liittyvät hyvin läheisesti toisiinsa ja sen vuoksi motivaatioteorioiden voidaan olettaa antavan myös viitteitä siitä mikä ihmisiä sitouttaa. Tämä päätelmä liittyy jo edellisen luvun alussa mainittuun seikkaan, että ilman motivaatiota ei nähdä olevan sitoutumista ja toisin päin.

Erilaisten motivaatioteorioiden esittelyn jälkeen pohdin tässä luvussa vielä hieman tarkemmin sitä mitä nämä teorit tarkoittavat työmotivaation kannalta. Lopuksi näiden teorioiden pohjalta on tarkoitus luoda viitekehys tälle tutkielmalle, sekä tuoda esiin niitä odotuksia, joita tutkielman teoriaosuuden perusteella voidaan asettaa tutkielman empiirisille havainnoille.

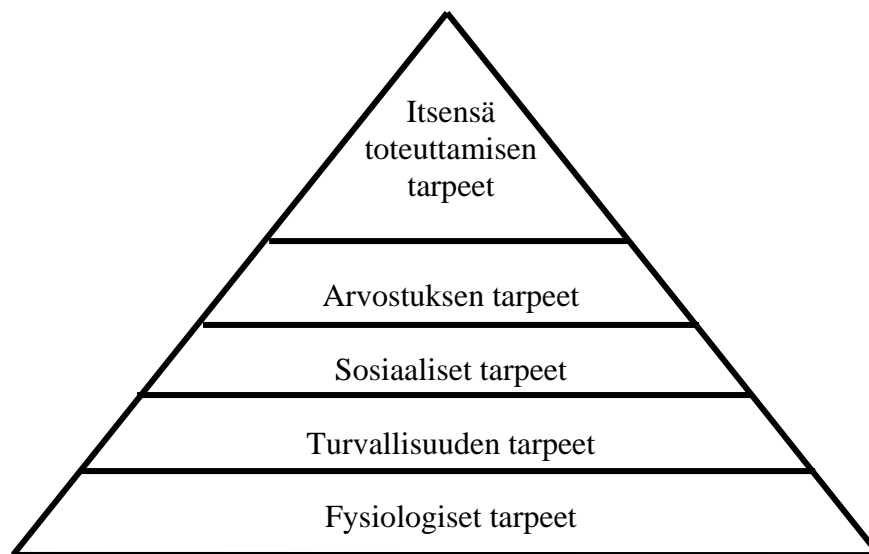
Tarkasteltaessa palkitsemista työmotivaation näkökulmasta, on hyvin yleistä luokitella motivaation syntyä kuvaavia teorioita eri kategorioihin. Yksi tällainen on Steersin, Porterin ja Bigleyn (1996) luokittelu, jossa teorit jaetaan sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin (viitattu teoksessa Salmela-Aro & Nurmi, 2002, 189). Seuraavissa alaluvuissa näitä sisältö- ja prosessiteorioita tarkastellaan hieman lähemmin.

#### **3.1 Motivaation sisältöteorit**

Motivaation sisältöteorit ovat kuvauksia siitä, mitkä ihmisen sisäiset tekijät saavat aikaan toimintaa sekä ylläpitävät ja ohjaavat sitä. Näistä teorioista klassisimpia esimerkkejä ovat Abraham Maslow'n tarvehierarkia sekä Frederick Herzbergin luoma motivaatio hygieniateoria eli niin sanottu 2-faktoriteoria. Nämä kaksi teoriaa esitellään tarkemmin seuraavaksi. (Salmela-Aro & Nurmi, 2002, 189.)

### 3.1.1 Abraham Maslow'n tarvehierarkia

Psykologi Abraham Maslow julkaisi vuonna 1943 teorian ihmisen motivaatiosta, minkä hän kehitti yhdistämällä omia sekä muiden aikalaistensa tutkijoiden tutkimustuloksia koskien motivaation syntyä. Maslow'n motivaatioteorian olennaisin oivallus on, että ihmisen motivaatio on järjestynyt hierarkkisesti. Vasta kun alemman tason tarpeet on tyydytetty, ihmisen motivaatio alkaa kanavoitua ylemmän tason tarpeiden tyydyttämiseen. (Maslow, 1943, 375.) Seuraavassa kuvassa on esitelty nämä tarpeiden eri tasot.



Kuvio 3. Maslow'n tarvehierarkia (1943).

Kuten kuviosta 3 näkyy, alimpana Maslow'n tarvehierarkiassa ovat fysiologiset tarpeet, joilla Maslow tarkoittaa muun muassa nälkää, janoa ja unta. Kun nämä tarpeet on tyydytetty eli kun ihminen on kylläinen ja sammuttanut janoonsa sekä saanut nukuttua tarpeeksi, siirtyy hän tavoittelemaan seuraavan tason tarpeiden tyydytystä ja kohdistaa motivaationsa toimintaan, joka edesauttaa kyseisten tarpeiden tyydytystä. Tällä tavoin ihminen pyrkii jatkuvasti aina ylemmän tason tarpeiden tyydyttämiseen. Tarvehierarkiassa ylimpänä olevat itsensä toteuttamisen tarpeet ovat jo kohtalaisen hankalia toteuttaa, minä vuoksi tälle tasolle päästäkseen ihmisen alempien tasojen tarpeiden tulee olla hyvin tyydytettynä, jotta tarpeeksi suuri motivaatio voisi kanavoitua nimenomaan näiden haastavampien tarpeiden tyydyttämiseen. (Maslow, 1943, 372-383.)



Kuultuaan tarpeiden hierarkkisesta tyydyttämisestä, lukijalle saattaa herätä kysymys, mikä yksilöä motivoi enää sen jälkeen kun kaikkien tasojen tarpeet on tyydytetty. Vastaus on yksinkertainen ja osittain maalaisjärjelläkin johdettavissa; ihminen ei nimittäin ole ikuisesti kylläinen syötyään kerran. Näin ollen siis tarpeiden tyydyttämisen hierarkiassa ei aina välttämättä edetä ylöspäin vaan tasoilla voidaan palata taaksepäin. Kun alemman tason tarpeet on taas tyydytetty, siirrytään uudelleen tavoittelemaan hierarkiassa ylempänä olevien tarpeiden tyydyttämistä. (Maslow, 1943, 375.)

Yllä olevan kuvauksen perusteella Maslow'n motivaatioteoriasta voi saada hyvin yksiselitteisen kuvan ja sitä teoria tietyllä tapaa onkin. On kuitenkin pidettävä mielessä, että teoria on karkealuonteinen yleistys siitä, miten ihminen motivoituu tavoittelemaan kulloinkin erilaisia asioista elämässään. Maslow itsekin tuo kirjoituksissaan esille muutamia seikkoja, joihin on syytä kiinnittää huomiota teorian käyttökelpoisuutta arvioitaessa.

Ensinnäkin, Maslow (1943, 386) tunnustaa, että tarpeiden järjestys ei ole kaikilla ihmisillä välttämättä sama. Tarvehierarkia on rakennettu yleistäen ihmisten tarpeiden järjestyksiä. Joillekin ihmisille voi kuitenkin olla paljon tärkeämpää saavuttaa elämässään tunnustusta ja kerryttää itselleen arvostusta kuin esimerkiksi kokea turvallisuuden tunnetta tai tyydyttää sosiaalisia tarpeitaan vaikkapa perheen perustamisen muodossa. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta ihmisestä voisi toimia erittäin uraorientoitunut henkilö, joka tavoittelee jatkuvasti uralla etenemistä ja tunnustusta työstään. Hänelle siis fysiologisten tarpeiden jälkeen tärkein tarve hierarkiassa onkin arvostuksen tarve eikä alkuperäisen hierarkian esittämä turvallisuuden tarve.

Toinen seikka, josta teoriaa voidaan kritisoida, on se, että monet ihmisistä eivät tunnista fysiologisiin tarpeisiin sisältyvää nälän tarvetta varsinaiseksi tarpeeksi. Nykyään monessa yhteiskunnassa ihminen ei juuri joudu ponnistelemaan saadakseen ruokaa ja näin ollen kun tarve on helposti tyydytettävissä, ei sitä koeta varsinaiseksi tarpeeksi, joka kaipaisi erityisiä toimia ja suurta motivoituneisuutta tullakseen tyydytetyksi. Maslow'n (1943, 374) tarvehierarkia lähtee siis liikkeelle hyvin alkeellisista oletuksista ja esittelee tarpeiden tyydytystä melko alkukantaisesta näkökulmasta.

Viimeisimpänä, vaan ei kuitenkaan vähäisimpänä lisähuomiona teoriaansa Maslow (1943, 388) toteaa, että ryhtyäkseen tavoittelemaan ylempien tason tarpeita, ihminen ei välttämättä

tyydytä alemman tason tarpeita täysin 100%:sti vaan jo esimerkiksi 90% tarpeiden tyydytys saattaa riittää. Maslow'n mukaan on myös mahdollista, että tarpeiden tyydyttymiseen vaadittava "täyttymisen taso" pienenee mitä ylemmäs hierarkiassa mennään. Näin ollen siis yksilö saattaa esimerkiksi tavoitella fysiologisille tarpeilleen 90% täyttymystä, mutta arvostuksen tarpeille voi riittää jo 40%:n täytyminen, jonka jälkeen yksilö ryhtyy tavoittelemaan hierarkiassa seuraavana olevia itsensä toteuttamisen tarpeita.

### 3.1.2 *Frederick Herzbergin motivaatio hygieniateoria eli 2-faktoriteoria*

Yksi varhaisimmista työmotivaation selittämiseen soveltuvista teorioista on Frederick Herzbergin tutkimusryhmineen kehittämä motivaatio hygieniateoria. Teoria perustuu suurelta osin tutkimusryhmän tekemiin tutkimuksiin ihmisten asenteista työtään kohtaan ja näistä tutkimuksista saatuihin tuloksiin. Aiemmin aiheesta oli saatu hyvin vaihtelevia tuloksia ja tulokset olivat osittain jopa ristiriitaisia keskenään. Herzbergillä olikin tutkimusryhmineen tarkoituksena saada aikaan yksiselitteisempi kuva ihmisten työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1967, 3-29.)

Herzberg lähestyy ihmisten työtyytyväisyyden tutkimista kolmen eri näkökulman kautta, jotka ovat (1) ihmisillä työtään kohtaan olevien asenteiden mittaaminen/määrittäminen, (2) työtyytyväisyyden osatekijöiden löytäminen ja (3) työtä kohtaan olevien asenteiden vaikutus työsuoritukseen. Näistä näkökulmista ensimmäinen ja kolmas vaikuttivat aiemmista tutkimuksista saatujen tulosten perusteella vaikeimmin lähestyttäviltä, sillä näihin näkökulmiin liittyviin kysymyksiin oli saatu hyvin moninaisia tuloksia ja näitä oli jokseenkin vaikea yhdistää siten, että olisi saatu aikaan jokin uskottava johtopäätös. Edellä luetelluista näkökulmista keskimmäinen eli näkökulma (2) vaikutti aiempien tutkimustulosten valossa kaikkein lupaavimmalta ja tämän näkökulman tutkimuksesta saaduista tuloksista nousikin esille piirre, jota Herzbergkin hyödynsi oman teoriansa kehittäessä hyvin vahvasti. Aiemmat tulokset nimittäin indikoivat sitä, että ihmisten työtyytyväisyyteen voidaan nähdä olevan vaikutusta kahdenlaisilla tekijöillä. Näistä toiset ovat työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä (motivaatiotekijöitä) ja toiset vastaavasti työtyytyväisyyttä vähentäviä tekijöitä (hygieniatekijöitä). (Herzberg ym., 1967, 3-29.)

Motivaatiotekijöillä tarkoitetaan sellaisia asioita työssä tai työympäristössä, jotka lisäävät yksilön työtyytyväisyyttä ja joilla näin ollen voisi olettaa olevan positiivisia vaikutuksia myös yksilön työsuoritukseen ja -motivaatioon. Toisaalta työtytymättömyyttä lisäävät tekijät eli hygieniatekijät ovat sellaisia, jotka puuttuessaan heikentävät yksilön työssä viihtymistä ja voivat aiheuttaa myös työmotivaation heikentymistä. Näitä käsitteitä käytettäessä on hyvin oleellista huomata myös se, että esimerkiksi motivaatiotekijöiden olemassaolo parantaa tyytyväisyyttä, mutta niiden puuttuminen ei kuitenkaan yleisesti johda työtytymättömyyteen vaan tekijöiden puuttumisen vaikutus tyytyväisyyteen on ennemminkin neutraali. Vastaavanlaisia vaikutuksia voidaan todeta olevan hygieniatekijöillä sillä niiden puuttuminen lisää työtytymättömyyttä, mutta niiden olemassaololla ei kuitenkaan vaikuttaisi olevan työtytyväisyyttä kasvattavia vaikutuksia vaan tähän suuntaan näiden tekijöiden vaikutus on jokseenkin neutraali. (Herzberg ym., 1967, 82.)

Tehtyjen tutkimusten perusteella Herzberg kykeni tutkimusryhmänsä kanssa selvästi yksilöimään tekijöitä, joilla oli työtytyväisyyttä lisääviä vaikutuksia ja vastaavasti myös työtytymättömyyttä lisääviä tekijöitä oli helppo löytää tutkimustulosten joukosta. Tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi tutkimustulosten joukosta nousivat itse työn tekemiseen liittyvät tehtävät kuten työstä saatava tunnustus ja saavutukset, mielenkiintoinen työ, vastuullisuus sekä uralla eteneminen. Hygieniatekijät taas olivat luonteeltaan työympäristöön liittyviä ja näistä merkittävimmiksi Herzberg nimeää huonot työolosuhteet, huonot organisaation käytännöt ja hallinnon sekä huonon valvonnan. Se mikä on olennaista erityisesti tulospalkkioiden ja yleisemminkin palkanmaksun näkökulmasta on Herzbergin tekemä havainto siitä, että palkka ja muu rahallinen palkitseminen koetaan hygieniatekijäksi. Näin ollen tämän teorian valossa tulospalkkioilla ei olisi henkilöstön työmotivaatiota lisäävää vaikutusta vaan sillä pystytään vain poistamaan työtytymättömyyttä. Näin ollen on toki tärkeää, että mikäli kannustinjärjestelmiä käytetään, niin ne ovat huolellisesti suunniteltuja, mutta toisaalta kannustinjärjestelmiä tärkeämpää työmotivaation näkökulmasta on se, että työnantajat panostavat työn sisällön rikastuttamiseen. (Herzberg ym., 1967, 59-83, Herzberg 1968, 87-96.)

## 3.2 Motivaation prosessiteoriat

Motivaation syntyä kuvaavat prosessiteoriat pyrkivät selittämään sitä kuinka ihmisen toiminnan ylläpito ja ohjaaminen tapahtuu. Tunnetuimpia prosessiteorioita ovat Victor Vroomin odotusarvoteoria sekä Edwin Locken ja Gary Lathamien kehittämä päämääräteoria. Seuraavassa näitä motivaation prosessiteorioita käsitellään yksityiskohtaisemmin. (Salmela-Aro & Nurmi, 2002, 189.)

### 3.2.1 *Odotusarvoteoria*

Victor Vroomin kehittämän odotusarvoteorian mukaan henkilö ryhtyy johonkin toimintaan, esimerkiksi työn tekemiseen, mikäli siitä seuraavat tapahtumat tai lopputulemat ovat hänen mielestään positiivisempia kuin tekemättä jättämisestä johtuvat seuraukset (Vroom, 1967, 29). Tähän henkilön motivaatioon ryhtyä työn tekemiseen, vaikuttaa Vroomin (1967) mukaan keskeisesti kolme eri tekijää, joita yksilö arvioi. Ensinnäkin yksilö arvioi sitä kuinka hyvin työ vastaa hänen odotuksiaan (odotukset). Toisaalta yksilöä kiinnostaa työsuorituksesta saatava palkkio (välineellisyys) ja kolmantena tekijänä motivaation syntyyn vaikuttaa se kuinka haluttavana yksilö pitää tuota palkkiota (valenssi), joka työstä annetaan.

Yllä kuvattu motivaation synty tapa on kuitenkin vain yksinkertaistettu kuvaus odotusarvoteoriasta. Laajemmin katsottuna odotusarvoteorian mukaan tehtävässä menestyminen koostuu nimittäin kolmesta eri tekijästä, joita ovat motivaatio, taidot ja kyvyt sekä roolin selvyys. Näistä motivaation synty on jo kuvattu edellä, mutta kuten sanottua, motivaatio ei yksinään riitä hyvään työsuoritukseen.

Ensinnäkin motivaation lisäksi hyvään työsuoritukseen tarvitaan kyvykkyyttä sekä toisaalta myös työroolin on oltava tarpeeksi selkeä. Kun nämä asiat ovat kunnossa, yksilön on paljon helpompi arvioida realistisesti sitä, millaisiin saavutuksiin hänellä työssään on mahdollisuuksia. Tätä kautta hän voi myös arvioida tarkemmin työstä saatavia palkkioita ja niiden houkuttelevuutta, mikä saa lopulta hänet motivoituneeksi työhönsä.

Vroomin (1964) odotusarvoteoriassa ihminen nähdään siis hyvin rationaalisena olentona, joka jatkuvasti tekee arvioita siitä mihin hänen toimintansa johtaa ja mitä hän voi sillä saavuttaa. Lisäksi motivaation näkökulmasta olennaista on se kuinka houkuttelevina yksilö

näkee työllä saavutettavat palkkiot. Jokainen yksilö kuitenkin arvioi palkkioiden houkuttelevuutta omista lähtökohdistaan ja siksi onkin tärkeää huomata, että kaikkia esimerkiksi tietty rahamäärä ei motivoi samalla tavalla. Ihmisen motiivit ja mielenkiinnon kohteet ovat nimittäin Salmela-Aron ja Nurmen (2005) mukaan riippuvaisia kahdesta seikasta, perimästä sekä aiemmista kokemuksista ja oppimisesta. Kenellekään ei varmaan liene epäselvää, että jokaisella yksilöllä on oma uniikki persoonallisuutensa ja luonnollisesti tästä syystä motivaatiokin syntyy kaikille meille eri tavalla. Mikäli yksilö kokee rahallisten palkkioiden saavuttamisen todella houkuttelevaksi, on hyvin luonnollista, että hän on myös motivoituneempi ponnistelemaan niiden saavuttamisen eteen. Toisaalta taas voi myös olla, että yksilö ei anna juurikaan arvoa rahalliselle korvaukselle tai raha edustaa hänelle vain välinettä muiden tavoitteiden saavuttamiseen, jolloin rahalliset kannustimet eivät toimi kovin hyvin työmotivaation lisääjinä.

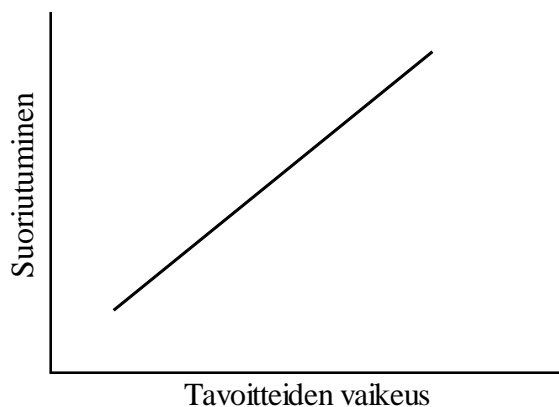
### 3.2.2 *Päämääräteoria*

Jo varhaiset motivaatiotutkijat havaitsivat, että yksinkertaisin tapa kuvata yksilön toimintaa motivaationäkökulmasta jossakin tietyssä tilanteessa on tarkastella yksilön itselleen asettamia tavoitteita ja päämääriä. Tavoitteiden asettamisella vaikutti nimittäin olevan olennainen vaikutus siihen miten yksilö toimii kyseisessä tilanteessa päästäkseen tuohon tavoitteeseensa. Tätä näkökulmaa hyödyntämällä Locke ja Lathamkin lähtivät kehittämään omaa motivaatioteoriaansa, joka myöhemmin opittiin tuntemaan nimellä päämääräteoria. Locke ja Latham ovat soveltaneet teoriaansa paljolti myös työmotivaation tutkimuksessa. Lähtökohta työmotivaatiotutkimukselle on ollut kysymys siitä miksi tiedoiltaan ja taidoiltaan samankaltaiset ihmiset menestyvät työtehtävissään erilailla. Tukku tutkimustuloksia indikoi vahvasti siihen suuntaan, että sillä miten yksilö asettaa itselleen tavoitteet, liittyen esimerkiksi juuri työtehtäviinsä, on merkittävä vaikutus myös motivaatioon suoriutua tehtävästä hyvin. (Locke & Latham, 1990, 2-6.)

Yleisesti ottaen päämääräsuuntautunut toiminta on olennainen osa käyttäytymistä elävissä organismeissa. Päämääräsuuntautunut toiminta voi olla sekä tiedostamatonta (esimerkiksi kasveilla yhteyttäminen tai ihmisellä sydämen lyönti ja verenkierto) että tiedostettua (esimerkiksi eläimillä metsästäminen ruoan saamiseksi). Toiminnan luonteesta riippumatta (tiedostamaton vs. tiedostettu) päämäärät ja tavoitteet toimivat pitkälti toimintamme säätelijöinä. On myös huomionarvoista, että usein toiminta sisältää elementtejä sekä

tietoisesta että tiedostamattomasta päämääräsuuntautuneisuudesta. Lisäksi kaikki tavoitteet ja päämäärät eivät aina toteudu vaikka ponnistelu niiden saavuttamiseksi olisi kuinka kovaa tahansa vaan joskus myös ulkopuolisilla seikoilla voi olla vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen eikä kaikki suinkaan ole kiinni vain yksilön motivaatiosta. Yksilö saattaa olla esimerkiksi hyvin motivoitunut hankkimaan itselleen uuden työpaikan, mutta kaikesta huolimatta voi jopa käydä niin, että hän ei koskaan saa tuota uutta työtä ja tällöin syy epäonnistumiseen löytyy usein jostain muualta kuin yksilön motivaation puutteesta. Eräs mahdollinen selitys on epärealististen tavoitteiden asettaminen. (Locke & Latham, 1990, 2-6.)

On tärkeää kuitenkin erottaa epärealistiset tavoitteet korkealle tai haastaviksi asetetuista tavoitteista. Yksi Locken ja Lathamien tekemistä keskeisimmistä löydöksistä työmotivaatiota tutkiessaan on ollut se, että tehtävästä suoriutumisen ja tehtävälle asetettujen tavoitteiden välillä on selkeä positiivinen riippuvuussuhde. Näin ollen siis tehtävän vaikeusasteen kasvaessa (tavoitteiden ollessa korkeammalla) myös suorituksen taso paranee. Riippuvuussuhteen olemassa ololle on kuitenkin tärkeää se, että yksilö hyväksyy tavoitteet eikä pidä niitä liian vaikeina saavuttaa. Mikäli yksilö ei usko saavuttavansa tavoitetta, ei hän myöskään ole valmis ponnistelemaan sen eteen. Alla olevassa kuviossa on vielä kuvattu tätä tavoitteiden ja suorituksen välillä havaittua suhdetta. (Locke & Latham, 1990, 27-29.)



Kuvio 4. Tavoitteiden ja suoritustason välinen yhteys.

Kuten edellä on todettu, suoritustaso yleensä nousee tavoitteiden vaikeutuessa. Tässä yhteydessä on kuitenkin tärkeää, että tavoitteet on myös hyvin määritelty. Ihmisten on paljon vaikeampaa sitoutua sellaisiin tavoitteisiin, jotka ovat epämääräisiä. Jos sitoutuminen jää heikoksi, niin silloin myös suorituksella on tapana heiketä. Suoritusten on havaittu jäävän erityisen heikoiksi silloin jos tavoitteet ovat asetettu niin sanotuiksi ”tee parhaasi”-tavoitteiksi. Tällöin toiminnan lopullinen tavoite on yleensä hyvin heikosti määritelty eikä

yksilö sen vuoksi ponnistele kovin paljoo saavuttaakseen tavoitteen vaan toimii lähinnä niin, että jonkinlainen minimisuoritustaso saadaan aikaan. (Locke & Latham, 1990, 29-31.)

Kiteytetysti voidaan siis todeta, että Locken ja Latham (1990) mukaan tavoitteilla on merkitystä motivaation ja tehtävässä menestymisen näkökulmasta. Mitä sitoutuneempi yksilö on tavoitteisiin, sitä kovemmin hän niiden eteen ponnistele. Toisaalta myös tavoitteiden haasteellisuus johtaa usein parempaan suoritukseen, mutta tällöinkin edellytyksenä on, että yksilö on sitoutunut hänelle asetettuihin tavoitteisiin ja tavoitteet ovat riittävän selkeät.

### **3.3 Tutkielman teoreettinen viitekehys**

Edellä esitettyjen teorioiden sekä luvussa 2 esiteltyjen tulospalkkiojärjestelmän piirteiden kautta pyrin tässä alaluvussa rakentamaan tutkielmalleni viitekehysten, jota vasten tulospalkkioiden motivoivia ja sitouttavia vaikutuksia voidaan arvioida.

Maslow'n motivaatiohierarkiaa tarkasteltaessa rahallisella palkitsemisella ei vaikuttaisi olevan suoraa vaikutusta ihmisen motivaation syntyyn, vaan pikemminkin motivaation syntyminen perustuu ihmisen omiin sisäsyntyisiin tarpeisiin. Silloin kun ihminen tuntee itsensä nälkäiseksi, hänelle syntyy motivaatio ruoan hankintaan. Vastaavasti jos ihminen kaipaa läheisyyttä, on hän yleensä motivoitunut etsimään itselleen esimerkiksi elämäkumppania, joka voisi tätä läheisyyttä tarjota. Nämä esimerkit valottavat mielestäni hyvin sitä, että Maslow'n teorian mukaan, rahalla ja ihmisen motivaation syntymisellä ei ole juurikaan yhteyttä. Näin ollen tarvehierarkian näkökulmasta tulospalkkiot, tai mikään muukaan rahallinen palkitseminen, ei kasvata työntekijöiden työmotivaatiota. Toki rahalla voi kuitenkin olla merkitystä muuten tarpeiden toteuttamisessa, sillä niinkin yksinkertaiset tarpeet kuin nälkä ja jano eivät nyky-yhteiskunnassa ole ainakaan kovin usein tyydytettävissä ilman rahaa. Rahalla on siis Maslow'n näkemyksiä mukaillen välinearvoa tarpeiden tyydyttämisessä, mutta varsinainen motivaation synnyttäjä, esimerkiksi työn tekoon, se ei ole.

Maslow'n tarvehierarkiasta johdettavien oletusten kanssa samansuuntaisia ovat myös Herzbergin motivaatio-hygieniateorian johtopäätökset. Kuten jo aiemmin Herzbergin teoriaa esitellessä on todettu, Herzberg luokittelee rahallisen palkitsemisen, johon siis myös tulospalkkiot lukeutuvat, hygieniatekijäksi. Hygieniatekijöiden puuttuminen lisää

työtyytymättömyyttä, mutta tätä tyytymättömyyttä voidaan kuitenkin poistaa hygieniatekijöiden olemassaololla. Vaikka hygieniatekijöillä voidaan poistaa työtyytymättömyyttä, ei se kuitenkaan tarkoita sitä, että hygieniatekijöiden olemassaolo lisää työtyytyväisyyttä. Näillä tekijöillä on siis vaikutusta vain työtyytymättömyyteen.

Herzbergin ajattelumallia seuraten, rahallisella palkitsemisella ei siis ole työmotivaatiota kasvattavaa vaikutusta, mutta sillä voidaan kuitenkin poistaa työtyytymättömyyttä. Kun ihminen saa omasta mielestään asiallisen palkkion työstään, hän ei enää koe työtään niin epämiellyttäväksi, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita vielä sitä, että hän olisi kovin motivoitunut tekemään tätä työtä. Herzbergin tutkimuksissa, aivan kuten yllä keskustellussa Maslow'n tarvehierarkiassakin, työmotivaatio syntyy ennemmin työn sisällöstä ja työn kautta saatavasta arvostuksesta. Tällaiset asiat kuten vaikka työn sisältö ja työstä saatava arvostus ovat Herzbergin luokitusten mukaan motivaatiotekijöitä, joilla on työtyytyväisyyttä lisäävä vaikutus. Silloin kun työ sisältää paljon työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä, on luonnollista, että ihmiset ovat motivoituneempia sen tekemiseen, jolloin työmotivaatio syntyy siis näistä tekijöistä, eikä rahallisesta palkitsemisesta.

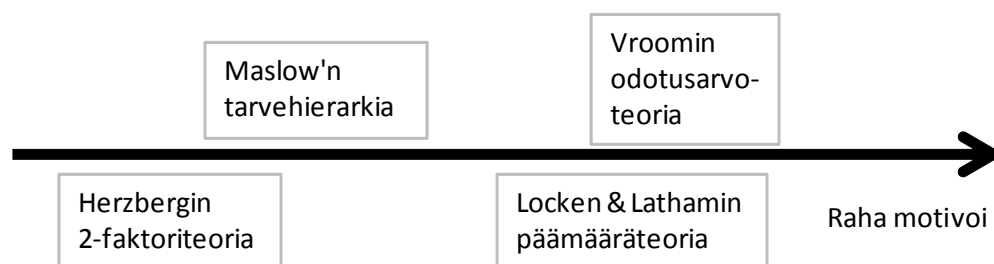
Motivaation prosessiteoriat pitävät ihmistä enemmän rationaalisena olentona kuin motivaation sisältöteoriat, joissa ihminen nähdään enemmän alkukantaisena sisäisten vaistojensa varassa toimivana olentona. Motivaation prosessiteorioiden mukaan, joista aiemmin esiteltiin Vroomin odotusarvoteoria ja Locken & Lathamien päämääräteoria, ihminen arvioi jatkuvasti rationaalisesti sitä kuinka arvokkaita työllä tai millä tahansa muulla toiminnalla saavutettavat päämäärät, tavoitteet ja lopputulemat ovat. Mitä arvokkaammaksi jokin tavoite tai lopputulema koetaan, sitä enemmän sen eteen ollaan valmiita ponnistelemaan eli motivaatio on suurempi mitä enemmän yksilö antaa arvoa sille mitä voi tekemisillään saavuttaa. Motivaation prosessiteorioiden valossa näyttäisi siis siltä, että rahallisillakin kannusteilla voi olla merkitystä ihmisten työmotivaation näkökulmasta mikäli nämä henkilöt itse kokevat rahallisen palkitsemisen tavoittelemisen arvoiseksi lopputulemaksi.

Tätä näkökulmaa tukevia tuloksia on saanut muun muassa Hakonen (2006) tutkiessaan sitä mikä merkitys tulospalkitsemisella on henkilöstölle. Hänen havaintojensa mukaan tulospalkkioilla on henkilöstölle ennen kaikkea rahallista merkitystä. Toissijaisina tutkimustuloksina Hakonen esittää, että tulospalkkioilla on henkilöstölle myös arvostukseen liittyvää merkitystä. Tällä Hakonen tarkoittaa sitä, että ihmiset kokevat muun muassa



olevansa työnantajansa arvostamia mikäli työnantaja maksaa heille tulospalkkioita. Näin ollen tulospalkkioilla voidaan siis myös viestiä henkilöstölle, että heitä arvostetaan ja heidän panoksensa on yritykselle tärkeä. Hakosen (2006) tuloksista käy kuitenkin ilmi myös se, että tulospalkkioilla on ihmisille hyvin monenlaisia merkityksiä eikä yhtä voida nostaa selvästi muiden ylitse. Niinpä nämäkin tulokset ovat tietyllä tapaa yhteneväisiä motivaation prosessiteorioiden kanssa.

Yllä käydyn keskustelun puitteissa on melko helppo vetää johtopäätöksiä siitä, että tulospalkkioilla ei välttämättä olisi kovin suuria vaikutuksia ihmisten työmotivaatioon. Tähän tulokseen voidaan tulla muun muassa Maslow'n ja Herzbergin teorioiden pohjalta. Myös Vroomin sekä Locken ja Lathamien teorioiden valossa saattaa olla niin, että rahallisilla kannustimilla ei ole suurta vaikutusta työmotivaatioon. Toisaalta Vroom sekä Locke ja Latham pitivät teorioissaan ihmisiä yksilöllisempinä kuin Maslow ja Herzberg. Näin ollen Vroomin sekä Locken ja Lathamien mukaan rahallisen palkitsemisen vaikutukset motivaatioon ovat yksilöllisiä. Niinpä joillekin ihmisille rahalliset kannusteet saattavat ollakin se kaikista suurin työn tekoon motivoiva asia mikäli rahalla yleisesti on heidän elämässään suuri merkitys. Kuviossa 5 on vielä havainnollistettu sitä kuinka vahvana kannustimena eri motivaatioteoriat pitävät rahaa. Akselistolla vasemmalla olevat teoriat eivät pidä rahaa merkittävänä työmotivaation näkökulmasta kun taas akselistossa enemmän oikealle sijoittuvat teoriat näkevät, että rahalla saattaa olla merkitystä työmotivaation näkökulmasta.



Kuvio 5. Rahan motivoivuus motivaatioteorioiden näkökulmasta.

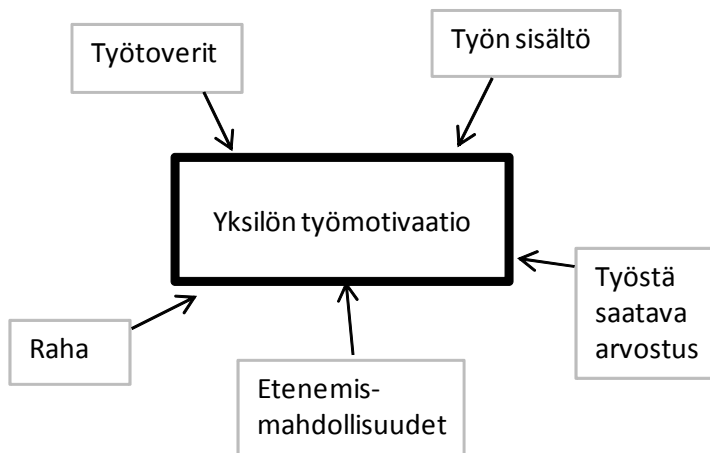
Näyttäisi myös siltä, että rahalliseen palkitsemiseen suhtautumisessa olisi jonkin verran eroja eri organisaatiotasojen välillä. McCausland, Pouliakas & Theodossiu (2005) nimittäin havaitsivat omissa tutkimuksissaan, että rahallisten palkkioiden vaikutukset

työtyytyväisyyteen ja sitä kautta myös työmotivaatioon vaihtelivat suuresti eri henkilöstöryhmien kesken. Tulosten mukaan alemman tason työntekijät eivät juurikaan innostuneet tulospalkkioista eikä niillä näin ollen ollut ainakaan myönteisiä vaikutuksia heidän työtyytyväisyyteensä. Syyksi tähän McCausland ym. (2005) mainitsevat muun muassa sen, että alemman tason työntekijät kokevat tulospalkkiot ennemminkin kontrolli- kuin kannustinjärjestelmäksi. Alemman tason työntekijät kokivat siis olevansa jatkuvasti valvovan silmän alla, mikäli he olivat tulospalkkiojärjestelmien piirissä.

Toisaalta, McCausland ym. (2005) havaitsivat, että korkeapalkkaiset henkilöt kokivat tulospalkkiojärjestelmät matalapalkkaisia positiivisemmin. Heille tulospalkkiojärjestelmä edustaa pikemminkin toimintaa tukevaa kannustinjärjestelmää, jolla näyttäisi olevan selvästi positiivisia vaikutuksia heidän työtyytyväisyyteensä. Näiden tulosten perusteella voisi olettaa, että korkeapalkkaisilla tulospalkkiot siis toimisivat matalapalkkaisia paremmin työtyytyväisyyden ja sitä kautta myös työmotivaation lisääjinä. Lisäksi ihmiset ketkä haluavat edetä organisaatiossa ylemmille tasoille, ovat myös kiinnostuneempia heille ylemmässä asemassa maksettavasta suuremmasta palkasta ja tämä voi olla osittainen syy siihen miksi he haluavat saada ylennyksen ja päästä urallaan eteenpäin. Mikäli tällainen ajatusmalli toimii ylemmillä organisaatiotasolla työskentelevien henkilöiden kohdalla, on syytä olettaa, että tulospalkkiojärjestelmät toimivat parhaiten nimenomaan ylemmillä organisaatiotasolla.

Nämä ovat mielenkiintoisia tuloksia siinä mielessä, että Locken ja Lathamien sekä Vroomin teorioiden näkökulmasta voisi olla mahdollista, että rahallisella palkitsemisella olisi keskimääräistä suurempia motivaatiovaikutuksia sellaisille ihmiselle kenelle raha on muutenkin elämässä tärkeää. Rahan voisi nimenomaan kuvitella olevan tärkeää alemmalla tasolla työskenteleville matalapalkkaisille henkilöille kuin korkeapalkkaisille henkilöille. Näin ollen kaikki ylimääräinen raha, esimerkiksi tulospalkkioiden muodossa saatavat palkkiot, voisi olla juuri se seikka mikä motivoisi alemmilla tasoilla työskenteleviä henkilöitä työntekoon. Koska näin ei kuitenkaan näyttäisi olevan McCauslandin ym. (2005) mukaan, voisi asiasta vetää muun muassa sen johtopäätöksen, että vaikka raha olisi ihmisille kuinka tärkeää tahansa, se ei kuitenkaan ole lopulta se mikä motivoi heitä työntekoon. Vastaavasti raha ei myöskään näyttäisi lisäävän heidän työtyytyväisyyttään, mikäli rahallisen palkkion saaminen edellyttää heiltä sitä, että he suostuvat olemaan jatkuvasti johdon tarkkailtavana ja arvioitavana.

Kuten todettu, yleisempää linjaa teorioiden ja aiemman tutkimuksen valossa edustaa näkemys siitä, että rahallisilla kannusteilla ei voida saada aikaan ainakaan kovin pitkäaikaista työmotivaation kasvua, mutta sillä saattaa kuitenkin olla pieni rooli työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Pikemminkin ainakin teorioista saa sen käsityksen, että työmotivaatio syntyy sellaisista asioista kuin työn sisältö, mukavat työtoverit, työstä saatava arvostus sekä uralla etenemismahdollisuudet. Näin ollen yrityksille voisikin olla kannattavampaa käyttää rahallisten kannustimien sijaan enemmän aikaa työn kehittämiseen sekä kannustaa ihmisiä uralla etenemiseen tarjoamalla muun muassa erilaisia koulutuksia. Kuvioon 6 on koottu edellä käydyn teoreettisen keskustelun perusteella merkittävimmät työmotivaatioon vaikuttavat tekijät. Tätä taustaa vasten lähden myös tutkimaan sitä kuinka henkilöstön näkemykset tutkimuksessa mukana olevissa yrityksissä suhteutuvat näihin aiempiin tuloksiin.



Kuvio 6. Työmotivaation muodostuminen.

## **4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto**

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksessa käytettävä empirinen aineisto sekä tutkimusmenetelmät. Lisäksi pohditaan muutamia tutkimustuloksiin ja -menetelmiin liittyviä rajoituksia.

### **4.1 Tutkimusaineisto**

Tutkimuksen empirinen aineisto on kerätty haastattelemalla eri organisaatiotasolla työskenteleviä ihmisiä neljässä (4) eri yrityksessä. Kaikki yritykset ovat suuria suomalaisia yrityksiä, joista kaksi toimii palveluliiketoiminnan toimialalla ja kaksi muuta ovat elintarviketeollisuuden alalla toimivia yrityksiä. Yritykset on taulukoitu suuntaa antavine liikevaihtoineen ja henkilöstömäärineen tutkimuksen liitteessä 1. Anonymiteetin säilyttämiseksi yrityksistä ei ole annettu kovin tarkkoja tietoja.

Haastateltavat on valittu mukaan tutkimukseen kulloinkin kyseessä olevan yrityksen henkilöstöosaston toimesta. Haastateltavana oli yhteensä 4 työntekijää, 9 toimihenkilöä, 9 ylempää toimihenkilöä ja 10 päällikköä. Tutkimuksessa on siis näin ollen mukana neljä eri organisaatiotasoa. Yritysten toiminnan luonteesta johtuen kaikista yrityksistä ei ollut tunnistettavissa kaikkia yllä mainittuja neljää organisaatiotasoa. Pääsääntöisesti yritykset erosivat toisistaan alimpien organisaatiotasojen osalta. Tämä ero johtuu siitä, että toisissa yrityksissä työ oli suorittavampaa kuin toisissa ja täten, kahdessa tutkimuksen yrityksessä alimman organisaatiotason muodostivat työntekijät, eivätkä toimihenkilöt.

Analysoitaessa tuloksia organisaatiotasoin, olen kuitenkin päätenyt käsittelemään työntekijöitä ja toimihenkilöitä ns. samana organisaatiotasona, sillä molemmilla organisaatiotasolla tehtiin kuitenkin suorittavaa työtä ja siinä mielessä voidaan ajatella, että työnluonne näillä kahdella eri tasolla on jotakuinkin samantyylinen. Työntekijöiden ryhmä oli myös haastattelumäärällisesti huomattavasti pienempi verrattuna muihin tasoihin, joten senkin vuoksi työntekijätaso lienee järkevää liittää lähimpään vastaavaan tasoon, jotta populaatiot olisivat jotakuinkin yhtä suuret kaikilla organisaatiotasolla.

Tutkimuksen aineistossa on mukana myös erästä aiempaa tutkimusta varten kerättyä haastattelumateriaalia. Tämä aineisto koostuu pelkästään henkilöstöjohdon edustajien haastatteluista. Kyseinen aineisto on mukana tutkielmassani siitä syystä, että tässä materiaalissa on tuotu esille se millainen tulospalkkiomalli kullakin tutkimukseen osallistuvalla yrityksellä oli käytössään. Yritysten käyttämät palkkiomallit kuvataan tarkemmin tämän tutkielman luvussa 5.1.

Tutkimuksen aineistona olevat haastattelut on taulukoitu tutkielman liitteessä 2. Yleisesti ottaen haastatteluiden kesto vaihteli noin puolesta tunnista reiluun tuntiin. Haastatteluiden kulkua ohjailtiin teemarungolla, joka löytyy tutkielman liitteestä 3. Keskustelut haastateltavien kanssa pyrittiin pitämään mahdollisimman luonnollisina, sillä näin ajateltiin saatavan ihmisistä mahdollisimman todenmukainen kuva ja samalla myös aidompi mielipide koskien tulospalkkioita esille.

#### **4.2 Tutkimuksen menetelmät ja rajoitteet**

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen case-tutkimus, jonka tavoitteena on luoda mahdollisimman syvälinen kuva henkilöstön asenteista tulospalkkiojärjestelmiä kohtaan sekä kartoittaa sitä kuinka hyvin tulospalkkiot toimivat niille yleisesti asetettavissa henkilöstön motivointi- ja sitouttamistehtävissä. Tutkimuksen tavoitteesta johtuen on tärkeää saada kerättyä mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa, minkä vuoksi tutkimuksen menetelmäksi onkin valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu jättää haastattelijalle mahdollisuuden esittää täydentäviä kysymyksiä keskusteltavien teemojen ympäriltä. Varsinkin tämän tutkimuksen osalta oli hyvin vaikeaa olettaa etukäteen minkälaisia näkemyksiä eri organisaatiotasoilla työskentelevillä henkilöillä on tulospalkkioista ja sen vuoksi esimerkiksi strukturoidun kyselyn teettäminen koettiin sopimattomaksi menetelmäksi. (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme, 2000, 47-48.)

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, minkä jälkeen aineistoa järjesteltiin teemoittain analyysin tuottamisen helpottamiseksi. Aineistosta etsittiin analyysin kannalta tärkeitä eroja ja yhtäläisyyksiä tulospalkkioihin suhtautumisessa ja pyrittiin nostamaan esille yleisimpiä näkökantoja. Tehtyjä havaintoja verrattiin tämän tutkielman teoriaosuuteen ja sitä kautta

pyrittiin rakentamaan ymmärrys siitä kuinka hyvin tulospalkkiot toimivat henkilöstön motivoijina ja sitouttajina. Saatuja tuloksia käsitellään tarkemmin tutkielman luvussa 5.

Vaikka monet seikat puoltavatkin haastatteluiden käyttöä tutkimusmenetelmänä tämän tyyppisessä tulkitsevassa tutkimuksessa, liittyy menetelmään myös rajoitteita. Haastatteluilla esiin saatava tieto ja mielipiteet ovat hyvin subjektiivisia, minkä vuoksi lopullisten tutkimustulosten yleistettävyys voi olla heikompi kuin vastaavasta aiheesta tehdyn kvantitatiivisen tutkimuksen. Haastatteluiden käyttöä tässä tutkimuksessa puoltaa kuitenkin erityisesti se seikka, että tällä tutkimuksella halutaan nimenomaan saada selville mielipiteitä ja luoda syvällisempää ymmärrystä siitä miksi tulospalkkiot toimivat tai eivät toimi niille asetetuissa motivointi- ja sitouttamistehtävissä. Tulosten yleistettävyyttä on pyritty parantamaan sillä, että tutkimukseen on valittu mukaan yrityksiä eri toimialoilta ja haastateltavina olleet ihmiset ovat edustaneet mukavasti eri toimintoja kautta yritysten.

Toinen tutkimuksen olennaisimmista rajoitteista liittyy tutkimusaineistoon, sillä mukana olleet haastateltavat ovat tulleet valituiksi mukaan tutkimukseen edustamansa yrityksen henkilöstöosaston toimesta. Näin ollen aineistossa piilee mahdollisuus siihen, että haastateltavia valinneet henkilöstöosaston edustajat olisivat valinneet haastateltavia mukaan jollain muulla perusteella kuin puhtaasti satunnaisotannalla. Tällöin tutkimustulokset eivät välttämättä ole niin hyvin yleistettävissä ja toisaalta tulokset voivat myös olla liiaksi yhteen suuntaan painottuvia. Tätä ongelmaa kuitenkin pienentää tässä tutkielmassa useamman yrityksen käyttö, koska kaikki yritykset eivät varmasti kuitenkaan ole valinneet samantyyppisiä ihmisiä haastateltaviksi.

## 5 Henkilöstön tulospalkitseminen suomalaisissa yrityksissä

Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan haastatteluin kerättyä empiiristä aineistoa ja rakennetaan sitä kautta ymmärrystä siitä miten tulospalkkiot vaikuttavat yksilöiden työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen eri organisaatiotasolla. Luvussa 5.1. esitellään lyhyesti yritysten käytössä olevat tulospalkkiomallit ja luvuissa 5.2 ja 5.3 syvennyttään analysoimaan näiden tulospalkkiojärjestelmien motivaatio- ja sitouttamisvaikutuksia. Lopuksi, luvussa 5.4 tuon esille merkittävimpiä eroja ja yhtäläisyyksiä tutkimuksessa mukana olleiden yritysten osalta ja pyrin analysoimaan olisiko yrityskohtaisesti havaittavissa joitakin seikkoja mitkä parantaisivat tai huonontaisivat tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta.

### 5.1 Tulospalkkiojärjestelmät tutkimuksen yrityksissä

Tässä luvussa esittelen jokaisen tutkimuksessa mukana olevan yrityksen tulospalkkiojärjestelmän pääpiirteittäin. Lisäksi teen näiden osalta hieman yhteenvetoa siitä ovatko järjestelmät peruseriaatteiltaan samantyylliset kaikissa tutkimuksen yrityksissä vai löytyykö järjestelmistä jotain merkittäviä eroja, joilla voisi olla mahdollisesti vaikutusta myös siihen kuinka järjestelmä koetaan henkilöstön näkökulmasta.

#### Yrityksen A tulospalkkiomalli

Yrityksessä A tulospalkkiomalli pohjaa henkilöstöhallinnon edustajan mukaan hyvin vahvasti Kaplanin ja Nortonin (1992) esittelemään Balanced Scorecardiin eli tuloskorttiin.

*”Meillä on tuloskorttiin pohjaava tulospalkkiojärjestelmä, hyvin vahvasti. Me puhutaan palkitsemisen tuloskortista.” (Yritys A, henkilöstöjohtajan edustaja)*

Kun kyse on tällaisesta tuloskorttiin perustuvasta järjestelmästä, on lähes itsestään selvää, että järjestelmässä painotetaan kaikkia neljään Balanced Scorecardin näkökulmaa, jotka ovat siis taloudellinen näkökulma, prosessinäkökulma, asiakasnäkökulma sekä henkilöstön oppimiseen ja kehittämiseen liittyvä näkökulma. Kaikki nämä elementit löytyivät myös Yritys A:n tuloskortista. Palkitseminen perustui siis kunkin yksilön kohdalla näihin näkökulmiin liitettäviin mittareihin, joiden määrästä yritys oli antanut suosituksensa.

*”Meidän suositus on, että jokainen näkökulma sisältäisi, sanotaan kaksi, ihan maksimissaan kolme kriteeriä. Ja sitten niihin liittyvät mittarit.” (Yritys A, henkilöstöjohdon edustaja)*

Mittaristoa oli sovellettu yrityksessä myös niin, että jokaisella henkilöstöryhmällä oli hieman räätälöidyt järjestelmät sen mukaan mitä alueita kunkin organisaatiotason työssä haluttiin tällä ohjausjärjestelmällä painottaa, olkoon se sitten esimerkiksi suurempi painotus asiakastyytyvyyteen tai tulostavoitteeseen.

*”Neljä näkökulmaa, kaikki pitää löytyä ja mielellään järkevissä tasapainossa sitä tavoiteryhmää mukailten, että kuka sitten mihinkin ikään kuin pystyy järkevästi katsottuna vaikuttamaan ja mitkä [aihealueet] sitten löytyy sieltä omasta tekemisestä.” (Yritys A, henkilöstöjohdon edustaja)*

Kriteeristön painotukseen on yrityksessä erityisesti kiinnitetty viime aikoina huomiota. Aiemmin suorituksen mittaamisessa oli painotettu hyvin paljon taloudellista näkökulmaa, mutta nyt painopisteitä oli onnistuttu siirtämään hieman tasaisemmin kaikkiin tulokortin osa-alueisiin painottuviksi.

*”Kriteerit on vahvasti menneet tasapainoisempaan suuntaan suhteessa sen talousnäkökulman korostamismaailmasta, että on selvästi sinne tuotu monipuolisemmin kriteereitä. Ja niihin jokaiseen näkökulmaan.” (Yritys A, henkilöstöjohdon edustaja)*

Vaikka mittaristossa haluttiinkin tuoda painotusta kaikille tulokortin osa-alueille, perustui itse palkkioiden maksaminen lopulta hyvin pitkälti yrityksen taloudelliseen menestykseen.

*”Paineet siihen että, palkkiot joustaa tuloksen suhteen on tietenkin oikeutettuja ja suuria, ja niin sen täytyy mennä. Että ei voi porskuttaa tulospalkkioilla jos muuten sakkaa, niin se on tavallaan se siellä taustalla oleva asia.” (Yritys A, henkilöstöjohdon edustaja)*

Näin ollen siis, jotta palkkiot ollenkaan realisoituisivat maksettaviksi, on yrityksen tehtävä tietylle tavoitetasolle ulottuva tulos. Kun tämä taso on saavutettu, tulee tulospalkkioista kunkin yksilön osalta maksettavaksi 100% tai vähemmän riippuen siitä, miten henkilö on muun muassa suoriutunut hänelle itselleen asetetuista tavoitteista.



### Yrityksen B tulospalkkiomalli

Yrityksessä B tulospalkkiomalli riippui alun perin pelkästään yrityksen taloudellisesta menestyksestä. Näin ollen järjestelmä oli siis puhtaasti niin sanotun perinteisen tulospalkkiojärjestelmän omainen, missä henkilöstöä palkitaan hyvästä taloudellisesta tuloksesta.

*”Se oli ensiksi ihan semmoinen, että koko yrityksen tuloksesta, tai käyttökatteesta se suunnitellun tai budjetoidun yli menevä osa jaettiin henkilöstölle. Ja yritykselle...Meillä on aina ollut tällainen kolmeen jako systeemi siinä. Että yksi osa on aina tullut tekijöille, ihmisille, yksi osa tullut yritykselle ja yksi osa on omistajille.” (Yritys B, henkilöstöjohdon edustaja)*

Yrityksen palkkiomallissa on siis huomioitu myös yrityksen ehkäpä tärkein sidosryhmä eli omistajat, siten, että tulospalkkioita ei ole maksettu heidän kustannuksellaan vaan kaikki tavoitetason ylimenevä suoriutuminen on tullut kaikkien, niin yrityksen, sen omistajien kuin henkilöstönkin hyväksi. Syystä tai toisesta tämä malli ei ollut kuitenkaan yrityksen mielestä se toimivin, sillä henkilöstöhallinnon edustaja kertoo, että yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössään mitään järjestelmää, mutta sellaista ollaan kovasti nyt rakentamassa uudelleen.

*”Tällä hetkellä meillä ei ole tätä järjestelmää käytössä, kun me ollaan sitä nyt kehittämässä, viemässä eteenpäin. Se oli niin kuin tämä vanha systeemi, tavalla tai toisella tuli tiensä päähän. Ja me ollaan aloitettu kuitenkin jo 2000-luvun alussa tämän tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen.” (Yritys B, henkilöstöjohdon edustaja)*

Yrityksessä B tulospalkkiojärjestelmä on ollut aiemminkin kehityksen kohteena muun muassa siitä syystä, että järjestelmä ei vastannut tarkoitustaan esimerkiksi siksi, että henkilöstö ei välttämättä kokenut sitä kovin motivoivaksi.

*”Kun ajatellaan tulospalkkioita, niin sen ajatuksenahan pitäisi olla että pystyy itse sitten vaikuttamaan siihen. Jos se tulee sieltä kerran vuodessa vaan pelkästään jostain yrityksen tuloksen kautta, ja paremman tuloksen kautta kun mitä oli suunniteltu ja ennustettu, niin sehän tarkoittaa että se on aika kaukana. Se ei välttämättä nyt niin hirveästi motivoi.” (Yritys B, henkilöstöjohdon edustaja)*

Näin ollen tulospalkkiojärjestelmän tuominen lähemmäksi henkilöstöä kuuluu niihin kehityskohteisiin, joiden osalta yritys pyrkii parantamaan järjestelmäänsä ja sitä kautta saamaan uuden paremmin tarkoitustaan palvelevan järjestelmän aikaiseksi. Järjestelmää kehitettiin niin, että se siirrettiin tiimitasolle ja jokaista tiimiä palkittiin alkuun osittain yrityksen tulokseen perustuen, mutta toisaalta myös omaan suoriutumiseen liittyen. Lopuksi järjestelmä muutettiin sellaiseksi, että siinä oli pelkästään tiimin suoriutumista mittaava komponentti. Tämän ajatuksen taustalla oli pohdinta siitä, että vaikka yritys menestyisi heikommin niin joku tiimi yrityksen sisällä saattaa menestyä tavanomaista paremmin eikä sitä tulisi rangaista koko yrityksen huonon menestyksen perusteella. Tämäkään ajatus ei kuitenkaan valitettavasti lopulta osoittautunut kovin toimivaksi, minkä vuoksi järjestelmää piti nyt lähteä miettimään ihan kokonaan uusista lähtökohdista.

*”Sitten siinä oli se filosofia takana, että vaikka koko talon tulos ei olisi niin hyvä, kuin mitä oli suunniteltu, tai sen pitäisi olla parempi kuin mitä on suunniteltu, niin silti voi olla erityisiä liiketoiminta-alueita, osastoja, tiimejä, jotka on siitä huolimatta tehnyt tavallista parempaa työtä, niitä ei pitäisi sitten rangaista siitä, jos kaikki ei ole onnistuneet. Mutta se oikeastaan ainakin oli se juttu mikä vei tätä vähän niin kuin semmoiseen käymistilaankin, että nyt sitten huomattiin, että sekään ei ole hyvä juttu...” (Yritys B, henkilöstöjohdon edustaja)*

### Yrityksen C tulospalkkiomalli

Yrityksessä C tulospalkkiomalli on kytketty yrityksen A tavoin Balanced Scorecardiin.

*”Me mentiin silloin siihen tasapainoisen tuloskortin malliin, Balanced Scorecardiin, jonka sitten palkitsemiselementtinä tämä on. Ja se oli se kokonaisuus mistä keskusteltiin.” (Yritys C, henkilöstöjohdon edustaja)*

Tuloskorttiin pohjaavalle palkitsemismallille on hyvin olennaista kaikkien tuloskortin näkökulmien painottaminen. Yrityksessä C ei kuitenkaan heti alusta asti painotettu kaikkia näitä näkökulmia vaan toiset koettiin alkuun tärkeämmiksi kuin toiset.

*”Nämä elementit siinä oli niin kuin se omistajan saama osuus, et omistaja odottaa sitä tulosta... Ja tuota niin tämä omistajaosuus oli niin kuin se yksi ja sitten oli tietenkin asiakasnäkökulma. Et miten hyvin onnistutaan sinne asiakkaaseen päin saamaan asiat*

*hoidettua. Ja sitten oli, kolmas oli ihan alkuun, oli henkilöstö. Ja siihen sitten mittari.”*  
(Yritys C, henkilöstöjohdon edustaja)

Alkuun yrityksen C tulospalkkiomalli perustui siis vain yllämainittuihin kolmeen näkökulmaan, mutta myöhemmin mukaan tuli myös neljäs näkökulma.

*”Vasta jonkin ajan jälkeen siihen tuli prosessit mukaan mikä meillä on nytkin mukana, mutta se ei ollu alusta lähtien.”* (Yritys C, henkilöstöjohdon edustaja)

Tässäkin tapauksessa palkitsemismallia on rakennettu pikkuhiljaa edistyneemmäksi ja tätä kautta palvelemaan paremmin yrityksen sille asettamia tarkoitusperiä.

#### Yrityksen D tulospalkkiomalli

Yrityksessä D henkilöstöä palkittiin kahdella tapaa, lyhyellä aikavälillä sekä pitkällä aikavälillä. Näihin yrityksessä oli kehitetty erilaiset palkitsemistavat.

*”Me puhutaan lyhyen aikavälin palkitsemisesta, eli tässä on nämä tulospalkkiot, ja sitten me puhutaan pitkän aikavälin, jossa on sitten meillä henkilöstöllä henkilöstörahasto.”* (Yritys D, henkilöstöjohdon edustaja)

Kuten sanottu, tulospalkkiot ovat siis keino ohjata henkilöstöä lyhyellä aikavälillä, joka yleisesti ottaen on maksimissaan vuoden periodi. Vastaavasti pitkällä aikavälillä henkilöstöä palkitaan sijoittamalla osa heidän tienaamistaan tulospalkkioista henkilöstörahastoon, jossa ne edelleen voivat kasvattaa arvoaan. Koska tässä tutkielmassa pääpaino on nimenomaan tulospalkkioilla, esittelen tässä yhteydessä siis vielä tarkemmin yrityksen tulospalkkiojärjestelmää enkä keskity henkilöstörahastoon sen enempää.

Yrityksen D toimintatapaan kuului olennaisena osana tiimeissä toimiminen ja tämä näkyi myös heidän rakentamassaan palkkiojärjestelmässä.

*”Me ollaan perustettu tiimejä ja meidän johtaminen perustuu tämmöiseen tiimijatteluun ja -valmentamiseen. Ja meidän palkitsemisesta kanssa, tästä lyhyen aikavälin, niin iso osa määräytyy tiimien tuloksen perusteella. Mutta sitten osa on henkilökohtaisina palkkioina.”*  
(Yritys D, henkilöstöjohdon edustaja)

Aiemmin painotus suorituksen mittaamisessa ei ollut aivan näin vahvasti kytköksissä tiimityöskentelyyn, vaan silloin yksilöä palkittiin pitkälti perustuen hänen omaan suoriutumiseensa. Nytemmin järjestelmä on kuitenkin siis kääntynyt yrityksessä jotakuinkin toisinpäin toimivaksi.

*”On ollut niitäkin aikoja, kun tämä on ollut puhtaasti henkilökohtainen, että aina jotkut saa ja jotkut ei. Mutta nyt meillä on ollut jostain vuodesta 2000 tämä, että tiimi on ollut se, että enin osa siitä rahasta menee sen tiimin perusteella ja sitten nämä henkilökohtaiset erityisen hyvät suoritukset palkitaan.” (Yritys D, henkilöstöjohdon edustaja)*

Yrityksen palkkiojärjestelmä ei suoranaisesti ollut myöskään sidoksissa yrityksen taloudelliseen tulokseen vaan tiimejä haluttiin palkita nimenomaan vain ja ainoastaan heidän suoritukseensa perustuen. Ilmeisesti yrityksessä oli onnistuttu määrittämään jo tiimimittarit niin, että niiden täyttyminen johti jotakuinkin automaattisesti myös yrityksen kannalta hyviin tuloksiin.

*”Tämä ei sinällään ole suoranaisesti [yhteydessä tulokseen], että meillä on ne tiimimittarit ja ne vahvistetaan aina puoleksi vuodeksi kerrallaan. Tai itse asiassa meillä on koko vuoden samat mittarit, ei me niitä vaihdella, mutta tavoitetasoja voidaan sitten hioa loppuvuodeksi. Että puoli vuotta on se tarkastelujakso. Ja ne maksetaan myös puolivuositain ne tiimipalkkiot. Ne on ihan tosiaan selkeästi ne [kriteerit] ja niitä seurataan kuukausittain ja tiedetään missä mennään. Ja jos ne toteutuu niin ne palkkiot maksetaan.” (Yritys D, henkilöstöjohdon edustaja)*

Yllä olevasta lainauksesta käy ilmi myös se, että kun yritys on nimenomaan kytkenyt tulospalkkiot lyhyen aikavälin palkitsemiseen, on palkkioiden maksuvälikin kohtalaisen tiheä. Tällaisella palkitsemisella hyvän työn tulokset pyritään realisoimaan nopeasti työntekijöille. Tämän voisi ehkä omalta osaltaan olettaa olevan myös sellainen seikka, joka yleisesti parantaa tulospalkkioiden toimivuutta henkilöstön motivoijana. Sitouttajana se ei taasen sitten niinkään toimi vaan sitouttaminen ainakin yrityksen D osalta näyttäisi ennemmin tapahtuvan henkilöstörahaston kautta, sillä sen tulokset realisoituvat henkilöstölle vasta pitkän ajan kuluttua.

Vaikka yllä jo keskusteltiin siitä, että yritys D ei sido tulospalkkioitaan sinänsä yrityksen taloudelliseen tulokseen, tai ei ole ainakaan ennen sitonut niin ainakin nimellisesti yrityksellä kuitenkin vaikuttaisi olevan käytössä jokin minimi tulostaso, jonka on täytyttävä, jotta palkkioiden maksuvelvollisuus syntyy.

*”Nyt itse asiassa ensimmäistä kertaa tälle vuodelle [2010] me ollaan laitettu nyt siihen, että täytyy yrityksen tulos olla tietynlainen. Ajatuksella että pitää olla semmoinen, vähintään tulostaso millä maksetaan ne tiimipalkkiot.” (Yritys D, henkilöstöjohdon edustaja)*

### Yhteenvetoa palkitsemisjärjestelmistä

Tutkimuksessa mukanaolevien yritysten palkitsemisjärjestelmistä on keskenään löydettävissä aika paljonkin samanlaisia piirteitä. Toisaalta yrityksistä yksi oli sellainen, jolla ei tällä hetkellä ole varsinaisesti käytössään mitään järjestelmää, johtuen suurimmaksi osaksi siitä, että järjestelmän ei katsottu palvelevan tarpeeksi hyvin tarkoitustaan. Tähänkin yritykseen oltiin kuitenkin nyt rakentamassa uutta järjestelmää ja rivien välistä tulkittuna vaikuttaisi, että se tulisi olemaan rakenteeltaan kohtalaisen samanlainen kuin yrityksessä aiemmin käytössä ollut järjestelmä. Tosin sillä erolla, että mittarit halutaan rakentaa sellaisiksi, että henkilöstö voi tunnistaa niistä itsensä ja oman tekemisensä tulokset, jotta järjestelmä ei jäisi liian etäiseksi.

Mielenkiintoista yllä kuvatuissa järjestelmissä on se, että järjestelmän rakenteet olivat jotakuinkin kahtia jakoisia. Kahdessa yrityksessä (A ja C) palkitseminen perustui vahvasti Balanced Scorecardin ajatusmaailmaan siinä suhteessa, että toiminnassa nähdään olevan neljä tärkeää näkökulmaa, joiden kautta yrityksen kokonaiskannattavuus rakentuu. Palkitsemismallin rakentaminen tuloskorttiin perustuvaksi onkin mielestäni hyvin vahva viite siitä, että tulospalkkioilla halutaan todella suunnata henkilöstön huomio niihin asioihin, joita yritys pitää strategisesti tärkeinä.

Vastaavasti kahdessa muussa yrityksessä (B ja D) tulospalkkiot on tai oli sidottu pääosin työtiimin yhteiseen menestykseen. Näissä yrityksissä järjestelmän takana vaikutti siis suuresti se, että tiimityön nähtiin olevan avain yrityksen kokonaisvaltaiseen menestykseen. Toisaalta tiimityön korostamisella voi olla oma roolinsa myös työilmapiirin rakentamisen kannalta. Kun ihmisiä ei palkita pelkästään yksilöinä, johtaa se mahdollisesti enemmän sellaiseen ajattelutapaan, että yhdessä tehden saadaan aikaan parempaa tulosta kuin silloin jos kaikki

vain ajaisivat omaa etuaan. Tulospalkkioiden liittäminen tiimin tuloksiin johtaa myös siihen, että vapaamatkustamisen ongelma todennäköisesti pienenee aika paljon sillä työntekijät tietyllä tapaa vahtivat toinen toistaan. Näin ollen tiimitkin saadaan toimimaan paremmin silloin kun kaikki sen jäsenet haluavat ponnistella yhteisen hyvän eteen.

Mielenkiintoista yllä kuvatussa palkitsemismallien kahtiajakautumisessa on se, että nämä niin sanotut parit eli yritykset, joissa palkitseminen perustuu tulokorttiin ja yritykset, joissa henkilöstöä palkitaan tiimityöskentelyn tuloksiin pohjautuen, eivät ole keskenään samoilta toimialoilta. Esimerkiksi siis, kuten liitteestä 1 on nähtävissä, tulokorttiin palkitsemisensa sitovista yrityksistä yritys A edustaa palveluliiketoimintaa ja yritys C on elintarviketoimialalla toimiva yritys. Näin ollen palkitsemismallin ei olettaisi riippuvan siitä millä toimialalla yritys toimii vaan pikemminkin palkitsemismallin valintaa ohjaa vain yrityksen oma näkemys siitä mikä sen toimintaa parhaiten tukeva toimintamalli on. Se, että tutkimuksessa mukanaolevien yritysten palkitsemismallit jakautuvat näin selvästi kahtia on kuitenkin tässä yhteydessä puhdas sattuma eikä yrityksiä ole valittu mukaan tutkimukseen tällä periaatteella.

## **5.2 Tulospalkkioiden motivaatiovaikutukset**

Tässä alaluvussa syvennyn tarkastelemaan lähemmin sitä, minkälaisia vastauksia henkilöstön keskuudesta on saatu tulospalkkioiden toimivuuteen liittyen. Erityisesti tässä luvussa tullaan tarkastelemaan sitä kokeeko henkilöstö tulospalkkioilla olevan vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. Lopuksi saatuja tuloksia vertaillaan myös siitä näkökulmasta, että onko näissä joitakin organisaatiotasokohtaisia eroja.

### *5.2.1 Tulospalkkioiden vaikutus työmotivaatioon*

Tulospalkkioiden vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon lähdettiin tutkimuksessa selvittämään ensinnäkin sillä tapaa, että pyrittiin saamaan esille yleisesti syitä miksi ihmiset tekevät työtä ja mikä saa heidät motivoitumaan omaan työhönsä. Tähän kysymykseen saatiin tietysti monenlaisia vastauksia, mutta vastauksista oli myös löydettävissä muutamia tekijöitä, jotka henkilöstö koki erityisen usein merkittäviksi työmotivaationsa kannalta.

### Työtoverit ja työilmapiiri

Ylivoimaisesti useimmiten mainittu syy siihen, että viihtyy työssään ja jaksaa tehdä työtä vuodesta toiseen samassa yrityksessä oli mukavat työtoverit ja viihtyisä työilmapiiri.

*“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.” (Yritys A, päällikkö)*

Eräs toinen haastateltava kiteytti tämän vielä ytimekkäämmin. Kun häneltä kysyttiin, mikä saa hänet tulemaan joka aamu töihin, niin vastaus oli yhden sanan mittainen: Työkaverit. Henkilöstö siis koki työn mukanaan tuomat sosiaaliset kontaktit hyvin tärkeiksi ja sitä kautta myös työmotivaation koettiin olevan parempi, mikäli ympärillä oli paljon mukavia ihmisiä.

### Työn sisältö ja haasteet

Toisena, hyvin usein esiin tulleena, työmotivaation synnyttäjänä ja jopa mahdollisena kasvattajana pidettiin työtä itseään ja sitä, että työssä on riittävästi mielenkiintoa ja haasteita. Näiden mielenkiintoisten työtehtävien kautta ja toisaalta myös haastavien työtehtävien kautta saatavat onnistumisen elämykset ruokkivat myös paljon työmotivaatiota ja kannustavat yhä kovempaan yrittämiseen tulevaisuudessa.

*“Työ itsessään ja sen työn haasteet ja semmoset... miten mä nyt sanoisin, että sillä tekemisellä myös saa jotain aikaan, että sillä on vaikutusta ja merkitystä, että en hirveesti innostu sellaisista rutiinihommista...” (Yritys A, päällikkö)*

*“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.” (Yritys C, toimihenkilö)*

Onnistumiset haastavissaa työtehtävissä siis ruokkivat hyvin vahvasti motivaation syntyä. Tämä näkyi myös siinä, että monet ihmiset mainitsivat työmotivaationsa syntyvän siitä, että heillä on selkeät tavoitteet ja realistiset mahdollisuudet saavuttaa nämä tavoitteet.

*“Ehdottomasti se, että mulla on selkeät tavoitteet mitä multa odotetaan. Ja meillä on tällä hetkellä tosi selkeet tavoitteet, että mitä...ei multa yhtään mitään muuta odoteta kuin ne tavoitteet.” (Yritys D, ylempi toimihenkilö)*

### Halu menestyä työssä

Edellä käsiteltyihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen kytkeytyy vahvasti myös se, että ihmiset kokivat usein työmotivaationsa lähteenä olevan ylipäättään sen, että heillä on halu olla hyvä siinä mitä he tekevät ja näin näyttää olevansa kykeneviä hoitamaan vastuullaan olevia tehtäviä.

*“Varmaan tavoitteet on, itselle oon asettanut tietyt tavoitteet niin se on sellainen motivoiva tekijä, että työnsä täytyy hoitaa hyvin, että on mahdollisuus edetä, että haluaa koko ajan kehittyä.” (Yritys D, ylempi toimihenkilö)*

Varsinkin yllä oleva kommentti heijastaa hyvin sitä, että monilla henkilöillä motivaation työhön voi nähdä syntyvän myös siitä, että he uskovat työn kantavan myöhemmin hedelmää muun muassa juuri etenemismahdollisuuksien muodossa. Tietyllä tavalla myös tavoitteiden saavuttaminen ja se, että ihmiset halusivat jo lähtökohtaisesti hoitaa työnsä hyvin, vaikka työ ei edes olisi kovin mielenkiintoista, on vahva viite siitä, että ihmisillä on kuitenkin suuri itsensä kunnioituksen tarve. Nykyajan yhteiskunnan asettamien vaatimusten puitteissa on miltei välttämätöntä myös hoitaa työnsä hyvin jottei näytä huonolta muiden silmissä. Niinpä osan työmotivaatiosta voidaan nähdä syntyvän jo pelkästään sosiaalisen paineen kautta. Haastateltavat henkilöt eivät kuitenkaan itse tuoneet asiaa näin esille, mutta monesti oli tulkittavissa, että kaikista vastoinkäymisistä huolimatta jokin ihmisten perusluonteessa saneli sen, että työ on hoidettava niin hyvin kuin mahdollista ja itselle ei oltu kovin helpolla valmiita sallimaan epäonnistumisia.

*“Se on tullu ajan myötä se, että haluaa että homma pelaa. Se on ittelle jonkinlainen vaatimus.” (Yritys B, ylempi toimihenkilö)*

*“No kyllä mä haluan olla hyvä siinä, mitä mä teen...” (Yritys C, työntekijä)*



## Raha

Edellä on tuotu paljon esille erinäisiä tekijöitä, joilla ihmiset usein kertoivat olevan vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. Moni saattaakin tässä kohtaa ihmetellä, että eivätkö ihmiset kokeneet rahaa ollenkaan merkitykselliseksi työmotivaatiosta puhuttaessa. Näin ei kuitenkaan ole vaan kyllä monet tutkimukseen haastatellut henkilöt mainitsivat suurimpana syynä siihen miksi tekevät työtä nimenomaan sen, että työstä saa palkkaa ja sen avulla voi sitten tulla toimeen.

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

Raha oli kuitenkin harvoin ainoa tekijä, jonka ihmiset mainitsivat kysyttäessä niitä asioita mistä työmotivaatio syntyy eli usein vastauksissa oli myös muita tekijöitä kuin raha selittämässä sitä mikä saa ihmiset tulemaan joka aamu töihin ja hoitamaan työnsä hyvin. Erityisen tärkeä huomio tässä kohtaa on myös se, että siirryttäessä puhumaan varsinaisesti tulospalkkauksesta, ihmiset tekivät usein eroa peruspalkasta saatavan rahan ja tulospalkkioiden kesken. Olennaisin ero näiden kahden välillä oli se, että peruspalkka koettiin jotakuinkin usein syyksi tulla töihin ja tehdä ylipäättään töitä, mutta tulospalkkioilla ei kuitenkaan välttämättä nähty olevan työmotivaatiota nostattavia vaikutuksia.

*“No tottakai palkka on meille jokaiselle ihmiselle tärkeä, sen takia kai me sitten toisaalta ollaan töissä, että me eletään. Eikö se vähän niinkin mee? Mutta sitten se palkitseminen, kun mennään tähän ohjaavaan [tulospalkkioon], niin se ei näyttele mulla roolia. Se ei oo siis sellanen, jonka takia mä tätä teen. Mutta tottakai palkka on kaikille ihmisille tärkeä.” (Yritys C, päällikkö)*

## Tulospalkkioiden käyttöön liittyvät ongelmat

Ihmiset siis saattoivat usein mainita rahan syyksi tehdä työtä, mutta mitä enemmän siirryttiin keskustelemaan tulospalkkioista ja siitä kuinka nimenomaan näillä ylimääräisillä rahallisilla kannusteilla on vaikutusta ihmisten työmotivaatioon, niin vaikutusten voitiin nähdä olevan melko vähäisiä. Se miksi näin oli, niin sillä taas oli monenlaisia syitä. Ensinnäkin jotkut ihmiset kokivat, että heillä into työn tekemiseen tulee jo lähtökohtaisesti muualta kuin rahasta.

*“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 kokoajan muutenkin parantaa ja toki, en mä pane vastaan jos siitä jotain rahaakin saa, mutta se ei oo se mun tärkein motivaattori. Mun mielestä tärkein on se onnistuminen ja se hyvänolon tunne...” (Yritys B, päällikkö)*

Toinen hyvin yleinen syy siihen, miksi tulospalkkiojärjestelmiä ei ollut koettu motivoivina, oli se, että järjestelmän tavoitteiden asetanta oli pielessä. Ensinnäkin, monet haastateltavista toivat esille sitä, että eivät oikeastaan tienneet mikä lopulta määrää sen kuinka paljon heille milloinkin maksetaan.

*“Nytkin mulla on esimerkiksi tiedossa se mikä mun tulos on, mutta mulla ei ole harmainta aavistusta onko se kuukauden palkka vai viiden viikon vai onko se kuuden viikon palkka...” (Yritys D, ylempi toimihenkilö)*

Tulospalkkiojärjestelmät oli siis kommunikoitu yrityksessä huonosti henkilöstölle ja he eivät siten kyenneet näkemään mikä lopulta oli yhteys heidän työnsä tekemisen ja tulospalkkioiden maksamisen välillä. Toisaalta, toinen syy miksi ihmiset eivät kokeneet tulospalkkiojärjestelmiä motivoiviksi, oli tavoitteiden taso. Joissakin yrityksissä tavoitteet oli asetettu hyvin korkeiksi ja toisaalta joissain niin mataliksi, että niihin pääseminen oli jotakuinkin itsestäänselvyys, mikä sekä luonnollisesti heikensi järjestelmän kannustinvaikutuksia. Tavoitteiden asettamisen hankaluudesta johtuen yritys B olikin päättänyt jokunen vuosi sitten luopua koko järjestelmästä ja oli nyt kehittämässä uutta, paremmin tarkoitustaan palvelevaa systeemiä.

*“Sitte tietenki aina pitäis ne raja-arvot olla semmosia, mittareitten, että ne pystyy saavuttaan. Muutenhan tuntuu, että siinä ei oo mitään mieltä sitte. Että jos pistetään raja-arvot niin korkeiksi, että tuntuu ettei niitä pysty oikein saavuttaan millään, niin siinä vaiheessa se vähän menettää sen merkityksensä.” (Yritys C, toimihenkilö)*

*“No, ainakin ne tavoitteet oli niin mitättömät että oikeen nauratti miten helposti niihin pääsi...” (Yritys B, päällikkö)*

Luonnollisesti myös jos tavoitteisiin ei päästy, niin se vei uskoa koko palkitsemisjärjestelmään ja sitä kautta hankaloitti myös työmotivaation syntyä. Jos työntekijöiltä vaaditaan paljon, mutta siitä ei koskaan makseta kun yltiöpäisiin tavoitteisiin ei päästä, niin on helppo kuvitella, että tällainen järjestelmä ei kauaa voi toimia henkilöstön motivoijana.

*”No täytyy sanoa, että siinä vaiheessa sitten kun katotaan ne tulokset ja selviää että saako sitä palkkioo vai ei ja sit sitä ei taaskaan tullut, niin kyllä siinä täytyy taas hakee aika paljon sitä motivaatioo, että miten mä jaksan nyt taas tehdä kun taaskaan ei tullut mitään. Tää ei ehkä oo ihan paras mahdollinen järjestelmä.” (Yritys D, toimihenkilö)*

Kolmantena hyvin merkittävänä tekijänä siinä, miksi tulospalkkioita ei oltu koettu motivoiviksi, oli tulospalkkioiden suuruus. Tutkimuksen yrityksissä tulospalkkiot vastasivat keskimäärin yhden kuukauden palkkaa mikäli tavoitteet saavutettiin 100%. Hyvin monet haastateltavista henkilöistä piti tätä summaa liian pienenä. Näin ollen palkkioilla ei nähty olevan kovin suurta vaikutusta henkilöstölle ja palkitsemista pidettiin enemmän mukavana lisänä hyvästä työstä kuin minään sellaisena asiana, jonka eteen oltaisiin valmiita uhraamaan kovin paljon aikaa.

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

Summan pitäisi heidän mielestään siis olla huomattavasti tuntuvampi, jotta summa itsessään aiheuttaisi sen, että ihmiset olisivat kovin motivoituneita ponnistelemaan nimenomaan sen saavuttamiseksi. Mielenkiintoista tässä kohtaa oli se, että ihmiset kokivat olevansa enemmän tavoiteorientoituneita kuin tulospalkkio-orientoituneita tehdessään niitä asioita, joista heitä mitattiin. Monet siis kertoivat tekevänsä niitä asioita mitä ikinä sitten tekivätkään nimenomaan sen takia, että asia sattuu olemaan heidän tavoitteissaan, mutta eivät kuitenkaan kokeneet tekevänsä näitä asioita tulospalkkioiden takia. Tavoitteiden saavuttamista pidettiin siis tässä kohtaa enemmän motivoivana kuin tavoitteiden saavuttamisesta saatavaa palkkiosummaa. Kysyttäessä kuitenkin sitten sitä, että tekisivätkö ihmiset samat asiat, mikäli tavoitteet säilyisivät, mutta palkkio poistettaisiin, olivat vastaukset hyvin yksioikoisia.

Ihmiset kyllä sanoivat, että tekisivät samat asiat juuri siitä syystä, että tavoitteet pitää saavuttaa ja työ pitää tehdä niin hyvin kuin mahdollista.

*”No kyllä mä tässä tilanteessa tekisin [samat asiat ilman tulospalkkiotakin]. Oikeastaan se on varmaan perussuomalaisessa luonteessa, että hommat tehdään niin hyvin kun pystytään. Ja tässä on sellainen, että kuukauden palkka onhan sekin toki ylimääräistä rahaa, mutta se ei ole sellainen että se heiluttaisi elämää niin suuresti suuntaan tai toiseen, että se motivoisi sellaisiin suuriin ponnistuksiin päivittäin.” (Yritys A, päällikkö)*

Joissain tilanteissa ihmiset myös otaksuivat motivaationsa laskevan, mikäli tavoitteiden saavuttamisesta ei maksettaisi. Erityisen tärkeäksi tämä koettiin yrityksessä D, joka oli tutkimuksessa mukana olevista yrityksistä selvästi myyntiorientoitunein liiketoiminnaltaan.

*“Kyllä mä luulen, että se motivaatiota laskis. Tietysti se [uralla] eteneminen on se mikä ajais varmaan eteenpäin, mutta kyllä mun mielestä kumminkin kun ollaan tämmöisessä myynnillisessä ja koko ajan vaan enemmän myynnillistävissä organisaatiossa niin kyllä mun mielestä siihen kuuluu kiinteesti se [tulospalkkio].” (Yritys D, ylempi toimihenkilö)*

#### Tulosten yhteys aiempaan kirjallisuuteen

Edellä esitellyt työmotivaation syntyyn vaikuttavat seikat tuntuvat olevan hyvin linjassa sekä aiemman tutkimuksen, että motivaatioteorioidenkin kanssa. Kuten tämän tutkielman luvussa 3.3 esitelty teoreettinen viitekehys kuvaa, työmotivaatio syntyy monille ihmisille mukavista työtovereista, työn sisällöstä ja työn tarjoamista haasteista, työssä onnistumisista ja uralla etenemisen mahdollisuuksista sekä joissain määrin myös rahasta. Edellä käsitellyt motivaatioon liittyvät tutkimustulokset puoltavat myös oivallisesti motivaatioteorioiden näkemystä siitä, että raha ei suinkaan ole ihmisille se tärkein työmotivaation lähde vaan monesti muille asioille annetaan suurempi painoarvo. Voidaan siis hyvin todeta, että tämän tutkimuksen tulokset noudattelevat tältä osin lähes täydellisesti aiemman kirjallisuuden ja akateemisen tutkimuksen perusteella luotua viitekehystä.

Tulosten esittelyn yhteydessä kävin läpi myös muutamia seikkoja, jotka saivat eniten kritiikkiä henkilöstöltä. Ensinnäkin yksi tällainen kritiikin kohde oli tulospalkkioiden suuruus. Monet ihmiset kokivat järjestelmän vaikutuksen omaan työhönsä hyvin minimaaliseksi juuri sen takia, että kovalla työn teolla saavutettavat palkkiosummat eivät

olleet heidän mielestään riittävän suuria. Tämä on yksi niistä seikoista, jotka nousivat Kauhasen ja Piekkolan (2006) tutkimuksen perusteella kriittisimmiksi tekijöiksi siinä kohtaa kun puhuttiin toimivasta tulospalkkiojärjestelmästä. Myös Kauhanen ja Piekkola (2006) havaitsivat siis sen, että tulospalkkiojärjestelmä menettää merkityksensä hyvin nopeasti jos siihen liitetyt summat eivät ole tarpeeksi suuria. Näin ollen aiemmankin tutkimuksen valossa yksi syy siihen, miksi tulospalkkiojärjestelmiä ei koettu tutkimuksen yrityksissä tarpeeksi motivoiviksi, voisi olla se, että niihin liitetyjä palkkiosummia ei koettu tarpeeksi merkittäviksi henkilöstön keskuudessa.

Toinen omassa tutkimuksessani esille noussut kritiikin kohde henkilöstön keskuudessa oli se, että he eivät voineet aina olla aivan varmoja siitä mihin perustuen heitä palkittiin ja tämän koettiin vievän uskottavuutta järjestelmältä. Niinpä joissain yrityksissä ihmiset vain tekivät omasta mielestään hyvää työtä sen suuremmin palkkioita odottamatta ja jos niitä lopulta realisoitui maksettaviksi, oltiin niistä iloisia. Tämäkin on seikka joka nousee esille myös Kauhasen ja Piekkolan (2006) tutkimuksessa. Järjestelmä ei siis voi toimia mikäli henkilöstö ei tiedä mistä heitä palkitaan. Tällöin toimintaa ohjaavaksi tarkoitettu mittaristo ei todellisuudessa ohjaa toimintaa kun ihmiset eivät näe yhteyttä oman tekemisensä ja saatavan tulospalkkion välillä.

Yhteenvetona todettakoon siis, että tutkimukseni tulokset vaikuttavat motivaatioteorioiden sekä aiemman tutkimuksen valossa juuri sellaisilta kuin odotettiin ja tuovat omalta osaltaan myös lisää uskottavuutta tämän tutkielman teoriaosuudessa esitellyille väitteille.

### *5.2.2 Motivaatiovaikutusten organisaatiotasokohtaiset erot*

Tässä luvussa tuon esille muutamia merkittävimpiä eroavaisuuksia työmotivaatiossa, joita havaitsin tutkimuksessani eri organisaatiotasojen kesken. Lähtökohtaisesti oli mielenkiintoista huomata miten tietyn organisaatiotason osalta vastaukset siihen, mikä ihmisiä työssään motivoi, olivat kovin yhteneväisiä. Toisaalta eri organisaatiotasot poikkesivat myös toisistaan paljon siinä suhteessa mikä milläkin tasolla koettiin motivoivaksi. Seuraavaksi esittelen nämä tulokset vielä tarkemmin.

### Työntekijät ja toimihenkilöt

Kysyttäessä työntekijöiltä ja toimihenkilöiltä sitä, mikä heidät saa motivoituneeksi työhönsä ja kannustaa tulemaan joka päivä töihin, yleisin vastaus oli selkeästi työkaverit ja työilmapiiri.

*”Kyllähän se on tuo porukka, tuo koko tiimi on ollu semmonen. Työhän nyt ei aina kaikin puolin oo hirveen monipuolista, mutta tuota ei mulla valittamista oo.” (Yritys C, työntekijä)*

Mielestäni tähän on nähtävissä myös kohtalaisen selkeä syy miksi juuri näin on. Alemmilla organisaatiotasoilla nimittäin työ itsessään ei yleensä tarjoa kovastikaan haasteita eikä se välttämättä yksinkertaisuudessaan ole myöskään kovin mielenkiintoista. Tämä tulee esille selvästi myös yllä olevasta lainauksesta. Näin ollen on hyvin luonnollista, että ihmisiä motivoi tulemaan töihin nimenomaan ne sosiaaliset kontaktit mitä he työpaikaltaan saavat. Myös jos peilaan tässä kohtaa hieman omiin kokemuksiini, niin tylsä ja yksitoikkoinen, jopa hyvin pakkotahtinen työ voi muuttua mukavaksi jos sitä tehdään sellaisessa porukassa missä on mukava vaihtaa kuulumisia ja näin ollen työ sujuu mukavan keskustelun siivittämänä.

Tietenkin myös jos ajatellaan asiakaspalvelutoimihenkilöitä, niin heidänkin kohdallaan on melko helppoa löytää mahdollinen syy miksi näitä ihmisiä motivoi työnteosta saatavat sosiaaliset kontaktit. Olisi hyvin hankala kuvitella asiakaspalvelutyöhön motivoitunutta ja siitä erityisen innostunutta henkilöä, joka ei ole luonteeltaan ollenkaan sosiaalinen. Niinpä asiakaspalvelutyötä tekevät ihmiset tietyllä tapaa saavat heidän luonteessaan olevan sosiaalisten kontaktien tarpeensa tyydytettyä asiakaspalvelutilanteiden kautta. Siksi en pidäkään poikkeuksellisena sitä haastatteluissa esille tullutta seikkaa, että asiakaspalvelutyötä tekevät henkilöt mainitsivat yhdeksi merkittäväksi työnsä voimavaraksi ja motivaattoriksi työssään kohtaamat asiakkaat.

*”Oikeastaan noi asiakkaat on se suola.” (Yritys D, toimihenkilö)*

Toinen sosiaalisuuden lisäksi ihmisluonteeseen sidoksissa oleva piirre, mikä luo ihmisille motivaation työhön ja tarpeen tehdä sitä on halu nähdä kättensä jälki. Tämä oli myös seikka, joka tuli esille erityisesti alemmilla organisaatiotasoilla työskentelevien henkilöiden keskuudessa.

*”Mä olen varmaan sellainen käsillätekijä, että tykkään nähdä töideni jäljen.” (Yritys A, toimihenkilö)*

*”Ite oon kuitenkin semmonen henkilö, että pittää koko ajan jotaki tehdä, niin jos ei tekis töitä, niin mä en oikein tiedä, että mitä sitä tekis.” (Yritys C, toimihenkilö)*

*”Oon myös sitä mieltä, että ihmisellä pitää olla virikkeitä elämässä. Et sää voi olla vaan kotona, pitää olla jotakin. Tai ainakin musta tuntuu, että jos mä voittaisin vaikka lotossa, että mun ei tarttis enää ikinä tehdä töitä rahan takia, niin kyllä mä silti haluaisin tehdä jotakin.” (Yritys C, toimihenkilö)*

Edellä käsitellyt motivaatioon liittyvät seikat olivat siis sellaisia, jotka tulivat esille nimenomaan alimmilla organisaatiotasoilla. Yleistäen voitaneen siis todeta, että alimmilla tasoilla kipinä ja motivaatio työn tekemiseen syntyy mukavista työtovereista, työn kautta saatavista sosiaalisista kontakteista sekä siitä, että ihmisillä on tarve tehdä jotakin. Näiden tulosten kautta on myös kohtalaisen helppoa todeta, että tulospalkkiojärjestelmillä ei vaikuttaisi olevan juuri minkäänlaisia vaikutteita ihmisten työmotivaatioon alimmilla organisaatiotasoilla. Työntekijät kokivat tulospalkkiojärjestelmän kuitenkin toimihenkilöitä positiivisemmin. Mielestäni syy tähän on siinä, että työntekijöiden, varsinkin tuotannollista työtä tekevien henkilöiden, panos näkyy kohtalaisen suoraan yrityksen tuloksessa ja heidän tuotostaankin on kohtalaisen helppo mitata. Toimihenkilöiden kohdalla tilanne on kuitenkin usein se, että he työskentelevät jonkinlaisissa tukitoiminnoissa eikä tällöin heidän työnsä tuloksia ole yhtä helppo mitata kuin suoraan esimerkiksi tuotantoon kytköksissä olevan työntekijän aikaan saannosta.

*”Välillä tuntuu, että sitä ei välttämättä kovin moni tajua, että sillä omalla tekemisellä vois vaikuttaa, sitä kautta palkkaan.” (Yritys C, toimihenkilö)*

*”Tällä hetkellä se [tulospalkkio] ei hirveästi motivoi, koska ei oo vaikutusmahdollisuuksia oikein, mutta kyllähän se varmaan siis motivois, jos ois joku tietty homma, joku semmonen konkreettinen juttu...niin kyllä mä varmaan aattelin, että nyt teet niinku ihan oikeesti viimeisen päälle.” (Yritys C, toimihenkilö)*

Kuten sanottu, työntekijät kokivat järjestelmän toimihenkilöitä positiivisemmaksi mittaamisen kannalta, mutta täysin tyytyväisiä eivät työntekijäkään järjestelmään olleet. Heidän puoleltaan kritiikki järjestelmää kohtaan kohdistui erityisesti palkkioiden tasoon. Työntekijät kokivat useimmiten järjestelmän epäoikeudenmukaiseksi nimenomaan siitä syystä, että heillä ei ollut mahdollisuutta kovinkaan suuriin palkkiosummiin. Tämä oli luonnollisesti myös seikka, joka heikensi osaltaan järjestelmän motivaatiovaikutuksia heidän kohdallaan.

*”Tietenki, jos summat ois isommat, niin tottakai se [motivaatiovaikutus] ois erilainen. En minä ainakaan omalta kohaltani näe, että mä sen 19 euron miinus verot niin juoksisin täällä sen takia. Jos ajattelee, että kuukaudessa on 160 työtuntia, niin ei se tuntia kohti tee kovin paljon.” (Yritys C, työntekijä)*

#### Ylemmät toimihenkilöt

Keskusteltaessa ylempien toimihenkilöiden kanssa siitä mikä heidät saa tulemaan joka aamu työpaikalle ja miksi he kokevat työnsä mielekkääksi niin monen haastateltavan vastaukseen liittyi jollain tapaa raha, mutta sen päälle lisättiin yleisesti hyvin monenlaisia tekijöitä.

*”No siihen on helppo tietysti sanoa, että rahan takiahan sitä töitä tehdään, mutta jos ajatellaan sitä, niin kyllä mä nyt tällä hetkellä koen työni aika mielenkiintoiseksi, mikään päivä ei ole samanlainen, pystyn aika pitkälle vaikuttamaan itse tekemisiini ja voin tehdä päätöksiä.” (Yritys B, ylempi toimihenkilö)*

Yllä olevasta kommentista käy selkeästi ilmi rahan motivoivuuden lisäksi myös se, että ylemmät toimihenkilöt olivat monesti tyytyväisiä asemaansa senkin vuoksi, että he kokivat voivansa oikeasti vaikuttaa asioihin. Moni tutkimuksessa mukana olleista ylemmistä toimihenkilöistä työskenteli myös hyvin tavoitteellisessa työssä ja koki, että suurin motivaattori heidän työssään ovat nimenomaan nämä heille asetetut tavoitteet ja niiden saavuttaminen. Ylemmät toimihenkilöt eivät yleisesti ottaen olleet valmiita hyväksymään itselleen sellaista tilannetta, että eivät olisi saavuttaneet heille asetettuja tavoitteita.

*”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. 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 olotilaa että mä en olis saavuttanu tavoitteitani.” (Yritys D, ylempi toimihenkilö)*

Vaikka ylemmät toimihenkilöt mainitsivatkin usein yhdeksi merkittäväksi syyksi työntekoon nimenomaan rahan, eivät he kuitenkaan olleet sitä mieltä, että raha tai palkka olisi ainoa kriteeri, jonka perusteella he valitsevat työpaikkansa.

*”Siis kyllä enemmän mä kattosin sitä, että mitä se työ pitää sisällään ja kuinka mielekästä se ois, kuinka mä pystysin kehittymään itte siinä. Ei se raha kuitenkaan oo aina se tärkein motivaattori siinä, että kyllä se täytyy tykätä, aatella niinku, että mitä se työ antaa itelle, mitä pystyy antaa sille työlle.” (Yritys C, ylempi toimihenkilö)*

Näin ollen on todettava, että rahan merkitys työssä saattaa olla ylemmille toimihenkilöille suurempi kuin alempana organisaatiossa työskenteleville keskimäärin, mutta suurin motivaattori se ei heidänkään työssään silti ole. Niinpä voidaan sanoa, että tulospalkkioilla saattaa olla ylemmille toimihenkilöille jonkinlaista merkitystä työmotivaation kannalta, mutta yksinään palkitseminen ei kuitenkaan johda suuriin ponnisteluihin työssä. Eräs syy tähän voisi olla mielestäni se, että myös ylemmät toimihenkilöt kritisoivat alempien organisaatiotasojen kanssa sitä, että tulospalkkioiden tason pitäisi olla korkeampi, jotta sillä olisi todellisia vaikutuksia työmotivaatioon.

*”Musta ehkä sais enemmän irti jos mulla tulospalkkion osuus olis merkittävämpi. Kyllä se mua motivois.” (Yritys D, ylempi toimihenkilö)*

Tällä hetkellä tulospalkkioiden maltillisen tason lisäksi ylemmät toimihenkilöt nostivat monesti esille myös tavoitteiden asetannan haasteet sekä sen, että he eivät lopulta oikeastaan tienneet mihin kaikkeen heidän palkitsemisensa perustuu.

*”Eli se on aivan järjetön juttu että sulle sovitaan jotku sellaset jutut joista sä et yhtään tiedä tuleeko ne toteutumaan ens vuonna. Voi olla että sun tulospalkkiosopimuksessa roikkuu semmosia projekteja koko vuoden, jota kukaan ei edes aloita, eikä sitä sopimusta muuteta kesken vuoden niin että se aidosti ohjais sun tekemistä niihin juttuihin joita pidetään niin tärkeinä että ne pannaan sun tulostavoitteisiin.” (Yritys A, ylempi toimihenkilö)*

*”Nytkin mulla on esimerkiksi tiedossa se mikä mun tulos on, mutta mulla ei ole harmainta aavistusta onko se [tulospalkkio] kuukauden palkka vai viiden viikon vai onko se kuuden viikon palkka” (Yritys D, ylempi toimihenkilö)*

Kiteytetysti voidaan siis todeta ylempien toimihenkilöiden osalta, että raha näyttelee heidän työmotivaationsa syntymisessä hieman suurempaa osaa kuin työntekijöillä tai toimihenkilöillä, mutta toimihenkilöiden tavoin he pitivät tavoitteiden asetantaa omalta kohdaltaan haasteellisena. Samoin järjestelmän läpinäkyvyys yleisesti saattoi heikentää tulospalkkioiden motivaatiovaikutuksia kun lopulta ei täysin tiedetty mihin perustuen tulospalkkioita maksettiin. Ihmiset myös harvoin ovat tyytyväisiä palkkansa tasoon ja sama tulee ilmi tulospalkkioista keskusteltaessa eli haastateltavat toivoisivat itselleen suurempia palkkioita ja uskovat, että sitä kautta myös heidän työmotivaationsa nousisi. Voidaan kuitenkin esittää kysymys kuinka kauan ihmiset olisivat sitten tyytyväisiä tähän korkeampaan palkkiotasoon eivätkä vaatisi yhä suurempia palkkioita?

#### Päälliköt

Päälliköiden osalta selkeästi suurin työmotivaation lähde oli se, että omalla työllä saa aikaan jotain merkittävää sekä se, että saa onnistumisia haasteellisessa työssä. Päälliköillä siis motivaatio työhön syntyy työn sisällöstä.

*”Mun mielestä tärkein on se onnistuminen ja se hyvänolon tunne...” (Yritys B, päällikkö)*

*”Semmoinen työ missä on tarkoituksensa ja niin edes päin. Ei tää nyt ihan harrastus ole mut kyl se lähellä rupee olee sitäkin jo.” (Yritys B, päällikkö)*

*”On joku outo tilanne enkä tiedä mitä sille pitäisi tehdä ja sitten kun sitä alkaa selvittää ja kun lopulta saa sen jonkun Excelin täsmäämään niin voi olla että hyvä, hyvä. Jotenkin siis uuden oppiminen ja ongelmanratkaisu [motivoi]...” (Yritys A, päällikkö)*

Päälliköt olivat myös sitä mieltä, että esimiesasemassa omat onnistumisen tunteet perustuvat monesti suurelta osin alaisten onnistumisiin ja hyviin suorituksiin. Monet päälliköt pitivät omia tiimejään ja alaisiaan myös suurena voimavarana ja hyvä tiimihenki loi heille lisää työmotivaatiota.

*”Kyllä esimiestehtävissä aina sen motivaation pitää tulla niistä alaisten onnistumisista.”  
(Yritys D, päällikkö)*

*”No ehkä mä sanoisin että tässä esimiestehtävässä se tiimi on 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.” (Yritys D, päällikkö)*

Päällikkötasolla oltiin siis kohtalaisen yksimielisiä siitä mikä työssä on se tärkein asia minkä kautta syntyy työmotivaatiota ja mikä on se seikka, joka auttaa jaksamaan töissä. Haastateltavista päälliköistä kukaan ei ollut sitä mieltä, että tulospalkkiot ainakaan yksinään olisivat kovin merkittäviä työmotivaation kannalta.

*”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 sitä motivaatiovaikutusta niin hirveesti ole.” (Yritys A, päällikkö)*

Edellä olevasta lainauksesta käy myös ilmi, että alempien organisaatiotasojen tavalla päällikötkin kokevat ainakin osassa yrityksiä tulospalkkioiden suuruuden riittämättömäksi. Tulospalkkioita ei pidetty kovin merkityksellisinä myöskään sen takia, että päälliköt kokivat oman palkkatasonsa olevan kohtalaisen oikeudenmukaisella tasolla siihen nähden mitä heiltä työssään vaaditaan ja monet olivat myös aktiivisesti pitäneet huolta siitä, että uralla etenemisen myötä palkkakehitys seuraa työn vaativuuden mukana.

*”Tietysti kyllä mä mielestäni oon ollu urani aikana aika tarkkana siitä että mun palkkakehitys on vastannut sitä mun muuta kehitystä. Et kyllä sillä [palkalla ja palkitsemisella] siinä mielessä on merkitystä.” (Yritys A, päällikkö)*

Tätä löydöstä voidaan tulkita mielestäni kahdella tapaa, toisaalta päälliköt eivät kokeneet tulospalkkioilla olevan suurta vaikutusta motivaatioon, koska jo heidän peruspalkkansa oli sellaisella tasolla mikä tyydytti heitä ja he olivat jo lähtökohtaisesti motivoituneita työhönsä ilman tulospalkkiomahdollisuuttakin. Toisaalta se, että päälliköt olivat pitäneet tarkasti huolen siitä, että palkkakehitys seuraa työn vaativuuden kasvun mukana, voisi ajatella rahan

olevan heille tärkeää ja ilman asianmukaista korvausta he eivät olisi niin innostuneita työstään kuin ovat tällä hetkellä.

Monesti päälliköt kokivat myös, että tulospalkkioilla on heille siinä mielessä suuri merkitys, että niiden avulla heidän on helpompaa ohjata omien alaistensa tekemisiä. Tulospalkkiojärjestelmän poistamisella uskottiin olevan omaa työntekoa vaikeuttavia vaikutuksia.

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

Yleisesti ottaen päälliköt myös kokivat, että on hyvin tärkeää alaisten työmotivaation kannalta, että heille maksetaan tulospalkkioita.

*”Mä toivon että me saatais tänne jonkinlainen järjestelmä luotua ja kuunneltais toi jengi. Jos me saadaan ne alusta asti mukaan niin mä uskon että siitä tulee hyvä.” (Yritys B, päällikkö)*

*”Mulle on tärkeempi et tonne työntekijöille luodaan se [palkitsemisjärjestelmä]. Mä näen myös meidän yrityksen semmoisessa pisteessä että me ollaan yrityksenä aika haastavissa, oikeen vedenjakaja vuosissa, ja nyt tarvitaan se lisäefortti tonne työntekijätasolle.” (Yritys B, päällikkö)*

Mielenkiintoista näissä näkemyksissä on se, että viesti alemmilta organisaatiotasoilta ei näyttäisi kulkevan kovin tehokkaasti päälliköille päin, sillä kuten jo aiemmin on todettu, alemmilla tasoilla tulospalkkioita ei ole koettu kovin merkityksellisiksi työmotivaation kannalta. Varsinkin palkkioiden tasoon ollaan oltu yleisesti tyytymättömiä. Tietenkin on mahdollista, että päälliköt tarkoittavat tässä yhteydessä nimenomaan sitä, että toimiva järjestelmä helpottaisi heidän johtamistaan, mutta tällä hetkellä juuri missään yrityksessä ei tunnuttu olevan tyytyväisiä järjestelmään kokonaisuutena.

Edellä on nyt käyty lävitse organisaatiotasokohtaisesti sitä minkälaisista asioista ihmisten työmotivaatio syntyy ja onko tulospalkkioilla mitään tekemistä tämän asian kanssa. Alla

olevassa taulukossa on vielä koottu yhteen näitä ihmisten työmotivaation lähteitä. Taulukkoon on koottu kunkin organisaatiotason osalta ne tekijät mitkä nousivat haasteluissa useimmiten esille.

	Organisaatiotaso			
	Työntekijät	Toimihenkilöt	Ylemmät toimihenkilöt	Päälliköt
Työmotivaation lähteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mukavat työtoverit</li> <li>- Hyvä työilmapiiri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarve tehdä jotain ja toteuttaa itseään</li> <li>- Työstä saatavat sosiaaliset kontaktit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raha</li> <li>- Vaikutusmahdollisuus omaan työhön</li> <li>- Selkeät tavoitteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työn sisältö</li> <li>- Työstä saatavat onnistumisen tunteet</li> </ul>

Taulukko 1. Työmotivaation lähteet eri organisaatiotasolla.

Huomionarvoista on se, että tulospalkkiot eivät nousseet missään ryhmässä selvästi esille. Tulospalkkioiden motivaatiovaikutusten osalta organisaatiotasot olivat siis hyvin yhteneväisiä, mutta muuten tekijät, jotka koettiin merkityksellisiksi työmotivaation kannalta, poikkesivat kohtalaisen suurestikin toisistaan. Merkityksellistä on myös se, että se mikä jollain tasolla koettiin hyvin tärkeäksi työmotivaation kannalta, ei välttämättä tullut ollenkaan esille muilla organisaatiotasolla. Niinpä voidaankin todeta, että työmotivaation lähteissä yleisesti on hyvin suuria organisaatiotasokohtaisia eroja, mutta tulospalkkioiden motivaatiovaikutusten suhteen kaikki tasot ovat yksimielisiä. Ainakaan tällä hetkellä missään tutkimuksen yrityksessä tulospalkkioita ei koettu laajasti toimiviksi motivaationäkökulmasta katsottuna.

#### Organisaatiotasokohtaisten näkemysten suhteutuminen aiempaan kirjallisuuteen

Saaduissa tuloksissa mielenkiintoista on se, että tulospalkkioilla vaikutti olevan kaikista eniten vaikutuksia ylempien toimihenkilöiden tasolla. Tosin heidänkään kohdalla tulospalkkio ei ollut mitenkään merkittävässä roolissa työmotivaatiosta puhuttaessa. Mikäli tätä löydöstä halutaan peilata aiempaan kirjallisuuteen ja erityisesti motivaatioteorioihin niin näiden tulosten valoissa voisi ajatella, että ylempien toimihenkilöiden tasolla ihmiset ovat tietyllä tapaa eniten laskelmoivia ja noudattelevat täten jollakin tavalla motivaation prosessiteorioiden näkemyksiä. Koska heille raha oli kaikista organisaatiotasosta merkittävin, voisi motivaation prosessiteorioiden valossa olettaa, että ylemmät toimihenkilöt pitivät rahallisia palkkioita eniten tavoittelemisen arvoisina kun vertaillaan organisaatiotasoja keskenään.

Ylempien toimihenkilöiden positiivista suhtautumista tulospalkkioihin selittävät myös muutamat Kauhasen ja Piekkolan (2006) esiin tuomat toimivan tulospalkkiojärjestelmän kriteerit. Kuten jo aiemmin on tuotu esille, tulospalkkiojärjestelmä voi onnistua henkilöstön motivoinnissa vain jos se täyttää tietyt vaatimukset. Ylempien toimihenkilöiden kohdalla erityistä on se, että he useimmiten kokivat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja täten heillä saattoi olla kaikista henkilöstöryhmistä eniten vaikutusmahdollisuuksia myös siihen, minkä asioiden perusteella heidän suoritustaan mitattiin. Tämä vaikutusmahdollisuuksien olemassaolo on nimenomaan yksi Kauhasen ja Piekkolan (2006) esiin tuomista toimivan tulospalkkiojärjestelmän ominaisuuksista.

Toinen toimivan tulospalkkiojärjestelmän ominaisuus, jonka Kauhanen ja Piekkola (2006) tuovat esille on se, että henkilöstö saa osallistua järjestelmän suunnitteluun. Ylempien toimihenkilöiden kohdalla saattaa usein olla niin, että he pääsevät asemansa puolesta vaikuttamaan siihen minkälainen järjestelmä yritykseen luodaan. Mielenkiintoista tämän kriteerin kohdalla on myös se, että erityisesti päälliköillä voisi olettaa olevan vaikutusmahdollisuuksia siihen, minkälainen järjestelmä yrityksessä on käytössä, mutta päälliköiden keskuudessa tämä teema ei kuitenkaan noussut esille. Päälliköt eivät myöskään yleisesti kokeneet tulospalkkiojärjestelmiä heitä motivoiviksi. Tähän löydökseen ei ole suoraan löydettävissä vastausta edes aiemmasta tutkimuksesta. Muutenkin päällikötasolta saadut tulokset ovat mielestäni hieman motivaatioteorioiden ja aiempien tutkimusten tulosten vastaisia. Ainakin aiempaan tutkimukseen perustuen voisi nimittäin kuitenkin olettaa, että tulospalkkiojärjestelmät toimisivat sitä paremmin, mitä ylemmäs organisaatiossa mennään (ks. esim. McCausland ym., 2005).

Kokonaisuudessaan eri organisaatiotasoilta saadut tulokset edustavat kuitenkin kohtalaisen hyvin aiemman tutkimuksen luomaa käsitystä siitä, että tulospalkkioilla ei ole ihmisille kovin suurta merkitystä puhuttaessa työmotivaatiosta. Se, mikä myös on tiiviisti kytköksissä aiemmassa tutkimuksessa esiin tulleisiin löydöksiin, oli se, että motivaatiovaikutuksissa oli suuria yksilökohtaisia eroavaisuuksia. Esille tulleet motiivit työn teolle eri organisaatiotasolla edustavat kuitenkin hyvin pitkälti samaa näkemystä kuin aiempikin tutkimus. Samoin motivaatioteorioiden valossa tulokset vaikuttavat uskottavilta sillä mukana on paljon sellaisia motivaatiotekijöitä, jolle on löydettävissä selityksiä niin motivaation sisältöteorioiden kuin motivaation prosessiteorioidenkin valossa.

### 5.3 Tulospalkkioiden sitouttamisvaikutukset

Tämän alaluvun tarkoituksena on etsiä vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, toimivatko tulospalkkiojärjestelmät henkilöstön mielestä heitä yritykseen sitouttavina mekanismeina. Näitä mielipiteitä vertaillaan myös eri organisaatiotasojen näkökulmasta ja keskustellaan siitä onko mielipiteissä eroja eri organisaatiotasojen kesken.

#### 5.3.1 Tulospalkkioiden vaikutus sitoutumiseen

Saatujen tulostenkin kautta peilautuu vahvasti esiin se, että motivaatio ja sitoutuminen ovat sisarkäsitteitä. Tämä tulee ilmi siinä, että mikäli henkilöstöllä ei ole motivaatiota, niin ei ole sitoutumistakaan. Näin ollen siis, kuten edellä jo esitettiin, tulospalkkioilla ei sellaisenaan ollut henkilöstölle ainakaan kovin suurta motivoivaa vaikutusta, ja sama tulee ilmi keskusteltaessa haastateltavien kanssa siitä mikä saa heidät sitoutumaan työnantajayrityksiinsä. Tulospalkkioita ei siis yleisesti koettu hyviksi sitouttamismenetelmiksi.

*”Ei, siis ne sitouttavat vaikutukset on joku muu kuin se tulospalkkio.” (Yritys A, päällikkö)*

Monilla haastateltavilla oli jo jopa usean kymmenen vuoden tausta tutkimuksen yrityksissä ja tästä lähtökohdasta oli melko hyvä lähteä keskustelemaan siitä, mikä heidät oli näin pitkään yrityksissä pitänyt. Päällimmäisenä syynä pitkään työsuhteeseen todettiin usein olevan työnantaja itsessään. Tämä on toki luonnollistakin kun tutkimuksessa mukana olevat yritykset ovat suuria ja vakavaraisia suomalaisia yrityksiä.

*”No mun on pakko sanoa, että kyllä Yritys C on niinku työnantajana ihan hyvä.” (Yritys C, työntekijä)*

Yritys itsessään siis pystyi luomaan omalla imagollaan ja maineellaan henkilöstölle turvallisen olon ja lisätä sitä kautta myös viihtyvyyttä. Toisena merkittävänä seikkana sitoutumisen kannalta koettiin se, että omaa työtä pidettiin tutuna ja turvallisena eikä sen vuoksi oltu halukkaita lähtemään vaihtamaan työpaikkaa. Osaltaan myös työtoverit olivat vaikuttamassa siihen, miksi haastatellut henkilöt halusivat pysyä nykyisen työnantajansa palveluksessa.

*”Mut se miks en lähtis jos ei olis mitään erityisiä etuja nykyiseen verrattuna, niin ainakin työyhteisö on yksi. Meillä on tuolla hyvä porukka ja siis tietenkin se että on tuttua ja turvallista.” (Yritys A, päällikkö)*

*”Ehkä se on jotenkin se varmuus, että osaa sen homman ja hallitsee sen homman...” (Yritys B, ylempi toimihenkilö)*

Merkittävää yritykseen sitoutumisen kannalta oli myös se millainen historia henkilöllä oli yrityksessä. Useat haastateltavina olleet ihmiset olivat tosiaan työskennelleet samassa yrityksessä jo monia vuosia ja tänä aikana he olivat ehtineet edetä moniin erilaisiin tehtäviin yritysten sisällä. Tämän koettiin olevan yksi olennainen syy siihen, miksi yrityksiin oltiin niin sitoutuneita.

*”Mä oon eräällä lailla kasvanu tässä pikkuhiljaa. Ura, mun ura tulee niinkun eräällä lailla täältä. Mä oon työnjohtajasta ja käyttöpäälliköstä lähteny pikkuhiljaa ja sitten pikkuhiljaa kohonnu näihin duuneihin.” (Yritys C, päällikkö)*

*”No se on ensinnäkin hyvää, että mä oon saanu tehdä laidasta laitaan tähän työhön liittyviä asioita mikä on tuonut mulle sen vahvan osaamisen.” (Yritys D, ylempi toimihenkilö)*

Toisinaan työ- ja koulutushistorian koettiin olevan myös henkilöstön arvoa työmarkkinoilla kohottava tekijä ja siksi henkilöt eivät olleet halukkaita ainakaan samalla rahalla lähtemään muihin yrityksiin töihin.

*”Pitäis kyllä maksaa enemmän palkkaa, että kyllähän mä oon viihtyny hyvin ja sitten tavallaan sen taustan kautta, että mä kävin sen esimiesvalmennuksen ja mitä mä nyt täällä oon tehny ja saanu aikaan niin mä luulen että mun ei ihan halvalla kannattais lähtee. Mun pitäis aika pitkään miettiä sitä enkä varmaan kovin helpolla tässä tilanteessa nyt lähtiskään.” (Yritys D, ylempi toimihenkilö)*

Hyvin yleisesti haastatellut henkilöt olivat sitä mieltä, että ainakaan samalla palkalla he eivät lähtisi muualle töihin eli siinä tilanteessa kun työpaikkaa vaihdetaan, on oletusarvona se, että palkka nousee. Toisaalta ihmiset myös olivat vahvasti sitä mieltä, että raha eli palkka tai



palkitseminen ei sitouta heitä yrityksiin vaan sen lisäksi on oltava myös muuta. Epämiellyttävää työtä ei kukaan olisi valmis tekemään vain rahan takia.

*”Ei ei. Jos se [raha] olis se niin mähän olisin jo lähteny aikapäiviä sitten. Onhan noita kaikenlaisia tarjouksia tullu ja soittoja ja muuta, mutta ehkä siinä on se että kun on nähny vähän muunkinlaista elämää, niin kyllä se työhyvinvointi ja sellanen että on kiva tulla töihin niin se on vaan niin tosi tärkeetä.” (Yritys D, toimihenkilö)*

*”No onhan sillä [palkalla ja palkitsemisella] merkitystä, mutta enhän mä tietenkään tekis tätä tietenkään pelkästään palkan takia. Et kyllähän siinä pitää olla se työn miellyttävyyys ja haasteet.” (Yritys A, päällikkö)*

Viimeisimpänä, vaan ei vähäisimpänä, seikkana sitoutumiseen liittyen esille nousi se, että ihmiset olivat hyvin sitoutuneita omaan työhönsä ja kokivat sen itselleen hyvin läheiseksi. Joissain yrityksissä työtä tehtiin jopa sillä mentaliteetilla kuin tehtäisiin töitä yksityisyrittäjinä ja omista tekemisistä oltiin valmiita kantamaan todella suurta vastuuta. Tämä korostui erityisen paljon asiakaspalvelutyötä tekevien henkilöiden keskuudessa.

*”Mä oon niin sitoutunut niihin asiakkaisiin, mulla on pitkäaikaisia asiakkaita ja mä olisin kokenut, että mä olisin pettänyt ne jos mä olisin lähtenyt sinne toiseen paikkaan.” (Yritys D, ylempi toimihenkilö)*

Henkilöstöllä oli siis hyvin monenlaisia syitä olla sitoutuneita työnantajayrityksiinsä, mutta sitouttavana tekijänä ei pidetty tulospalkkiojärjestelmää vaan joitain muita tekijöitä. Se miksi näin taas on, niin vastaus kiteytyy hyvin pitkälti siihen, mitä käsiteltiin jo motivaatiovaikutusten yhteydessä luvuissa 5.2.1 ja 5.2.2. Ensinnäkin, ihmiset kokivat usein järjestelmien tavoitteiden olevan sellaisia, joita he eivät koe motivoiviksi eivätkä pysty helposti omaksumaan sitä mitä heiltä loppujen lopuksi odotetaan. Näin ollen järjestelmään sitoutuminenkin jää heikoksi kun sitä ei koeta merkittäväksi oman työn kannalta. Samoin tässä kohtaa myös nousi esille se, että järjestelmien sitouttavuus oli osittain heikkoa myös siitä syystä, että niihin liitetyt summat eivät olleet henkilöstön mielestä tarpeeksi merkittäviä, mikä olennaisesti heikensi myös järjestelmän motivaatiovaikutuksia.

### 5.3.2 Sitouttamisvaikutusten organisaatiotasokohtaiset erot

Tässä alaluvussa tuon esille empiiristen havaintojen perusteella esiin nousseita eroja ja yhtäläisyyksiä tulospalkkiojärjestelmien sitouttavuusvaikutuksissa eri organisaatiotasojen kesken. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään sitoutumista työnantajayrityksiin lähinnä sellaisen kysymyksen kautta, että minkälaisilla ehdoilla haastateltavat olisivat valmiita lähtemään muualle töihin kilpailevan työtarjouksen perässä. Tähän kysymykseen saatiin hyvin monenlaisia vastauksia ja hajontakin oli paljon laajempaa kuin motivaatiosta puhuttaessa. Seuraavassa pyrin kuitenkin hieman löytämään yhteisiä tekijöitä kultakin organisaatiotasolta sekä mahdollisesti tuomaan myös esille joitakin eroavaisuuksia eri organisaatiotasojen kesken.

#### Työntekijät ja toimihenkilöt

Etenkin työntekijöillä eräs työpaikkaan sitouttava seikka oli se, että heille oli ylipäättään tarjolla työtä. He eivät olleet aktiivisesti etsimässä muualla olevia työmahdollisuuksia vaan olivat hyvin tyytyväisiä siihen, että nykyinen työnantaja oli valmis tarjoamaan heille työtä myös tulevaisuudessa.

Toimihenkilöiden kohdalla nousi sitten jo esiin erilaisempia tekijöitä. Yksi merkittävä tekijä toimihenkilöillä vaikutti kuitenkin olevan se, että heidän työnsä sisältö oli heitä itseään miellyttävä. Tämä kävi esille kun kysyttiin, että olisivatko henkilöt valmiita vaihtamaan työpaikkaa jos toisaalla maksettaisiin enemmän peruspalkkaa tai siellä olisi mahdollisuus suurempiin tulospalkkioihin.

*”Jos samansisältöinen työ ja toisesta maksettais tosi paljon enemmän kuin toisesta, niin siinä tapauksessa kyllä [vaihtaisin työpaikkaa]. Mutta mun mielestä tärkein pointti on siinä, että viihdyks sää töissäsi...” (Yritys C, toimihenkilö)*

*”Että jos on sitte oikeesti mielenkiintonen työ, niin en mä usko että sillä rahalla on vaikutusta.” (Yritys C, toimihenkilö)*

Sitouttavat vaikutukset vaihtelivat myös todella paljon eri haastateltavien kesken. Joillain saattoi olla tällä hetkellä vain määräaikainen työsopimus ja siinä kohtaa jos tarjolla olisi vakituinen työ niin ihmiset saattaisivat olla hyvinkin halukkaita vaihtamaan työtä. Joillain

henkilöillä työmatka näytteli suurta osaa siinä miten halukkaita oltiin pysymään nykyisen työnantajan palveluksessa. Muutamat henkilöt mainitsivat nimenomaan sen, että jos lähempää kotia olisi tarjolla jokin mielenkiintoinen työ, niin varmasti miettivät työpaikanvaihtoa.

Kuten myös jo aiemmin on useaan otteeseen todettu, motivaation ja sitoutumisen yhteys toisiinsa oli nähtävissä myös työntekijöiden ja toimihenkilöiden vastauksissa liittyen sitoutumiseen. Eräs merkittävimmistä motivaatiotekijöistä tässä joukossa oli nimittäin työtoverit ja työilmapiiri ja nämä asiat nousivat esille myös sitoutumisesta puhuttaessa. Monesti henkilöt eivät olleet halukkaita vaihtamaan työpaikkaa juuri siitä syystä, että nykyisessä työssä oli mukavat työtoverit sekä hyvä yhteishenki.

*”Kun ei se oo kiinni vaan siitä rahasta, tai no jos ne palkkiot olis ihan tosi paljon suuremmat niin ehkä sitten. Tai ei ehkä pelkästään ne palkkiot, vaan myös se peruspalkka, että jos ne molemmat olis reilusti isommat, niin ehkä sit vois lähteä miettii..mutta en varmaan kyllä lähtis, koska täällä on niin hyvä olla.” Yritys D, toimihenkilö)*

Huomionarvoista tämän tutkielman tutkimuskysymysten kannalta on kuitenkin se, että työntekijä ja toimihenkilötasolla tulospalkkioita ei koettu sellaiseksi tekijäksi, mikä olisi ehdottomasti pitänyt henkilöt nykyisen työnantajansa palveluksessa.

#### Ylemmät toimihenkilöt

Ylemmillä toimihenkilöillä tuli esille myös hyvin monenlaisia asioita, jotka ovat olleet vaikuttamassa henkilöstön sitoutumiseen työnantajayrityksiinsä. Näin ollen on melko vaikea yksiselitteisesti nostaa esille joitain tiettyjä seikkoja, jotka olisivat olleet erityisen yleisiä sitoutumisesta puhuttaessa.

Merkittävää ylempienkin toimihenkilöiden kohdalla oli se, että sitoutumisesta puhuttaessa esille nousi samoja asioita kuin mitä ihmiset olivat kertoneet jo motivaation yhteydessä. Eräänä sitouttavana asiana nähtiin jo motivaatiosta keskusteltaessa esiin noussut tekijä eli urakehitysmahdollisuudet yrityksen sisällä.

*”Ei, se palkka ja tulospalkkio ei pidä täällä, että kyllä se on se tausta ja etenemisnäkymät mitkä pitää mut täällä. Se sitouttaa.” (Yritys D, ylempi toimihenkilö)*

Yllä olevasta lainauksesta käy myös hyvin suoraan ilmi se, että myöskään ylemmät toimihenkilöt eivät kokeneet tulospalkkioita sitouttaviksi. Jälleen vaikuttaisi siis siltä, että suhtautuminen tulospalkkioihin olisi melko yhteneväistä eri organisaatiotasojen kesken, mutta kun puhutaan muista kuin rahallisista sitouttajista, niin vastaukset alkavat poiketa toisistaan.

Tietyllä tavalla ylempien toimihenkilöiden tasolla nähtävissä, aivan kuten motivaationkin yhteydessä, se, että rahalla on tällä organisaatiotasolla työskenteleville henkilöille kohtalaista merkitystä. Sitoutumisesta puhuttaessa esille nousi nimittäin se, että vaikka tulospalkkiot ovatkin kohtalaisen pieniä ja niillä ei nähdä olevan vaikutusta sitoutumiseen, niin monet ylemmistä toimihenkilöistä mainitsivat henkilöstöedut sellaisiksi tekijöiksi, joilla on heille merkitystä ja joita he pitävät ehkä myös jollain tapaa yritykseen sitouttavina. Henkilöstöeduillahan on luonnollisesti rahallista arvoa, joten voisi todeta, että ylempillä toimihenkilöillä raha kyllä näyttelee jonkinlaista osuutta sekä motivaation, että sitoutumisen näkökulmasta.

*”Kyllä mä itse koen että just tällaset [henkilöstö-] edut on mulle kyllä vielä tärkeämpiä kuin joku tulospalkkio.” (Yritys A, ylempi toimihenkilö)*

*”Meillähän on kun ollaan elintarvikevalmistaja, niin meillä on oma henkilökunnan myymälä tuolla mistä saa hyvinkin edullisesti ostaa ruokaa. Sen minä olen myöskin laskenut ihan palkan lisäksi.” (Yritys B, ylempi toimihenkilö)*

Sitoutumisesta puhuttaessa ylempilläkin toimihenkilöillä tuli ilmi sama asia kuin toimihenkilöiden kanssa keskusteltaessa eli työnantajan maine ja tapa kohdella henkilöstöä oli myös tekijä mikä koettiin sitouttavaksi asiaksi.

*”Se on nimenomaan se syy, että mä en ole vielä vastaavaa yritystä...tai itseasiassa olen löytänyt, Yritys X olis varmaan sellainen, jossa aika hyvin pidetään henkilöstöstä huolta eikä ole myöskään sellainen omistajaruoska siellä taustalla. Mutta nää meidänlaiset toimijat, ei nää hirveesti eroa toisistaan, mutta mun mielestä Yritys D on niistä paras ja huolehtii eniten henkilöstöstään.” (Yritys D, ylempi toimihenkilö)*

Ylemmät toimihenkilötkin siis kokivat pääasiallisesti, että asiat, jotka heitä sitouttavat työnantajayrityksiinsä ovat joitakin muita kuin rahalliset kannusteet, kuten tulospalkkiot. Merkittävää on kuitenkin se, että ylempien toimihenkilöiden kanssa keskusteltaessa raha nousi huomattavan usein esille kun taas muilla organisaatiotasolla rahaa ja palkan merkitystä ei erityisesti korosteta. Voisi siis varovaisesti olettaa, että kaikista organisaatiotasosta ylemmillä toimihenkilöillä rahallisilla kannusteilla on eniten merkitystä.

### Päälliköt

Päällikkötasolla rahallisten kannustimien vaikutus sitoutumiseen verrattuna ylempiin toimihenkilöihin oli huomattavasti heikompaa. Kukaan haastatelluista päälliköistä ei tuonut esille kannustimia kysyttäessä sitä mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka pitävät henkilön nykyisen työnantajansa palveluksessa.

Päällikkötasolla nousi yllättävän usein esille se, että työssä pitää viihtyä. Painoarvoa annettiin muun muassa mukaville työtovereille. Päälliköt eivät olleet erityisen halukkaita vaihtamaan työpaikkaa pelkästään rahan perässä vaan uuden työn odotettiin olevan mukavaa ja yrityksessä pitäisi vallita hyvä yhteishenki.

*”Siinä on kaks tekijää: on se palkka ja sitten on se työnantaja ja ne mahdollisuudet ja viihtyvyys. Varsinkin kun on kuullu kavereilta että eivät viihdy ja ei oo kivaa, niin on se tosi tärkeä.” (Yritys D, päällikkö)*

Merkitykselliseksi nousi myös se, minkälainen mahdollisesti uutta työtä tarjoava yritys itsessään olisi. Päälliköt pitivät hyvin tärkeänä sitä, että yritys on hyvämaineinen ja siellä on hyviä urakehitysmahdollisuuksia.

*”No jos tehtävä olis vastaavanlainen, niin mä en usko että niillä kannustimilla olis niin suurta merkitystä...Mä katsoisin myös että minkälainen se ryhmä olis ja minkälaiset menestymisen mahdollisuudet siellä olis. Ja sit että minkälainen se palvelukokonaisuus on, tällaset asiat vaikuttaa hirveen paljon enemmän. Ja meillä on tällä hetkellä hirveen hyvä yrityskuva.” (Yritys D, päällikkö)*

Lopulta myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön näyttelivät jonkinlaista roolia siinä kuinka sitoutuneita yrityksiin oltiin ja mikä mahdollisesti lisäksi sitoutumista. Päälliköt

kokivat tärkeäksi muun muassa sen, että he pääsivät vaikuttamaan siihen, minkälaisia tavoitteita heille asetetaan ja tätä kautta he kokivat tulevansa sitoutuneemmiksi omiin tavoitteisiinsa.

*”Mä en oikeen osaa kuvitellakaan semmosta vaihtoehtoa että mulle annettais tavoitteet eikä mulla olis mitään mahdollisuutta vaikuttaa niihin, Tietenkin sitoutuisin niihin sillä tavalla että työntekijänä haluan päästä niihin, mutta tietenkin ne on nyt ihan erilaisia kun ne on mun henkilökohtaisia tavoitteita myöskin.” (Yritys A, päällikkö)*

Pääsääntöisesti päälliköt vaikuttivat hyvin sitoutuneilta työnantajayrityksiinsä ja tähän yhtenä syynä voisi olettaa olevan nimenomaan heidän asemansa. Heillä mitä oletettavimmin oli jo pidempää taustaa yrityksen palveluksessa ja he olivat niin sanotusti ”kasvaneet” kyseiseen yritykseen ja siksi lähteminen esimerkiksi kilpailijoille, tuntui monille vieraalta ajatukselta. Se miksi palkkioilla ei tuntunut olevan oikeastaan mitään vaikutusta päälliköiden sitoutumiseen, johtuu mielestäni yksinkertaisesti siitä, että päälliköt olivat hyvin usein jo kohtalaisen tyytyväisiä palkkaukseensa eivätkä sen vuoksi kokeneet palkalla kilpailevia työtarjouksia houkutteleviksi, ellei niissä ollut muuta merkittävää eroa nykyiseen työhön.

Alla olevaan taulukkoon 2 on vielä koottu yhteen kaikkien edellä käsiteltyjen organisaatiotasojen merkittävimmät sitoutumista luovat tekijät. Millään organisaatiotasolla tulospalkkiot eivät nousseet selvästi esille seikkana, joka olisi erityisen vahvasti sitouttanut henkilöstöä yritykseen. On kuitenkin huomattava, että ylemmät toimihenkilöt muodostivat ainoa tason, jossa palkka ja palkitseminen ylipäättään nousivat haastateltavien toimesta esille sitoutumisesta keskusteltaessa. On siis mahdollista, että nimenomaan ylempien toimihenkilöiden organisaatiotasolla rahallisilla kannusteilla voisi olla jotakin merkitystä. Sama löydös tulee esille myös motivaatiotekijöiden osalta, joten voisi olettaa, että rahallisia kannusteita arvostetaan eniten ylempien toimihenkilöiden keskuudessa.

	Organisaatiotaso			
	Työntekijät	Toimihenkilöt	Ylemmät toimihenkilöt	Päälliköt
Työnantajaan sitouttavat tekijät	- Varmuus työn jatkumisesta	- Hyvä työilmapiiri - Mukavat työtoverit	- Urapolut yrityksessä - Henkilöstöedut - Henkilöstöstä huolehtiminen	- Työilmapiiri - Yrityksen maine ja uramahdollisuudet - Vaikutusmahdollisuus tavoitteiden asetannassa

Taulukko 2. Työnantajaan sitouttavat tekijät.

Kuten taulukosta 2 käy ilmi, sitoutumiseen näyttäisi olevan hyvin monenlaisia syitä. Nämä myös poikkeavat paljolti toisistaan eri organisaatiotasojen kesken. Sama piirre koskee myös jo edellä käsiteltyjä motivaatiovaikutuksia. Nämä havainnot kuvaavatkin mielestäni hyvin sitä problematiikkaa, joka tulospalkkioiden tai minkä tahansa muidenkin kannustimien käyttöön liittyy, nimittäin kaikki eivät motivoitu työhönsä ja sitoudu yrityksiin samoista syistä. Palkitsemisen pitäisi siis olla hyvin yksilöllistä ja juuri tämän vuoksi toimivan tulospalkkiomallin rakentaminen on hyvin haastava tehtävä. Monet esille tulleista tekijöistä ovat myös sellaisia, joihin ulkopuolelta on hyvin vaikea vaikuttaa. Tästä hyvänä esimerkkinä on hyvä työilmapiiri. Näin ollen tämänkin tutkielman löydökset tuovat ansiokkaasti esille sen miten haastava aihe palkitseminen yrityksissä on.

#### Tulospalkkiojärjestelmien sitouttamisvaikutukset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen

Edellä on käsitelty tulospalkkiojärjestelmien sitouttamisvaikutuksia sekä organisaatiotasokohtaisesti, että hieman yleisemmälläkin tasolla. Saatujen tulosten vertaaminen aiempaan tutkimukseen on tässä kohtaa hieman haasteellista, sillä aiheesta on olemassa jokseenkin niukasti aiempaa tutkimusta. Samoin aiheesta ei ole olemassa ainakaan yhtä kattavaa teoreettista näkemystä kuin työmotivaatiosta. Seuraavassa tuon kuitenkin esille joitain merkittävimiksi kokemiani seikkoja saatujen tulosten joukosta.

Monet tutkimusta varten haastatelluista ihmisistä mainitsi syyksi tulospalkkiojärjestelmän heikkoihin sitouttamisvaikutuksiin sen, että he eivät aina tienneet mistä heitä palkitaan. Tämä näkemys liittyy suoraan tutkielman teoriaosuudessa esiin tuotuun *line of sight* -käsitteeseen, jonka mukaan järjestelmän sitouttamisvaikutukset jäävät heikoiksi mikäli henkilöstö ei pysty näkemään yhteyttä oman työn tekonsa ja palkitsemisen välillä. Niinpä saadut tulokset siitä, että tulospalkkiojärjestelmä ei ole henkilöstöä suuresti sitouttava seikka, ovat hyvin

yhteneväisiä teorian kanssa. Näin ollen mikäli yrityksissä haluttaisiin parantaa tulospalkkiojärjestelmien sitouttamisvaikutuksia, tulisi huomiota kiinnittää ainakin siihen, että henkilöstölle on riittävän selvää se mistä heitä palkitaan ja mitä heiltä odotetaan järjestelmän puitteissa.

Toinen merkittävä seikka, jonka henkilöt toivat esille sitoutumisesta puhuttaessa, oli se, että mikäli he saivat vaikuttaa niihin tavoitteisiin, joita heille asetettiin, niin he olivat myös lähtökohtaisesti sitoutuneempia tavoitteisiin. Tällöin henkilöstöllä oli mahdollisuus saada omiksi suorituksenarviointikriteereikseen sellaisia tekijöitä, joihin he oikeasti kokivat voivansa vaikuttaa omalla toiminnallaan. Tämä näkemys liittyy keskeisesti tämän tutkielman teoriaosuudessa esiin tuotuun vastuullisuuden ja vaikutettavuuden periaatteeseen. Tällä hetkellä monikaan haastatelluista henkilöistä ei kokenut tavoitteidensa asetantaa kovin oikeudenmukaiseksi ja monesti tavoitteet jäivät henkilöstölle hyvin etäisiksi. Tällaisessa tilanteessa vaikutettavuuden ja vastuullisuuden periaate ei toimi kovin hyvin ja silloin myös sitoutuminen jää heikoksi. Näiden tulosten valossa yritysten tulisi siis huolehtia tarkemmin siitä, että tulospalkkiojärjestelmän piirissä olevilla henkilöillä on todellisuudessa sellaiset tavoitteet, joiden toteutumiseen he voivat toiminnallaan vaikuttaa ja, että tavoitteet ovat kaikille tasapuoliset. Näin toimien tulospalkkiojärjestelmän sitouttavia vaikutuksia saadaan parannettua ja järjestelmä voidaan saada toimimaan hyvin siinä tehtävässä mihin se on tarkoitettukin.

#### **5.4 Tulospalkkioihin suhtautuminen case-yrityksissä**

Tässä alaluvussa käsittelen vielä tarkemmin tutkimuksessa mukana olevien yritysten palkitsemisjärjestelmiä ja pyrin analysoimaan sitä miksi toisissa yrityksissä järjestelmä toimi paremmin kuin toisissa.

##### *5.4.1 Motivaatiovaikutukset tutkimuksen yrityksissä*

Tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä yritykset B ja D edustivat motivaatiovaikutusten suhteen ääripäitä. Yritys B:llä ei tällä hetkellä ollut ollenkaan käytössä tulospalkkiojärjestelmää ja siellä henkilöstö suhtautuikin järjestelmään kaikista negatiivisimmin. Yritys B:llä oli aiemmin ollut käytössään palkkiojärjestelmä, mutta se oli



poistettu sen vuoksi, ettei sitä ollut koettu toimivaksi. Yritys B:n kohdalla oli erityisen mielenkiintoista huomata se, että kokemukset aiemmasta järjestelmästä olivat olleet hyvin negatiivisia, mutta siitä huolimatta yrityksessä koettiin, että järjestelmää tarvittaisiin henkilöstön motivoimiseksi, tosin erilaisena kuin ennen. Tämä havainto tukee mielestäni hyvin Herzbergin motivaatioteorian näkemystä siitä, että raha on enemmän hygieni- kuin motivaatitekijä kun puhutaan työtyytyväisyydestä. Yrityksessä B järjestelmää ei siis koettu työmotivaatiota kasvattavaksi sen olemassaolon aikana, mutta järjestelmällä oli kuitenkin kyetty poistamaan työtyytymättömyyttä siinä määrin, että tällä hetkellä kun järjestelmää ei enää ollut, henkilöstö oli hyvin tyytymätöntä ja asenne työnantajaa kohtaan melko negatiivinen.

Aiempaa järjestelmää kuitenkin kritisoitiin yrityksessä B vahvasti, joten uuden järjestelmän osalta suurimmat kritiikin kohteet tulisikin huomioida tarkasti. Ensimmäkin järjestelmä sai kritiikkiä siitä, että siihen liitetyt summat olivat todella pieniä, maksimissaan vain muutamia satoja euroja vuodessa. Toisaalta järjestelmän tavoitteen asetanta koettiin epäoikeudenmukaiseksi, sillä toisilla osastoilla tavoitteiden saavuttaminen oli paljon helpompaa kuin toisilla. Lisäksi tavoitteiden toteutumista arvioitaessa ei juurikaan ollut otettu huomioon sitä, että jonkun osaston jääminen tavoitteestaan saattoi johtua siitä, että toinen osasto ei ollut toiminut tarpeeksi tehokkaasti. Kaiken kaikkiaan järjestelmä ei siis ollut oikeudenmukainen eikä sillä muutenkaan ollut merkitystä henkilöstölle siksi, että siihen liitetyt summat olivat niin pieniä.

Kuten sanottu, yritykselle B täysin vastakohtaiseksi yritykseksi nousi tulosten perusteella yritys D, jossa järjestelmä koettiin kaikista positiivisimmiksi ja sillä koettiin olevan vaikutusta työmotivaatioon. Tähän voi olla mielestäni monia eri syitä. Ensimmäkin yrityksessä D palkitsemisjärjestelmään oli kytketty suurimmat palkkiosummat. Järjestelmä siis oli henkilöstölle kohtuullisen tuntuva ja sen vuoksi palkkioille annettiin kohtuullisen hyvin arvoa henkilöstön keskuudessa. Toisaalta yrityksessä D työ oli luonteeltaan hyvin myynnillistä ja tällaiseen työhön on jokseenkin helppo liittää tuloksiin sidoksissa olevaa palkitsemista. Myynnillistä työtä tekevät ihmiset ovat myös yleensä luonteeltaan hyvin tavoiteorientoituneita, jolloin heitä on kohtuullisen helppo motivoida tavoitteiden asetannan kautta. Monet yrityksessä D työskentelevistä henkilöistä jopa toivoivat, että heidän palkitsemisensä pohjautuisi enemmän provisiopalkkaukseen, minkä perusteella voisi olettaa, että he pitivät paljon siitä, että heidän palkkansa sisälsi muuttuvia palkanosia.

Toisaalta järjestelmä sai myös kritiikkiä yrityksessä D työskentelevien henkilöiden toimesta. Suurin kritiikki kohdistui nimenomaan tulospalkkiojärjestelmän taustalla oleviin tavoitteisiin. Tavoitteita pidettiin monesti hieman kohtuuttomina ja näiden jopa sanottiin ainakin alku vuodesta hieman musertavan työmotivaatiota, sillä ne koettiin joskus mahdottomiksi saavuttaa vuoden aikana. Ilmeisesti yrityksessä D kuitenkin tiedettiin aika hyvin mihin henkilöstö pystyy, sillä monet haastateltavista sanoivat lopulta saavuttaneensa tavoitteet kohtuullisen hyvin. Tämä on toki myös seikka mihin liittyy epävarmuutta siinä mielessä, että haastateltavat oli valittu mukaan tutkimukseen yrityksen D toimesta, jolloin vaarana on, että tutkimukseen on valittu mukaan nimenomaan vain sellaisia henkilöitä, jotka ovat onnistuneet saavuttamaan tavoitteensa ja saaneet näin ollen tulospalkkioita. Luonnollisesti henkilöt, joille järjestelmästä on hyötyä kokevat sen positiivisemmin kuin sellaiset henkilöt keihin palkkion maksu ei koskaan kohdistu.

Aiemmin käsitellyt yritykset B ja D muodostivat siis niin sanotusti ääripäät siinä miten tulospalkkioiden koettiin vaikuttavan työmotivaatioon, jolloin minun näkemykseni mukaan yritykset A ja C sijoittuvat johonkin näiden välimaastoon. Lähtökohtaisesti tuloksia niin, että yrityksessä C järjestelmään suhtautuminen oli hieman kriittisempää kuin yrityksessä A. Eräs syy tähän voisi olla mielestäni se, että yrityksessä C palkkiosummat olivat paljon pienempiä kuin yrityksessä A. Yrityksessä A tulospalkkioita ei mitenkään kovin vahvasti kritisoitu, mutta niitä ei myöskään pidetty seikkana, joka saisi henkilöstön ponnistelemaan kovasti.

Yrityksen A kohdalla kritiikkiä tuli kuitenkin siitä, että tulospalkkiosopimusten teko saattoi joskus laahata pahastikin jäljessä ja sopimus saatettiin lopulta allekirjoittaa vasta vuoden lopulla, jolloin tavoitteiksi asetettiin ne asiat, joita kyseinen palkkiosopimuksen osapuolena oleva henkilö oli jo tuon vuoden aikana tehnyt. Näin ollen tavoitteet eivät siis ohjanneet henkilöstön tekemistä ollenkaan. Tällaisessa tilanteessa voi olla relevanttia pohtia myös sitä kuinka tarkoituksenmukainen tällainen järjestelmä on yrityksen näkökulmasta sillä se maksaa henkilöstölleen kalliisti tällaisessa tilanteessa, missä tavoitteet asetetaan jo tehtyjen asioiden mukaan. Käytännössähän tämä tarkoittaa sitä, että henkilön tavoitteet ovat toteutuneet ainakin miltei 100%, jolloin hyvin suuri osuus tulospalkkiosta realisoituu maksettavaksi ilman, että palkkion saava henkilö olisi lähtökohtaisesti tehnyt mitään erityistä yrityksen tuloksen eteen.

Yrityksessä C tulospalkkioihin liitetyt tavoitteet koettiin melko hyvin toimintaa ohjaaviksi ja monesti oltiin sitä mieltä, että järjestelmä on aidosti sellainen, että sillä mitataan ja palkitaan oikeista asioista. Tämä mielipide oli hyvin yleinen varsinkin tuotannon kanssa tekemisissä olevien henkilöiden kohdalla. Kuten sanottu, tilanne on kuitenkin hieman eri tukitoiminnoissa työskentelevien henkilöiden osalta. Heidän panostaan on usein vaikeampi mitata siitä syystä, että he tekevät usein hieman vähemmän konkreettisia tai eivät ainakaan niin helposti mitattavissa olevia asioita. Hyvästä ohjaavuudestaan huolimatta järjestelmä ei kuitenkaan tuntunut oikein toimivan yrityksessä C, ja syy löytynee jälleen siitä, että järjestelmää ei ollut tehty kovin houkuttelevaksi palkkiosummien osalta.

#### 5.4.2 *Tulospalkkiojärjestelmän sitouttamisvaikutukset eri yrityksissä*

Tutkimuksessa mukana olevissa yrityksissä henkilöstö oli lähtökohtaisesti jokseenkin hyvin sitoutunutta. Huomionarvoista sitoutumisesta puhuttaessa oli kuitenkin se, että sitoutumisen ei yrityksissä johtunut siitä, että yrityksellä oli käytössään tulospalkkiojärjestelmä. Syyt sitoutumiseen vaihtelivat kohtalaisen suuresti yrityksestä toiseen ja tuonkin näitä eroja esille seuraavassa.

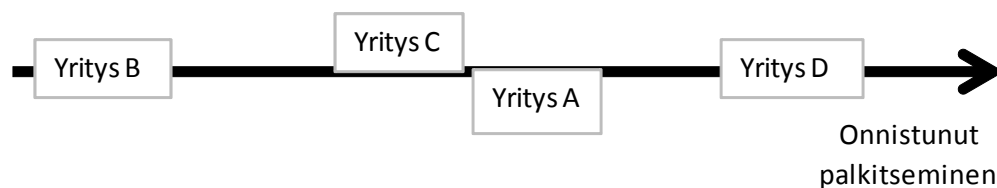
Yrityksessä A sitoutuminen oli kaikista tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä heikointa. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että henkilöstö ei olisi viihtynyt yrityksessä vaan useilla haastatelluista oli jo useamman vuoden kokemus yrityksen palveluksesta. Yrityksessä A kuitenkin sitoutumisesta puhuttaessa henkilöstö ajatteli eniten sillä lailla, että voisi kuvitella itsensä myös jonkin muun yrityksen palveluksessa potematta siitä huonoa omaatuntoa. Tällä hetkellä kaikki haastatellut ihmiset olivat kuitenkin tyytyväisiä yrityksen A palveluksessa ja merkittävin syy tähän vaikutti olevan se, että monet haastatelluista pitivät työympäristöä erittäin miellyttävänä ja olivat myös sitä mieltä, että heillä oli hyvin mukavat työtoverit.

Yrityksissä B ja C sitoutuminen yrityksiin oli kohtalaisen vahvaa ja syyksi tähän nousi haastatelluista saatujen tulosten perusteella selvästi se, että näiden yritysten palveluksessa olevat henkilöt kokivat oman alansa kohtalaisen kapeaksi. Tästä syystä he eivät nähneet itselleen kovin monia sopivia ja mielenkiintoisia työpaikkoja muualla kuin nykyisen työnantajansa palveluksessa. Niinpä yritysten B ja C palveluksessa olevat henkilöt eivät

pitäneet kovin todennäköisenä lähtöään nykyisestä yrityksestä, mutta tähänkään syynä ei siis ollut yrityksen tulospalkkiojärjestelmä vaan pikemminkin yrityksen kapea toimiala.

Yritys D oli motivaationäkökulmasta katsottuna ainoa tutkimuksen yrityksistä, jossa tulospalkkiojärjestelmällä koettiin olevan jonkinlainen vaikutus. Sama havainto ei kuitenkaan päde tulospalkkiojärjestelmän sitouttamisvaikutusten kohdalla. Yritys D:ssä henkilöstö oli hyvin sitoutunutta muiden tutkimuksessa mukana olleiden yritysten tapaan, mutta syy tähän sitoutumiseen tuli muualta kuin tulospalkkiojärjestelmästä. Yrityksen D kohdalla henkilöstö toi esille hyvin merkittävänä sitouttavana seikkana sen, että he kokivat suhteet yrityksen asiakkaisiin todella läheisiksi. Yrityksen D henkilöstö koki siis, että mikäli he lähtisivät pois yrityksen palveluksesta, he pettäisivät jollain tapaa yrityksen asiakkaat.

Alla oleva kuvio 7 havainnollistaa vielä näkemystäni yritysten sijoittumisesta palkitsemisen onnistumista kuvaavalla janalla. Palkitsemisen onnistumisen kriteerinä pidän tässä yhteydessä edellä käsiteltyjä tulospalkkioiden motivointi- ja sitouttamisvaikutuksia. Mikäli tulospalkkiojärjestelmä toimi kyseisessä yrityksessä hyvin näissä tehtävissä, sijoittuu yritys janalla oikealle ja toisaalta jos yrityksessä tulospalkkiojärjestelmällä ei ollut sen suurempaa merkitystä motivaatioon eikä sitoutumiseen, sijoittuu yritys janalla enemmän vasemmalle.



Kuvio 7. Tutkimuksen case-yritysten palkitsemisen toimivuus.

Kuvio 7 on hyvin yksinkertaistettu kuvaus järjestelmien toimivuudesta ja vaikka yritys D onkin akselilla eniten oikealla, on muistettava, että sielläkään järjestelmä ei kuitenkaan säästynyt kritiikiltä. Erityisen tärkeää on pitää mielessä tässä luvussa esille tuodut havainnot siitä, että tulospalkkiojärjestelmä ei onnistunut missään tutkimuksen yrityksessä motivoimaan tai sitouttamaan henkilöstöä ainakaan siinä mittakaavassa mikä olisi toivottavaa kustannus-hyöty näkökulmasta.

Edellä käydyn keskustelun puitteissa yrityksessä D tulospalkkiojärjestelmällä koettiin olevan eniten vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon. Tätä löydöstä puoltavat myös monet aiemmassa tutkimuksessa esiin nousseet seikat. Pääsyyinä tähän on mielestäni se, että yrityksessä D suorituksen mittaaminen oli työn luonteesta johtuen kohtalaisen helppoa. Tämä on linjassa aiemmasta kirjallisuudesta löytyvän näkemyksen kanssa, jonka mukaan toimivan tulospalkkiojärjestelmän ominaisuuksiin kuuluu se, että henkilöstöllä on aidosti mahdollisuus vaikuttaa niihin asioihin, joiden perusteella heitä palkitaan ja toisaalta myös tavoitteet on kommunikoitu henkilöstölle riittävän selkeästi. Muissa tutkimuksissa mukana olleissa yrityksissä nämä piirteet eivät tulleet niin selkeästi esille ja sen vuoksi järjestelmän motivointivaikutukset jäivätkin heikohkoiksi.

Sitoutumisesta keskusteltaessa mikään yrityksistä ei noussut selvästi yli muiden siinä miten hyvin tulospalkkiojärjestelmä olisi toiminut henkilöstön sitouttajana, sillä missään yrityksessä henkilöstö ei kokenut olevansa sitoutunut yritykseen siitä syystä, että yrityksellä oli käytössään tulospalkkiojärjestelmä. Suurimpana ja myöskin hyvin ilmeisenä syynä tähän pidän sitä, että kaikissa yrityksissä tulospalkkiojärjestelmä oli puutteellinen sen suhteen kuinka hyvin henkilöstö koki voivansa vaikuttaa niihin seikkoihin mistä heitä palkittiin. Järjestelmät eivät siis toimineet yrityksissä nimenomaan siitä syystä, että järjestelmästä puuttui sellaisia ominaisuuksia, jotka olisivat kirjallisuuden ja aiemman tutkimuksen valossa välttämättömiä sitouttamisvaikutusten syntymisen kannalta. Jatkossa järjestelmien suunnitteluun olisi siis syytä kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Näin voitaisiin saada paremmin aikaan niitä toivottuja vaikutuksia, joita yritykset usein hakevat tulospalkkiojärjestelmien käyttöönottoon liittyen.

## **5.5 Empiiristen havaintojen suhde aiempaan tutkimukseen**

Luvuissa 5.1 – 5.4 on tuotu laaja-alaisesti esille tämän tutkimuksen puitteissa saatuja empiirisiä tuloksia ja havaintoja. Aiemmassa on myös jo hieman käyty keskustelua siitä kuinka nämä saadut tulokset suhteutuvat tutkielman teorialuvussa luotuihin oletuksiin. Tässä yhteydessä tuon kuitenkin vielä kootusti esille havaintojen ja teorian välistä yhteneväisyyttä.

Lähtökohtaisesti kaikki saadut tulokset olivat hyvin linjassa teorian pohjalta tehtyjen ennako-odotusten kanssa. Samoin tutkielman luvussa 3.3 rakennettu viitekehys saa hyvin

tukea empiirisiltä havainnoilta. Yleispäätelmä tutkimuksen tulosten valossa on, että tulospalkkioilla ei ole merkittäviä henkilöstöä motivoivia tai sitouttavia vaikutuksia. Tämä tulos on vahvasti linjassa aiemman tutkimuksen kanssa.

Motivaatiosta keskusteltaessa kävi ilmi, että ihmisiä motivoi työntekoon monet erilaiset tekijät ja näiden tekijöiden osalta oli löydettävissä selkeitä yhtymäkohtia muun muassa Maslow'n tarvehierarkiaan ja Herzbergin motivaatio-hygieniateoriakin tuki näitä tässä tutkimuksessa tehtyjä löydöksiä. Tutkimustulosten kautta tulee esille myös se, että joillekin ihmisille tulospalkkiot saattoivat olla motivoivampi seikka kuin toisille ja tämä on hyvin luontevaa motivaation prosessiteorioiden valossa. Nämä teoriat nimittäin pitävät rahan motivoivia vaikutuksia mahdollisina. Ehtona motivaation syntymiselle on kuitenkin se, että henkilö itse kokee rahan tavoittelemisen arvoiseksi palkkioksi. Tässä kohtaa on myös tärkeää huomioida, että usein kun rahan koettiin motivoivan, oli kyse nimenomaan kuukausipalkasta. Kun taas keskustelu siirrettiin tulospalkkioihin, näiden palkkioiden muodossa saatavaa rahaa ei enää koettukaan erityisen motivoivaksi. Lähinnä palkkioihin suhtauduttiin niin, että jos jotakin ylimääräistä on mahdollista saada, niin toki se otetaan vastaan, mutta sen eteen ei kuitenkaan ponnistella erityisen suuresti.

Sitoutumisen osalta tilanne oli jokseenkin samanlainen kuin motivaatiovaikutustenkin kohdalla. Järjestelmää ei koettu kovin sitouttavaksi ja aiemman kirjallisuuden valossa tähänkin on löydettävissä helposti syy. Monet haastatelluista henkilöistä nimittäin olivat kokeneet, että he eivät kykene näkemään yhteyttä omien tekemisiensä ja tulospalkkioiden saavuttamisen välillä. Teorian näkökulmasta tässä kohtaa ns. *line of sight* puuttuu, mikä siis puhtaasti tarkoittaa sitä, että järjestelmä ei sitouta ihmisiä mikäli he eivät voi selvästi hahmottaa millä perusteilla heitä palkitaan.

Vastaavasti joissain tilanteissa henkilöstö koki, että tavoitteet tulivat heille liikaa annettuina eivätkä aina kokeneet tavoitteita myöskään oikeudenmukaisiksi. Tämän nähtiin olevan toinen keskeinen syy siihen miksi palkkiojärjestelmää ei koeta sitouttavaksi. Tätäkin näkemystä vahvistaa teoriaosuudessa käyty keskustelu siitä, että ihmisiä tulisi arvioida vain sellaisten tekijöiden valossa, joihin heillä on selkeät vaikutusmahdollisuudet omien työtehtäviensä puitteissa. Niinpä kun tämä teorian suosittama ehto ei täyttnyt, jäi myös sitoutuminen heikoksi. Sitoutumiseenkin liittyvät ongelmakohdat selittyivät siis hyvin tutkielman teoriaosuudessa luodun käsityksen avulla. Kaikki saadut tulokset korostavat erityisen hyvin

sitä tosiseikkaa, että palkitsemisjärjestelmien suunnitteluun on kiinnitettävä aina erityistä huomiota sekä varmistuttava siitä, että palkitsemiseen kehitetty järjestelmä täyttää ne kriteerit, joita toimivalle palkkiojärjestelmälle on asetettu. Vain tällöin järjestelmällä on mahdollista saada aikaan niitä vaikutuksia, joita sillä tavoitellaan.

## 6 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotuksia

Tässä luvussa vedän yhteen tutkielmani keskeisimmät löydökset sekä tuon esiin tuloksiin liittyviä varauksia. Lisäksi tuon esille muutamia jatkotutkimusehdotuksia.

Lähdin tutkimaan alun perin henkilöstön kokemuksia tulospalkkiojärjestelmistä kolmen tutkimuskysymyksen kautta. Ensinnäkin etsin vastausta siihen onko tulospalkkiojärjestelmillä vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon. Tähän kysymykseen on saatu tutkimuksessani mielestäni melko yksiselitteinen vastaus. Tulospalkkioita ei koettu yleisesti henkilöstön keskuudessa motivoiviksi. Toki tähän löytyi myös muutamia poikkeuksia. Jos yrityksen tulospalkkiojärjestelmä koettiin kohtalaisen toimivaksi, eli se täytti ainakin osan luvussa 2.3. esille tuoduista seikoista, niin saattoi olla mahdollista, että tulospalkkioita pidettiin jonkin verran motivoivina. Yleinen käsitys kuitenkin oli, että tulospalkkioilla ei ollut merkittävää roolia työmotivaation parantamisessa.

Toinen tutkimuskysymykseni pureutui siihen, minkälaisia ovat tulospalkkiojärjestelmien sitouttavat vaikutukset. Myös tähän kysymykseen sain hyvän vastauksen aineistoni pohjalta ja vastaus on tässäkin kohtaa varsin yksiselitteinen. Tulospalkkiojärjestelmiä ei koettu henkilöstöä sitouttaviksi. Tähän oli löydettävissä muutamia perustavan luonteisia syitä ja analyysin tulokset ovat myös yhteneväisiä sitoutumiseen liittyvän teorian ja aiemman tutkimuksen kanssa. Yleisesti ottaen syynä heikkoihin sitoutumisvaikutuksiin oli se, että tulospalkkiojärjestelmällä ei ollut riittävästi sellaisia ominaisuuksia, joilla nähtiin teorian valossa olevan ratkaiseva rooli sitoutumisen synnyttämisessä.

Motivaatiosta ja sitoutumisesta keskusteltaessa avainasemaan nousi siis tulospalkkiojärjestelmien toimivuus. Ongelmana yrityksissä vaikuttikin pikemmin olevan se, että järjestelmä ei täyttänyt niitä kriteerejä, joita henkilöstöä motivoivalla ja sitouttavalla eli yksinkertaistetusti sanottuna, toimivalla tulospalkkiojärjestelmällä kuuluisi olla. Niinpä tämän tutkimuksen tulosten valossa onkin hankalaa sanoa, että ovatko tulospalkkiojärjestelmien motivoivat ja sitouttavat vaikutukset yrityksissä aina yhtä huonoja vai johtuvatko tämän tutkimuksen puitteissa saadut tulokset vain siitä, että missään tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä tulospalkkiojärjestelmä ei ollut tarpeeksi toimiva.



Saatuihin tuloksiin liittyy muutenkin hieman varauksia, sillä haastateltavina olleet henkilöt olivat mukana tutkimuksessa edustamansa yrityksen henkilöstöhallinnon valitsemina. Tähän liittyen voi siis olla mahdollista, että henkilöstöhallinnon edustajat olisivat jotenkin tietoisesti valinneet juuri nämä henkilöt mukaan tutkimukseen, jolloin on vaarana, että tulokset kallistuvat liikaa johonkin suuntaan. Toisaalta tämän tutkimuksen kohdalla, kun tulokset ovat yrityksen näkökulmasta enemmän negatiivisia kuin positiivisia, niin en usko, että valintaa olisi tehty mitenkään tietoisesti.

Toinen olennainen seikka, jota on syytä pohtia saatuja tuloksia arvioitaessa, liittyy tutkimusaineiston laajuuteen. Tätä tutkimusta varten kerätty aineisto on kohtalaisen kattava siinä suhteessa, että se on kerätty vain neljästä yrityksestä. Yleisesti ottaen yrityksistä saatiin siis hyvin henkilöstöä haastateltaviksi. Huomionarvoista on kuitenkin se, että mukana on vain 32 ihmisen mielipide ja tällä perusteella tuskin vielä voidaan lähteä tekemään kovin kattavia yleistyksiä siitä, millaisia tulospalkkioiden motivoivat ja sitouttavat vaikutukset ovat. Tulokset ovat kuitenkin lähtökohtaisesti hyvin linjassa toistensa sekä myös aiemman kirjallisuuden kanssa, joten tämä osaltaan antaa viitteitä siihen suuntaan, että näilläkin tuloksilla on yleistettävyyssarvoa.

Kolmas tutkimuskysymykseni pyrki saamaan vastauksia siihen oliko motivaatio- ja sitoutumisvaikutuksissa organisaatiotasokohtaisia eroavaisuuksia. Saatujen tulosten perusteella totean, että motivaatio- ja sitoutumisvaikutuksissa oli havaittavissa vain hyvin pieniä eroavaisuuksia. Ainoa selvästi esiin tullut ero näkemyksissä tuli ylempien toimihenkilöiden organisaatiotasolta. Ylemmät toimihenkilöt nimittäin kokivat tulospalkkioiden motivoivat vaikutukset muita organisaatiotasoja suuremmiksi, mutta erityisen suurta motivoivaa merkitystä tulospalkkioilla ei tälläkään tasolla ollut. Sitoutumisen kohdalla tilanne oli vielä yksimielisempi, sillä kaikki organisaatiotasot olivat sitä mieltä, että tulospalkkioilla ei ole sitouttavia vaikutuksia.

Mielenkiintoista tutkimustuloksissani oli kuitenkin se, että henkilöstöä yleisesti motivoivat ja sitouttavat tekijät poikkesivat organisaatiotasokohtaisesti kohtalaisen suuresti toisistaan. Ihmisiä motivoivat ja sitouttavat siis erilaiset tekijät siitä riippuen millä organisaatiotasolla he työskentelivät. Niinpä tässäkin kohtaa on vielä hieman kyseenalaistettava saatuja tuloksia sen suhteen, että kaikki henkilöt olisivat yhtä mieltä siitä, ettei tulospalkkioilla ole motivoivia ja sitouttavia vaikutuksia. Tuloksia analysoitaessa onkin siis tärkeää muistaa, että jollakin

toisella aineistolla tulokset saattaisivat olla erilaisia. Tätä huomiota tukee myös aiemmissa tutkimuksissa esiintyneet ristiriitaisuudet tulospalkkioiden toimivuuden suhteen. Vaikuttaisi siis siltä, että tulospalkkioita koskeva tutkimus on hyvin herkkä sille aineistolle millä tutkimus tehdään. Tämä saattaa osaltaan myös heikentää tämänkin tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä.

Saaduista tuloksista ja niiden kyseenalaistettavuudesta kumpuaa kuitenkin myös muutamia jatkotutkimusehdotuksia. Ensinnäkin olisi mielenkiintoista selvittää motivaatio- ja sitouttamisvaikutuksia laajemmalla henkilöstöjoukolla, jolloin tulosten yleistettävyyttä saataisiin parannettua sillä, että otanta on suurempi. Tutkimus voitaisiin tehdä siis esimerkiksi kyselytutkimuksena, sillä nyt tekemäni tutkimus ja siitä saadut tulokset antavat jo jonkinlaisia viitteitä siihen suuntaan minkälaisia asioita henkilöstöltä kannattaisi kysyä ja näin ollen kysymysten asettelu strukturoitua kyselylomaketta varten olisi helpompaa.

Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi selvittää miten motivaatio- ja sitouttamisvaikutukset näkyvät silloin jos yrityksellä käytössään oleva tulospalkkiojärjestelmä olisi hyvin toimiva tämän tutkielman luvussa 2.3 esiteltyjen kriteeristöjen puitteissa. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset nimittäin osittain antavat viitteitä siihen suuntaan, että toimiva järjestelmä voisi motivoida ja sitouttaa henkilöstöä paremmin. Tämä tuli esille hyvin konkreettisesti yrityksen D osalta, jossa järjestelmään liittyi eniten toimivan järjestelmän piirteitä ja siellä henkilöstö koki järjestelmän myös kaikista haastateltavista henkilöistä positiivisimmin. Toki tällaisen tutkimuksen aikaan saaminen voi olla hieman haastavaa sillä tulospalkkiojärjestelmän toimivuuden arvioimiseen voi liittyä paljon subjektiivisuutta ja tällöin tällaisesta tutkimuksesta saadut tuloksetkaan eivät välttämättä olisi kovin luotettavia.

Viimeisimpänä vaan ei suinkaan vähäisimpänä jatkotutkimusehdotuksena on tutkielmani kaltaisen tutkimuksen suorittaminen kansainvälisessä kontekstissa. Olisi hyvin mielenkiintoista nähdä kuinka tulokset suhtautuvat suomalaisessa kontekstissa tehtyyn tutkimukseen ja toisaalta olisi mielenkiintoista myös nähdä onko tulospalkkioihin suhtautumisessa paljon kansainvälisiä eroavaisuuksia.

## LÄHTEET

Antle, R. & Demski, J.S., 1988. *The Controllability Principle in Responsibility Accounting*. The Accounting Review, Vol. 63, N:o 4, s.700-718.

Banker, R., Lee, S.-Y. & Potter, G., 1996. *A field study of the impact of a performance-based incentive plan*. Journal of Accounting and Economics, Vol. 21, s. 195-226.

Banker, R., Lee, S.-Y., Potter, G. & Srinivasan, D., 2001. *An empirical analysis of continuing improvements following the implementation of a performance-based compensation plan*. Journal of Accounting and Economics, Vol. 30, s. 315-350.

Bonner, S., Hastie, R., Sprinkle, G. & Young, S.M., 2000. *The Review of the Effects of Financial Incentives on Performance in Laboratory Tasks: Implications for Management Accounting*. Journal of Management Accounting Research, Vol. 12, s. 19-64.

Bonner, S. & Sprinkle, G., 2002. *The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence and a framework for research*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 27, s. 303-345.

Burchett, R. & Willoughby, J., 2004. *Work productivity when knowledge of different reward systems varies: Report from an economic experiment*. Journal of Economic Psychology, Vol. 25, s. 591-600.

Camerer, C.F. & Hogarth, R.M., 1999. *The Effects of Financial Incentives in Experiments: A review and Capital-Labor-Production Framework*. Journal of Risk and Uncertainty, Vol. 19, N:o 1-3, s. 7-42.

Chew, J. & Chan, C.C.A., 2008. *Human resource practices, organizational commitment and intention to stay*. International Journal of Manpower, Vol. 29, N:o 6, s. 503-522.

Choudhury, N., 1986. *Responsibility Accounting and Controllability*. Accounting and Business Research (Summer), s.189-198.

EK, Palkkatilastokatsaus, 2009. Saatavilla osoitteessa: [www.ek.fi/julkaisut](http://www.ek.fi/julkaisut).

Gomez-Mejia, L.R., 1992. *Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance*. Strategic Management Journal, Vol. 13, s.381-397.

Gomez-Mejia, L.R. & Balkin, D.B., 1992. *Compensation, organizational strategy and firm performance*. Cincinnati, Ohio: South-Western Series on Human Resources Management.

Gustafsson, R. & Jokinen, A., 1998. *Tulospalkalla tavoitteeseen*. Tammer-Paino Oy, Tampere, 1998.

Hakonen, A. 2006. *Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan: Tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta*. Lisensiaatin työ.

Teknillinen korkeakoulu, 2006, Espoo. Saatavilla osoitteessa:

[http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf\\_kansio/AH\\_Lis06.pdf](http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/AH_Lis06.pdf)

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A., 2005. *Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. WS Bookwell, Juva, 2005.

Heneman, H.G. III & Schwab, D.P., 1985. *Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement*. International Journal of Psychology, Vol. 20, s. 129-141.

Herzberg, F., 1968. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review, Vol. 46, Iss. 1, s.87-96.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., 1967. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1967.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2000. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki, 2000.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2007. *Tutki ja kirjoita*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu, 2007.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A., 2002. *Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen*. WS Bookwell, Juva, 2002.

Hulkko, K., Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Sweins, C., 2005. Tulospalkkaus. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Werner Söderström Osakeyhtiö, Porvoo, 2005, s. 199-220.

Jenkins, G.D., Gupta, N., Mitra, A. & Shaw, J.D., 1998. *Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research*. Journal of Applied Psychology, Vol. 83, N:o 5, s.777-787.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1992. *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*. Harvard Business Review, January-February, Vol. 70, N:o 1, s. 71-79.

Kauhanen, A. & Piekkola, H., 2006. *What makes performance-related pay schemes work? Finnish evidence*. Journal of Management Governance, Vol. 10, s.149-177.

Kohn, A., 1993. *Why incentive plans cannot work*. Harvard Business Review, September-October, 1993.

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

Locke, E. & Latham, G., 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall, 1990, Englewood Cliffs, NJ.

Lowery, C., Petty, M. & Thompson J., 1996. *Assessing the merit of merit pay: Employee reactions to performance-based pay*. Human Resource Planning, Vol. 19, N:o 1, s. 26-37.

Maslow, A., 1943. *A theory of human motivation*. Psychological Review, Vol 50, N:o 4, s. 370-396.

McCausland, W.D., Pouliakas, K. & Theodossiu, I., 2005. *Some are punished and Some are rewarded – A Study of the impact of performance pay on job satisfaction*. International Journal of Manpower, Vol. 26, N:o 7/8, s. 636-659.

Micheli, M.P. & Mulvey, P.W., 2000. *Consequences of satisfaction with pay systems: two field studies*. Industrial Relations, Vol. 39, N:o 1, s. 62-85.

Montemayor, E.F., 1996. *Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms*. Journal of Management, Vol. 22, N:o 6, s.889-908.

Piekkola, H., 2005. *Performance-related pay and firm performance in Finland*. International Journal of Manpower, Vol. 26, N:o 7/8, s. 619-635.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. *Onnistu palkitsemisessa*. WS Bookwell Oy, 2006, Juva.

Román, F., 2009. *An analysis of changes to a team-based incentive plan and its effects on productivity, product quality and absenteeism*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 34, s. 589-618.

Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T., 2009. *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008. Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen*. Teknillinen korkeakoulu, Edita, Helsinki. Saatavilla: <http://tuta.tkk.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/raportit/>

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E., 2002. *Mikä meitä liikuttaa – Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. PS-kustannus, 2002, Keuruu.

Salmela-Aro, K & Nurmi, J.E., 2005. *Mikä meitä motivoi?* Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Werner Söderström Osakeyhtiö, Porvoo, 2005, s.132-148.

Steers, R.M. & Porter, L.W., 1975. *Motivation and work behavior*. McGraw-Hill, 1975, New York.

Sweins, C. & Kalmi, P., 2008. *Pay knowledge, pay satisfaction and employee commitment: evidence from Finnish profit-sharing schemes*. Human Resource Management Journal, Vol 18, N:o 4, s. 366–385.

Vroom, V., 1967. *Work and motivation*. New York: Wiley.

Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Hulkko, K., 2005. *Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen – Kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittämisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000-2003*. Tykes, Raportteja 41, 2005, Helsinki.

## LIITTEET

### LIITE 1. Case-yritykset.

Yritys	Toimiala	Liikevaihto	Henkilöstö
Yritys A	Palveluliiketoiminta	Alle 1 000 milj. EUR	Alle 2 000
Yritys B	Elintarviketeollisuus	Alle 1 000 milj. EUR	Yli 2 000
Yritys C	Elintarviketeollisuus	Yli 1 000 milj. EUR	Yli 2 000
Yritys D	Palveluliiketoiminta	Alle 1 000 milj. EUR	Alle 2 000

### LIITE 2. Haastattelut.

Pvm	Yritys	Kesto	Status
6.5.2010	A	1 h	Henkilöstöjohdon ed.
22.12.2010	A	35 min	Toimihenkilö
22.12.2010	A	40 min	Päällikkö
22.12.2010	A	44 min	Päällikkö
22.12.2010	A	35 min	Toimihenkilö
22.12.2010	A	35 min	Päällikkö
22.12.2010	A	1 h	Ylempi toimihenkilö
22.12.2010	A	35 min	Ylempi toimihenkilö
22.12.2010	A	30 min	Ylempi toimihenkilö
5.5.2010	B	45 min	Henkilöstöjohdon ed.
15.2.2011	B	1 h	Päällikkö
15.2.2011	B	44 min	Päällikkö
1.3.2011	B	25 min	Työntekijä
1.3.2011	B	35 min	Päällikkö
1.3.2011	B	35 min	Ylempi toimihenkilö
1.3.2011	B	30 min	Ylempi toimihenkilö
29.4.2010	C	1 h 20 min	Henkilöstöjohdon ed.
27.1.2011	C	23 min	Toimihenkilö
27.1.2011	C	37 min	Ylempi toimihenkilö



27.1.2011	C	41 min	Työntekijä
27.1.2011	C	31 min	Ylempi toimihenkilö
2.2.2011	C	32 min	Työntekijä
2.2.2011	C	45 min	Toimihenkilö
2.2.2011	C	27 min	Toimihenkilö
2.2.2011	C	28 min	Työntekijä
2.2.2011	C	38 min	Ylempi toimihenkilö
11.5.2010	D	1 h	Henkilöstöjohdon ed.
3.3.2011	D	55 min	Päällikkö
3.3.2011	D	1 h 5 min	Päällikkö
3.3.2011	D	45 min	Toimihenkilö
4.3.2011	D	40 min	Toimihenkilö
4.3.2011	D	50 min	Ylempi toimihenkilö
4.3.2011	D	50 min	Ylempi toimihenkilö
4.3.2011	D	55 min	Päällikkö
4.3.2011	D	45 min	Toimihenkilö
4.3.2011	D	50 min	Ylempi toimihenkilö

### LIITE 3. Teemahaastattelurunko.

#### Haastattelun teemat:

- Millainen on työnkuvasi?
- Mikä motivoi 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:
  - o Oikeudenmukaisuus
  - o Motivoivuus
  - o Sitouttavuus
- Oletko ollut ja millä tavoin rakentamassa tulos-/voittopalkkiojärjestelmää?
- Onko sinulla ollut mahdollisuus vaikuttaa tavoitteidesi asetantaan?
- Entä koetko osallistumisellasi olleen vaikutusta siihen kuinka sitoutunut olet järjestelmään?